



**Universidad del Bío-Bío**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Gestión Empresarial**

***“COMPARACIÓN DEL MODELO DE  
NEGOCIO SEGUIDO POR LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR BANCARIO  
EN CHILE”***

Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial

Alumno : Cristian A. Sánchez Rivas  
Profesor Guía : Dr. Álex Medina Giacomozzi

Campus La Castilla, Sede Chillán

Marzo de 2011





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO GESTIÓN EMPRESARIAL

Chillán, Marzo 03 de 2011.

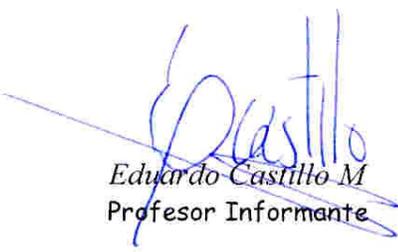
### Informe: Memoria de Título

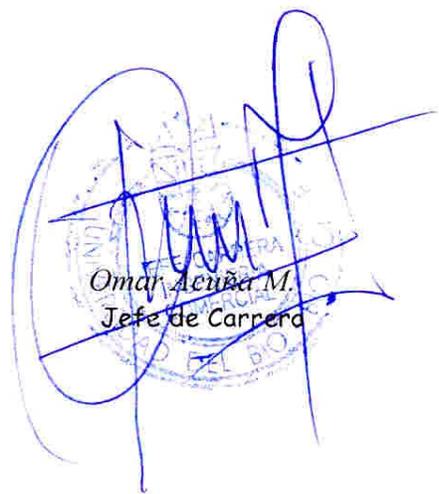
En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada “Comparación del Modelo de Negocio Seguido por las Empresas del Sector Bancario en Chile”, del alumno Cristian Sánchez Rivas.

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 92 puntos (escala de 1 a 100).

Atentamente,

  
Alex Medina G.  
Profesor Guía

  
Eduardo Castillo M.  
Profesor Informante

  
Omar Acuña M.  
Jefe de Carrera

CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo

## **Agradecimientos**

*La presente Memoria de Título marca la finalización de una etapa muy anhelada y a la vez, el comienzo de una muy difícil, pero inundada de esperanza y confianza en Dios.*

*Agradezco primeramente a Dios, quien me da todo, le debo todo y permite que sea lo que soy hoy. Siempre estuvo, está y estará conmigo.*

*También quisiera agradecer a dos grandes mujeres que están y han estado a mi lado en este proceso; primeramente a mi amada esposa, quien ha sido mi compañera y apoyo incondicional, como así también a mi madre, que me ha dado todo y me ha apoyado, aconsejado y enseñado a vivir con valores.*

*Además, quiero agradecer a mi pastor y amigo Manuel Saavedra, quien ha sido mi compañero de batalla y también mi consejero, quien fue utilizado por Dios para transmitirme sabiduría y evitar que abandonara este sueño en más de alguna vez. Así también a mi amigo Marco Pedreros, quien ha sido mi compañero en muchos momentos difíciles y contribuyó en parte al logro de esta etapa.*

*A mi hermano Víctor, por su apoyo, motivación y fuerza en momentos de flaqueza. A mi hermana Caroline, por su acogida y preocupación permanente. A mi amada tía Jeanette, por sus constantes oraciones y su incondicional amor expresado en cada una de sus palabras que me transmitieron paz y alegría.*

*A Fabiola, tía Rosa, Melitza, Dionisio y Andrea, quienes también se preocuparon constantemente en todo este proceso universitario. También a mi amigo Oscar, quien a su manera fue un gran aporte al logro de algunos objetivos personales.*

*Finalmente, agradezco al profesor Sr. Alex Medina, quien fue mi guía en esta memoria de título.*

*A todos aquellos que contribuyeron a mi crecimiento como persona y profesional, le doy las más sinceras gracias.*

**Cristian Alejandro Sánchez Rivas**

## Tabla de Contenidos

<b>CAPITULO I</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
	INTRODUCCIÓN .....	9
1.1.	FUNDAMENTACIÓN DE LA MEMORIA DE TÍTULO.....	10
1.1.1.	<i>Formulación del problema</i> .....	10
1.1.2.	<i>Justificación del tema de investigación</i> .....	10
1.1.3.	<i>Preguntas a resolver por la investigación</i> .....	12
1.2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.2.1.	<i>Objetivo General</i> .....	13
1.2.2.	<i>Objetivos específicos</i> .....	13
1.2.3.	<i>Alcances o ámbito del estudio</i> .....	13
<b>CAPITULO II</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1.	DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA BANCA EN CHILE .....	16
2.2.	SECTOR INDUSTRIAL EN LA ACTUALIDAD.....	23
2.3.	DEFINICIÓN DE BANCO.....	24
2.3.1.	<i>Bancos en Chile</i> .....	26
2.3.2.	<i>¿Quién los regula?</i> .....	27
2.3.3.	<i>Principales servicios y productos que ofrece</i> .....	27
2.4.	MODELO DE NEGOCIO .....	31
2.4.1.	<i>Caracterización del Modelo de Negocio</i> .....	31
2.4.1.1.	<i>¿Qué es un Modelo?</i> .....	31
2.4.1.2.	<i>¿Qué es un Negocio?</i> .....	32
2.4.1.3.	<i>¿Qué es un Modelo de Negocio?</i> .....	32
2.4.2.	<i>Elementos constitutivos de todo Modelo de Negocio</i> .....	35
2.4.3.	<i>Lugar del Modelo de negocio en la empresa</i> .....	37
2.4.4.	<i>Componentes de un Modelo de Negocio</i> .....	37
2.4.4.1.	<i>La estrategia</i> .....	38
2.4.4.2.	<i>La estructura Organizacional</i> .....	39
2.4.4.3.	<i>Los procesos y Sistemas de Información</i> .....	40
2.4.5.	<i>Factores Ambientales</i> .....	41
2.4.6.	<i>Rol del Modelo de negocio</i> .....	42
2.5.	TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO .....	43
<b>CAPITULO III</b>	<b>METODOLOGÍA DEL ESTUDIO</b> .....	<b>46</b>
3.1.	TIPO DE ESTUDIO.....	47
3.2.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE LOS BANCOS EN CHILE .....	48
3.3.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA .....	48
3.4.	RECOPIACIÓN DE LOS DATOS .....	49
3.5.	CRITERIO PARA DETERMINAR EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS BANCOS .....	50
<b>CAPITULO IV</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>63</b>
4.1.	ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO UTILIZADO POR CADA BANCO .....	64
4.1.1.	<i>Banco Santander</i> .....	64
4.1.1.1.	<i>¿A quién sirve?</i> .....	64
4.1.1.2.	<i>¿Qué proporciona?</i> .....	66
4.1.1.3.	<i>¿Cómo gana dinero?</i> .....	70
4.1.1.3.1.	<i>Ingresos</i> .....	70
4.1.1.3.2.	<i>Gastos</i> .....	74
4.1.1.3.3.	<i>Resultados</i> .....	77

4.1.1.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva? .....	81
4.1.1.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? .....	82
4.1.2. Banco de Chile .....	83
4.1.2.1. ¿A quién sirve? .....	83
4.1.2.2. ¿Qué proporciona? .....	85
4.1.2.3. ¿Cómo gana dinero? .....	88
4.1.2.3.1. Ingresos.....	88
4.1.2.3.2. Gastos .....	91
4.1.2.3.3. Resultados.....	94
4.1.2.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?.....	98
4.1.2.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? .....	100
4.1.3. Banco Estado.....	101
4.1.3.1. ¿A quién sirve? .....	101
4.1.3.2. ¿Qué proporciona? .....	103
4.1.3.3. ¿Cómo gana dinero? .....	107
4.1.3.3.1. Ingresos.....	107
4.1.3.3.2. Gastos .....	110
4.1.3.3.3. Resultados.....	114
4.1.3.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?.....	117
4.1.3.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? .....	119
4.1.4. Banco de Crédito e Inversiones .....	120
4.1.4.1. ¿A quién sirve? .....	120
4.1.4.2. ¿Qué proporciona? .....	122
4.1.4.3. ¿Cómo gana dinero? .....	125
4.1.4.3.1. Ingresos.....	125
4.1.4.3.2. Gastos .....	128
4.1.4.3.3. Resultados.....	131
4.1.4.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?.....	134
4.1.4.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? .....	136
4.1.5. Banco Corpbanca .....	137
4.1.5.1. ¿A quién sirve? .....	137
4.1.5.2. ¿Qué proporciona? .....	139
4.1.5.3. ¿Cómo gana dinero? .....	142
4.1.5.3.1. Ingresos.....	142
4.1.5.3.2. Gastos .....	145
4.1.5.3.3. Resultados.....	149
4.1.5.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?.....	152
4.1.5.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? .....	154
4.1.6. Banco Bilbao Viscaya Argentaria .....	155
4.1.6.1. ¿A quién sirve? .....	155
4.1.6.2. ¿Qué proporciona? .....	156
4.1.6.3. ¿Cómo gana dinero? .....	160
4.1.6.3.1. Ingresos.....	160
4.1.6.3.2. Gastos .....	163
4.1.6.3.3. Resultados.....	166
4.1.6.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?.....	170
4.1.6.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? .....	171
4.1.7. Banco Scotiabank Chile.....	172
4.1.7.1. ¿A quién sirve? .....	172
4.1.7.2. ¿Qué proporciona? .....	174
4.1.7.3. ¿Cómo gana dinero? .....	177
4.1.7.3.1. Ingresos.....	177
4.1.7.3.2. Gastos .....	180
4.1.7.3.3. Resultados.....	184
4.1.7.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?.....	187
4.1.7.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? .....	189
4.1.8. Banco Itaú Chile.....	190

4.1.8.1. ¿A quién sirve? .....	190
4.1.8.2. ¿Qué proporciona? .....	192
4.1.8.3. ¿Cómo gana dinero? .....	196
4.1.8.3.1. Ingresos.....	196
4.1.8.3.2. Gastos .....	199
4.1.8.3.3. Resultados.....	202
4.1.8.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?.....	206
4.1.8.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? .....	207
4.1.9. Banco Security.....	209
4.1.9.1. ¿A quién sirve? .....	209
4.1.9.2. ¿Qué proporciona? .....	210
4.1.9.3. ¿Cómo gana dinero?.....	213
4.1.9.3.1. Ingresos.....	213
4.1.9.3.2. Gastos .....	217
4.1.9.3.3. Resultados.....	220
4.1.9.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva? .....	224
4.1.9.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? .....	225
4.1.10. Banco Bice Chile .....	227
4.1.10.1. ¿A quién sirve? .....	227
4.1.10.2. ¿Qué proporciona? .....	228
4.1.10.3. ¿Cómo gana dinero? .....	232
4.1.10.3.1. Ingresos.....	232
4.1.10.3.2. Gastos .....	236
4.1.10.3.3. Resultados.....	239
4.1.10.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva? .....	243
4.1.10.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? .....	244
4.2. COMPARACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LOS BANCOS .....	246
4.2.1. ¿A quién Sirve?.....	246
4.2.1.1. Comparación Mercado Objetivo (Demanda) .....	246
4.2.1.2. Comparación Número de Clientes .....	249
4.2.2. ¿Cómo Gana Dinero? .....	250
4.2.2.1. Ingresos .....	250
4.2.2.2. Resultados .....	253
4.2.2.3. Análisis del Rendimiento .....	255
4.2.3. Elementos diferenciadores por Banco.....	257
4.3. MODELO DE NEGOCIO DE LOS BANCOS .....	259
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>263</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>267</b>
LINKOGRAFÍA.....	270
<b>ANEXOS .....</b>	<b>277</b>

# CAPITULO I

## *INTRODUCCIÓN*

## ***Introducción***

En un entorno tan dinámico y cambiante como el de hoy, es necesario que las empresas tengan muy claro cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, así como también cuál es el modelo de negocio que están utilizando para crear valor.

El sector bancario en Chile es muy importante puesto que cualquier empresa o persona que quiera emprender va a necesitar de una u otra forma acudir a una de estas instituciones por lo cual resulta muy necesario tener conocimiento acerca de cuál es el modelo que utiliza dicha institución a la cual se va a ligar financieramente. Es donde surge entonces la necesidad de investigar y mostrar el funcionamiento de estas empresas, específicamente el modelo de negocio de los bancos establecidos en Chile, ya que conociendo dicho modelo, la empresa será capaz de examinarse a sí misma y corregir falencias o bien potenciar su modelo haciéndolo más eficiente y eficaz para marcar diferencia con otras empresas.

La presente memoria muestra conceptos teóricos acerca del modelo de negocio, además de conocer la realidad de la banca chilena en la actualidad para posteriormente establecer una metodología con el fin de estudiar cada uno de sus componentes, llámese a quién sirve, qué productos ofrece, cómo gana dinero, cómo se diferencia, cómo proporciona su producto y/o servicio para luego determinar dicho modelo.

Una vez estudiados los componentes, se determinó el modelo de negocio de cada uno de los bancos, para posteriormente realizar una comparación y determinar diferencias y tendencias concluyendo finalmente con la descripción del modelo de cada uno de los bancos y la tendencia de la banca chilena en la actualidad.

## **1.1. Fundamentación de la memoria de Título**

### ***1.1.1. Formulación del problema***

Sin duda, el sector bancario en Chile es muy importante desde muchos puntos de vista, esto es porque de una u otra forma, ya sea, por el hecho de emprender en un negocio, adquirir un bien raíz o simplemente por tener algún depósito con el fin de ahorro, se está ligado a las instituciones financieras a través de los diferentes productos que éstas ofrecen a los consumidores, tales como créditos de consumo, créditos hipotecarios, depósitos a plazo, fondos mutuos, líneas de crédito y otros servicios que ofrecen según las necesidades económicas que vayan surgiendo. Entonces, directa o indirectamente, la sociedad se enfrenta a un entorno en el cual el sector financiero juega un rol muy importante en el desarrollo del país.

Por otro lado, y en vista de lo que sucede hoy en día en Chile a raíz del terremoto, se ha masificado la dependencia de las personas naturales y jurídicas por las instituciones financieras, específicamente, los bancos, que hoy en día, juegan un papel fundamental en la reconstrucción de las empresas que sufrieron estragos por el sismo.

Existe una amplia gama de acceso a información en internet acerca de cada uno de los bancos que están establecidos en Chile, ya sea, en sus memorias, en algunos artículos publicados, etc., sin embargo, no se puede identificar o no existen estudios previos acerca del modelo de negocios seguido por la banca chilena.

### ***1.1.2. Justificación del tema de investigación***

Cada compañía presenta un modelo de negocio para desarrollar sus actividades y obtener ventajas por sobre otra empresa. Entonces resulta interesante conocer cómo funcionan las empresas desde esta perspectiva, ya que, si su modelo de negocio está acorde con la actividad que realiza, entonces dicha empresa podrá acercarse más al logro de sus objetivos.

Este proyecto surge como necesidad de analizar un sector muy importante en Chile, el cual es fundamental para el funcionamiento de muchas empresas y para la economía en general.

Algunas empresas prefieren financiarse sin deuda, pero otras prefieren que parte de su estructura de capital esté compuesta por deuda y es ahí en donde entran en juego los bancos que son los principales proveedores de recursos ya sea, para dichas empresas como para cualquier persona natural. Esto lo podemos observar tanto a nivel macro como también a nivel micro, es decir, la mayor parte de las empresas existentes en Chile necesitan de una u otra forma de financiamiento por parte de estas instituciones bancarias para desarrollar sus actividades.

Diremos entonces que siempre va a existir dentro del sector empresarial, ya sea a nivel macro o micro la decisión de emprender con recursos propios o a través de recursos económicos proporcionados por el sector bancario a través de las diferentes entidades, específicamente las que existen en nuestro país.

Esta decisión determinará la forma en que el sector empresarial enfrentará un gran desafío que lo impulsará a querer tomar las mejores decisiones en relación a la obtención del financiamiento para su empresa. Es por esto, que resulta necesario poder presentar este modelo de negocio, con todas sus fortalezas y debilidades propias de todo sistema, las cuales se analizarán de tal forma que toda persona, ya sea natural o jurídica, pueda tener claridad en relación al modelo de negocio en el que se está involucrando económicamente.

Es así como el sector bancario aprovechará todas las oportunidades que se le presenten y procederá a evaluarlas para más adelante aprobar o desaprobado la entrega de financiamiento para todos aquellos empresarios que lo requieran.

Todos los bancos, en la actualidad, se rigen por las mismas normas legales, pero también sabemos que todos tienen como objetivo principal la obtención de grandes utilidades y para lograr esto tienen que verse enfrentados a ofrecer productos y servicios, con un alto estándar de calidad, el nivel de atención por parte de sus empleados debe ser, también con excelencia, promocionar, incentivar y utilizar toda estrategia para que los resultados sean los esperados.

En este difícil momento económico que se está viviendo a nivel país, se hace muy necesario el que cada persona quiera emprender su negocio y determine ser apoyado por el sector bancario, sabiendo que con esto, quedará registrado como un deudor más de éste y que esta decisión afectará finalmente los resultados de su negocio.

Es por esto que el proporcionar la mayor cantidad de información en relación al modelo de negocio del sector bancario ayudará a que el sector empresarial gestione y emprenda grandes desafíos aportando con esto una reactivación económica que influirá en los índices a nivel país.

Si bien, existe mucha información acerca del negocio en particular de los bancos, llámese productos, servicios, etc., y cuya información sirve para que las personas conozcan cada banco, no existe un estudio que permita una identificación de los modelos de negocio utilizados por estas empresas y tampoco una clasificación de acuerdo al modelo más frecuente. Por consiguiente, lo que se busca es analizar el modelo de negocio utilizado por la mayoría de los bancos existentes en Chile, lo cual, no se encuentra en la información disponible y además, permite analizar desde otros enfoques este sector.

En síntesis, se pretende realizar un estudio que identifique los bancos existentes en Chile, establecer los componentes de todo modelo de negocio para posteriormente analizar sus modelos y determinar el modelo más frecuente utilizado por la mayoría de los bancos existentes en este país. Además esta investigación pretende aportar como antecedente o referencia para estudios posteriores relacionados con el sector bancario.

### ***1.1.3. Preguntas a resolver por la investigación***

La presente investigación pretende resolver las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuál es la situación actual del sector bancario?
- ✓ ¿Cómo se identifica un Modelo de Negocio?
- ✓ ¿Cuál es el modelo de negocio utilizado por los bancos en Chile?
- ✓ ¿Cuál es el(los) tipo(s) de modelo(s) de negocio seguido (s) por la banca chilena?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### ***1.2.1. Objetivo General***

“Comparar el modelo de negocios utilizado por los bancos en Chile”.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

Los objetivos específicos que permitirán alcanzar el objetivo general son los siguientes:

- Evaluar la competencia que existe en el sector bancario en Chile.
- Describir los componentes que determinan todo modelo de negocio.
- Analizar el modelo de negocios actualmente utilizado por los bancos existentes en el país.
- Identificar el tipo de modelo de negocio más utilizado por la banca chilena.

### ***1.2.3. Alcances o ámbito del estudio***

La presente Memoria de Título está enfocada en proporcionar un análisis actual respecto del sector bancario en Chile, específicamente en el modelo de negocio que utilizan los bancos que existen en nuestro país.

Para el desarrollo de esta investigación y cumplir con el objetivo final, será necesario revisar exhaustivamente la información que se encuentra disponible en los distintos medios con el fin que ayude a obtener los resultados esperados.

El desarrollo de este tema está basado en la información que proviene de las memorias de las empresas, como también de la obtenida a través de la página web de la superintendencia de bancos e instituciones financieras<sup>1</sup> que en adelante, llamaremos S.B.I.F., así como también algunas fuentes secundarias que se consideren relevantes. La S.B.I.F. es

---

<sup>1</sup> [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl)

de vital importancia puesto que es la entidad que regula a los bancos en Chile y en este tema se estudiarán bancos regulados por esta entidad.

**CUADRO N°1:** *Tabla Resumen; Formulación del Problema, preguntas de investigación, objetivo general y objetivos específicos.*

Formulación del Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos
<p>Existe una notoria dependencia de las instituciones financieras en Chile, sin embargo, se desconoce el modelo de negocio que presenta cada una de estas instituciones, así como también de la banca en general. Esto hace indispensable investigar acerca del funcionamiento de estas empresas en relación a los cinco elementos que componen un modelo de negocio.</p> <p>Además, las investigaciones existentes se aplican mayoritariamente en otras áreas como la informática y han sido desarrolladas en otros países, por lo cual existe una carencia de material aplicado a las empresas chilenas y que además se adapte a la realidad nacional. Por tal motivo, esta investigación pretende dar a conocer el modelo de negocio utilizado por la banca chilena para que tanto las personas como empresas tengan claridad acerca del modelo que les permite a estas empresas obtener beneficios y éxito en el tiempo.</p>	<p>¿Cuál es la situación actual del sector bancario?</p> <p>¿Cómo se identifica un Modelo de Negocio?</p> <p>¿Cuál es el modelo de negocio utilizado por los bancos en Chile?</p> <p>¿Cuál es el(los) tipo(s) de modelo(s) de negocio seguido(s) por la banca chilena?</p>	<p>Comparar el modelo de negocios utilizado por los bancos en Chile.</p>	<p>Evaluar la competencia que existe en el sector bancario en Chile.</p> <p>Describir los componentes que determinan todo modelo de negocio.</p> <p>Analizar el modelo de negocio actualmente utilizado por los bancos existentes en el país.</p> <p>Identificar el tipo de modelo de negocio más utilizado por la banca chilena.</p>

# **CAPITULO II**

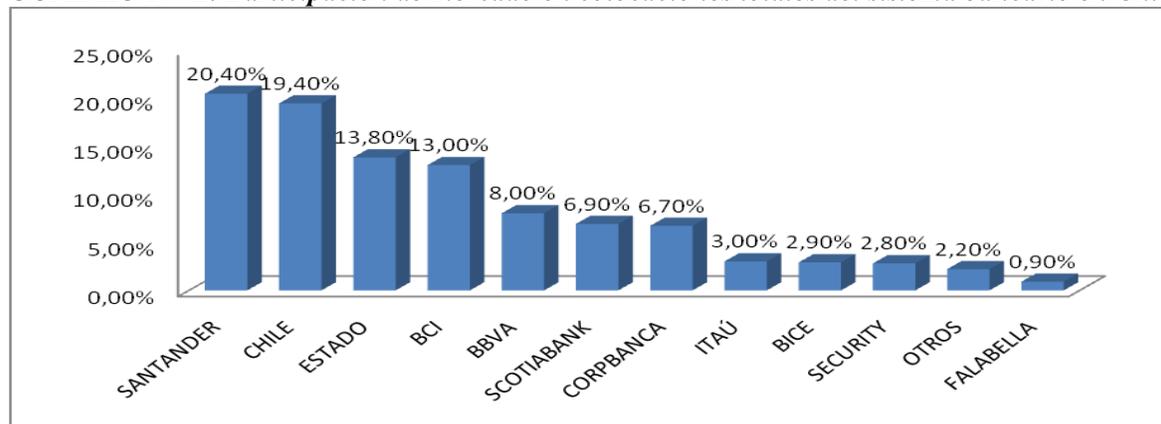
## ***CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA***

## 2.1. Descripción del sector industrial de la banca en Chile

La Industria bancaria chilena está constituida en la actualidad por 25 Bancos que satisfacen las necesidades de 3.700.000 clientes<sup>2</sup> aproximadamente. De los 25 Bancos, 20 de ellos corresponde a bancos establecidos en Chile entre los cuales se encuentran; Banco de Chile, Banco Internacional, Scotiabank Sud Americano, BCI, Corpbanca, BICE, HSBC Bank, Banco Santander-Santiago, ABN AMRO Bank, Banco Security, Banco Falabella, Deutsche Bank, Banco Ripley, Rabobank Chile, Banco Monex, Banco Penta, Banco Paris, BBVA, Banco Itaú y Banco del Desarrollo. Además uno de ellos es un Banco Estatal (Banco Estado), y los 4 restantes corresponde a sucursales de Bancos extranjeros (Banco do Brasil, JP Morgan Chase Bank, Banco de la Nación Argentina y The Bank of Tokyo-Mitsubishi).

En la actualidad, y como se expresa en un informe entregado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (2009), los Bancos más grandes de la industria, o sea, aquellos que poseen mayor participación son los siguientes<sup>3</sup> según orden de participación: Banco Santander-Santiago, Banco de Chile, Banco Estado y Banco de Crédito e Inversiones. En la cuadro N° 2 se muestra las diferentes participaciones de mercado de la Banca Chilena.

**CUADRO N° 2: Participación de mercado en colocaciones totales del sistema bancario en Chile**



Fuente: SBIF; Datos corresponden al año 2009.

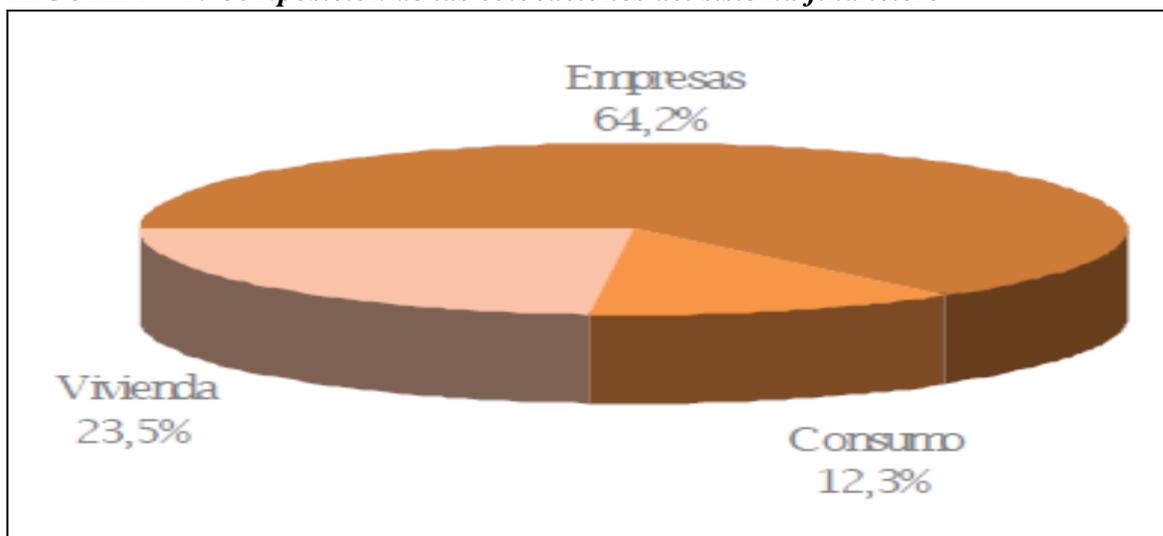
<sup>2</sup> <http://www.bancafacil.cl>

<sup>3</sup> <http://www.sbif.cl>

Además se observa en el mismo cuadro que el resto de los bancos posee una presencia de máximo un 8% respecto de los bancos más grandes que se encuentran sobre el 13%.

En la actualidad la industria bancaria ha sufrido vertiginosos cambios, principalmente por la adopción de nuevas formas y tecnologías. El acceso a internet a marcado un antes y un después en la industria, y en ese sentido la seguridad informática se ha vuelto clave para poder contrarrestar las múltiples posibilidades de robo y estafas que se dan en la actualidad, sin embargo el mercado, salvo casos aislados se ha mantenido bastante bien respecto de otros mercados internacionales.

**FIGURA N° 1: Composición de las colocaciones del sistema financiero**



Fuente: Superintendencia de bancos e instituciones financieras, estudios euroamérica (2009).

Como se observa en la figura N° 1, el 64,2% de las colocaciones del sistema financiero chileno corresponde a empresas, el 23,5% corresponde a vivienda, mientras que sólo el 12,3% corresponde a créditos de consumo. Esto indica que la mayor parte de los ingresos de la banca se generan por la relación con empresas, lo cual no indica que esto sea constante ya que, existe una tendencia al aumento del consumo lo cual puede hacer que estos porcentajes varíen considerablemente.

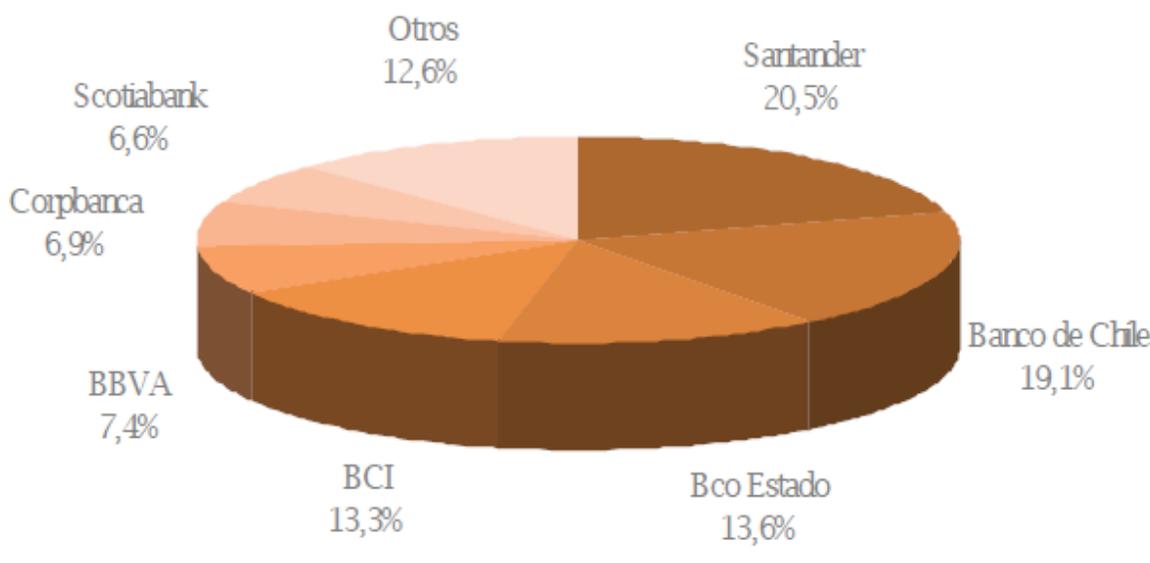
**CUADRO N°3: Participación de Mercado (%) Banca Chilena**

Banco	Participación de Mercado						
	Stock de Colocaciones	Colocaciones Totales	Colocaciones Empresas	Colocaciones Personas	Consumo	Vivienda	Depósitos
Santander	14.533.968	20,5	18,5	24,8	26,0	24,2	20,6
Chile	13.537.298	19,1	20,8	16,8	22,0	14,0	18,7
Estado	9.664.290	13,6	9,6	20,2	11,3	24,9	15,4
BCI	9.397.274	13,3	14,6	10,8	11,7	10,3	13,0
BBVA	5.235.462	7,4	7,4	7,5	6,0	8,4	7,3
Corpbanca	4.916.149	6,9	8,3	4,8	5,8	4,2	6,1
Scotiabank	4.654.989	6,6	6,9	6,2	3,2	7,7	4,9
Sistema	70.900.269	-	64,2	35,8	12,3	23,5	-

Fuente: Superintendencia de bancos e instituciones financieras, estudios euroamérica (2009)

La participación de mercado en las colocaciones totales en el sistema bancario mostró al banco Santander en el primer lugar con un 20,5%, mientras que banco Chile se ubicó con un 19,1% y banco Estado con un 13,6%. El orden se sigue manteniendo en los distintos tipos de préstamos con la excepción de empresas y vivienda en donde el Banco Chile lidera el mercado con un 20,8% en el primer caso y Banco Estado lidera en el préstamo para financiamiento de vivienda con un 24,9%.

**FIGURA N° 2: Participación de Mercado en colocaciones totales en el sistema**



Fuente: Superintendencia de bancos e instituciones financieras, estudios euroamérica (2009)

Según la figura N° 2, se puede apreciar de mejor forma la participación de mercado en donde Santander alcanza un 20,5%, seguido de Banco Chile con un 19,1% y Banco Estado con un 13,6%.

El cuadro N°4 presenta un cuadro comparativo en el que se observa un paralelo entre el total del sistema bancario y lo que aporta cada banco a ese total en el que se puede apreciar que Santander lidera en cuanto a utilidad seguido de Banco Chile y Banco Estado. Lo mismo ocurre con las colocaciones totales en donde se observa que Banco Crédito e Inversiones sigue de muy cerca a Banco Estado con un 13,3% y 13,6% respectivamente.

**CUADRO N°4: Cuadro comparativo principales bancos**

Cuadro Comparativo	Sistema	Santander	Chile	Estado	BCI	BBVA	Corpbanca	Scotiabank
Utilidad	74.620	23.669	13.768	9.093	7.281	5.952	4.212	3.423
Resultado Op. Bruto	398.537	99.651	70.374	63.618	42.750	24.078	23.963	23.052
Colocaciones	70.900.269	14.533.968	13.537.298	9.664.290	9.397.274	5.235.462	4.916.149	4.654.989
<b>Participación de Mercado (%)</b>								
Colocaciones Totales	-	20,5	19,1	13,6	13,3	7,4	6,9	6,6
Colocaciones Empresas	64,2	18,5	20,8	9,6	14,6	7,4	8,3	6,9
Colocaciones Personas	35,8	24,8	16,8	20,2	10,8	7,5	4,8	6,2
Consumo	12,3	26,0	22,0	11,3	11,7	6,0	5,8	3,2
Vivienda	23,5	24,2	14,0	24,9	10,3	8,4	4,2	7,7
Depósitos	-	20,6	18,7	15,4	13,0	7,3	6,1	4,9
<b>Riesgo y Calidad de la Cartera</b>								
Provisiones/ Colocaciones Totales (%)	1,9	1,9	1,7	2,7	1,4	1,3	1,6	2,5
Provisiones/ Colocaciones Vencidas 90 días o más (x)	0,7	0,7	1,3	0,5	0,7	0,5	0,8	4,3
Colocaciones Vencidas 90 días o más/ Colocaciones Totales (%)	2,50	2,7	1,3	4,8	2,1	2,3	2,0	0,6
Provisiones (millones de pesos)	1.327.220	278.441	234.321	256.422	132.713	66.066	79.163	114.864
Colocaciones Vencidas 90 días o más	1.773.457	392.959	180.899	466.883	195.127	120.735	97.379	26.901
<b>Rentabilidad</b>								
ROE	11,9	18,5	12,4	15,1	11,3	15,9	10,1	5,5
ROA	0,9	1,4	0,9	0,7	0,7	0,9	0,9	0,7
<b>Eficiencia</b>								
Gtos. De Apoyo/ Res. Op. Bruto	50,5	32,6	57,4	72,1	54,1	42,9	38,1	58,6
Gtos. De Apoyo/ Activos Totales	2,4	1,9	2,7	3,7	2,1	1,6	1,9	2,7

Fuente: Superintendencia de bancos e instituciones financieras, estudios euroamérica (2009)

Como se puede apreciar en el cuadro N°5, en cuanto a la rentabilidad se aprecia que el sistema bancario arrojó un 12,2% (ROE) y un 0,9% (ROA) en donde de este total lidera el Banco Santander con una rentabilidad sobre el patrimonio o recursos propios (ROE) de 19,3% y una rentabilidad sobre sus activos (ROA) de un 1,4%, seguido del Banco Chile con un ROE de un 12,4% y un ROA de un 0,9% y en tercer lugar se encuentra Banco Estado con un ROA de 0,8%.

Esta tabla indica que el Banco que mayor retorno sobre la inversión ha tenido ha sido el Santander, es decir, por cada \$100 que invierte gana \$19, además de ser el que presenta mayor rentabilidad para el accionista.

**CUADRO N°5: Rentabilidad principales bancos**

Banco	Rentabilidad	
	ROE	ROA
Santander	19,3	1,4
Chile	12,4	0,9
Estado	15,1	0,8
BCI	11,3	0,7
BBVA	15,9	0,9
Corpbanca	10,1	0,9
Scotiabank	5,5	0,7
Sistema	12,2	0,9

Fuente: S.B.I.F., estudios euroamérica (2009)

### Últimos resultados<sup>4</sup>

Según la SBIF, tras un informe acerca de los resultados de Bancos correspondientes al mes de agosto de 2010, se nota que principalmente existen tres variaciones que compete observar.

1.- **La actividad**; la cual es medida por la variación real de las colocaciones, muestra una leve recuperación (0,06%), frente a la caída de julio (0,59%). Por su parte, la tasa de variación en doce meses anota un crecimiento de 5,75%, menor al 6,45% de julio.

Además de esto, se nota que el alza mensual alcanza a todas las carteras, es decir; Colocaciones a empresas en 0,64% (4,41% en 12 meses), Colocaciones para la vivienda en 0,90% (9,69% en 12 meses) y Colocaciones de consumo en 1,18% (6,95% en 12 meses), todo esto, exceptuando lo “adeudado por bancos” que cae un 33,77% (11,92% en 12 meses).

<sup>4</sup> Informe mensual de la SBIF correspondiente al mes de agosto para medir el desempeño, variaciones mensuales y los últimos doce meses (cuadro N°6)

2.- **Riesgo de crédito**; acá se registró una caída de 2,55% en julio a un 2,53% en agosto, lo cual se explica principalmente por un aumento en las Colocaciones.

Referente al tipo de cartera, las colocaciones comerciales cayeron de un 2,45% (julio) a un 2,42% (agosto), las colocaciones de consumo también cayeron de un 6,43% (julio) a un 6,27% (agosto) y las colocaciones para la vivienda cayó levemente de un 1,08% (julio) a un 1,07% (agosto).

3.- **Resultados**; se presenta un mejor desempeño principalmente debido a un mayor margen de intereses y reajustes, esto es por un aumento en los reajustes, además de una importante disminución del gasto en provisiones por riesgo de crédito y a un aumento en el resultado de operaciones financieras.

**CUADRO N°6: Variaciones reales en actividad, riesgo de crédito y resultados para medir el desempeño.**

	Monto MM\$	Variación real respecto a: (%)		
		mes anterior	dic-2009	12 meses
<b>BALANCE CONSOLIDADO</b>				
<b>Adeudado por bancos (del país y del exterior) (neto de provisiones)</b>	<b>1.006.933</b>	<b>-33,77</b>	<b>-38,38</b>	<b>-11,92</b>
- Bancos del país	223.493	-70,65	-75,60	-63,66
- Depósitos en el Banco Central no disponibles	15.001	-95,74	-98,21	-95,27
- Préstamos interbancarios	208.363	-18,42	263,27	-30,03
- Bancos del exterior	783.440	3,23	9,07	48,32
- Préstamos a bancos del exterior	436.594	-2,35	8,70	23,86
<b>Créditos y cuentas por cobrar a clientes (neto de provisiones)</b>	<b>70.786.536</b>	<b>0,82</b>	<b>3,39</b>	<b>5,88</b>
- Colocaciones Comerciales (empresas)	44.669.076	0,64	2,80	4,41
- Créditos de comercio exterior	4.688.540	-1,10	17,04	-2,74
- Colocaciones a personas	27.973.938	0,99	4,70	8,78
- Colocaciones de consumo	9.184.766	1,18	3,70	6,95
- Créditos de consumo en cuotas	6.835.550	0,90	3,26	4,44
- Deudores por tarjetas de crédito	1.549.030	2,28	9,17	25,21
- Otros	800.186	1,45	-2,18	-0,71
- Colocaciones para vivienda	18.789.172	0,90	5,19	9,69
- Provisiones constituidas	-1.856.478	-0,90	8,86	13,04
<b>Créditos y ctas. por cobrar a clientes</b>	<b>72.643.014</b>	<b>0,77</b>	<b>3,52</b>	<b>6,05</b>
<b>Instrumentos financieros no derivados (activos)</b>	<b>13.681.554</b>	<b>-4,11</b>	<b>-11,86</b>	<b>-0,91</b>
- Instrumentos para negociación	5.449.742	0,79	12,45	0,36
- Instrumentos de inversión	8.231.812	-7,09	-22,90	-1,73
- Disponibles para la venta	8.137.650	-7,15	-22,75	-0,64
- Hasta el vencimiento	94.162	-2,39	-33,89	-49,56
<b>Instrumentos financieros derivados (activos)</b>	<b>4.508.292</b>	<b>10,37</b>	<b>2,66</b>	<b>0,61</b>
- Derivados para negociación	4.475.447	11,03	2,84	1,41
- Derivados para coberturas contables	32.845	-39,05	-16,38	-51,46
<b>Activos totales</b>	<b>103.697.413</b>	<b>1,77</b>	<b>-0,03</b>	<b>4,55</b>
<b>Depósitos totales</b>	<b>60.794.424</b>	<b>0,24</b>	<b>1,98</b>	<b>3,11</b>
- Depósitos a la vista	17.128.783	-0,87	3,55	20,57
- Cuentas corrientes	13.482.117	-0,77	2,66	19,61
- de otras personas jurídicas (no bancos)	9.034.835	-0,03	-0,28	19,12
- de personas naturales	4.430.234	-2,31	9,22	20,77
- Depósitos a plazo	43.665.641	0,68	1,38	-2,43
<b>Obligaciones con bancos (del país, del exterior y BCCH)</b>	<b>7.891.728</b>	<b>1,11</b>	<b>-8,54</b>	<b>18,17</b>
- Bancos del país	416.663	-11,85	38,65	1,53
- Préstamos interbancarios	362.170	-11,03	52,02	-1,96
- Bancos del exterior	7.471.410	2,28	3,81	42,17
- Banco Central de Chile	3.655	-86,75	-99,68	-99,64
<b>Otras obligaciones financieras</b>	<b>955.131</b>	<b>-2,05</b>	<b>-3,79</b>	<b>8,15</b>
<b>Instrumentos de deuda emitidos</b>	<b>14.093.179</b>	<b>1,27</b>	<b>7,73</b>	<b>12,01</b>
- Letras de crédito	3.442.311	0,05	-11,06	-13,94
- Bonos corrientes (ordinarios)	7.149.126	1,74	11,71	23,34
- Bonos subordinados	3.501.742	1,53	24,54	25,71
<b>Instrumentos financieros derivados (pasivos)</b>	<b>4.509.872</b>	<b>15,61</b>	<b>3,95</b>	<b>7,00</b>
- Derivados para negociación	4.410.577	15,36	3,52	6,45
- Derivados para coberturas contables	99.295	27,55	27,32	39,25
<b>Patrimonio</b>	<b>8.321.253</b>	<b>0,75</b>	<b>1,74</b>	<b>2,35</b>

Fuente: [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl); reportes mensuales.

## 2.2. Sector Industrial en la actualidad

La trayectoria de las Colocaciones durante el año 2009, y lo que va del año 2010, ha implicado cambios en la participación de mercado de las entidades bancarias. En efecto, las principales disminuciones respecto a doce meses se da en los bancos: Estado, De Crédito e Inversiones y Scotiabank, (de un 16,02% a un 15,57%, de 13,08% a un 12,63% y de un 6,52% a un 5,58%, respectivamente). Por el contrario, el aumento más significativo lo registra el Banco de Chile con una variación de su participación desde un 18,23% a un 19,25%, producto del liderazgo en las carteras de empresas y de vivienda. Por su parte, Corpbanca y HSBC también incrementan su participación, aunque de forma más leve. (Ver Cuadro N°7).

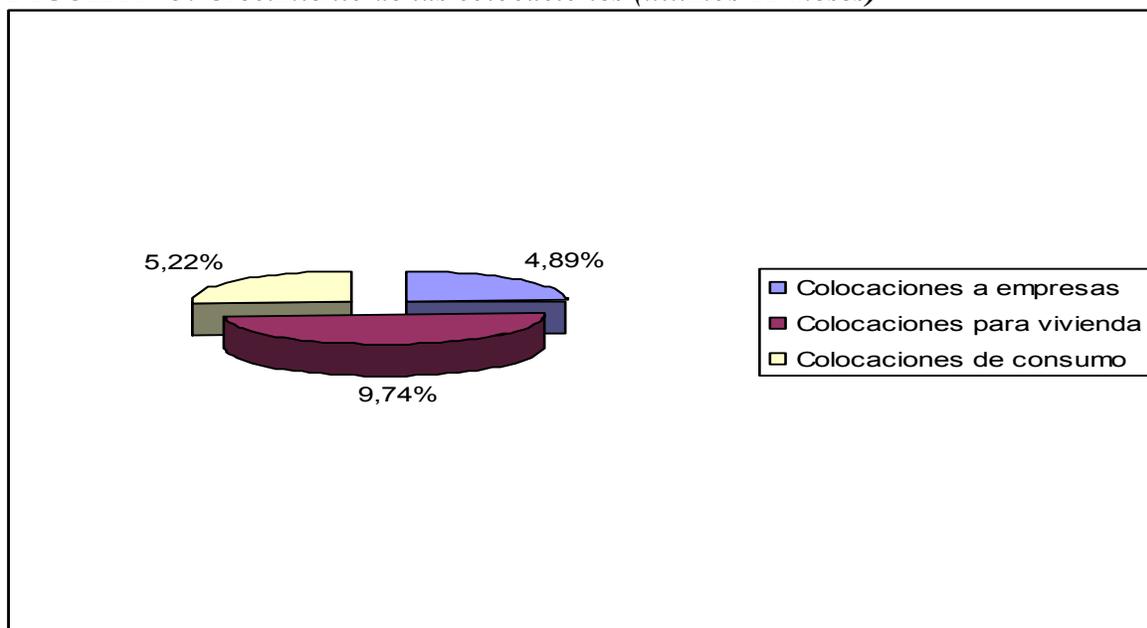
**CUADRO N°7: Participación de colocaciones (%)**

Institución	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10
Estado de Chile	16,02	15,96	16,33	16,02	16,39	16,10	15,79	16,03	15,76	15,46	15,45	15,48	15,57
Corpbanca	6,97	6,92	7,02	6,85	6,78	6,89	7,23	7,03	7,33	7,52	7,45	7,21	7,40
Chile	18,23	18,64	18,49	18,77	18,95	19,16	19,33	19,36	18,93	19,40	19,16	19,23	19,25
Internacional	0,51	0,50	0,52	0,54	0,58	0,59	0,64	0,63	0,62	0,62	0,64	0,63	0,65
Rabobank	0,27	0,28	0,29	0,31	0,34	0,34	0,37	0,39	0,39	0,40	0,41	0,42	0,43
Falabella	1,01	0,93	0,92	0,94	0,91	0,93	0,89	0,90	0,92	0,91	0,92	0,93	0,91
Paris	0,31	0,31	0,30	0,29	0,28	0,28	0,27	0,27	0,27	0,26	0,26	0,25	0,25
Ripley	0,35	0,33	0,33	0,32	0,31	0,31	0,30	0,30	0,29	0,29	0,28	0,27	0,27
Security	2,76	2,80	2,84	2,82	2,79	2,73	3,10	2,89	2,86	2,84	2,79	2,82	2,78
Royal Bank of Scotland	0,28	0,29	0,29	0,29	0,28	0,29	0,24	0,24	0,22	0,21	0,22	0,19	0,16
Bice	2,74	2,70	2,70	2,67	2,66	2,67	2,70	2,71	2,69	2,71	2,70	2,67	2,67
HSBC	0,43	0,47	0,42	0,65	0,60	0,49	0,39	0,34	0,40	0,44	0,49	0,42	0,68
Itaú Chile	3,22	3,20	3,12	3,10	3,16	3,19	3,20	3,25	3,29	3,26	3,29	3,36	3,30
Crédito e Inversiones	13,08	12,90	12,80	12,79	12,45	12,54	12,67	12,92	12,87	12,93	12,89	12,73	12,63
Bilbao Vizcaya	7,28	7,28	7,30	7,06	7,15	7,15	7,29	6,91	7,12	7,04	7,14	7,36	7,31
Santander	19,87	19,85	19,75	19,81	19,84	20,00	19,49	19,69	19,86	19,84	19,87	19,86	19,86
Scotiabank	6,52	6,42	6,41	6,54	6,33	6,19	5,96	5,98	5,97	5,71	5,80	5,90	5,58
Otros (8)	0,17	0,23	0,17	0,23	0,18	0,16	0,16	0,16	0,20	0,18	0,24	0,27	0,30
Sistema Bancario	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: SBIF, informes mensuales (junio 2010).

El sistema bancario presenta un crecimiento de las colocaciones en los último doce meses según un informe de la SBIF a junio de 2010 (figura N°3), el cual muestra que en un año las colocaciones crecieron en un 7,35% de las cuales se nota según el gráfico anterior que las que tuvieron mayor crecimiento fueron las colocaciones para vivienda con un 9,74%, seguidos por las colocaciones de consumo y por último las colocaciones a empresas con un 4,89%.

**FIGURA N°3: Crecimiento de las colocaciones (últimos 12 meses)**



Fuente: SBIF, adaptado de informe junio de 2010

### 2.3. Definición de Banco

- **¿Qué es un Banco?**

Una banca es definida por el Diccionario de la Real Academia Española como, “*Conjunto de entidades bancarias*”.

De esta definición se extrae que la banca está compuesta por todos los bancos que participan o compiten en un determinado territorio, en este caso, en nuestro país.

Un banco es definido por el Diccionario de la Real Academia Española, como “*Establecimiento público de crédito, constituido en sociedad por acciones.*”

Esta definición hace referencia a que un banco es una sociedad anónima, es decir, está compuesta por accionistas que forman parte del patrimonio de la empresa.

La definición según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras<sup>5</sup> sería:

De acuerdo al **Artículo 40** de la Ley General de Bancos, *“un banco es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma indicada por dicho cuerpo legal 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”*.

En su **artículo 50**, la misma ley explica 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, para su creación se requerirá sólo la mitad de esa cantidad, siempre que se cumplan determinadas condiciones.

Finalmente, en el **artículo 51** indica que mientras el banco no alcance el capital mínimo indicado antes, *“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”*.

Entonces, un banco es un intermediario financiero que se encarga de captar recursos en forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros. La banca, o el sistema bancario, por consiguiente, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco.

Por lo tanto, se concluye que un banco es una sociedad anónima, regulada por la S.B.I.F. según la Ley General de Bancos, cuyo objeto principal de negocio es recibir en forma habitual dinero del público con el objeto de darlos en préstamo, realizar inversiones, es decir, hacer rentar estos dineros, además de realizar toda otra operación que la ley le permita.

<sup>5</sup> <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/AtencionPublico?indice=1.2.1.1&idContenido=573>

### **2.3.1. Bancos en Chile**

Como se mencionó anteriormente, según la SBIF, existen 25 bancos establecidos y operando en el país, los cuales atienden a un total de 3,7 millones de clientes aproximadamente, lo cual es medido de acuerdo al número de personas que mantienen deudas en el sistema bancario.

De estos 25 bancos, hay 20 que se consideran de acuerdo a la SBIF como “Bancos establecidos en Chile”, lo cual es el objeto de estudio de esta memoria. Los bancos establecidos en Chile son:

- ✓ Banco de Chile
- ✓ Banco Internacional
- ✓ Scotiabank Chile
- ✓ Banco de Crédito e Inversiones
- ✓ Corpbanca
- ✓ Banco Bice
- ✓ HSBC Bank (Chile)
- ✓ Banco Santander- Chile
- ✓ ABN AMRO Bank
- ✓ Banco Security
- ✓ Banco Falabella
- ✓ Deutsche Bank
- ✓ Banco Ripley
- ✓ Rabobank Chile
- ✓ Banco Monex
- ✓ Banco Penta
- ✓ Banco Paris
- ✓ BBVA
- ✓ Banco Itaú
- ✓ Banco del Desarrollo
- ✓ Banco Estado

### **2.3.2. ¿Quién los regula?**

- ✓ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (*S.B.I.F.*):

La S.B.I.F. es una institución pública, autónoma, creada en 1925, cuyo estatuto se encuentra en el Título I del texto refundido de la Ley General de Bancos, según decreto con fuerza de Ley N° 3 del Ministerio de Hacienda de 1997, y se relaciona con el Gobierno a través de este ministerio. El jefe superior de la S.B.I.F. es el Superintendente, quien es nombrado por el Presidente de la República.

El mandato legal que impone la Ley General de Bancos a la S.B.I.F., es supervisar las empresas bancarias y otras instituciones financieras, en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público.

### **2.3.3. Principales servicios y productos que ofrece**

Los productos que ofrece un banco de acuerdo a sus colocaciones son principalmente de tres tipos:

- 1) Colocaciones comerciales: en donde se encuentran los préstamos comerciales, créditos de comercio exterior, deudores en cuentas corrientes, operaciones de factoraje y operaciones de leasing comercial.
- 2) Colocaciones para vivienda: aquí se encuentran contenidos los préstamos con letras de crédito, préstamos con mutuos hipotecarios endosables, otros créditos con mutuos para vivienda y operaciones de leasing vivienda.
- 3) Colocaciones de consumo: en este punto se encuentran los créditos de consumo en cuotas, deudores en cuentas corrientes, deudores por tarjetas de crédito y operaciones de leasing consumo.

**CUADRO N°8: Principales Productos y Servicios bancarios**



Fuente: Elaboración Propia en base a SBIF.

Los productos que un banco ofrece son:

- ✓ *Créditos*; que consisten básicamente en otorgar dinero a quien lo necesite, en donde estos créditos pueden ser de dos tipos; créditos de consumo, el cual va dirigido al consumo personal y créditos hipotecarios que se otorgan para la adquisición de una vivienda. En ambos casos se está sujeto a la tasa de interés la cual fluctúa dependiendo el tipo de crédito y las condiciones en que se pacte. Para el otorgamiento de los créditos será necesario que quien necesite este producto justifique renta, es decir, que puede cancelar el monto a endeudarse, ante lo cual, se establecerán las condiciones en que pactará.
  
- ✓ *Tarjetas de crédito*; que son documentos que, respaldados por los correspondientes contratos, permiten disponer de un crédito otorgado por una institución financiera para ser usado como medio de pago en la compra de bienes o servicios en comercios que tengan habilitado este sistema. La tarjeta de plástico es la herramienta que permite disponer del crédito, por tal motivo, contiene elementos de seguridad destinados a resguardar al titular de posibles fraudes. El principal costo de ésta es una comisión por mantención o administración que se devenga independientemente del uso que haya tenido el producto.

Otras comisiones son cobradas por avances de efectivo y por compras y avances en el extranjero. Acá se encuentran las tarjetas bancarias y las tarjetas no bancarias.

✓ *Tarjeta de Débito*; que es un instrumento bancario que permite hacer giros en cajeros automáticos y compras en el comercio afiliado, con cargo a los fondos que haya depositado su titular en el Banco, ya sea en una cuenta vista, cuenta de ahorro o cuenta corriente. Esta tarjeta también está sujeta a un cobro por mantención o administración.

✓ *Cuentas corrientes*; que es un contrato de confianza en virtud del cual el Banco se obliga a cumplir las órdenes de pago del cliente hasta la concurrencia de las cantidades de dinero que hubiere depositado en ella o del crédito que se haya estipulado. De esta forma, el titular de la cuenta corriente podrá girar cheques hasta por un valor que en total no supere las cantidades depositadas previamente en el Banco, o los montos disponibles en la línea de crédito si la tuviere. Las condiciones generales del contrato de cuenta corriente se encuentran en un documento estandarizado que es redactado previamente por el Banco.

✓ *Cuentas Vistas*; Las cuentas de depósito a la vista, más conocidas como "cuentas vista" o "chequeras electrónicas" son cuentas en las cuales el titular puede efectuar depósitos y giros directamente en las sucursales del Banco a través de ventanilla, o bien, utilizando medios electrónicos como tarjetas de débito, y así utilizar los cajeros electrónicos para realizar sus operaciones. La mayoría de ellas permiten realizar transferencias electrónicas. Una de las principales características de este producto es que se trata de un sistema de administración de dinero que no está asociado a algún tipo de crédito, salvo que voluntariamente el cliente solicite su contratación. Este tipo de cuentas tienen tres características principales:

- Son en moneda nacional y no devengan reajustes, pudiendo convenirse el pago de intereses en los términos establecidos por el Banco Central de Chile en el capítulo III.B.1.1. de su Compendio de Normas Financieras (los bancos pueden mantener cuentas en moneda extranjera las que no devengan intereses ni reajustes).

- Pueden ser unipersonales o pluripersonales y a nombre de personas naturales o jurídicas.
  - Se operan a través de una tarjeta plástica donde se identifica al titular y permite realizar la mayoría de las operaciones que estas cuentas permiten.
- ✓ *Depósito a plazo*; Los Depósitos a Plazo son sumas de dinero entregadas a una institución financiera, con el propósito de generar intereses en un período de tiempo determinado. En este caso no existen cobros por concepto de comisiones u otros. Dependiendo de la manera que se pacte la devolución del depósito éstos se clasifican en:
- *Depósitos a plazo fijo*: la institución se obliga a devolver el dinero depositado en un día prefijado incluyendo los reajustes e intereses hasta esa fecha.
  - *Depósitos a plazo renovables*: son similares a los fijos pero con la posibilidad de prorrogar automáticamente el depósito por un nuevo período con la misma cantidad de días en caso que el depositante no retire el dinero. Devengará intereses sobre el nuevo capital
- ✓ *Cajeros Automáticos*; son máquinas que permiten realizar transacciones, básicamente de giros de dinero, depósitos de dinero y otras.
- ✓ *Banca Internet*. Cabe destacar que este es un servicio que se implementó con la masificación de Internet, en donde, se les permite el ingreso tanto a los usuarios (clientes) como a cualquier persona que desee conocer información acerca de un banco. Es un servicio destinado a evitar la tramitación en la sucursal ya que, permite realizar transacciones on line, lo cual, obviamente tiene un costo.

Parece ser que lo más fácil para definir los servicios y productos que ofrece un banco es decir “presta dinero”, en realidad es lo que primero se le viene a la mente a una persona lo cual en cierta medida tiene mucha validez, puesto que todo el funcionamiento de un banco se relaciona con el dinero.

Según banca fácil, que es un sitio web de información acerca de los bancos, establece que los servicios que ofrece un banco son “*recibir depósitos, realizar transacciones, conceder préstamos, cajas de seguridad, y otros servicios como asesoramiento financiero*”.

## **2.4. Modelo de Negocio**

En esta sección de la memoria se pretende proporcionar una definición que dé a entender el significado de este concepto, sin embargo, resulta un poco ambigua, esto es, por el hecho que cuando se habla de modelo de negocio se refiere a procesos propiamente tales de cada negocio en particular, lo cual resulta muy general y diverso. Por consecuencia se definirá este concepto por parte para llegar a una definición que permita lograr el objetivo del estudio.

### ***2.4.1. Caracterización del Modelo de Negocio***

Como se expresó en la sección anterior, se definirá cada parte o componente de un modelo de negocio con el fin de entender y facilitar el estudio.

#### ***2.4.1.1. ¿Qué es un Modelo?***

Existen diversas definiciones para este concepto, por lo cual, se revisarán las más relevantes con el fin de acercarnos a la investigación. Según la mayoría de las definiciones, se hace alusión a un sistema o diseño con el cual se pretende construir algo. Podría interpretarse como una plantilla de algo con el fin de replicarla. Sin embargo estas definiciones no sirven para este estudio, puesto que cada modelo de negocio debe ser distinto, ya que, de esa forma la empresa alcanzará una ventaja competitiva.

Según la vigésimo segunda edición del diccionario online de la Real Academia Española se define:

**Modelo:** Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Representación en pequeño de alguna cosa. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja.

Si revisamos la definición, podemos acercarnos al significado que buscamos para definir en su conjunto lo que es un modelo de negocio.

#### 2.4.1.2. *¿Qué es un Negocio?*

Primeramente, al hablar de negocios, inmediatamente viene a la mente el sinónimo de ganancias o lucro por algo. El término negocio proviene del latín *negotium*, el cual es un vocablo formado por *nec* y *otium* y significa “*lo que no es ocio*”, es decir, bajo esta definición se entiende que se trata de una ocupación, trabajo o el quehacer que se realiza para romper con el ocio. Por otro lado, la palabra negocio también se asocia con algún local, ya que comúnmente se dice, “*abrieron un negocio en la calle libertad*”, lo cual significa que es un local el cual se inauguró.

Al igual que la definición anterior, según la vigésimo segunda edición del diccionario online de la Real Academia Española define:

**Negocio:** Ocupación, quehacer o trabajo. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.

De acuerdo a esta definición, hay un acercamiento a lo que significa un negocio para de esta forma definir junto con lo anterior lo que un modelo de negocio.

#### 2.4.1.3. *¿Qué es un Modelo de Negocio?*

Ahora bien, como se tiene la definición de ambos conceptos, entonces se puede definir en su conjunto lo que es un modelo de negocio.

Por otro lado, podría definirse como modelo de negocio un concepto relacionado con algún diseño de negocio, es decir, la empresa requiere de una planificación para lograr

obtener sus ingresos y crear valor, y es en este sentido en donde se podrían establecer pautas con el objeto de vender más para que los ingresos de la empresa superen los egresos y por ende obtenga un beneficio.

El modelo de negocio más conocido, básico y antiguo es el *modelo del tendadero*, el cual consiste en instalar un negocio en el lugar en donde deberían encontrarse los clientes potenciales y desde allí ofertar productos y servicios.

Otro modelo de negocio muy conocido y desarrollado a comienzos del siglo XX es el *modelo cebo-anzuelo*, el cual supone la oferta de un producto básico a bajo precio, lo cual constituye el cebo, para después cobrar precios excesivos por los recambios o insumos asociados, que vendría siendo el anzuelo. Un ejemplo claro de este modelo sería el negocio de las impresoras, en donde el costo de ésta es bajo, sin embargo, los cartuchos de tinta no lo son.

Wheelen y Hunger (2007) definen Modelo de negocio como “el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual”. Esto incluye características estructurales y operativas clave de una empresa, es decir, la forma en que genera sus ingresos y obtiene beneficios.

De esta definición se desprende que 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. En realidad esto sería lo más fácil de llevar a cabo, sin embargo, existen otros modelos que son mucho más complicados.

A veces se describe al modelo de negocio como el “esquema general” de una actividad empresarial (Magretta, 2002), y ayuda a pensar de forma más o menos creativa en la pregunta básica: “¿Cómo puedo ganar dinero en mi sector?” (Afuah, 2004). Según esta visión, un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio. Más concretamente, lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas.

Casadesus y Ricart (2008) lo definen como “el conjunto de elecciones del empresario y las consecuencias que de ellas se derivan ya que juntos explican la manera en la que opera la empresa”

Svejenova, Planellas y Vives (2008) lo definen como “el conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la

empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor.”

Finalmente, según Medina<sup>6</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. En otras palabras es la representación de la estructura, contenido y gestión de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio. Este Modelo incluye características estructurales y operativas que son clave para la empresa y que por lo mismo le permiten la obtención de beneficios.

De esta definición se desprende que la utilización de un Modelo debe estar muy bien coordinada con todas sus actividades, es decir, un modelo mal enfocado no cumplirá con su propósito principal el cual es generar ingresos y obtener una ventaja competitiva. Esto resulta porque una empresa será más competitiva que otra siempre y cuando el modelo de negocio que utilice sea coherente con su estructura, sus procesos y sistemas de información y su estrategia. Si existe sinergia entre estos elementos, entonces la empresa se verá beneficiada por sobre otra en donde cualquiera de estos elementos no esté relacionado.

Para efectos de la presente investigación se utilizará como definición de modelo de negocio la siguiente:

**Modelo de negocio**; es la lógica de cómo la empresa crea valor. Para conseguirlo requiere un conjunto de propuestas de valor y la implementación de los procesos necesarios para realizarlas, organizados como un sistema basado en diferentes recursos, ya sea, activos tangibles e intangibles, capacidades y relaciones. Un modelo de negocios comúnmente está integrado por cinco elementos:

- ✓ A quien sirve
- ✓ Que proporciona
- ✓ Como gana dinero
- ✓ Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva
- ✓ Como proporciona un producto y/o servicio.

---

<sup>6</sup> Medina, A: Modelo de Negocio, Unidad III. Política y Estrategia de Negocio I. 2010.

### **2.4.2. Elementos constitutivos de todo Modelo de Negocio**

El desarrollo de un nuevo modelo de negocio, o la evaluación de uno existente encaminada a su mejora, se puede llevar a cabo a partir de cinco preguntas (Magretta, 2002):

✓ **¿A quién vas a servir?**

A través de esta pregunta, la empresa debe entender quién va a ser su cliente, cuáles son sus necesidades y comportamiento y, por lo tanto, cómo va a definir su mercado. Por lo tanto, se debe segmentar el mercado para determinar el tipo de cliente al que va a dirigir sus productos la empresa.

✓ **Qué vas a ofrecer?**

En este punto es importante entender qué (producto y/o servicio) se le va a ofrecer al cliente, a qué precio, y cómo esta oferta es diferencial frente a otras existentes en el mercado. Es la definición de la “propuesta diferencial de valor” al cliente.

✓ **¿Cómo lo vas a organizar?**

En este punto es importante establecer cómo se van a configurar las actividades principales de la cadena de valor para el desarrollo del negocio, distinguiendo qué actividades se desarrollarán internamente, y cuáles son las actividades que pueden ser desarrolladas por otras empresas.

✓ **¿Cómo vas a ganar dinero?**

A la hora de definir un modelo de negocio, es importante entender su “motor de rentabilidad”. Esto quiere decir, que una vez definidos el quién, el cómo y el qué, debemos entender qué ingresos se van a derivar, así como qué costes lleva asociados el modelo. De esta manera, se puede entender mejor cuál es la capacidad para generar rentabilidad del

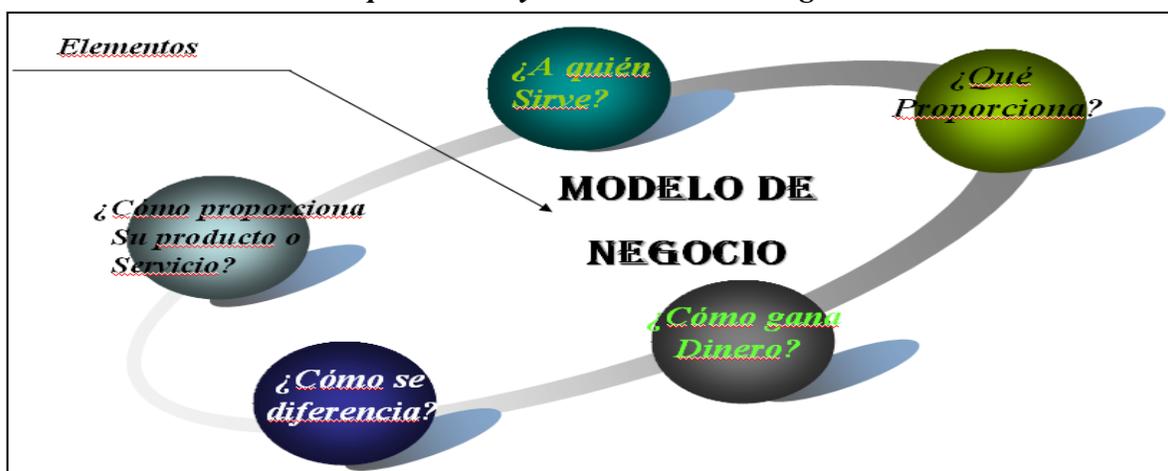
modelo, más allá de la pura creación de valor para el cliente. Este punto es importante, ya que existen numerosos ejemplos de compañías que han sido capaces de crear valor pero no apropiarse una parte suficiente del mismo, lo cual les ha llevado a no ser sostenibles.

✓ **¿Cómo vas a ser sostenible?**

Otro de los aspectos clave al que debe responder un modelo de negocio es su sostenibilidad. Crear valor y apropiarse una parte del mismo es importante, como se ha visto en la pregunta anterior, pero una empresa debe ser capaz de asegurar la sostenibilidad de dicha creación y apropiación.

Para efectos de esta investigación, se adaptarán estas preguntas a lo que expresa el cuadro N°9, de donde se establecerá la comparación entre los distintos bancos.

**CUADRO N°9: Elementos que constituyen un Modelo de Negocio**



Fuente: Elaboración propia, basado en Medina, A. Política y Estrategia de Negocio I, 2010.

Tal como se observa en el cuadro anterior, entre los elementos que constituyen cualquier modelo de negocio se encuentran las siguientes interrogantes que es necesario que sean atendidas para conocer el modelo que utiliza una empresa en particular. De acuerdo a lo anterior tenemos:

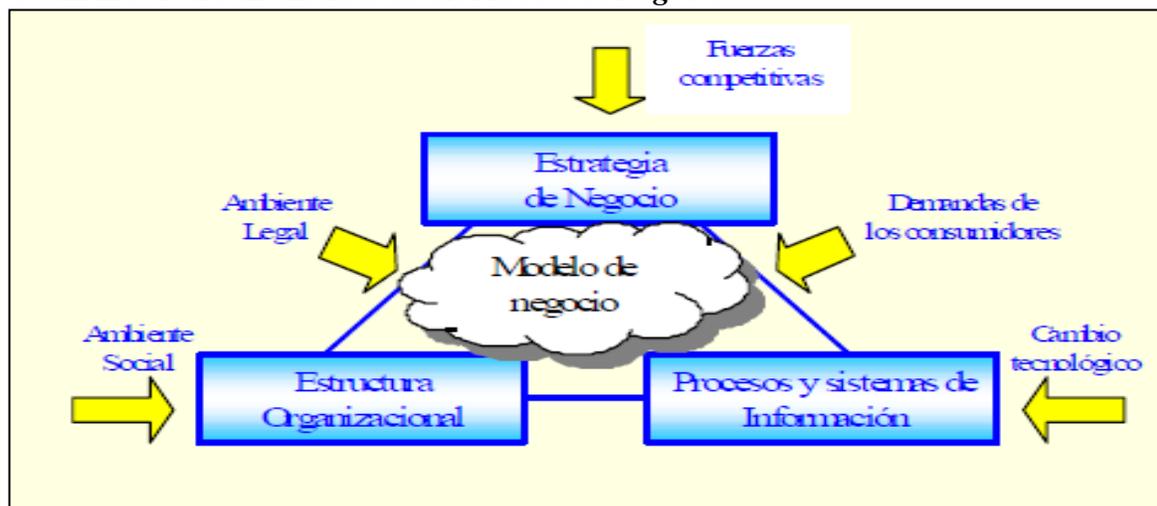
- ¿A quién sirve?
- ¿Qué proporciona?

- ¿Cómo gana dinero?
- ¿Cómo se diferencia y sostiene una Ventaja Competitiva?
- ¿Cómo proporciona su producto y/o servicio?

### 2.4.3. Lugar del Modelo de negocio en la empresa

Sin duda, el lugar que ocupa el modelo de negocio en la empresa es de vital importancia para el funcionamiento de ésta, puesto que está en medio de tres elementos que interactuando entre sí, determinan el cómo la empresa funciona y trata de lidiar contra el entorno que la rodea.

**CUADRO N°10: Elementos de un Modelo de Negocio**



Fuente: Medina, A. Política y Estrategia de Negocio I, 2010.

De acuerdo al cuadro anterior, el Modelo de Negocio puede funcionar como un concepto interactivo, formando un triángulo entre la estrategia, la organización de la empresa y los procesos de los sistemas de información.

### 2.4.4. Componentes de un Modelo de Negocio

Todo Modelo de Negocio está integrado por 3 elementos; la estrategia, la estructura organizacional, los procesos y sistemas de información. Sin embargo, a veces es difícil relacionar estos tres elementos. Es por ello, que resulta importante que el modelo de

negocio actúe como un “pegamento”, es decir, que una estos elementos para que interactúen entre sí y otorguen el beneficio esperado por cualquier empresa. La necesidad de interacción de estos tres elementos es fundamental para soportar el entorno, es decir, las fuerzas competitivas, demanda de los consumidores, cambio tecnológico, ambiente legal, social.

#### **2.4.4.1. La estrategia**

Según Porter (1996), 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”. Así, el objetivo de la estrategia es incrementar la diferencia entre valor del producto para el cliente (la disponibilidad a pagar por el producto) y el costo y establecer una ventaja competitiva.

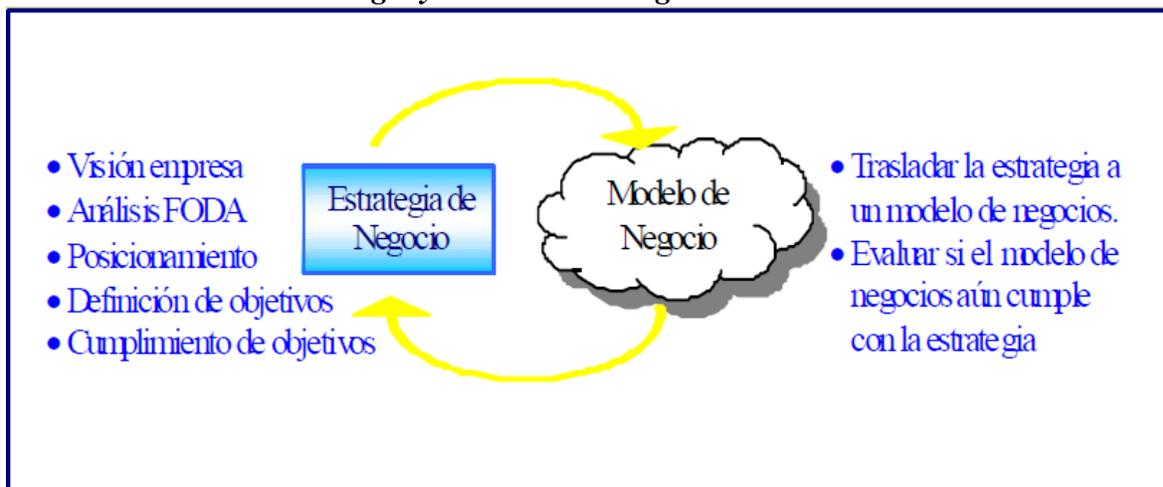
Para Mintzberg y Brian (1995), la estrategia “es un patrón, un curso de acción, un medio y una perspectiva para ubicar la organización en un medio ambiente”. Es decir, la estrategia es la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente.

Según K. J. Halten (1987), “estrategia es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos”. En otros términos, es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. También se puede considerar como el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por quienes dirigen la empresa para crear valor de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Obviamente se recurre a la estrategia cuando la empresa se enfrenta a situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir, en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

Entonces de las definiciones anteriores y enfocándose en el objeto de estudio se tiene que la estrategia es lo que planea la empresa alineada debidamente con la misión, visión y objetivos, con el fin de intentar adelantarse a un cambio en el entorno o bien para no ser “aplastado” por el competidor, teniendo como premisa que una estrategia se genera en un ambiente competitivo.

**CUADRO N°11: La estrategia y el Modelo de Negocio**



Fuente: Medina, A. Política y Estrategia de Negocio I, 2010.

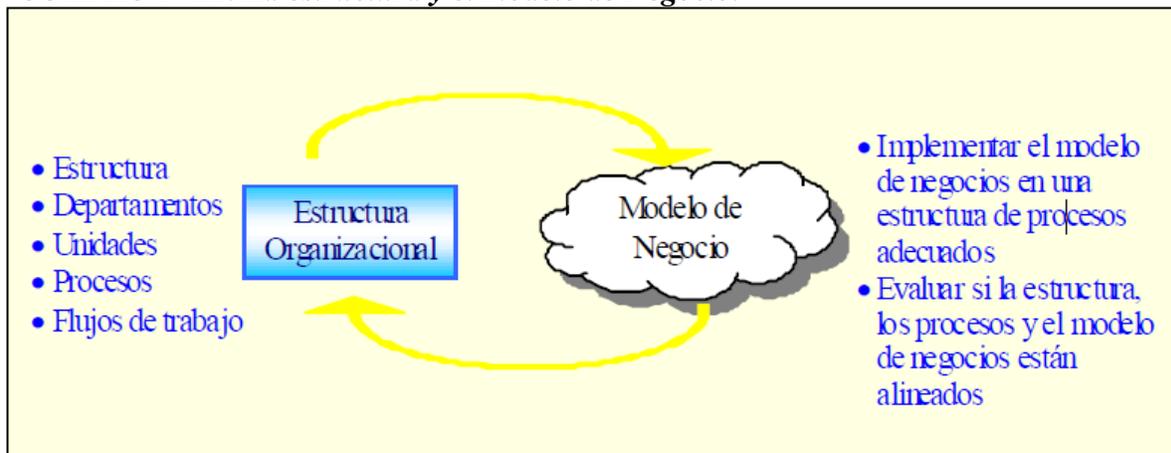
El Modelo de Negocio describe un sistema y cómo las piezas se articulan, la estrategia competitiva explica cómo se hará para ser mejor que la competencia. El Modelo de Negocio y la estrategia persiguen lo mismo pero están ubicadas en distintos niveles de la empresa. Entonces la implementación de la estrategia de una forma eficaz y eficiente hará que la empresa gane dinero. De este punto podemos agregar que cuando una empresa implementa un Modelo de negocio que es capaz de cambiar la economía de la industria en la que compite y que además es difícil de imitar, entonces este modelo conforma una poderosa ventaja competitiva para la empresa.

**2.4.4.2. La estructura Organizacional**

La estructura Organizacional es la forma material que adopta el modelo de negocio de una empresa. Esta estructura comprende los departamentos del negocio y los flujos de trabajo.

La problemática que se presenta en este punto es que cuando una empresa desea implementar un nuevo modelo de negocio, esto implica reestructurar, adecuar o adaptar la estructura para su correcto funcionamiento.

**CUADRO N°12: La estructura y el modelo de Negocio.**



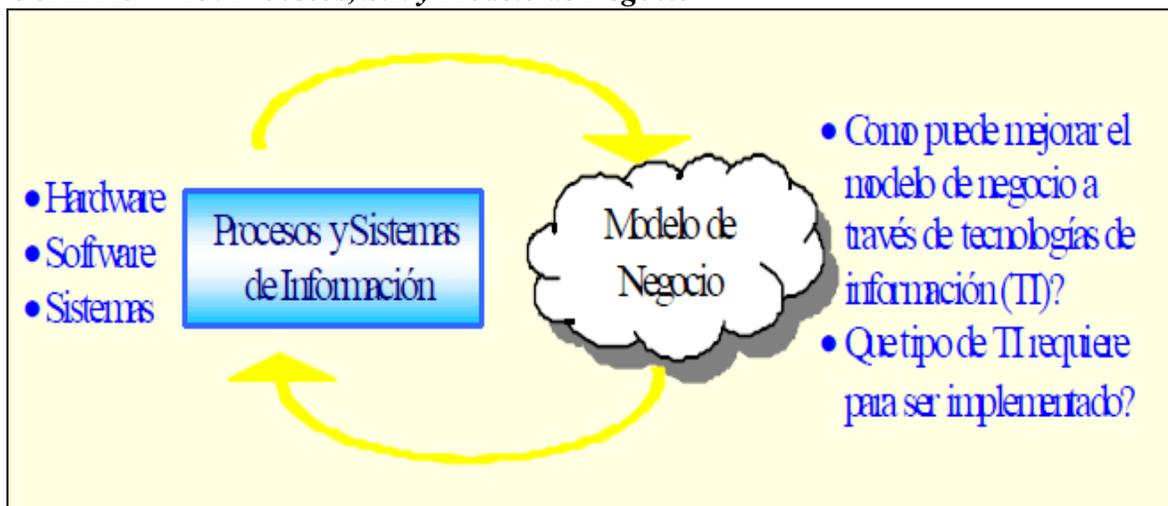
Fuente: Medina, A. Política y Estrategia de Negocio I, 2010.

#### **2.4.4.3. Los procesos y Sistemas de Información**

Los procesos son las formas como se materializan las estrategias o el funcionamiento de una empresa. Ocasionalmente, la relación entre tecnología y modelo de negocio es obvia, y en un mundo globalizado como el de hoy debería ser así. Por ejemplo, en el caso de los negocios por Internet (e-commerce), la tecnología es fundamental para el desarrollo de éstos. Sin embargo, en otras ocasiones, la relación no es tan evidente. En todo caso, hoy en día la tecnología juega un rol esencial en todos los negocios existentes, ya que a medida que pasa el tiempo, existe más tecnología lo cual hace que las empresas vayan actualizándose para no quedar obsoletas en el tiempo.

Por todo lado, la información que emana de los sistemas permite a la empresa agregar nuevos componentes a sus nuevos productos y servicios, lo cual implica una buena utilización de la información procesada.

**CUADRO N°13: Procesos, S.I. y Modelo de Negocio**



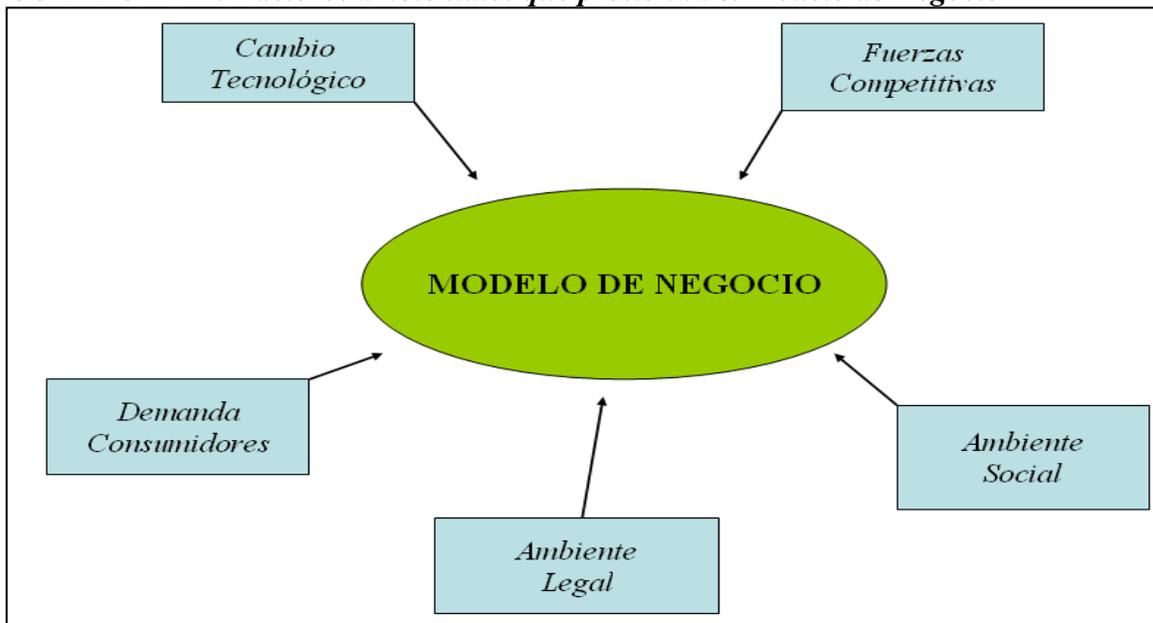
Fuente: Medina, A. Política y Estrategia de Negocio I, 2010

La tecnología de información debiera contribuir a mejorar el modelo de negocio de la empresa, por otro lado, un cambio en el modelo traería consigo una modificación tecnológica en la organización lo cual aumentaría sus costos pero en beneficio de la empresa. Por este motivo es que resulta tan importante utilizar un modelo acorde con la empresa.

#### **2.4.5. Factores Ambientales**

En realidad no se puede desconocer que alrededor de toda empresa existen factores que pueden alterar el funcionamiento de ésta. Estos factores pueden ser de distinta índole y uno de ellos son los factores ambientales, quienes afectarán directamente al modelo de negocio que utilice la empresa.

**CUADRO N°14: Factores ambientales que presionan el Modelo de Negocio**



Fuente: Elaboración propia, basado en Medina, A. Política y Estrategia de Negocio I, 2010.

Los factores ambientales son los que hacen presión sobre los elementos del modelo de negocio, es decir, son los que pueden ocasionar un aumento de los costos, pérdidas considerables, quiebra de la empresa, por nombrar algunas implicancias y la verdad es que toda empresa debe estar preparada para enfrentar estos factores que siempre estarán rodeando a la empresa y su funcionamiento. Entonces resulta fundamental que la empresa prevea estos factores de modo de actuar de forma proactiva a estos cambios. Los principales factores son; cambio tecnológico, fuerzas competitivas, demandas de los consumidores, ambiente social y ambiente legal.

#### **2.4.6. Rol del Modelo de negocio**

Como se ha visto anteriormente, el modelo de negocio juega un rol fundamental en la empresa. A continuación se mencionan las funciones principales que cumple un modelo de negocio en toda empresa.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Medina, A. Política y Estrategia de Negocio I, 2010

- ✓ *Conocimiento y difusión*: El modelo de negocio ayuda a capturar, visualizar, entender, comunicar y financiar la lógica del negocio.
- ✓ *Análisis*: El modelo de negocio puede contribuir en el análisis de la lógica de la empresa, concretamente a la mejora, esto es, observando y comparando la lógica del negocio.
- ✓ *Gestión*: El modelo de negocio realiza ayuda a aminorar el diseño, la planificación, el cambio y la implementación del modelo de negocios. Con un modelo de negocios definido se puede reaccionar más rápido a los cambios en el entorno empresarial y mejora la alineación entre la estrategia, organización de la empresa y la tecnología.
- ✓ *Perspectivas del modelo*: El modelo de negocio puede ayudar a promover la innovación y aumentar la preparación para el futuro a través de simulaciones del modelo de negocio

## 2.5. 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*”. Al parecer esta afirmación parece fácil de aplicar, sin embargo, en la práctica no es tan así, ya que la empresa es un conjunto de elementos que deben interactuar entre sí para lograr su objetivo final y para esto se necesita un modelo que permita tal “engranaje de piezas”.

Existen diversos modelos de negocio que se pueden encontrar en la práctica los cuales varían de acuerdo a la actividad que desarrolla la empresa. A continuación se mencionan algunos modelos según Wheelen y Hunger (2007) con ejemplos de empresas;

- ✓ *Modelo de soluciones para clientes*: IBM 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. Este es un modelo de consultoría.

- ✓ **Sistema de pirámide de beneficios:** General Motors ofrece una línea completa de automóviles para cerrar cualquier nicho donde un competidor pudiera encontrar una posición. La clave es que los clientes compren inicialmente en el punto de entrada de precio bajo y margen reducido (sedanes básicos de Saturn) para luego moverlos hacia productos de precio alto y margen elevado (SUV y pickups), donde la empresa gana dinero.
  
- ✓ **Sistema de multicomponentes/modelo de base instalada:** Gillette inventó este modelo clásico para vender rastrillos de afeitar a precios de equilibrio para ganar dinero con hojas de afeitar de márgenes más altos. HP hace lo mismo con sus impresoras y cartuchos de impresión. De esta forma, el producto es un sistema, no sólo un producto, en el que un componente proporciona la mayoría de los beneficios.
  
- ✓ **Modelo publicitario:** Este modelo, similar al anterior, ofrece su producto básico gratis para hacer dinero en publicidad. Este modelo se originó en la industria de los periódicos, se usa principalmente en la radio y la televisión comercial. Fue un modelo clave del auge del dot.com cuando los sitios web ofrecían servicios gratuitos a los usuarios para exponerlos a la publicidad que pagaba las cuentas. Este modelo es similar al lema de Mary Poppins: “Una cucharada de azúcar ayuda a pasar la medicina”.
  
- ✓ **Modelo de tablero de control:** en este modelo 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.
  
- ✓ **Modelo de tiempo:** la IyD y la velocidad son la clave del éxito del modelo de tiempo. Ser el primero en comercializar una innovación permite a un pionero como Sony ganar un margen alto. Una vez que la competencia entra al mercado con IyD de procesos y márgenes más bajos, es tiempo de seguir adelante.

- ✓ **Modelo de eficiencia:** en este modelo una empresa espera hasta que un producto se estandariza y después entra al mercado con un producto de precio bajo y margen reducido que atrae al mercado masivo. Wal-Mart, Dell y Southwest usan este modelo.
- ✓ **Modelo de éxito:** en algunas industrias, como la farmacéutica y la cinematográfica, la rentabilidad depende algunos productos clave. El enfoque se concentra en realizar una inversión alta en pocos productos con retribuciones potenciales altas, sobre todo si pueden ser protegidos por patentes.
- ✓ **Modelo del multiplicador de beneficios:** la idea de este modelo es desarrollar un concepto que puede o no hacer dinero por sí mismo, pero puede generar muchos productos rentables. Walt Disney inventó este concepto al usar personajes de caricatura para desarrollar parques temáticos, mercancías y oportunidades de licencias de márgenes elevados.
- ✓ **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. Este modelo ha sido utilizado por pequeñas empresas de alta tecnología que desarrollan prototipos innovadores para venderlos a otras empresas (sin siquiera vender un producto) como Microsoft o Dupont.
- ✓ **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. Por ejemplo, Microsoft ofrecía un paquete de internet explorer gratuito con su software Windows para quitarle participación en el mercado al navegador web de Netscape.

# **CAPITULO III**

## ***METODOLOGÍA DEL ESTUDIO***

En la parte III de la presente Memoria de Título se expone la metodología seguida para el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos de la memoria. De la misma forma, se da a conocer las fuentes de donde provendrán los datos, la muestra que se utilizará, el diseño para determinar el modelo de negocio de los bancos y la forma en que se analizarán los datos para las posteriores conclusiones. Por lo tanto, a continuación se muestra de manera amplia los distintos elementos que forman parte de la metodología utilizada.

### **3.1. Tipo de Estudio**

El desarrollo de la memoria se centra en determinar cuáles son los elementos que constituyen el modelo de negocio de los bancos en Chile y para ello se considera las memorias anuales de los bancos para determinar cada uno de estos elementos, los cuales participan en la confección de un modelo de negocio. Por consiguiente, para realizar esta investigación se hará desde un punto de vista de corte descriptivo, ya que la investigación busca describir los elementos que afectan al modelo de negocio y cuál es el modelo más adoptado por los bancos en Chile. Este estudio descriptivo tiene como finalidad extraer la información necesaria a partir de un análisis objetivo de la información tanto de la SBIF como de las páginas web de los bancos para el cumplimiento del objetivo de la investigación.

La investigación realizada corresponde a un estudio de tipo cualitativo, es decir, una investigación que se basa en la obtención y análisis de datos cualitativos, que son los datos presentados en las memorias anuales de los bancos en estudio para la determinación de su modelo de negocio, sobre variables correspondientes a las cinco interrogantes o elementos constitutivos de todo modelo de negocio.

Sin embargo, una de las interrogantes corresponde a “¿cómo gana dinero?” y, en este caso, se trata de un análisis de tipo cuantitativo, es decir, se obtuvieron datos numéricos principalmente de las memorias anuales (estados de resultados) de los años 2006 hasta 2009 para ver su comportamiento en el tiempo.

### 3.2. Determinación del universo de los bancos en Chile

Para la determinación del universo se consideró los bancos existentes en el país, es decir, bancos establecidos en Chile. Entonces el universo es 25 bancos, los cuales son regulados por la Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras. La verdad es que existen más bancos que participan en Chile, sin embargo, como se expresó en el capítulo II, sólo se consideran los bancos que están establecidos en el país, dicho de otra forma, que tengan sus colocaciones dentro del territorio nacional.

### 3.3. Determinación de la muestra

El criterio de selección de los bancos para la determinación de la muestra que se utilizó fue en primer lugar, observar los bancos que estuvieran establecidos en Chile según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, los cuales son 25. En segundo lugar, observar los diez bancos con mayores colocaciones en el país según un informe a marzo de 2010 emitido por la SBIF. A continuación se muestra la tabla publicada de donde se extrajo la muestra.

Participación Colocaciones (%)

Institución	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10
Santander Chile	20,50	20,41	20,22	19,98	19,94	19,87	19,85	19,75	19,81	19,84	20,00	19,49	19,69	19,86	19,84
Estado de Chile	13,63	13,89	14,43	15,00	15,35	16,02	15,96	16,33	16,02	16,39	16,10	15,79	16,03	15,76	15,46
Crédito e Inversiones	13,25	13,22	13,01	12,90	12,83	13,08	12,90	12,80	12,79	12,45	12,54	12,67	12,92	12,87	12,93
Corpbanca	6,93	6,92	7,08	7,12	6,97	6,97	6,92	7,02	6,85	6,78	6,89	7,23	7,03	7,33	7,52
Bilbao Vizcaya	7,38	7,37	7,51	7,28	7,22	7,28	7,28	7,30	7,06	7,15	7,15	7,29	6,91	7,12	7,04
Scotiabank	6,57	6,59	6,45	6,44	6,51	6,52	6,42	6,41	6,54	6,33	6,19	5,96	5,98	5,97	5,71
Itaú Chile	3,48	3,26	3,27	3,27	3,28	3,22	3,20	3,12	3,10	3,16	3,19	3,20	3,25	3,29	3,26
Security	2,89	2,97	2,83	2,74	2,74	2,76	2,80	2,84	2,82	2,79	2,73	3,10	2,89	2,86	2,84
Bice	2,87	2,86	2,79	2,82	2,78	2,74	2,70	2,70	2,67	2,66	2,67	2,70	2,71	2,69	2,71
Falabella	0,86	0,91	0,90	0,93	0,94	1,01	0,93	0,92	0,94	0,91	0,93	0,89	0,90	0,92	0,91
Internacional	0,46	0,45	0,47	0,48	0,49	0,51	0,50	0,52	0,54	0,58	0,59	0,64	0,63	0,62	0,62
HSBC	0,60	0,60	0,54	0,61	0,66	0,43	0,47	0,42	0,65	0,60	0,49	0,39	0,34	0,40	0,44
Rabobank	0,28	0,27	0,27	0,27	0,28	0,27	0,28	0,29	0,31	0,34	0,34	0,37	0,39	0,39	0,40
Ripley	0,33	0,32	0,32	0,34	0,34	0,35	0,33	0,33	0,32	0,31	0,31	0,30	0,30	0,29	0,29
Paris	0,29	0,29	0,27	0,28	0,27	0,31	0,31	0,30	0,29	0,28	0,28	0,27	0,27	0,27	0,26
Royal Bank of Scotland	0,34	0,34	0,30	0,29	0,29	0,28	0,29	0,29	0,29	0,28	0,29	0,24	0,24	0,22	0,21
Otros (8)	0,23	0,18	0,25	0,18	0,21	0,17	0,23	0,17	0,23	0,18	0,16	0,16	0,16	0,20	0,18
Sistema Bancario	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl); "Panorama de la Industria Bancaria", Informe Marzo 2010.

De acuerdo a lo anterior, se obtuvo la siguiente muestra tal como se puede apreciar en la tabla n°1, en donde se observa los primeros diez bancos con mayores colocaciones en el país.

**TABLA N°1: Participación de colocaciones (%)**

<b>BANCO</b>	<b>%</b>
<b>Santander</b>	19,86
<b>Chile</b>	19,25
<b>Estado</b>	15,57
<b>BCI</b>	12,63
<b>Corpbanca</b>	7,40
<b>BBVA</b>	7,31
<b>Scotiabank</b>	5,58
<b>Itaú Chile</b>	3,30
<b>Security</b>	2,78
<b>Bice</b>	2,67

Fuente: Elaboración propia a partir de informe de SBIF.

Esta muestra está constituida por diez bancos establecidos en Chile según la SBIF, los cuales, como se mencionó anteriormente, fueron seleccionados en base a la publicación de la SBIF en donde muestra por orden de participación los primeros diez bancos con mayores colocaciones en el país.

### **3.4. Recopilación de los datos**

Para realizar la recopilación de datos se realizó una búsqueda de las fuentes primarias existente en el mercado y se considera a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) para extraer algunos informes y noticias relacionadas con los bancos existentes en Chile. Por otro lado, se encuentra como fuente de datos las páginas web de cada uno de los bancos estudiados como también algunas noticias relevantes de la prensa acerca de hechos actuales relacionados con el sistema bancario en Chile.

Cabe destacar que para la búsqueda de los datos que permitieron determinar las primeras cuatro interrogantes o elementos que componen un modelo de negocio, la recopilación se hizo en base a las memorias anuales de los bancos seleccionados, memorias correspondientes sólo al año 2009, esto es, para ver la situación actual de los bancos.

A continuación, para resolver la quinta interrogante o el quinto elemento constitutivo de un modelo de negocio (¿Cómo gana dinero?), se extrajo la información para el período 2006-2009 de los bancos establecidos en Chile según la SBIF, con el fin de realizar un análisis económico.

La recopilación de los datos para el presente estudio se llevó a cabo mediante la captación de los estados de resultado de los bancos en Chile en estudio desde las memorias anuales obtenidas de las distintas páginas web de los bancos, esto es, desde el año 2006 hasta el año 2009.

### **3.5. Criterio para determinar el modelo de negocio de los bancos**

La determinación del modelo de negocio se realizó mediante la respuesta a las siguientes interrogantes;

- ✓ ¿A quién sirve?
- ✓ ¿Qué proporciona?
- ✓ ¿Cómo gana dinero?
- ✓ ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?
- ✓ ¿Cómo proporciona su producto y/o servicio?

La información utilizada corresponde al periodo 2009 para el análisis cualitativo. No obstante, para la interrogante “¿cómo gana dinero?”, la información corresponde al período comprendido entre los años 2006 y 2009, siendo ésta de tipo económica. Las principales fuentes de esta información provienen de las memorias anuales de los bancos seleccionados en la muestra y algunas publicaciones que efectúan estas empresas al finalizar sus ejercicios. Además, como otra fuente de información se encuentran las páginas web de cada uno de los bancos en Chile, además de los reportes o artículos que aparecen en la prensa. En cada uno de los puntos que comprende el modelo de negocios se detallará la fuente de información y la forma en que será utilizada.

A continuación se aborda cada uno de los puntos y se detalla la forma en que será obtenido.

- **¿A quién sirve?**

Quizás sea normal creer que todas las empresas saben a quienes deben dirigir sus productos, sin embargo, esto en la realidad no siempre se cumple, puesto que hay empresas que desconocen su público objetivo. Entonces resulta necesario definir quienes necesitan de los productos y servicios proporciona un banco, es decir, cuál es la de demanda a satisfacer, cuya necesidad es justamente los que ofrece un banco. En este sentido se abarca los tres grandes grupos a quienes se dirige la empresa los cuales son;

- 1.- Banca personas
- 2.- Banca empresas (pequeña, mediana y grande)
- 3.- Servicios

Teniendo en consideración lo anterior, se definió el mercado objetivo al cual van dirigidos los productos y servicios de un banco.

**Tabla N°2: Mercado Objetivo**

INSTITUCION	DEMANDA
<i>BANCO</i>	<i>Inversionistas</i>
	<i>Exportadores</i>
	<i>Empresarios</i>
	<i>Personas Naturales</i>
	<i>Estudiantes Universitarios</i>
	<i>Familias</i>

Fuente: Elaboración propia

La tabla n°2 permite determinar a quienes sirve la empresa, es decir, a qué mercado objetivo están dirigidos los productos y/o servicios de cada banco de acuerdo al área de negocio, cuyos datos se obtuvieron de las memorias anuales.

Adicionalmente, se realizará una comparación entre el año 2008-2009 para observar el aumento o la disminución del número de clientes que forman parte de la cartera de cada banco, lo cual permitirá saber cuánto aumentó o disminuyó porcentualmente en el año 2009, tal como lo muestra la tabla N° 3.

**TABLA N°3: Número de Clientes**

INSTITUCION	2008	2009
BANCO	N° Clientes	N° Clientes

Fuente: Elaboración Propia

La tabla n°3 muestra el número de clientes correspondientes al año 2008 y 2009 para posteriormente observar el crecimiento o decrecimiento ocurrido en el año 2009 con respecto al año anterior.

Para determinar la variación en el número de clientes, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\{[(N_{09}/N_{08})-1]*100\}$$

Siendo:

$N_{09}$  : Número de clientes año 2009

$N_{08}$  : Número de clientes año 2008

Finalmente, estos datos se obtendrán de las memorias anuales de los bancos y corresponde al período 2009 ya que se pretende presentar la situación actual de la banca.

- **¿Qué proporciona?**

Los bancos proporcionan productos y servicios que ya están estandarizados, ahora la forma en cómo los entregan marcará la diferencia entre éstos. Los productos que proporcionan son; cuentas corrientes (líneas de crédito), tarjetas de crédito (visa, master card), créditos (hipotecarios y de consumo), inversiones y ahorro (depósitos a plazo), seguros (de vida, obligatorio de accidentes personales (Soap), accidentes, estudios, salud, automotriz, hogar), viajes. Los servicios que proporcionan son; banca móvil (banco en línea en computador y celular con la mayor parte de sus transacciones en línea, operaciones y consultas por teléfono), organizador de gastos, tarjeta virtual, recargas a celulares o tarjeta bip, avances a cuenta corrientes, pagos en línea (de contribuciones, obligaciones tributarias, previsionales y cuentas en general), cobros y recaudaciones (cobranza de documentos, de

bonos médicos, recaudación por caja, por internet, transporte de valores), asesoría financiera (adquisiciones, aportes de capital, negocios internacionales), autoservicios bancarios (cajeros automáticos, dispensadores).

No obstante, para este punto se desarrolló una tabla que permite la clasificación de productos ofrecidos de acuerdo al área de negocio mencionado en el punto anterior. De esta forma se definió como sigue:

**TABLA N°4: Productos y servicios ofrecidos**

INSTITUCION	PRODUCTOS	SERVICIOS
BANCO	<i>Cuentas Corrientes</i>	<i>Banca Móvil</i>
	<i>Tarjetas de Crédito</i>	<i>Organización de Gastos</i>
	<i>Créditos</i>	<i>Tarjeta Virtual</i>
	<i>Inversiones</i>	<i>Recargas (celulares, Bip)</i>
	<i>Ahorros</i>	<i>Avances a cta.cte.</i>
	<i>Seguros</i>	<i>Autoservicios bancarios</i>
	<i>Viajes</i>	<i>Pagos en línea</i>

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla permite determinar qué productos y/o servicios proporciona cada banco para satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes.

Finalmente, estos datos se obtendrán de las memorias anuales de los bancos y corresponde al período 2009 ya que se pretende presentar la situación actual de la banca.

- **¿Cómo gana dinero?**

Para determinar este punto, se analizaron las partidas más relevantes del estado de resultado. Esto es, para los cuatro años cuestión (2006-2009). Todos los estados de resultados se obtuvieron de las memorias anuales de cada banco y para determinar esta interrogante fue necesario realizar un análisis económico, el cual se estructuró en tres partes principales: Ingresos, Gastos y Resultados.

## ***Análisis Económico***

Como se mencionó anteriormente, se estructuró en tres áreas que se consideran relevantes para entender cómo gana dinero la empresa.

Para el análisis del estado de resultados se han construido algunos indicadores los cuales permiten observar el comportamiento de algunas partidas en el transcurso del tiempo.

El indicador utilizado es el siguiente:

$$\frac{AE - AB}{AB} = t$$

Siendo:

AE = Año en estudio

AB = Año base

t = Tasa (%)

A través de este indicador, se toman las cifras de una partida determinada para compararla con el año que se definió como base, el cual, en este caso, corresponde al año 2005, para posteriormente observar la tasa de crecimiento o decrecimiento de la partida tomada con respecto al año base, tal como lo muestra el indicador. Este proceso se aplicará a cada uno de los años correspondientes al periodo de estudio (2006-2009), y permite observar la evolución de las partidas a lo largo del tiempo.

De este modo, la estructura del análisis es la siguiente:

### ***Análisis económico (ingresos, gastos y resultados)***

#### **✓ *Ingresos***

A través del análisis de los ingresos se puede observar la composición de éstos y el comportamiento en el transcurso del tiempo teniendo como base que éstos son el principal

sustento de la empresa. A continuación se detallaron las partidas más relevantes de los ingresos para observar su comportamiento a través del tiempo.

### **Ingresos Operacionales**

Por medio de la siguiente tabla se podrá observar el comportamiento que tienen los ingresos operacionales a lo largo del tiempo. Esta partida se compone de otras, las cuales se detallarán en seguida y cualquier crecimiento o decrecimiento se verá afectado por las partidas que lo constituyen, por lo tanto, es necesario explicar cuál es el causante del comportamiento mostrado.

**Tabla N°5: Ingresos Operacionales**

<b>Años</b>			
<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

*Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)*

A continuación se detallan las principales partidas que constituyen el ingreso operacional, lo cual, constituye el principal ingreso de la empresa ya que, consideran los ingresos que son generados netamente por las actividades propias de la operación de la empresa. A través de la tabla, se puede observar el crecimiento o decrecimiento de esta partida. Con esto, se logra observar cual es el detonador del comportamiento de esta partida, ya que se conoce cómo está constituida.

**Tabla N°6: Ingreso por Intereses y reajustes**

<b>Años</b>			
<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

*Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)*

**Tabla N°7: Ingresos de Comisiones**

Años			
2006	2007	2008	2009
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)

**Tabla N°8: Otros Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)

✓ **Gastos**

Las tablas expuestas a continuación permitirá observar el comportamiento de los gastos en el transcurso del tiempo y, ante esto, es necesario explicar o encontrar cual es motivo del comportamiento mostrado, ante lo cual, se analizaron las principales partidas que componen los gastos.

**Tabla N°9: Gastos de Operación**

Años			
2006	2007	2008	2009
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)

La tabla n° 9 permite observar el comportamiento de los gastos de la operación y determinar un crecimiento o decrecimiento de éstos a lo largo del tiempo.

**Tabla N°10: Remuneraciones y Gastos de Personal**

Años			
2006	2007	2008	2009
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)

**Tabla N°11: Gastos de Administración**

Años			
2006	2007	2008	2009
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)

**Tabla N°12: Otros Gastos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)

## ✓ Resultados

### Resultado Operacional

Resulta esencial analizar la evolución del resultado operacional, ya que permite observar si los ingresos operacionales logran cubrir los gastos de operación. Además, al observar su comportamiento, ya sea, en crecimiento o decrecimiento a través del tiempo, permite precisar si el banco gana dinero por las actividades propias de la operación o no.

**Tabla N°13: Resultado Operacional**

Años			
2006	2007	2008	2009
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)

### Resultado Antes de Impuestos (RAI)

**Tabla N°14: Resultado Antes de Impuestos**

Años			
2006	2007	2008	2009
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)

Al realizar un análisis de los crecimientos o decrecimientos de esta partida permiten observar cuál es la tendencia a través del tiempo de la utilidad de la empresa, lo cual determinará el éxito o no de su gestión, puesto que finalmente esto afecta en la creación de valor para los accionistas.

**Resultado del Ejercicio**

**Tabla N° 15: Resultado del Ejercicio**

<b>Años</b>			
<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Tasa de Crecimiento o Decrecimiento			

Fuente: Elaboración Propia en base a Catejo, A. y Aparicio, A. (2009)

Esta partida va de la mano de la anterior y su análisis refleja fundamentalmente si la empresa fue o no capaz de generar utilidades para repartir a sus accionistas, o bien para aumentar sus reservas y su capital propio.

Finalmente, todo este análisis realizado permite concluir si la empresa gana dinero por las actividades de la operación o no y además, identificar cuáles son las causas de recepción de dinero (ingresos) y por las cuales sufre egresos (gastos) de dinero.

**Análisis del Rendimiento**

Con el fin de comparar y observar los resultados, además de la eficiencia de cada uno de los modelos de negocio utilizados por los bancos en Chile, se muestra un gráfico con los rendimientos de los bancos en cada uno de los años estudiados (2006-2009). Esto permite observar y comparar los rendimientos de los bancos y además se puede deducir cuál es el modelo más exitoso en relación al que aporta mayor rentabilidad a través del tiempo.

El rendimiento se determinó de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Total Activos}} = \text{Tasa Rendimiento}$$

- **¿Cómo se diferencia y sostiene una Ventaja Competitiva?**

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los bancos ofrecen prácticamente los mismos productos y servicios a sus clientes, es decir, están estandarizados y mayormente van a la vanguardia de la tecnología. Sin embargo, existen aspectos que diferencian a una empresa de otra y ésta diferencia puede estar radicada no solamente en el producto, sino en otros aspectos que para el cliente son relevantes, lo cual hará más competitiva a una empresa con respecto a otra. Por consiguiente, se extraerá de las memorias anuales de cada banco los datos necesarios para determinar cuáles son los aspectos que hacen que un banco se diferencie con respecto a otro.

En este sentido, se pretende observar una diferenciación en cuanto al segmento al cual va dirigido el producto, en donde cada banco segmenta la entrega de sus productos y servicios de acuerdo al ingreso ya sea, de personas o empresas, por lo tanto, será necesario identificar a qué segmento de mercado va dirigido todo el esfuerzo que realiza cada banco por satisfacer las necesidades de dicho mercado, específicamente al nivel socioeconómico que está detrás de todo esto.

De acuerdo a lo anterior, cada banco proporciona sus diferentes productos y servicios a un segmento definido, el cual está establecido y lo que se pretende es mostrar esta diferenciación en cuanto al receptor de los productos y servicios, cuyo receptor está sujeto a la condición de percibir cierto monto de ingresos como mínimo para acceder al producto deseado.

Para mostrar las condiciones establecidas por cada banco en cuanto al nivel de ingresos, lo cual se considera una forma de diferenciarse en el sentido del mercado objetivo al cual van dirigido sus productos y/o servicios, se tomará en cuenta cuatro tipos de grupos socioeconómicos para la banca de personas, los cuales son definidos como;

- ✓ **SEGMENTO A;** Clase alta alta y clase alta baja. Conocida como la clase ABC1 que agrupa las clase AB (alta alta) y la C1 (alta baja). Este es un grupo heterogéneo en donde los ingresos familiares se encuentran entre \$1.800.000 y más de \$8.000.000.

- ✓ **SEGMENTO B**; *Clase media alta*. Es la conocida clase C2 cuyo ingreso familiar puede variar entre los \$670.000 al \$1.800.000.
- ✓ **SEGMENTO C**; *Clase media baja*. Es la clase conocida como C3 cuyo ingreso familiar es en promedio \$540.000.
- ✓ **SEGMENTO D**; *Clase baja*. Es la clase conocida como D cuyo ingreso familiar oscila entre los \$245.000 y \$440.000.

Con respecto a la banca de empresas, se realizó la siguiente clasificación en base al nivel de ventas anuales para catalogarlas como; microempresa, pequeña, mediana, grande y corporativa. Entonces, se tiene que la segmentación de acuerdo al nivel de ingresos en términos de UF para clasificarlas es como sigue;

- ✓ *Microempresa*: Cuyo nivel de ingresos va desde 1 a 2.400 UF.
- ✓ *Pequeña* : Cuyo nivel de ingresos va desde las 2.401 hasta las 25.000 UF.
- ✓ *Mediana* : Cuyo nivel de ingresos va desde las 25.001 hasta las 70.000 UF.
- ✓ *Grande* : Cuyo nivel de ingresos va desde las 70.001 hasta las 400.000 UF.
- ✓ *Corporativas* : Cuyo nivel de ingresos va desde las 400.001 UF. en adelante.

Entonces, de acuerdo a la clasificación anterior, se desarrolló la siguiente tabla para determinar la diferenciación por tipo de banca, ya sea de personas como de empresas.

**TABLA N°16: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO
<i>BANCO</i>	<i>Personas</i>	<i>A</i>
		<i>B</i>
		<i>C</i>
		<i>D</i>
	<i>Empresas</i>	<i>Microempresa</i>
		<i>Pequeña</i>
		<i>Mediana</i>
		<i>Grande</i>
		<i>Corporativa</i>

Fuente: Elaboración propia

- **¿Cómo proporciona su producto y/o servicio?**

En este punto se estudiará la forma en que cada banco hace llegar sus productos y servicios a los clientes, es decir, a través de qué red de prestadores de servicios logra una conexión con el cliente.

La tabla n°17 muestra el número de oficinas, lo cual representa la cobertura en el territorio nacional, además, el número de trabajadores, lo que representa la capacidad para proporcionar un producto y/o servicios, el número de cajeros automáticos, lo que indica el uso de tecnología que hace más expedito el funcionamiento en cuanto a transacciones y además, también representa cobertura y cercanía con los clientes, y además, la banca virtual que es la página web del banco en cuestión, lo que también representa el alcance de tecnología de la empresa y el aporte a la rapidez, menor complejidad y gasto de tiempo por parte de los clientes. Esta información se extrajo de las páginas web de cada banco y además se hizo una comparación con respecto del año 2008 en el número de oficinas, el número de trabajadores y el número de cajeros automáticos para observar su crecimiento o decrecimiento en un año.

**TABLA N°17: Principales Prestadores de servicios**

INSTITUCION	ASPECTOS
BANCO	<i>Oficinas</i>
	<i>Trabajadores</i>
	<i>Cajeros Automáticos</i>
	<i>Banca Virtual</i>

Fuente: Elaboración propia

Para realizar esta comparación se utilizó la siguiente fórmula:

$$\{[(N_{09}/N_{08})-1]*100\}$$

Siendo:

$N_{09}$  : Número Aspecto (oficinas, trabajadores, cajeros automáticos) año 2009

$N_{08}$  : Número Aspecto (oficinas, trabajadores, cajeros automáticos) año 2008

A través de esta fórmula se observó un aumento o disminución del número de oficinas, trabajadores y cajeros automáticos con que cuenta el banco estudiado, lo cual, además proporcionará información para deducir cómo crece en el alcance con sus clientes.

Además, en este punto se da a conocer cómo está compuesta la página web de cada banco con las principales características de ésta, lo cual se ve reflejado en la tabla nº 18.

***TABLA N° 18: Principales elementos de la página web***

INSTITUCION	PRINCIPALES ELEMENTOS
BANCO	<i>Depósitos</i>
	<i>Transferencias</i>
	<i>Pagos</i>
	<i>Recargas</i>
	<i>Información</i>

*Fuente: Elaboración propia*

A través de esta tabla se puede concluir si la página web del banco estudiado es interactiva por un lado, es decir, si permite la conexión didáctica con el cliente o bien, por otro lado, si es sólo informativa, lo cual también será un elemento diferenciador.

# **CAPITULO IV**

## ***ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS***

## 4.1. Análisis del modelo de negocio utilizado por cada banco

### 4.1.1. Banco Santander

De acuerdo a la determinación de la muestra, el banco Santander es el primer banco, es decir, el que se ubica en el primer lugar en cuanto a colocaciones dentro del país.

#### 4.1.1.1. ¿A quién sirve?

En la banca de personas, Banco Santander sirve a quienes quieran poseer una cuenta corriente que es el producto base, cuyos ingresos deben estar en el segmento D como mínimo. Por otro lado, también sirve a estudiantes universitarios que cursan penúltimo o último año de sus respectivas carreras. Además están aquellas familias que desean abrir una cuenta familiar para manejar los fondos de forma común o bien para un destino a futuro.

**TABLA N°19: Mercado Objetivo**

<i>INSTITUCIÓN</i>	<i>BANCA</i>	<i>DEMANDA</i>
	<i>Personas</i>	<i>Inversionistas</i>
		<i>Exportadores</i>
		<i>Empresarios</i>
		<i>Personas Naturales</i>
		<i>Ahorrantes</i>
		<i>Personas Jurídicas</i>
		<i>Socios de Empresas</i>
		<i>Familias</i>
		<i>Estudiantes Universitarios</i>
	<i>Empresas</i>	<i>Inversionistas Institucionales</i>
		<i>Inmobiliarias</i>
		<i>Microempresa</i>
		<i>Pequeña</i>
		<i>Mediana</i>
		<i>Grande</i>
		<i>Entidades Financieras Internacionales</i>
		<i>Universidades</i>
<i>grupos empresariales</i>		

Fuente: Elaboración propia.

También, Banco Santander sirve a aquellos que deseen ya sea, ahorrar o invertir, contratar seguros de vida, salud, etc., obtener créditos para estudios superiores de pregrado o postgrado. Además sirve a quienes deseen viajar, adquirir, cambiar o construir una casa a través de créditos hipotecarios. En general, esta banca sirve a personas cuyos ingresos se consideran como medios, medio-altos y altos, lo cual se detallará más adelante en el punto cómo se diferencia.

La banca de empresas, a su vez, sirve a las microempresas, pymes, universidades e instituciones, corporaciones y grupos empresariales de alcance global, grandes empresas de diversos sectores económicos, entidades financieras internacionales e inversionistas institucionales.

Según el gráfico n°1, el año 2009 el número de clientes aumentó de 3,04 millones en el año 2008 a 3,2 millones, lo que representa un crecimiento de un 5,56% con respecto al año 2008.

**TABLA N°20: Número de Clientes**

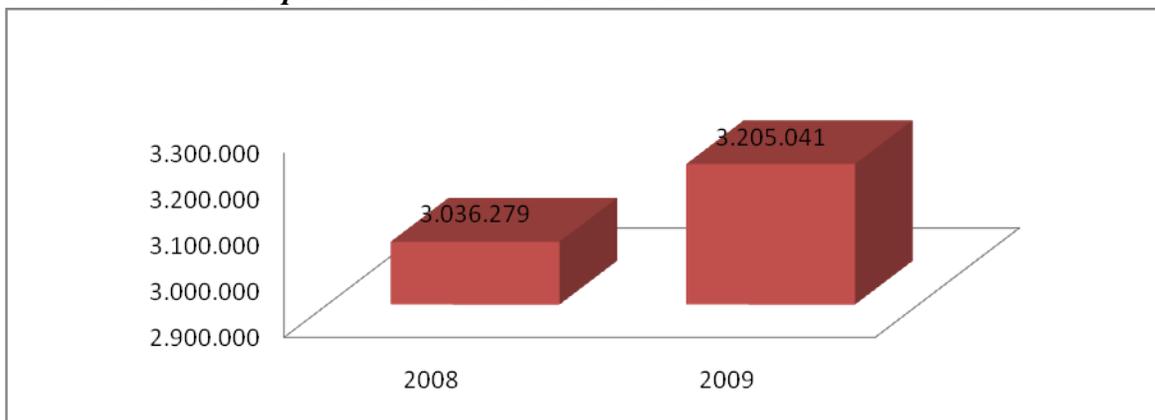
<b>INSTITUCION</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<i>Banco Santander</i>	3.036.279	3.205.041

*Fuente: Memorias anuales Santander*

Esta variación positiva se debe a varias razones entre las que se encuentran principalmente que, la banca comercial aumentó en un 8,4%, sin embargo, en total, las colocaciones de individuos aumentaron un 6,2% con respecto al año 2008. Lo mismo ocurrió con las Pymes en donde hubo un crecimiento de un 0,7% en relación al año 2008. Por otro lado, en cuanto a los productos, las colocaciones en hipotecarios de vivienda aumentaron en un 4,5% y las tarjetas de crédito en un 0,7%.

El comportamiento se explica en parte, por el notable porcentaje de clientes satisfechos con un 89% según la memoria 2009, además de la disminución de la tasa de reclamos que realiza la SBIF en donde Santander posee 4,3 reclamos por cada 10.000 deudores, cifra que si bien, aumentó con respecto al año 2008 en donde fue de 4,1, sin embargo, fue la cifra más baja del sistema.

**GRÁFICO N°1: Comportamiento Número de Clientes**



Fuente: Elaboración Propia con datos de las memorias anuales Banco Santander

**4.1.1.2. ¿Qué proporciona?**

El Banco Santander proporciona los siguientes productos y servicios a la banca de personas;

**1. Cuentas Corrientes;**

**a) En Moneda Nacional;** con este producto, el cliente puede administrar sus finanzas personales y acceder a todos los servicios y productos financieros de banco. En este producto, a su vez, el cliente accede a productos como línea de crédito, talonario de cheques, tarjetas de crédito y red compra y servicios como uso de cajeros automáticos (autoservicio bancario), pago automático de cuentas (PAC) como luz, agua, teléfono, cable, entre otros. Además, puede realizar transferencia de fondos, inversiones y acceder a la banca virtual. Obviamente, también está el servicio de asesoría por parte de un ejecutivo de cuenta.

En el caso de universitarios, los productos son; cuenta corriente, tarjetas de crédito y red compra, talonario de cheques, línea de crédito, seguro de fraude. Los servicios ofrecidos son; autoservicio bancario, asesoría (ejecutivo cuenta), recarga celulares y acceso a banca virtual.

**b) En moneda extranjera;** es una cuenta con base en Chile, unipersonal, es decir, destinada a un solo titular. Minimiza el riesgo asociado al manejo

de efectivo y agiliza operaciones en moneda extranjera como el comercio exterior. Los productos que ofrece son; cuenta corriente cuyos movimientos ya sea, depósitos, giros, cargos y abonos se efectúan en moneda extranjera, específicamente en dólares de Estados Unidos de Norteamérica. El servicio ofrecido es principalmente la asesoría de un ejecutivo de cuenta.

- c) **Cuenta Familia**; es una cuenta especial con tarjeta que permite diversas transacciones. Los productos ofrecidos son; tarjeta red compra que permite el acceso a una serie de servicios que son; transferencias de fondos, autoservicio bancario, banca virtual, pago automático de cuentas (PAC) como luz, agua, teléfono, cable, entre otros.
2. **Tarjetas de Crédito y Red Compra**; Santander ofrece distintos tipos de tarjetas entre las que se encuentran; Santander movistar, MasterCard WorldMember Lanpass, Titanio, Lanpass, Cocha, Supepuntos, RedCompra, American Express del club de lectores (AMEX).
  3. **Créditos**; en este punto, Santander ofrece SuperConsumo, Línea de crédito automática, Superlínea protección, Crédito Pregrado y Crédito Postgrado. En los créditos, los servicios asociados son; pago automático a cuenta corriente (PAC), a tarjeta de crédito (PAT). Además, ofrece seguros que son opcionales como desgravamen, por invalidez, desempleo o incapacidad laboral.
  4. **Hipotecarios**; en este punto, Santander ofrece Superhipoteca Dividendo más bajo, SuperHipoteca cambio de casa, Superhipoteca flexible y Construcción de casa.
  5. **Ahorro e Inversiones**; ya sea, en acciones, fondos mutuos, depósitos, ahorro previsional voluntario (APV) y Santander Private Banking (inversiones superiores a 300 millones de pesos).
  6. **Seguros**; contra fraude, bienes, salud, vida, viaje, vacaciones seguras, seguro obligatorio (SOAP). A través de los seguros, Santander ofrece servicios como cobertura de productos tales como tarjetas, cheques, etc. Además, cobertura de los bienes de hogar, gastos médicos, hospitalizaciones, muerte natural o accidental, entre otras.

**TABLA N°21: Productos y Servicios ofrecidos**

INSTITUCIÓN	BANCA	PRODUCTOS	SERVICIOS
	Personas	<i>Cta. Cte. (Moneda nacional)</i>	<i>Banca virtual</i>
		<i>Cta. Cte. (Moneda extranjera)</i>	<i>Pagos y recargas</i>
		<i>Tarjetas de crédito y red compra</i>	<i>Pago automático de cuentas (PAC o PAT)</i>
		<i>Créditos</i>	<i>Transferencias de fondos</i>
		<i>Cheques</i>	<i>Operaciones en</i>
		<i>Línea de crédito</i>	<i>Moneda Extranjera</i>
		<i>Inversiones</i>	<i>Envíos de dinero</i>
		<i>Ahorros</i>	<i>Autoservicios bancarios</i>
		<i>Seguros</i>	<i>Asesoría financiera</i>
		<i>Viajes</i>	<i>Beneficios y descuentos</i>
		<i>Hipotecarios</i>	<i>a universitarios</i>
	Empresas	<i>Cuenta Corriente en moneda nacional</i>	<i>Banca electrónica (Office Banking)</i>
		<i>Préstamos</i>	<i>Avances en efectivo</i>
		<i>Financiamiento Moneda Ext.</i>	<i>Pagos y recaudaciones</i>
		<i>Tarjetas de crédito</i>	<i>Portales B2B</i>
		<i>Orden pago importación</i>	<i>Confirming</i>
		<i>Carta crédito de exportación</i>	<i>Desarrollo proyectos</i>
		<i>Inversiones</i>	<i>Inmobiliarios y construcción</i>
		<i>Forward</i>	<i>Cobranzas (letras y pagarés)</i>
<i>Fondos mutuos</i>	<i>Cambio divisas</i>		
<i>Leasing mobiliario</i>	<i>Asesoría financiera</i>		

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la banca de empresas ofrece los siguientes productos;

1. ***Cuenta Corriente en moneda nacional***; con sub productos como línea de crédito, tarjetas de crédito y redbanc. Además, ofrece servicios como, pagos electrónicos (remuneraciones, proveedores, dividendos, pagos previsionales, impuestos y servicios), servicios de recaudación (cartera conocida y desconocida), servicio de cobranzas (letras y pagarés), pago automático de cuentas (PAC), banca virtual (Santander Office Banking) y asesoría a través de ejecutivos especializados en la atención de empresas.

2. **Financiamiento**; este producto es para capital de trabajo, ofrece líneas de crédito en cuenta corriente, préstamos de distinta índole (pesos, uf), financiamiento a exportadores e importadores, compraventa de títulos de deuda a corto plazo.
3. **Planes**; este producto va orientado a las pyme y ofrece una cuenta corriente (moneda nacional), tarjeta de débito, seguro de fraude, además de la banca virtual. Las condiciones difieren de acuerdo al plan.
4. **Tarjetas de crédito**; MasterCard movistar empresas, MasterCard Lanpass, MasterCard Cocha, Master Corporate y Visa empresarial. Estos productos ofrecen servicios como acceso a créditos, avances en efectivo en Chile y el extranjero, seguros (robo, extravío, etc.), pagos como patentes comerciales, contribuciones, impuestos, permisos), comprar en cuotas y descuentos en lugares convenidos.
5. **Negocio Internacional**; en este producto, Santander ofrece; productos para importación, exportación, financiamientos, corretajes, cambio divisas, además de una completa asesoría en los negocios internacionales. Sumado a lo anterior, el acceso a la banca virtual (Santander Office Banking) que permite realizar todas las transacciones y movimientos en línea
6. **Inversiones y Coberturas**; Santander ofrece productos de inversión como depósitos a plazo (nominal, reajutable, en dólares y euros), fondos mutuos y productos derivados como seguros de cambio (forward) para protegerse ante la fluctuación del tipo de cambio (forward tradicional, americano). Además, de la asesoría de un especializado y acceso a la banca virtual.
7. **Pagos y Recaudaciones**; Santander ofrece servicios de pago ya sea, de remuneraciones, a proveedores como pagos previsionales. Además ofrece servicios de recaudación ya sea, por caja, PAC como también cobranza de letras y pagarés.
8. **Leasing**; Santander ofrece leasing mobiliario que consiste en financiamiento en vehículos de transporte, maquinarias en general, equipos médicos, de computación, entre otros. Además, de la asesoría previa y posterior a la transacción.
9. **Confirming**; es un servicio implementado por Santander para ampliación de plazos de pago, reducción de costos de administración para la empresa, optimización de tiempos. Ofrece el servicio de pago a proveedores y gestión de documentos a través de un servicio integral en todo lo relacionado con proveedores.

10. **Portales B2B**; proporciona soluciones on-line para las empresas, es decir, todas las transacciones se pueden realizar a través de distintos portales internet en relación al pago de remuneraciones, recaudaciones, compras, pagos en general, proveedores, portal aduanas. Santander ofrece el servicio de gestión y asesoría para los distintos movimientos de una empresa.
11. **Banca Electrónica (Office Banking)**; ofrece el servicio de acceso a información y realizar transacciones financieras a través de internet proporcionando principalmente tecnología con seguridad y confiabilidad.
12. **Inmobiliaria**; Ofrece financiamiento y asesoría tanto en el área inmobiliaria como también en el área de construcción en el desarrollo de proyectos de una forma integral, ágil y confiable con una atención especializada.

#### **4.1.1.3. ¿Cómo gana dinero?**

Como se estableció en el capítulo anterior se realizó un análisis de tipo económico para ver el comportamiento de las principales partidas del estado de resultado y de esta forma observar cómo gana dinero Banco Santander. De acuerdo a lo anterior se tiene:

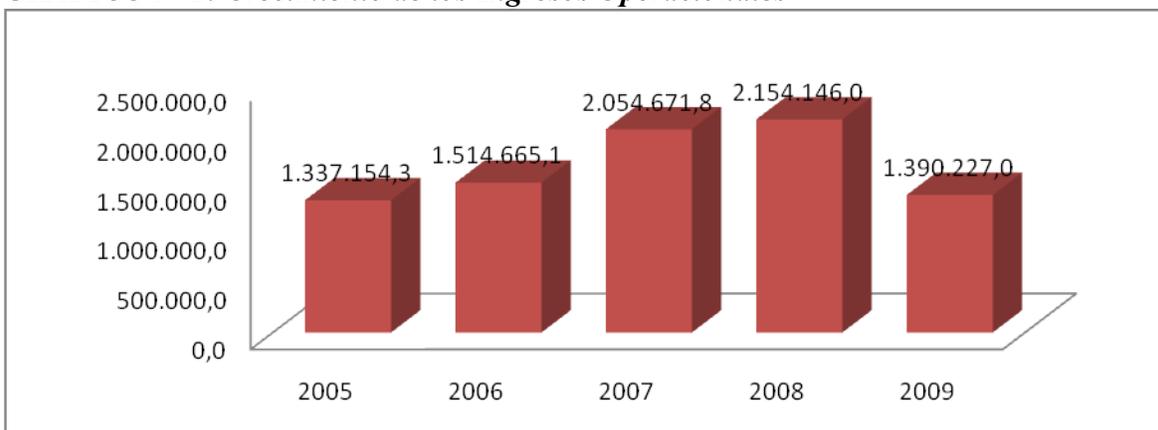
##### **4.1.1.3.1. Ingresos**

En cuanto a los ingresos, podría explicarse su aumento debido a la evolución favorable que ha tenido el sistema financiero chileno, sobre todo en el año 2008 que es donde se ve un mayor aumento en las partidas que componen los ingresos. La caída en el año 2009 se debe a una fuerte contracción del sistema en el primer semestre, el cual comenzó a repuntar en la segunda mitad del año, todo esto, debido a la crisis a nivel global.

##### **Ingresos Operacionales**

A través del gráfico n°2, se puede observar que los ingresos operacionales crecieron mayoritariamente durante los años 2007 y 2008, sin embargo, el año 2009 sufrió una caída, la cual se debe a la crisis económica a nivel global.

**GRÁFICO N°2: Crecimiento de los Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de los ingresos operacionales fue creciente hasta el año 2008, en donde se encuentra su punto máximo con \$2.154.146 (millones) que equivale al 61,10% con respecto al año 2005, para posteriormente caer en el año 2009. Este crecimiento en el año 2008 se explica principalmente por el aumento tanto de las colocaciones totales en 9,4% como de los depósitos en un 8,5% con respecto al año anterior, además del considerable crecimiento del número de clientes en dicho año en un 8,8%.

**Tabla N°22: Ingresos Operacionales**

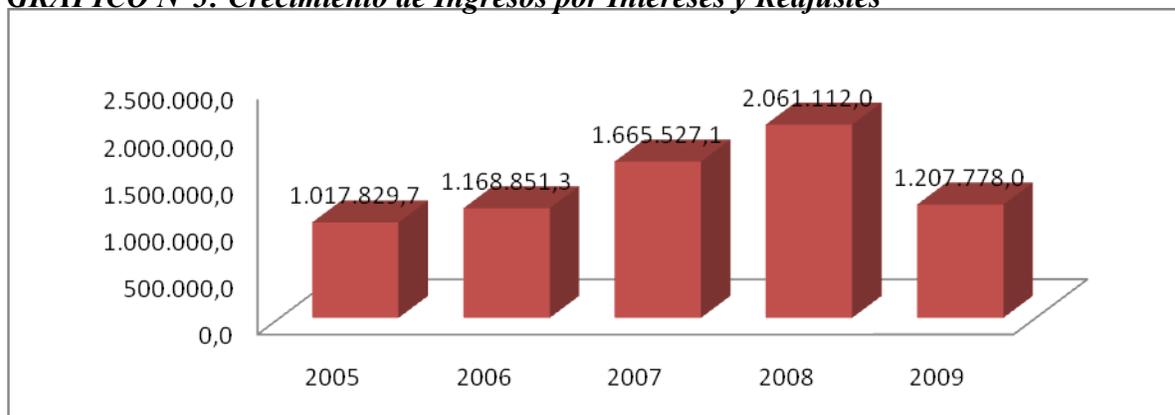
Años			
2006	2007	2008	2009
13,28%	53,66%	61,10%	3,97%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Con respecto a las partidas que componen el ingreso operacional, como se puede observar en el gráfico n°3, los ingresos por concepto de intereses y reajustes contribuye en mayor grado al ingreso operacional, en donde, el crecimiento al igual que en el ingreso operacional es creciente hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$2.061.112 (millones) que corresponde a un 102,5% con respecto al año 2005, para posteriormente descender a \$1.207.778 (millones). Este comportamiento se explica por la baja de tasa de reclamos lo que ha incidido en el aumento de clientes y la satisfacción de los mismos lo cual trae consigo el aumento de los productos que generan intereses y por ende, ingresos para el banco. La baja en el año 2009, se explica por la disminución en las colocaciones tanto

comerciales como de consumo con respecto al año anterior en un 12,3% y un 0,2% respectivamente, situación que se debe a la crisis del año 2009.

**GRAFICO N°3: Crecimiento de Ingresos por Intereses y Reajustes**



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, a pesar de la caída en el año 2009, la variación aún continúa siendo positiva con 18,66% con respecto al año 2005.

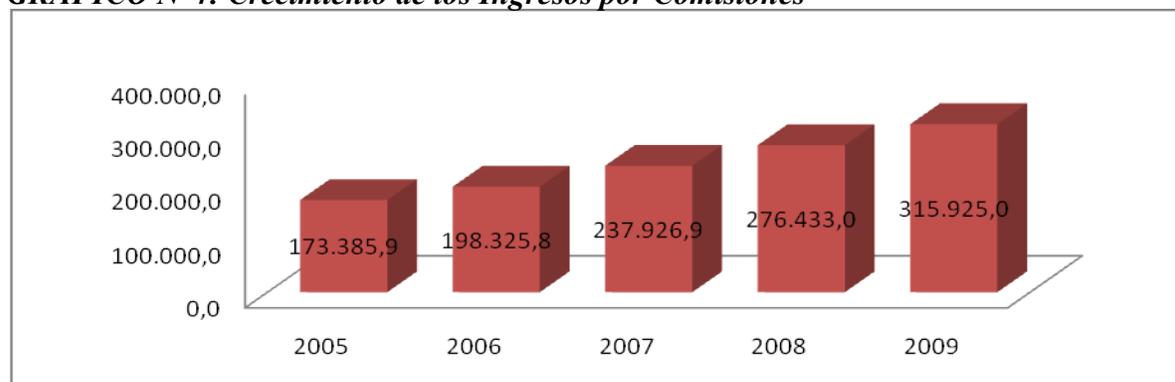
**Tabla N°23: Ingreso por Intereses y reajustes**

Años			
2006	2007	2008	2009
14,84%	63,64%	102,50%	18,66%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Como lo muestra la tabla n°24, los ingresos por comisiones crecieron porcentualmente, donde su punto máximo llegó a un 82,21% con respecto al año 2005.

**GRÁFICO N°4: Crecimiento de los Ingresos por Comisiones**



Fuente: Elaboración propia.

Este comportamiento se explica principalmente por el aumento de las comisiones por concepto de tarjetas de crédito y débito, además de las cobranzas y recaudaciones en el año 2009 alcanzando un 18% y un 11% respectivamente.

**Tabla N°24: Ingresos de Comisiones**

Años			
2006	2007	2008	2009
14,38%	37,22%	59,43%	82,21%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

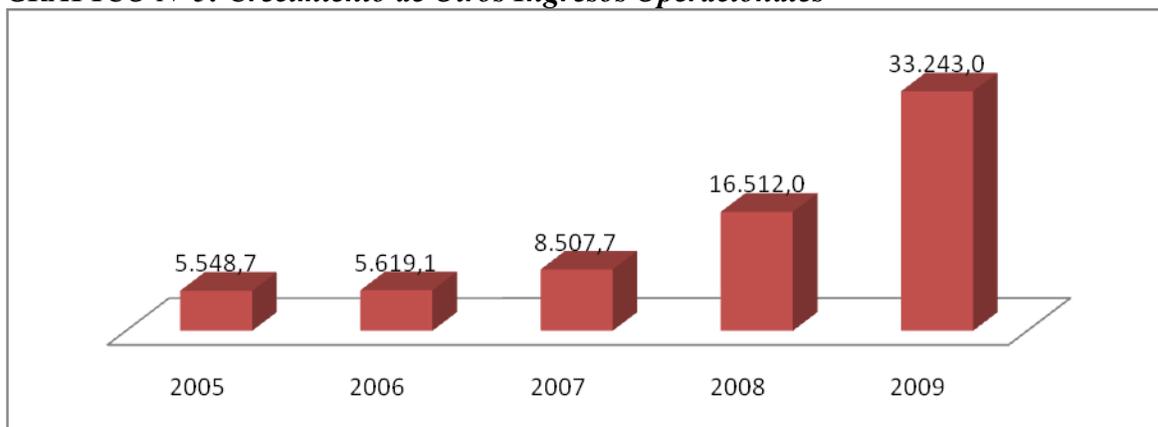
Finalmente, otro componente no menor, son los considerados como otros ingresos operacionales, en donde, tal como se observa en el gráfico n°5, tuvieron un crecimiento notable y continuo alcanzando su máximo en el año 2009 con \$33.243 (millones).

**Tabla N°25: Otros Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
1,27%	53,33%	197,58%	499,11%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°5: Crecimiento de Otros Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla n°25 se puede observar que porcentualmente, el crecimiento fue continuo partiendo de un 1,27% con respecto al año 2005 hasta llegar al punto máximo en el año 2009 con un 499,11% respecto al año 2005. Este crecimiento se debe

principalmente al resultado de operaciones financieras como variaciones en el IPC, UF, entre otras.

#### 4.1.1.3.2. Gastos

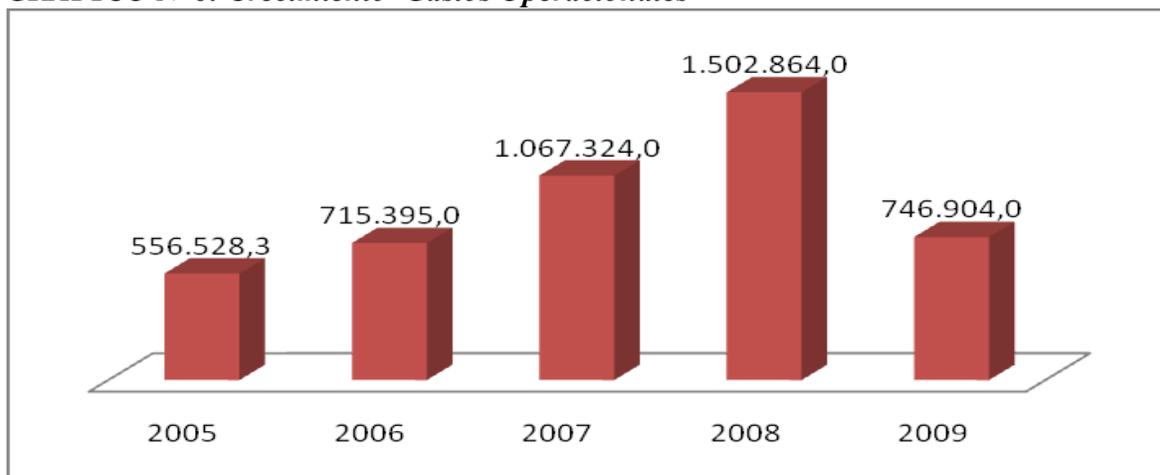
A continuación se exponen los principales componentes de los gastos y su comportamiento en el tiempo. Como se puede observar en el gráfico n°6, el crecimiento de los gastos operacionales fue prolongado hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$1.502.864 (millones) que corresponde a un 170,04% respecto del año 2005, descendiendo posteriormente en el año 2009 a \$746.904 (millones), lo cual corresponde a un 34,21% respecto del año 2005.

**Tabla N°26: Gastos de Operación**

Años			
2006	2007	2008	2009
28,55%	91,78%	170,04%	34,21%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°6: Crecimiento Gastos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Esta caída se explica también con la caída de los ingresos operacionales debido a la crisis, además de la variación de las operaciones de tarjetas.

Otra partida que compone los gastos, son los que incluyen remuneraciones y gastos de personal, la cual experimentó un aumento creciente a través del tiempo logrando un máximo en el año 2009 llegando hasta \$224.484 (millones) correspondiente a un 57,90% con respecto al año 2005.

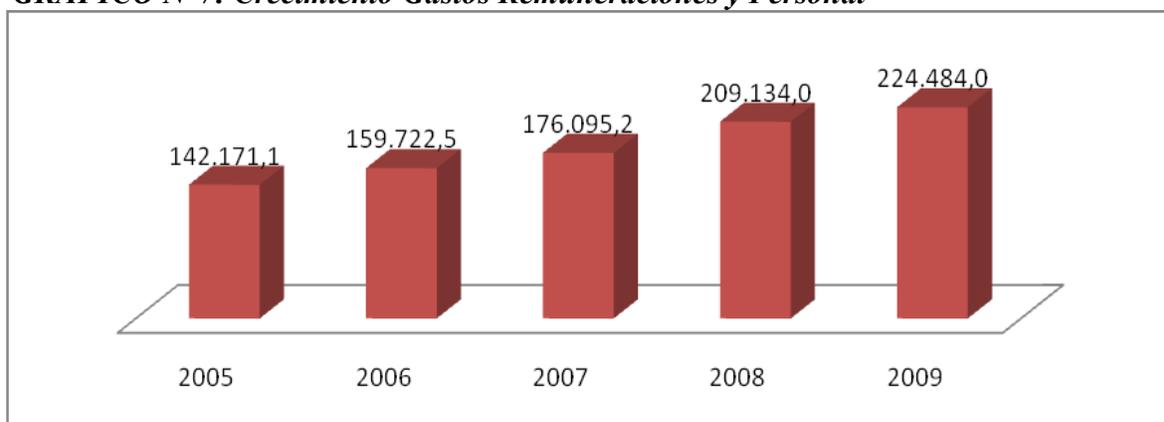
**Tabla N°27: Remuneraciones y Gastos de Personal**

Años			
2006	2007	2008	2009
12,35%	23,86%	47,10%	57,90%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Este crecimiento representa un aumento sostenido en el tiempo en cuanto a las remuneraciones de personal, lo que se explica también con el aumento en el número de trabajadores y además por el aumento en el número de oficinas y pago por indemnización por años de servicio, pago de vacaciones y bonos.

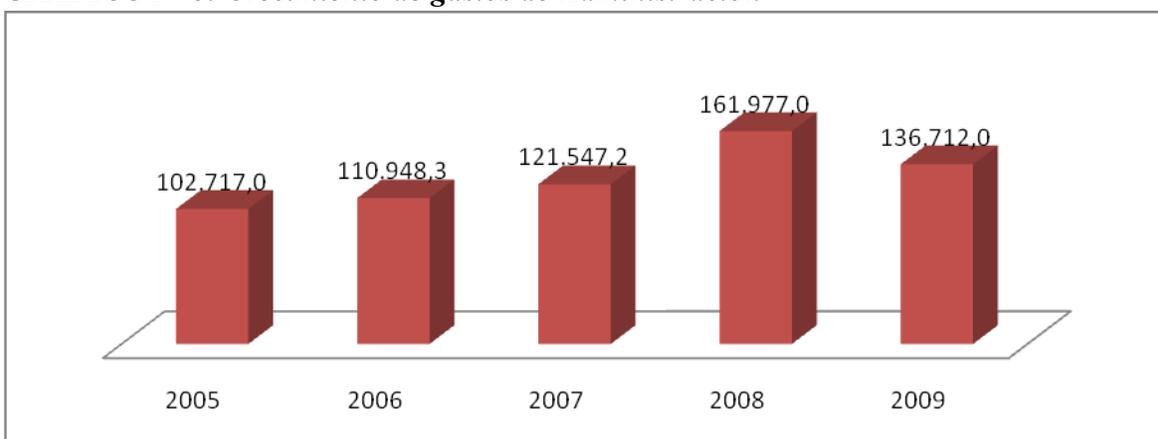
**GRÁFICO N°7: Crecimiento Gastos Remuneraciones y Personal**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los gastos de administración, el crecimiento fue igualmente sostenido hasta el año 2008 en donde su punto máximo alcanzó los \$161.977 (millones) correspondiente a un 57,69% cayendo posteriormente en el año 2009 a \$136.712 (millones) que representa un 33,10% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°8: Crecimiento de gastos de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°28: Gastos de Administración**

Años			
2006	2007	2008	2009
8,01%	18,33%	57,69%	33,10%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

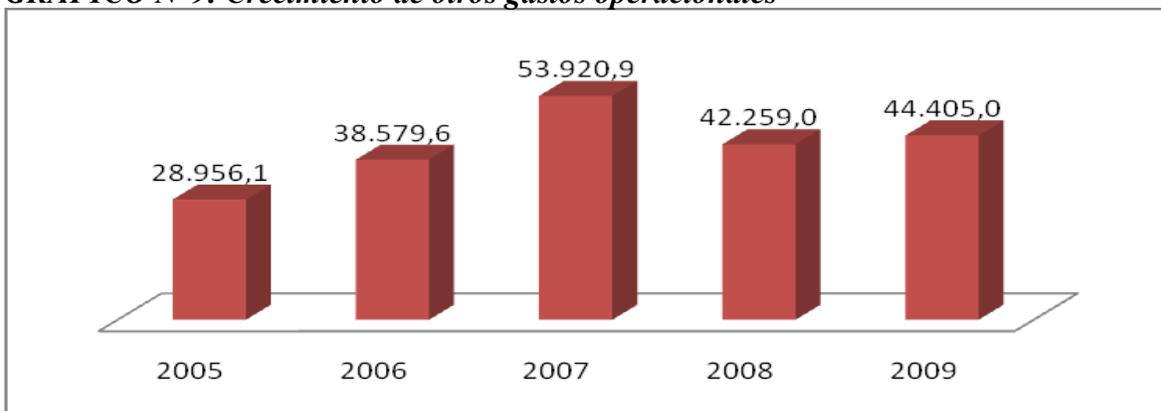
La partida de otros gastos operacionales presenta un crecimiento sostenido en el tiempo con un máximo de un 86,22% en el año 2007, cayendo levemente en los años siguientes terminando con \$44.405 correspondiente a un 53,35% con respecto al año 2005, sin embargo, el crecimiento ha sido constante siendo la causa principal los gastos por concepto de tarjetas de crédito, así como también como gastos por mantención de bienes recibidos en pago.

**Tabla N°29: Otros Gastos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
33,23%	86,22%	45,94%	53,35%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°9: Crecimiento de otros gastos operacionales**



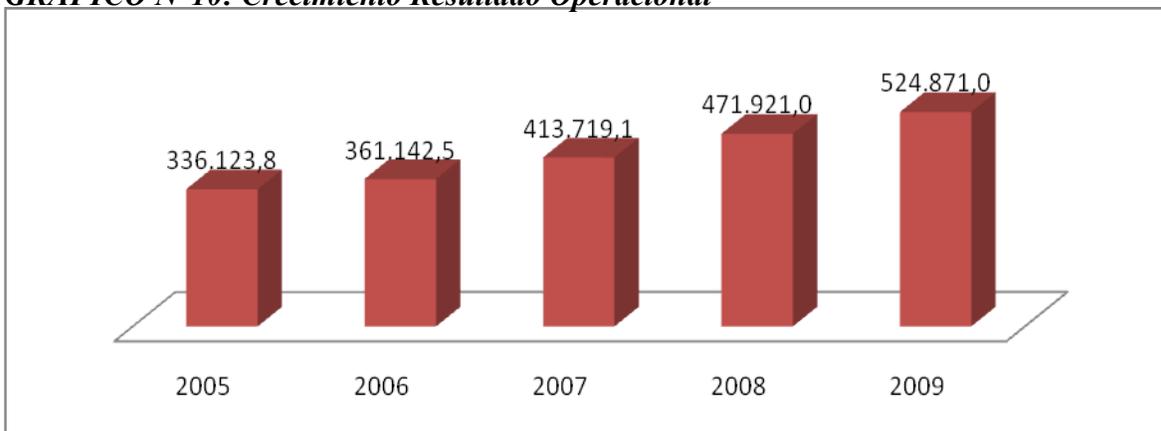
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.3.3. Resultados

##### Resultado Operacional

Como se puede observar en el gráfico n°10, los resultados operacionales presentan un crecimiento constante, lo cual indica que los ingresos operacionales cubren los gastos operacionales, es decir, se entiende que el banco si gana dinero por las actividades propias de la operación, llámese éstas, ingresos por intereses y reajustes, por comisiones y otros ingresos operacionales.

**GRÁFICO N°10: Crecimiento Resultado Operacional**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico además, muestra que el punto máximo se logra en el año 2009 con \$524.871 (millones), lo cual corresponde a un 56,15% con respecto al año 2005, lo cual se

explica con la buena gestión del banco Santander en cuanto a sus ingresos operacionales versus costos operacionales.

**Tabla N°30: Resultado Operacional**

Años			
2006	2007	2008	2009
7,44%	23,09%	40,40%	56,15%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado Antes de Impuestos (RAI)**

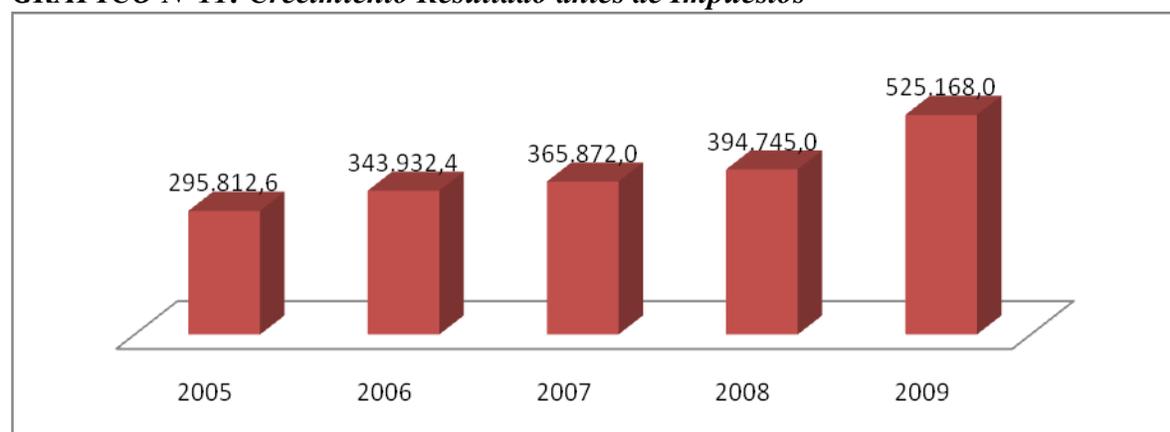
Al igual que el resultado operacional, el resultado antes de impuestos muestra resultados crecientes para todo el período de estudio, como se observa en el gráfico n°11 mostrando su punto máximo en el año 2009 con \$525.168 (millones) correspondiente a un 77,53% respecto del año 2005.

**Tabla N°31: Resultado Antes de Impuestos**

Años			
2006	2007	2008	2009
16,27%	23,68%	33,44%	77,53%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°11: Crecimiento Resultado antes de Impuestos**

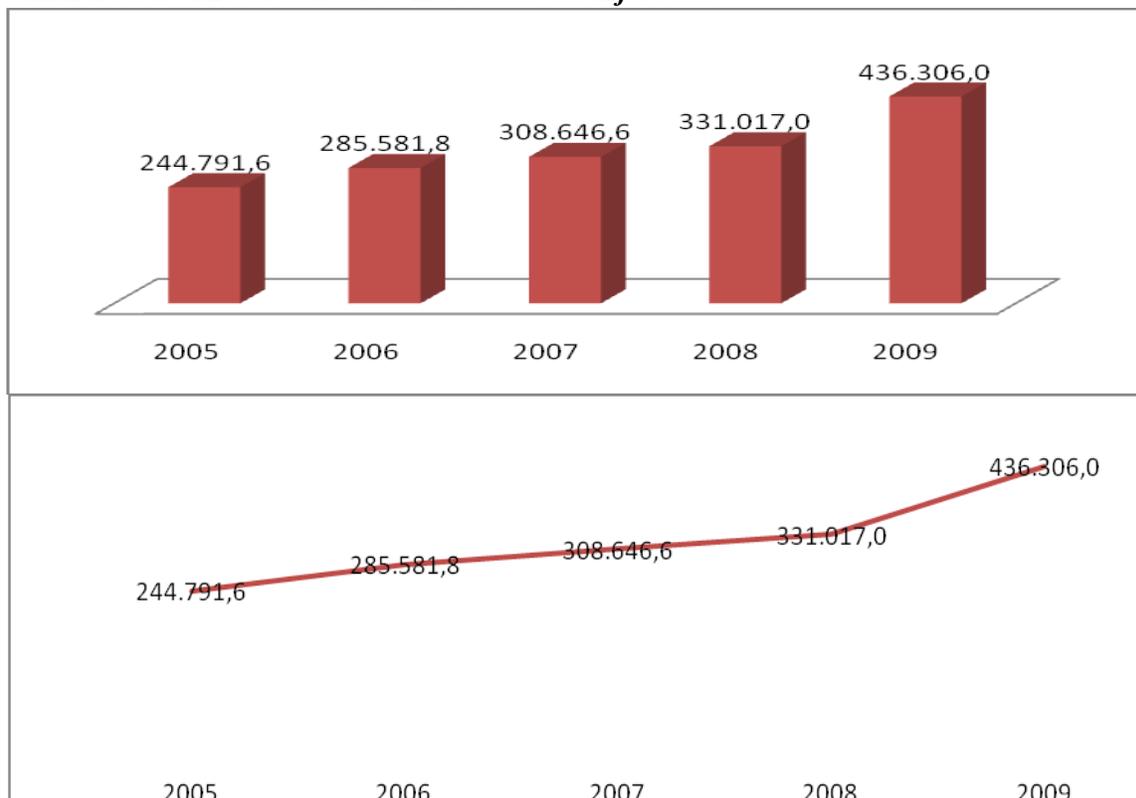


Fuente: Elaboración propia.

**Resultado del Ejercicio**

El gráfico n°12 muestra el crecimiento que presentó el resultado del ejercicio, es decir, las utilidades del banco Santander, lo cual indica, el éxito de su gestión, al ser positivo el comportamiento a través del período de estudio en donde su utilidad máxima se encuentra en el año 2009 con \$436.306 (millones) siendo un 31,81% superior a la del año 2008.

**GRÁFICO N°12: Crecimiento Resultado del Ejercicio**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°32: Resultado del Ejercicio**

Años			
2006	2007	2008	2009
16,66%	26,09%	35,22%	78,24%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

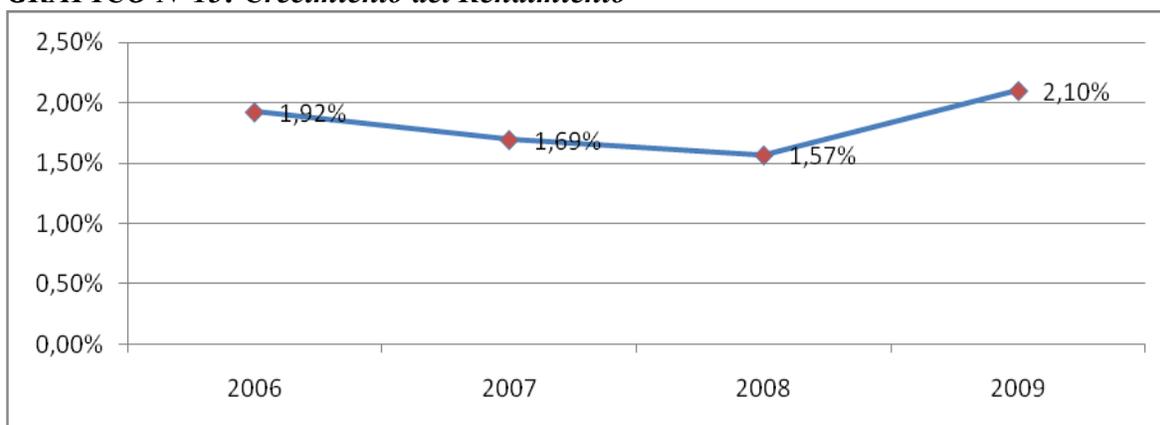
Como lo muestra la tabla n°32, las utilidades del Banco Santander fueron crecientes en el tiempo, partiendo de un 16,66% hasta llegar a un 78,24% en el año 2009 con respecto al año 2005. Esto indica que la empresa si fue capaz a través del tiempo de generar

utilidades para repartir a sus accionistas, o bien para aumentar sus reservas de capital propio.

### **Análisis del Rendimiento**

El banco Santander presenta un rendimiento creciente en el transcurso del tiempo con una baja en el año 2008 con un 1,57% que luego superó en el año 2009 ascendiendo a un 2,10%.

**GRÁFICO N°13: Crecimiento del Rendimiento**



Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N°33: Crecimiento del Rendimiento**

	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento</b>	1,92%	1,69%	1,57%	2,10%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como lo muestra la tabla n°33, el rendimiento ha sido positivo, con una baja en el año 2008 llegando a un 1,57%, lo cual se superó en el año 2009 alcanzando un 2,10%. Esto indica que si bien las utilidades fueron en crecimiento a través del tiempo, es bajo el rendimiento puesto que a mayor utilidad, mayor será el rendimiento sobre los activos.

Finalmente, la principal fuente de ingresos de Banco Santander son los ingresos por reajustes e intereses que corresponden a un 84,26% de los ingresos operacionales en promedio. Luego, siguen los ingresos por comisiones con 14,22% del total y finalmente, otros ingresos operacionales constituyen un 0,82% del total. Sin embargo, la partida que presentó mayor crecimiento durante el período estudiado fue la partida de otros ingresos operacionales con 187,82% en promedio.

#### 4.1.1.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?

Banco Santander dirige sus productos y servicios a ambas bancas, es decir, personas y empresas, abarcando en la banca de personas a todos los segmentos ya sea, A, B, C Y D. Un elemento diferenciador en este sentido, es que incluye a personas con ingresos inferiores que alcanzan sólo los \$150.000 a través de Santander Banefe. Desde ahí en adelante, abarca a todos los demás segmentos.

**TABLA N°34: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO	INGRESOS
	Personas	D	0-400.000
		C	400.001-670.000
		B	670.001-1.800.000
		A	1.800.000 y más.
	Empresas	Inmobiliarias	\$800 millones y más
		Pymes	hasta \$1.200 millones
		Mediana	\$1.200 - \$10.000 (mill.)
		Grande	\$10.000 millones y más
		Corporativa	\$10.000 millones y más

Fuente: Elaboración propia

Otros elementos diferenciadores son; el ser líder en tarjetas de crédito con un 39% de participación de mercado, además de ser líderes en apoyo a las pymes a través de FOGAPE (fondo de garantía para pequeños empresarios) representando un 32% del total colocado en el mercado. Por otra parte, tiene el sistema “meta 100” para medir la satisfacción del cliente contando con un 89% de satisfacción<sup>8</sup>.

En cuanto al servicio, se encuentra la Super clave VOX que entrega seguridad y rapidez en las transacciones, lo cual trajo consigo un crecimiento de la banca virtual realizando mensualmente más de 2 millones de transacciones, incluyendo internet móvil (transacciones telefónicas). En el mismo plano, se instalaron sillas en algunas sucursales para la espera en la atención de los clientes, lo cual hace mucho más amena y cómoda la espera.

En síntesis, Santander se diferencia en que ha tendido a orientarse más hacia la banca retail o minorista, puesto que en esos negocios es donde se obtienen mejores rentabilidades donde, aproximadamente el 71% de las colocaciones del Banco

<sup>8</sup> Datos extraídos de la memoria anual 2009.

corresponden a individuos y Pymes, lo que constituye una estrategia para fortalecer el surgimiento de las pymes.

#### 4.1.1.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio?

Si bien, Banco Santander posee cobertura a nivel nacional, como se observa en la tabla anterior, la variación fue negativa en los aspectos analizados, cuya disminución no significa que haya una falta de conexión con el cliente, sino que con lo masivo que está resultando la tecnología para los bancos, esto hace que se necesite, ya sea menos empleados, menos oficinas y menos cajeros puesto que se ofrece la mayoría de los servicios a través de la banca virtual.

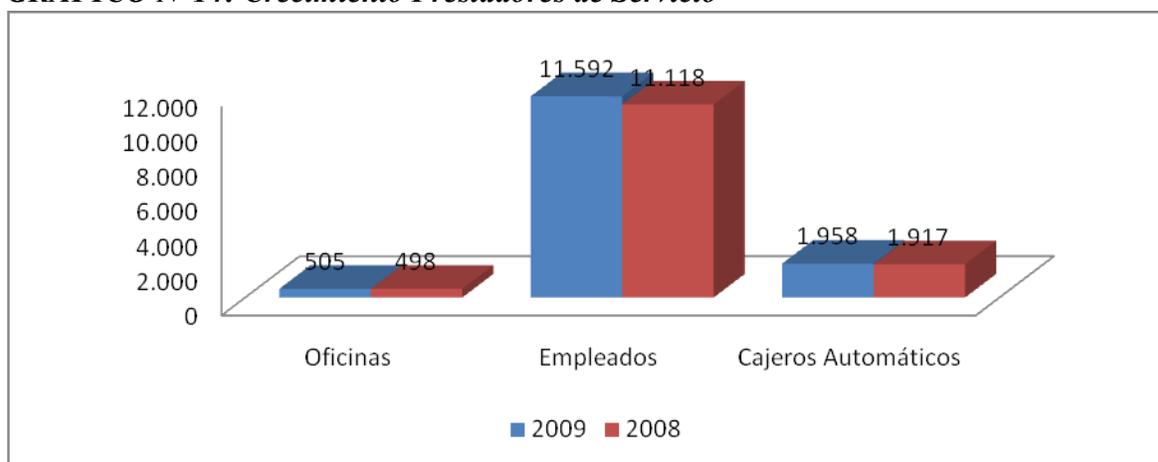
**TABLA N°35: Principales Prestadores de Servicio**

INSTITUCION	ASPECTOS	2008	2009	Variación (%)
	Oficinas	505	498	-1,39%
	Empleados	11.592	11.118	-4,09%
	Cajeros Automáticos	1.958	1.917	-2,09%

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

En relación a la banca virtual, la página web del banco Santander representa el alcance de tecnología que posee Santander y el aporte a la rapidez, menor complejidad y gasto de tiempo por parte de los clientes.

**GRÁFICO N°14: Crecimiento Prestadores de Servicio**



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

En este sentido, Banco Santander creció en sus visitas a la banca virtual en un 68%, aumentando además sus transacciones en un 37% en el año 2009 lo que corresponde a más de 2 millones de transacciones al mes contando con un nivel de satisfacción de un 88%<sup>9</sup>. Cuenta con una *banca virtual* para el segmento de personas, la cual permite realizar depósitos, transferencias, pagos de cuentas en general, recargas a celulares y además es una página que ofrece información tanto relacionada con el banco como también de interés financiero. Además, ofrece una plataforma de servicio al cliente, tanto telefónica como vía mensajes a través de la página. Entonces, Santander cuenta con una banca virtual, llamada *office banking*, la cual permite acceder al cliente a todos los servicios mencionados en el punto “qué proporciona”, en términos concretos, permite solicitar cuentas corrientes, créditos, seguros, tarjetas e hipotecarios, invertir en depósitos a plazo, fondos mutuos, acciones, pagar cuentas, consultar movimientos, transferir fondos a otros bancos, etc. Por lo tanto, se puede concluir que la banca virtual que ofrece Banco Santander es tanto, interactiva como informativa.

#### **4.1.2. Banco de Chile**

De acuerdo a la determinación de la muestra, el Banco de Chile es el segundo banco en el ranking en cuanto a colocaciones dentro del país.

##### **4.1.2.1. ¿A quién sirve?**

En la banca de personas, Banco de Chile sirve principalmente a personas naturales sin giro comercial que deseen cuenta corriente que es su producto base. Además sirve a inversionistas, empresarios, ahorrantes, socios de empresas, familias y estudiantes universitarios que cursan penúltimo o último año de sus respectivas carreras.

---

<sup>9</sup> Datos extraídos de la memoria anual 2009.

**TABLA N°36: Mercado Objetivo**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>BANCA</b>	<b>DEMANDA</b>
	Personas	<i>Inversionistas</i>
		<i>Empresarios</i>
		<i>Personas Naturales</i>
		<i>Ahorrantes</i>
		<i>Personas Jurídicas</i>
		<i>Socios de Empresas</i>
		<i>Familias</i>
		<i>Estudiantes Universitarios</i>
	Empresas	<i>Filiales multinacionales</i>
		<i>Empresas públicas</i>
		<i>Empresas concesionarias</i>
		<i>Agentes del mercado de capitales</i>
		<i>Pequeñas empresas</i>
		<i>Medianas empresas</i>
		<i>Grandes empresas</i>
		<i>Corporativas</i>
		<i>Inmobiliarias</i>
		<i>Universidades</i>

Fuente: Elaboración propia.

Po otro lado, Banco de Chile también sirve a aquellos que deseen contratar seguros de vida, salud, para viajar, etc., obtener créditos para estudios superiores de pregrado o postgrado y a quienes deseen adquirir una casa a través de hipotecarios.

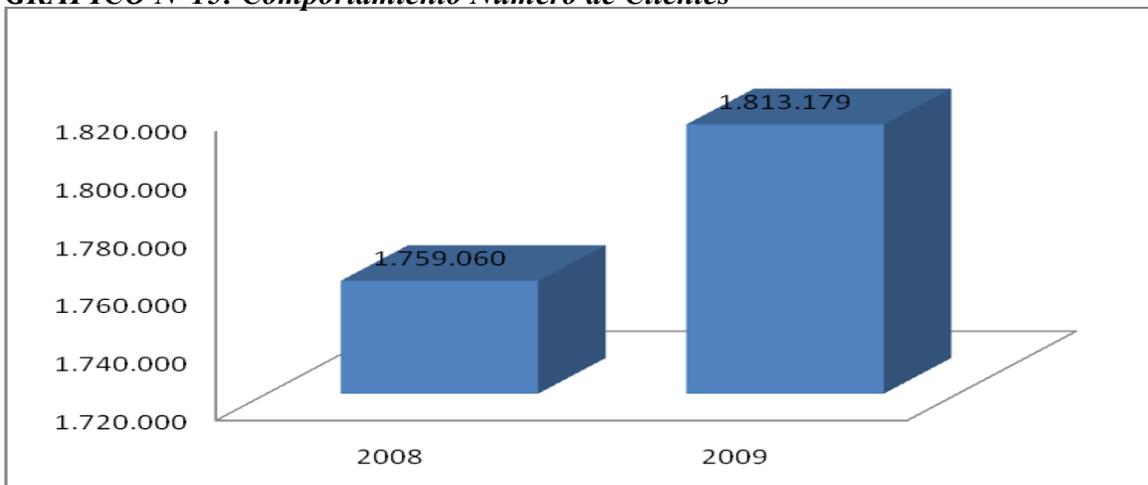
La banca de empresas, a su vez, sirve a filiales multinacionales, empresas públicas, empresas concesionarias, agentes del mercado de capitales, pequeñas, medianas, grandes empresas y corporativas. Además sirve a las empresas inmobiliarias y universidades.

**TABLA N°37: Número de Clientes**

<b>INSTITUCION</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<i>Banco de Chile</i>	<i>1.759.060</i>	<i>1.813.179</i>

Fuente: Memorias anuales Banco Chile

El número de clientes aumentó en un 3,08% respecto del año anterior, lo cual se explica por la conformidad mostrada por los clientes en cuanto a la satisfacción con el ejecutivo, con un 88% de aceptación.

**GRÁFICO N°15: Comportamiento Número de Clientes**

Fuente: Elaboración Propia con datos de las memorias anuales Banco Chile

#### 4.1.2.2. ¿Qué proporciona?

El Banco de Chile proporciona los siguientes productos y servicios en su banca personas;

1. **Cuentas Corrientes;** a través de este producto, Banco Chile ofrece tarjetas, cheques, línea de crédito y línea extra apoyo. Algunos servicios asociados son; banca virtual que permite realizar transacciones en línea, Pago automático de cuentas, transferencias de fondos, acceso a autoservicios bancarios, pagos y recargas y descuentos y beneficios a universitarios en lugares convenidos con el banco.
2. **Servicios Internacionales;** Banco de Chile, a través de su red Internacional ofrece asesoría en productos internacionales tales como; órdenes de pago enviadas y recibidas en monedas extranjeras, compra y venta de monedas extranjeras y emisión de documentos valorados en moneda extranjera.
3. **Tarjetas de Crédito y Red Compra;** Banco Chile ofrece distintos tipos de tarjetas entre las que se encuentran; Tarjeta de crédito Travel Club, AAdvantage, MasterCard Black, Visa Signature, Diners Club International, tarjeta de crédito Global Pass. Todas estas tarjetas cuentan con servicios como Web Pay Plus, Pago Seguro, los cuales permiten comprar de forma segura por internet.

**TABLA N°38: Productos y Servicios ofrecidos**

INSTITUCIÓN	BANCA	PRODUCTOS	SERVICIOS
	Personas	<i>Cuenta Corriente</i>	<i>Banco en línea</i>
		<i>Servicios Internacionales</i>	<i>Pagos y recargas</i>
		<i>Tarjetas de crédito y redCompra</i>	<i>Pago Automático de Cuentas (PAC)</i>
		<i>Créditos</i>	<i>Transferencias de fondos</i>
		<i>Cheques</i>	<i>Operaciones en Moneda Extranjera</i>
		<i>Línea de crédito</i>	<i>Operaciones por teléfono</i>
		<i>Inversiones</i>	<i>Pago Electrónico de Cuentas (PEC)</i>
		<i>Ahorros</i>	<i>Autoservicios bancarios</i>
		<i>Seguros</i>	<i>Pagos previsionales y tributarios</i>
		<i>Hipotecarios</i>	<i>Beneficios y descptos. a Universitarios</i>
	Empresas	<i>Cuenta Corriente</i>	<i>Banca electrónica</i>
		<i>Préstamos</i>	<i>Cobranzas y Recaudaciones</i>
		<i>Operaciones Moneda Extranjera</i>	<i>Transferencias de fondos</i>
		<i>Tarjetas de crédito</i>	<i>Pago Remuneraciones</i>
		<i>Seguros para empresas</i>	<i>Pago Automático de Cuentas (PAC)</i>
		<i>Leasing</i>	<i>Pago a proveedores</i>
		<i>Factoring</i>	<i>Asesoría financiera</i>
		<i>Depósitos a plazo</i>	<i>Cambio divisas</i>
		<i>Fondos mutuos</i>	<i>Transporte de valores</i>
<i>Línea de credito</i>	<i>Representaciones</i>		

Fuente: Elaboración propia.

4. **Créditos**; en este punto, Banco de Chile ofrece el Crédito Personal, Crédito tu auto, Crédito Universitario y Crédito de Contingencia que permite solucionar inconvenientes o imprevisto en la cuenta corriente. En los créditos, los servicios asociados son; pago automático a cuenta corriente o tarjeta de crédito, además de asesoría durante la tramitación.
5. **Inversiones**; ya sea, en acciones, fondos mutuos, depósitos a plazo fijo, de renovación automática, con beneficio tributario, inversiones en el exterior, en moneda extranjera, renta fija y ahorro previsional voluntario (APV).
6. **Ahorros**; con Tarjeta de Ahorro con giro incondicional, tarjeta de ahorro con giro Diferido, Ahorro Total Nominal. Los servicios asociados a este punto son; seguros de vida e invalidez, acceso a la red de cajeros automáticos y servicios TodaHora,

además del traspaso automático de fondos.

7. **Seguros**; de vida, de accidentes, de estudios, de salud, asistencia en viajes, de protección, automotriz, de hogar y seguro obligatorio de accidentes personales (SOAP). A través de los seguros, Banco Chile ofrece servicios como cobertura de productos tales como tarjetas, cheques, además de cobertura sobre bienes de hogar en caso de robo o incendio, cobertura de salud en gastos médicos, hospitalizaciones, muerte natural o accidental, entre otras.
8. **Hipotecarios**; en este punto, Banco de Chile ofrece Crédito Hipotecario con letras, Mutuo hipotecario endosable, mutuo hipotecario Plus, con tasa variable y Crédito para la construcción. Los servicios asociados a los créditos hipotecarios son; seguros de incendio, sismo y desgravamen, además de la asesoría permanente de expertos.

Por su parte, la banca de empresas ofrece los siguientes productos;

1. **Cuenta Corriente**; Banco de Chile ofrece productos como líneas de financiamiento y tarjeta Chilecard. Además, cuenta con servicios como asesoría de ejecutivos altamente especializados, pago automático de cuentas, servicios de pago y recaudaciones, servicios de comercio exterior, banca electrónica y telefónica, productos de moneda extranjera, transferencias electrónicas, pago de impuestos, dividendos, pensiones y contribuciones.
2. **Préstamos**; Banco Chile proporciona financiamiento a través de créditos para proyectos, crédito con garantía, créditos comerciales, préstamos a exportadores y préstamos a importadores a través de su área de comercio exterior.
3. **Tarjetas de Crédito**; Banco de Chile ofrece Visa Corporate Gold, Mastercard Corporate Executive y Mastercard Corporate. Además cuenta con los autoservicios bancarios, seguros de vida, contra robo, viajes, entre otros.
4. **Seguros para Empresas**; de transporte, de vida y salud, responsabilidad civil y contra incendios. El servicio asociado a este punto es la asesoría financiera tanto a fusiones y adquisiciones de empresas, financiamiento de activos, aportes de capital y negocios internacionales.
5. **Leasing**; a mediano y largo plazo, que permite financiar oficinas, locales

comerciales, plantas y terrenos industriales. Además, cuenta con la asesoría de expertos.

6. **Factoring**; tradicional, corporativo, internacional y FOGAPE.
7. **Inversiones**; en este punto ofrece depósitos a plazo fijo, de renovación automática y con beneficio tributario, además de productos como fondos mutuos, moneda extranjera y renta fija.
8. **Financiamiento**; a corto plazo en línea de crédito, tarjeta de crédito, crédito de garantía, en cuotas y comerciales. A largo plazo en boletas de garantía, créditos sindicados, financiamiento de proyectos, créditos comerciales.

### 4.1.2.3. ¿Cómo gana dinero?

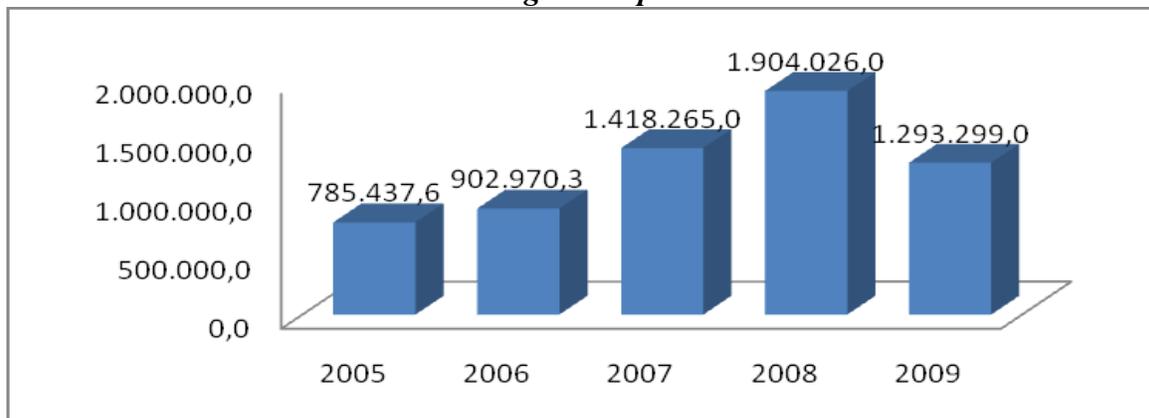
#### 4.1.2.3.1 Ingresos

En cuanto a los ingresos, el crecimiento mostrado se debe a la evolución favorable del sistema financiero chileno, sobre todo en el año 2008, donde se observa el mayor crecimiento. La caída en el año 2009 se explica en parte por la crisis global que provocó una contracción en el sistema.

#### Ingresos Operacionales

Los ingresos operacionales crecieron mayormente entre los años 2007 y 2008, no obstante, cayó en el año 2009 debido a la crisis económica a nivel global.

**GRÁFICO N°16: Crecimiento de los Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico n°16 muestra que los ingresos operacionales crecieron hasta el año 2008, donde se encuentra su punto máximo con \$1.904.026 (millones) que equivale al 142,42% respecto del año 2005, para posteriormente caer en el año 2009 a un 64,66%.

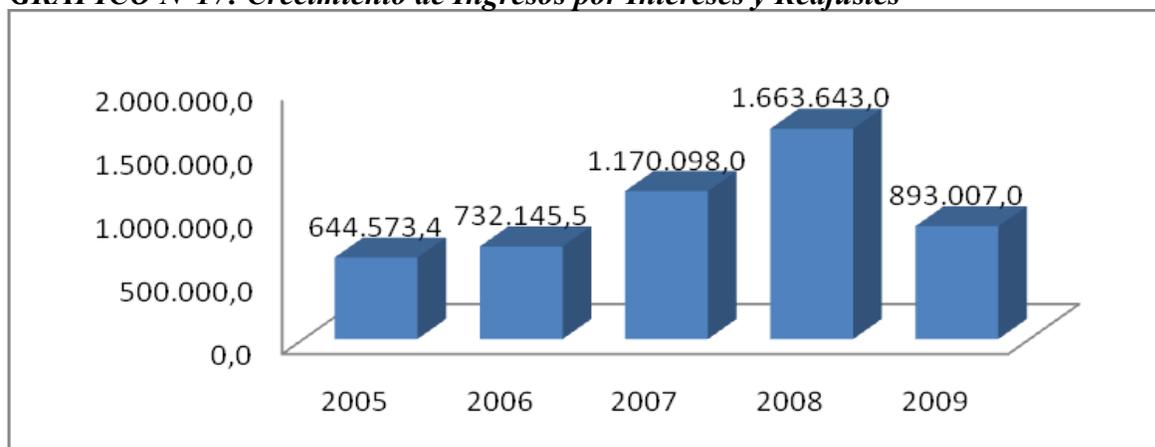
**Tabla N°39: Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
14,96%	80,57%	142,42%	64,66%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Una de las partidas que componen el ingreso operacional, como se puede observar en el gráfico n°17, son los ingresos por intereses y reajustes, cuyo crecimiento al igual que en el ingreso operacional es creciente hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$1.663.643 (millones) que corresponde a un 158,10% con respecto al año 2005, para posteriormente caer a \$893.007 (millones). Este comportamiento se explica por aceptación por parte de los clientes en cuanto a la satisfacción con el ejecutivo. La baja en el año 2009 se debe a la crisis global que afectó al sistema en general. A pesar de la caída en el año 2009, ésta continúa siendo positiva con 38,54% con respecto al año 2005.

**GRAFICO N°17: Crecimiento de Ingresos por Intereses y Reajustes**



Fuente: Elaboración propia.

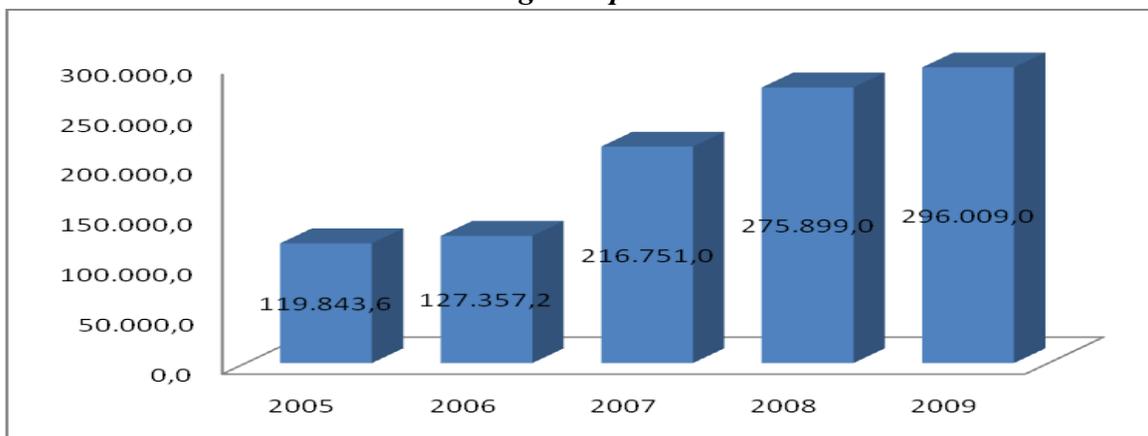
**Tabla N°40: Ingreso por Intereses y reajustes**

Años			
2006	2007	2008	2009
13,59%	81,53%	158,10%	38,54%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales

Otro componente son los ingresos por comisiones, los cuales crecieron continuamente a través del tiempo, donde su punto máximo en el año 2009 llegó a un 147,0% con respecto al año 2005.

**GRÁFICO N°18: Crecimiento de los Ingresos por Comisiones**



Fuente: Elaboración propia.

Este comportamiento se explica principalmente por el aumento de productos como tarjetas de crédito, cuentas corrientes y venta de seguros. Además, la estrategia de marketing orientada a incentivar el uso de tarjetas mediante atractivas promociones, lo que genera mayores comisiones e ingresos para el banco.

**Tabla N°41: Ingresos de Comisiones**

Años			
2006	2007	2008	2009
6,27%	80,86%	130,22%	147,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Finalmente, se encuentran otros ingresos operacionales, en donde, tal como se observa en el gráfico n°19, tuvieron un alza considerable en el año 2008 con \$68.386

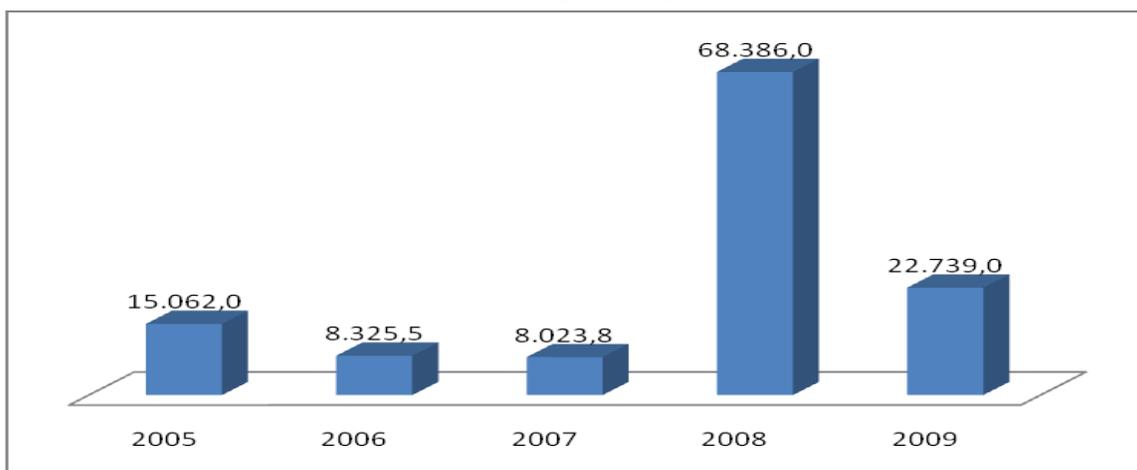
(millones).

**Tabla N°42: Otros Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
-44,73%	-46,73%	354,03%	50,97%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°19: Crecimiento de Otros Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

La tabla n°42 muestra que porcentualmente, el crecimiento fue cíclico con un aumento máximo de un 354,03% en el año 2008 cuyo crecimiento se debe principalmente al resultado de operaciones financieras.

#### 4.1.2.3.2. Gastos

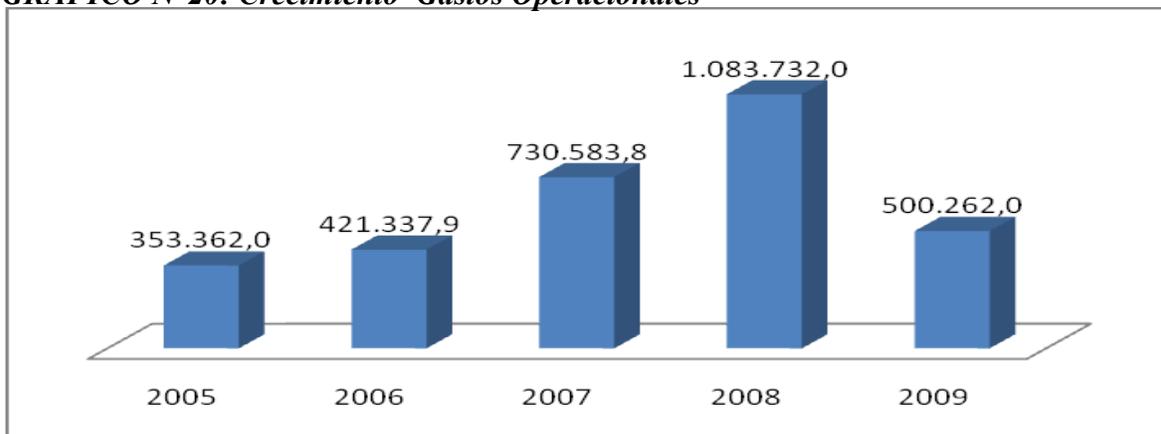
Dentro de los principales componentes de los gastos se encuentran los gastos operacionales, observándose en el gráfico n°20, un crecimiento prolongado hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$1.083.732 (millones) que corresponde a un 206,69% respecto del año 2005, descendiendo luego en el año 2009 a \$500.262 (millones) correspondiente a un 41,57% respecto del año 2005.

**Tabla N°43: Gastos de Operación**

Años			
2006	2007	2008	2009
19,24%	106,75%	206,69%	41,57%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°20: Crecimiento Gastos Operacionales**

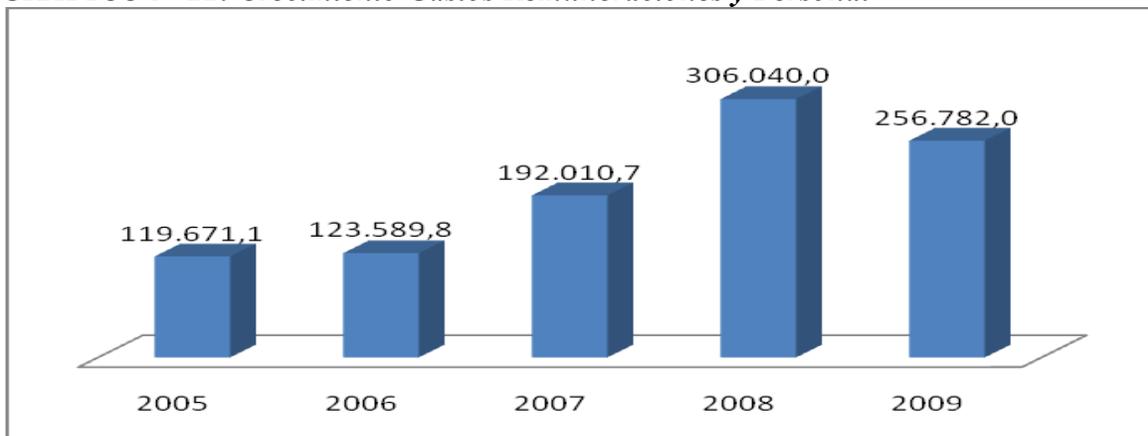


Fuente: Elaboración propia.

La caída en el año 2009 se explica con la caída de los ingresos operacionales debido a la crisis, además de disminución de las colocaciones totales.

La partida de remuneraciones y gastos de personal, experimentó un aumento prolongado a través del tiempo alcanzando un máximo en el año 2008 con \$306.040 (millones) correspondiente a un 155,73% con respecto al año 2005.

**GRÁFICO N°21: Crecimiento Gastos Remuneraciones y Personal**



Fuente: Elaboración propia.

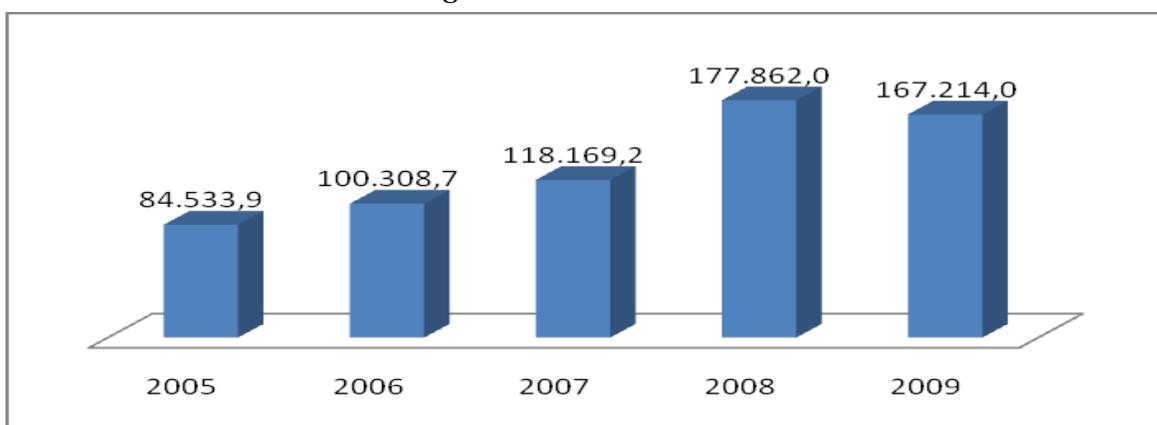
**Tabla N°44: Remuneraciones y Gastos de Personal**

Años			
2006	2007	2008	2009
3,27%	60,45%	155,73%	114,57%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Este crecimiento se explica con el aumento de pago de indemnizaciones por años de servicio, bonos y gratificaciones, gastos de capacitación, además del aumento en el número de trabajadores y oficinas durante el año 2008.

**GRÁFICO N°22: Crecimiento de gastos de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los gastos de administración, el crecimiento fue igualmente prolongado hasta el año 2008 en donde su punto máximo alcanzó los \$177.862 (millones) correspondiente a un 110,40% cayendo posteriormente en el año 2009 a \$167.214 (millones) lo que representa un 97,81% respecto del año 2005. El crecimiento se debe al aumento en gastos de arriendos, publicidad, materiales de oficina, donaciones, entre otros.

**Tabla N°45: Gastos de Administración**

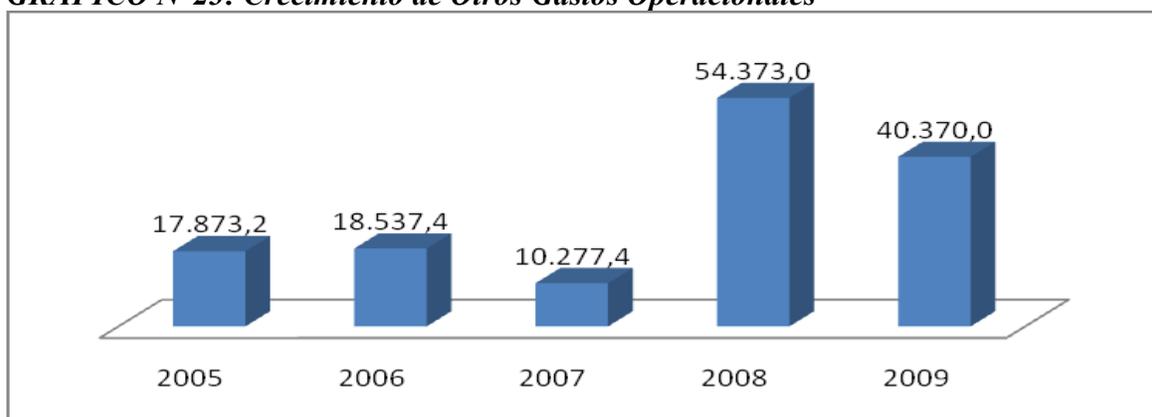
Años			
2006	2007	2008	2009
18,66%	39,79%	110,40%	97,81%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La partida de otros gastos operacionales presenta un crecimiento sostenido en el

tiempo con un máximo de \$54.373 en el año 2008 que representa un 204,22% cayendo posteriormente a \$40.370 correspondiente a un 125,87% con respecto al año 2005. Este crecimiento se debe al aumento de gastos e impuestos de tarjetas visa y MasterCard, seguros de desgravamen y algunos castigos de distinta índole. La caída del año 2009 se debe a la disminución de gastos por bienes recibidos en pago, provisiones por contingencias y otros gastos.

**GRÁFICO N°23: Crecimiento de Otros Gastos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla N°46: Otros Gastos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
3,72%	-42,50%	204,22%	125,87%

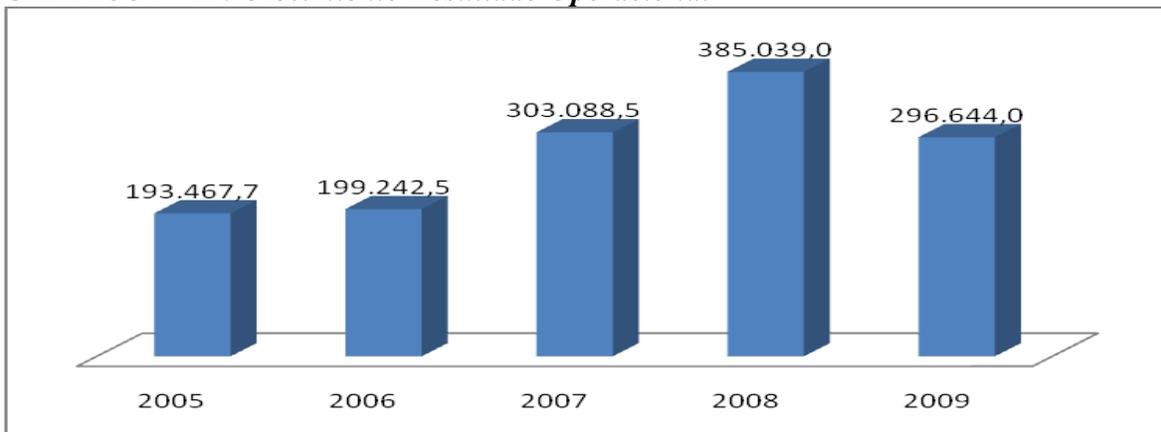
Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

#### 4.1.2.3.3. Resultados

##### Resultado Operacional

Como se puede observar, el resultado operacional presenta un crecimiento prolongado a través del tiempo lo que significa que los ingresos de operación superan los gastos de operación, entonces el banco gana dinero por las actividades propias de la operación.

**GRÁFICO N°24: Crecimiento Resultado Operacional**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico n°24 muestra, que el punto máximo se logra en el año 2008 con \$385.039 (millones), lo cual corresponde a un 99,02% con respecto al año 2005, lo cual se explica, por el comportamiento tanto de los ingresos como de los gastos operacionales, además de la buena gestión del banco de Chile en cuanto a las partidas antes mencionadas.

**Tabla N°47: Resultado Operacional**

Años			
2006	2007	2008	2009
2,98%	56,66%	99,02%	53,33%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado Antes de Impuestos (RAI)**

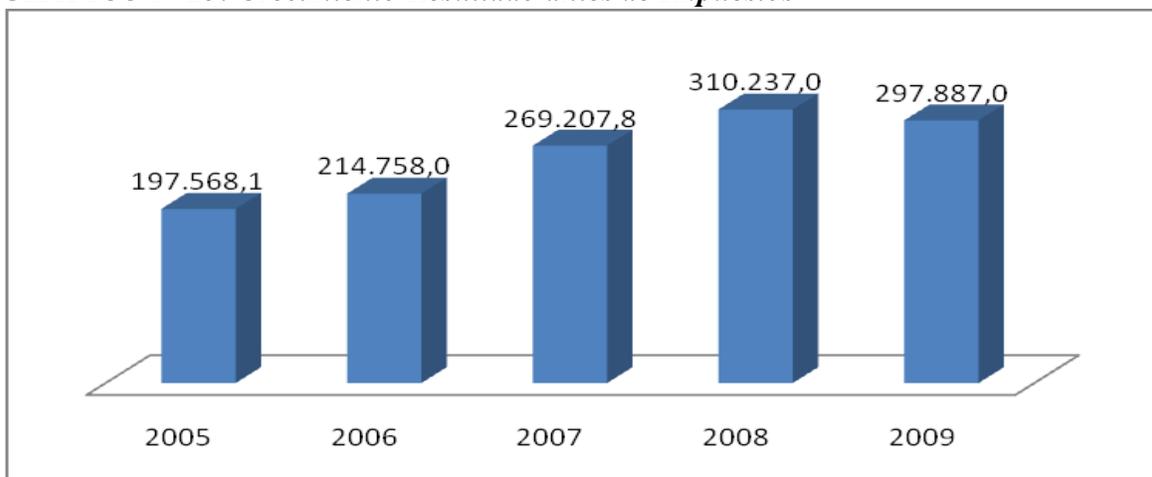
El resultado antes de impuestos, al igual que el resultado operacional presenta resultados crecientes para todo el período estudiado, donde su máximo se encuentra en el año 2008 con \$310.237 (millones) correspondiente a un 57,03% respecto del año 2005.

**Tabla N°48: Resultado Antes de Impuestos**

Años			
2006	2007	2008	2009
8,70%	36,26%	57,03%	50,78%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°25: Crecimiento Resultado antes de Impuestos**



Fuente: Elaboración propia.

**Resultado del Ejercicio**

El gráfico n°26 muestra el crecimiento que presentaron las utilidades del Banco de Chile, lo cual indica, el éxito de su gestión, al ser positivo el comportamiento a través del período de estudio en donde su utilidad máxima se encuentra en el año 2008 con \$272.427 (millones) siendo un 12,44% superior a la del año 2007, considerándose ésta, aproximadamente un cuarto de la utilidad de todo el sistema en ese año.

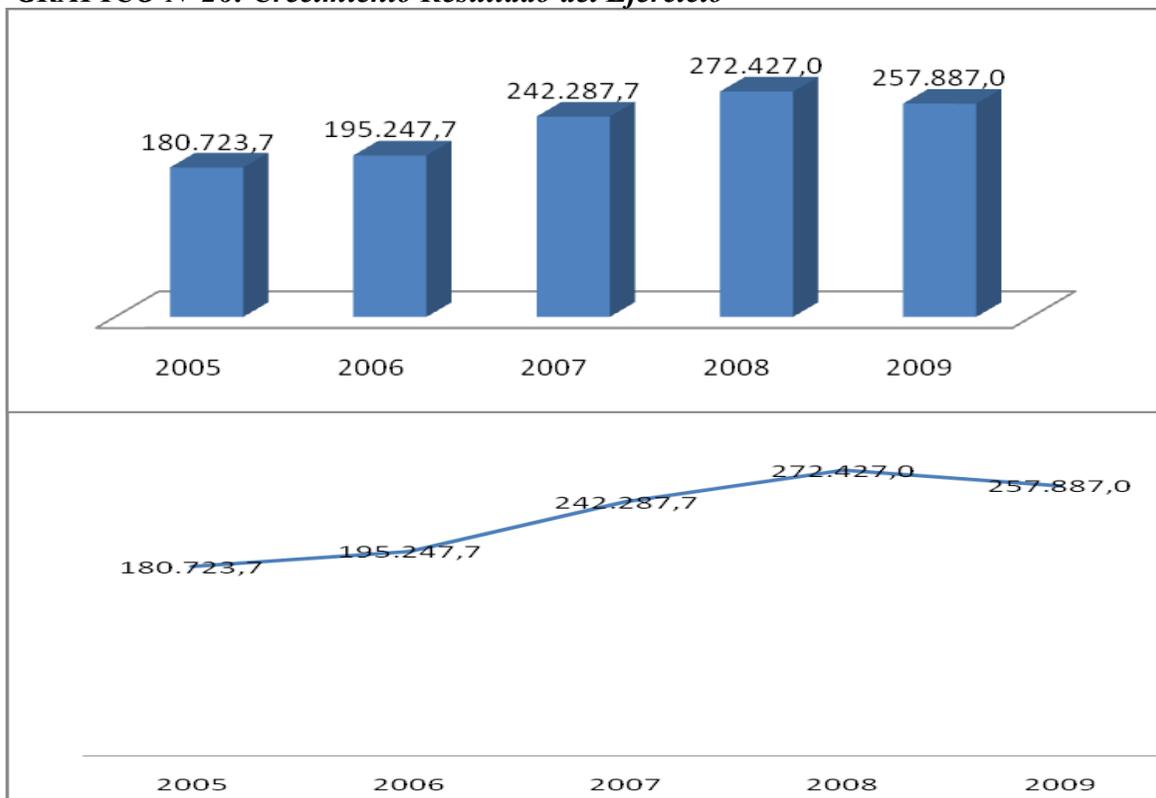
**Tabla N° 49: Resultado del Ejercicio**

Años			
2006	2007	2008	2009
8,04%	34,07%	50,74%	42,70%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Como lo muestra la tabla n°49, las utilidades del Banco de Chile fueron crecientes en el tiempo, partiendo de un 8,04% hasta llegar a un 42,70% en el año 2009 con respecto al año 2005, lo cual indica que el banco si fue capaz de generar utilidades para repartir a sus accionistas a través del tiempo, o bien para aumentar sus reservas de capital propio.

**GRÁFICO N°26: Crecimiento Resultado del Ejercicio**



Fuente: Elaboración propia.

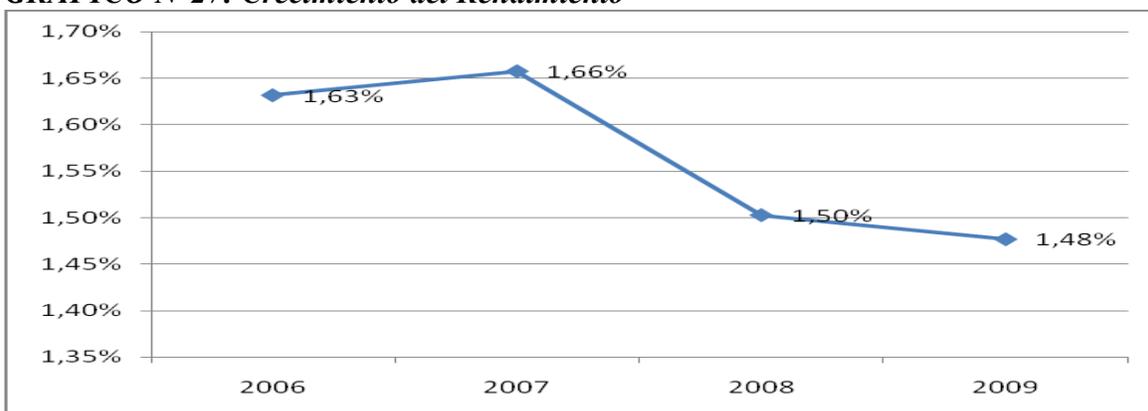
**Análisis del Rendimiento**

El Banco de Chile presenta un rendimiento relativamente constante en el transcurso del tiempo, tal como lo muestra la tabla n°50, en donde el rendimiento ha sido positivo hasta el año 2007 con una baja en el año 2008 llegando a un 1,50%, lo cual disminuyó levemente el año 2009 alcanzando un 1,48%.

**TABLA N°50: Crecimiento del Rendimiento**

	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento</b>	1,63%	1,66%	1,50%	1,48%

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO N°27: Crecimiento del Rendimiento**

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, la principal fuente de ingresos de Banco Chile son los ingresos por intereses y reajustes que equivalen a un 80,96% de los ingresos operacionales en promedio. Luego, siguen los ingresos por comisiones que corresponden a un 16,43% del total y finalmente, otros ingresos operacionales que constituyen un 1,94% del total. No obstante, la partida que presentó mayor crecimiento durante el período estudiado fue la partida de ingresos por comisiones con un crecimiento promedio de 91,09%, lo que indica que Banco Chile gana dinero por sus propias actividades.

#### 4.1.2.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?

Banco de Chile dirige sus productos y servicios tanto a personas como a empresas, abarcando en la banca de personas a todos los segmentos ya sea, A, B y C. Desde ahí en adelante, todos los demás segmentos son alcanzados.

Entre los elementos diferenciadores relacionado con la innovación en el servicio en cuanto a la tecnología se encuentra *RedGiro*, que es un servicio que permite realizar transferencias a través de cajeros automáticos a clientes o terceros. Además, Banco Chile cuenta con el servicio “*Digipass*” que es una llave electrónica de alta seguridad que permite transferir montos superiores a 5 millones de pesos. Además, destaca su apoyo a la pequeña y mediana empresa en cuanto a financiamiento además de sus productos de inversión siendo reconocido en el año 2009.

**TABLA N°51: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO	INGRESOS
	Personas	C	400.000-670.000
		B	670.001-1.800.000
		A	1.800.000 y más.
	Empresas	Microempresa	Hasta \$50 millones
		Pequeña	\$50 - \$500 millones
		Mediana	\$500-\$1.400 millones
		Mayorista, Grandes empresas e Inmobiliaria	\$1.400 -\$70.000 millones
		Corporativa e inversiones	\$70.000 millones y más.

Fuente: Elaboración propia

En el año 2009 lanzó al mercado el servicio “*Línea Extra Apoyo*” que es un complemento a la cuenta corriente y línea de crédito y sirve para enfrentar eventuales sobregiros. Esta iniciativa, al cabo de unos meses, se transformó en estándar del mercado. Además, Banco Chile pone a disposición de sus clientes un nuevo crédito de vivienda llamado “*Hipotecario Dividendo Seguro*”, que incluye un seguro de cesantía por los primeros dos años. En el plano de imagen, se asocia con Visa para transformarse en el banco oficial del Mundial de la FIFA 2010 en Sudáfrica, además es el banco oficial durante más de 30 años de la Teletón.

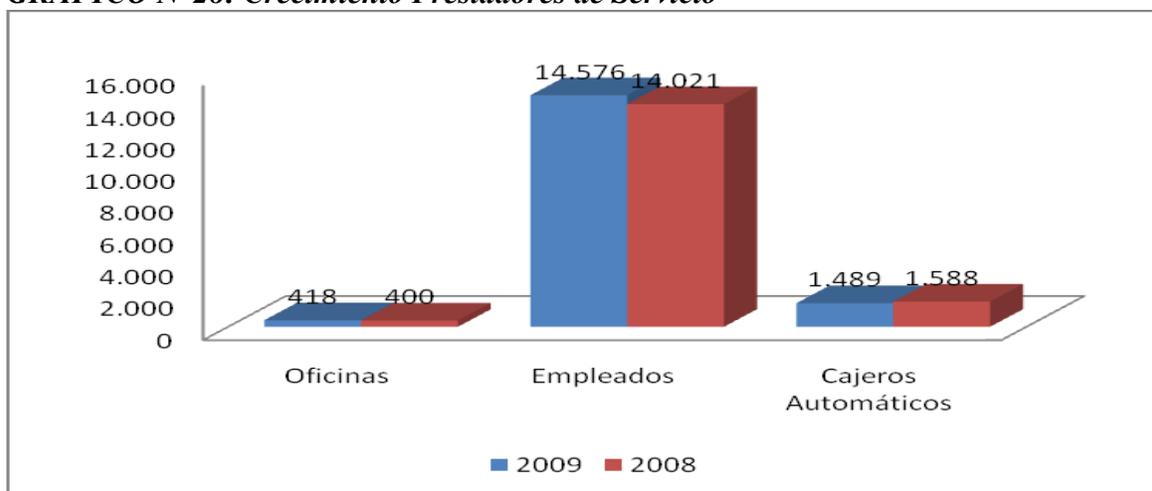
Finalmente, Banco Chile realiza capacitaciones continuas de sus empleados, lo cual garantiza la excelencia que se pretende proporcionar. Prueba de lo anterior es que los ejecutivos de Banco Chile fueron calificados por su gestión por parte de los clientes con un 88% en la “*Satisfacción con el ejecutivo*”, lo cual es diferenciador en cuanto a la conformidad de cliente con el ejecutivo.

En síntesis, Banco Chile se diferencia en su banca de personas, en la búsqueda de la cercanía con el cliente y la anticipación de sus necesidades latentes, teniendo como base sólida su imagen corporativa y su reconocido desempeño en cuanto su gestión, además de otorgar créditos en el segmento C. En su banca empresas, se diferencia por su apoyo a la microempresa y pyme en cuanto a financiamiento creando un fondo de \$20.000 millones para emprender, además de su oferta integral potenciada en una sólida red de distribución.

#### 4.1.2.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio?

Como se puede observar, la variación fue negativa en cuanto a oficinas y número de empleados, sin embargo, en el caso de los empleados, existe un gran nivel de satisfacción por parte del cliente de Banco de Chile y en el caso de los cajeros automáticos, aumentó el número en un 6,65%, lo cual es muy positivo considerando el nuevo sistema implementado a los cajeros automáticos, el cual permite depositar en billetes directamente y sin tarjeta, sólo ingresando el Rut del titular. Además, el uso masivo de la banca virtual hace que exista menos tránsito en el banco, por ende, se necesiten menos empleados y menos oficinas.

**GRÁFICO N°28: Crecimiento Prestadores de Servicio**



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

En relación a la banca virtual, la página web del Banco de Chile aporta la tecnología al servicio en cuanto a rapidez y simplificación de procesos.

**TABLA N°52: Principales Prestadores de Servicio**

INSTITUCIÓN	ASPECTOS	2008	2009	Variación (%)
	Oficinas	418	400	-4,31%
	Empleados	14.576	14.021	-3,81%
	Cajeros Automáticos	1.489	1.588	6,65%

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

Por otro lado, Banco Chile cuenta con una *banca virtual* para el segmento de personas, que permite realizar depósitos, transferencias y pagos de cuentas en general.

Además es una página que proporciona información financiera como de interés general además de la relacionada con el banco propiamente tal. Además, ofrece una plataforma de atención al cliente, que permite la interacción entre un ejecutivo y el cliente proporcionando asesoría en cuanto a créditos, cuentas corrientes y preguntas frecuentes. Por consiguiente, se concluye que la banca virtual que ofrece Banco de Chile interactiva e informativa.

### **4.1.3. Banco Estado**

De acuerdo a la determinación de la muestra, el Banco Estado es el tercer banco, es decir, el que se ubica en el tercer lugar en cuanto a colocaciones dentro del país.

#### **4.1.3.1. ¿A quién sirve?**

En la banca de personas, Banco Estado sirve a principalmente a personas naturales sin giro comercial, inversionistas, empresarios, ahorrantes, extranjeros, niños menores de 12 años y jóvenes mayores de 12 años que pueden actuar una vez cumplida la mayoría de edad, familias y estudiantes universitarios que cursan penúltimo o último año de sus respectivas carreras.

Además, sirve a quienes deseen contratar seguros de vida, salud, para viajar, para vivienda, etc., obtener créditos para estudios superiores de pregrado o postgrado y a quienes deseen adquirir una casa o reconstruirla a través de hipotecarios.

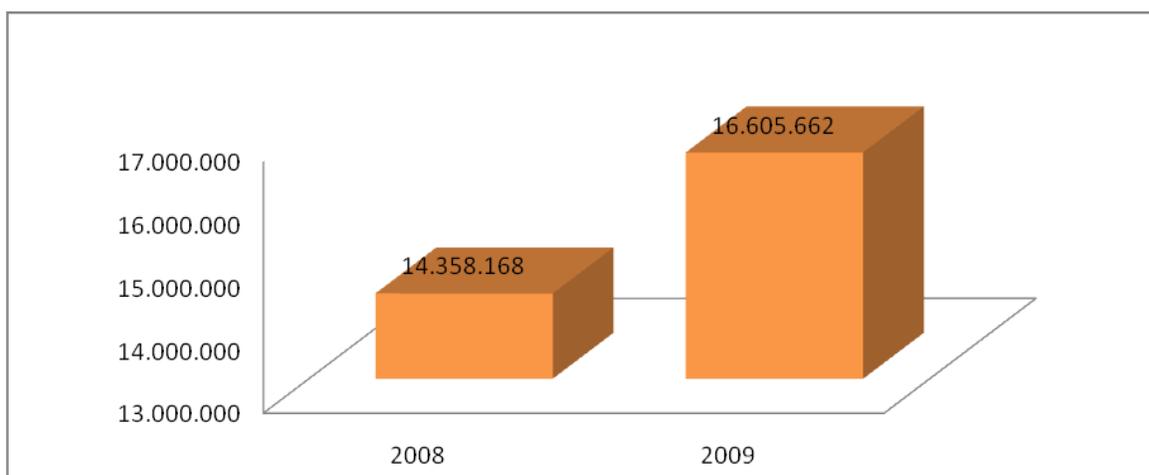
La banca de empresas, sirve a instituciones públicas, microempresas, pequeñas y medianas empresas, grandes empresas, importadores, exportadores, inversionistas, empresas inmobiliarias y universidades.

**TABLA N°53: Mercado Objetivo**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>BANCA</b>	<b>DEMANDA</b>
	<i>Personas</i>	<i>Inversionistas</i>
		<i>Empresarios</i>
		<i>Personas sin giro comercial</i>
		<i>Ahorrantes</i>
		<i>Extranjeros</i>
		<i>Niños y jóvenes</i>
		<i>Familias</i>
		<i>Estudiantes Universitarios</i>
	<i>Empresas</i>	<i>Instituciones Públicas</i>
		<i>Pequeñas empresas</i>
		<i>Microempresas</i>
		<i>Pequeñas empresas</i>
		<i>Medianas empresas</i>
		<i>Grandes empresas</i>
		<i>Importadores y Exportadores</i>
		<i>Inversionistas</i>
		<i>Inmobiliarias</i>
		<i>Universidades</i>

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO N°29: Comportamiento Número de Clientes**



Fuente: Elaboración Propia con datos de las memorias anuales Banco Estado

**TABLA N°54: Número de Clientes**

<b>INSTITUCION</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<i>Banco Estado</i>	<i>14.358.168</i>	<i>16.605.662</i>

Fuente: Memorias anuales Banco Estado

El número de clientes aumentó en un 15,65% con respecto al año anterior, cuyo crecimiento se debe al aumento en las colocaciones totales, además del aumento de las cuentas Rut, siendo líder indiscutido en tarjetas de débito.

#### **4.1.3.2. ¿Qué proporciona?**

Banco Estado proporciona los siguientes productos y servicios en su banca personas;

- 1. Cuentas;** en este punto se encuentran las Cuentas Corrientes, Cuentas Activas, Chequera Electrónica y Cuenta Rut. A través de estos productos, Banco Estado ofrece talonarios de cheques, tarjetas de crédito, línea de crédito, seguros ya sea; de vida, tarjeta segura, chequera segura y línea de crédito protegida. Algunos servicios asociados son; banca en línea que permite realizar transacciones en línea, transferencias, Pago automático de cuentas (PAC) para productos y servicios con cargo a cuenta corriente y tarjeta de crédito (PAT), acceso a autoservicios bancarios y cajas vecinas, además de la asesoría y atención personalizada.
- 2. Tarjetas de Crédito;** Visa, MasterCard, Tarjeta de crédito chilena BancoEstado Visa. A través de las tarjetas, Banco Estado proporciona productos como; tarjetas adicionales sin costo, efectuar compras en una amplia variedad de comercios en Chile, comprar hasta en 24 cuotas. Dentro de los servicios asociados a las tarjetas se encuentran; servicio 24 horas con información en línea, elegir el pago fijo mensual de la tarjeta, avances en efectivo vía cajero automático, internet o por teléfono (mensajería móvil), además de transferencia y acceso a autoservicios bancarios.
- 3. Créditos;** Banco Estado ofrece Crédito Personal, Crédito Automotriz y Crédito para la Educación ya sea, pregrado, post grado y crédito con aval del Estado (CAE). Los servicios ofrecidos son; asesoría permanente de un experto, en el caso de crédito

universitario; período de gracia, Pago automático de Cuentas con cargo a cuenta corriente, chequera electrónica o tarjeta de crédito, amplios plazos para pagar, cuota fija en pesos, además permite aumentar renta al incluir al cónyuge dentro de los ingresos.

**TABLA N°55: Productos y Servicios ofrecidos**

INSTITUCIÓN	BANCA	PRODUCTOS	SERVICIOS
	Personas	Cuenta Corriente	Banca en línea
		Cuenta RUT	Pagos electrónicos
		Chequera electrónica	Pago automático
		Cuenta Activa	de cuentas (PAC o PAT)
		Tarjetas de Crédito	Transferencias de fondos
		Cheques	Operaciones en
		Línea de crédito	Moneda Extranjera
		Créditos	Envíos de dinero
		Ahorros	Autoservicios bancarios
		Seguros	Asesoría financiera
		Inversiones	Mensajería móvil
	Hipotecarios	Servicios 24 horas	
	Empresas	Cuenta Corriente	Banca en línea
		Tarjetas de Crédito	Recaudaciones
		Créditos	Convenios
		Hipotecarios	Servicios de pagos
		FOGAPE y FOGAIN	Autoservicios bancarios
		Ahorros	Simulador y pago de créditos
		Carta crédito de exportación	Operaciones en
		Inversiones	Moneda Extranjera
		Seguros	Mensajería móvil
		Comercio Exterior	Servicios 24 horas
Leasing mobiliario		Asesoría financiera	

Fuente: Elaboración propia.

- 4. Crédito Hipotecario;** en este punto, Banco Estado proporciona; BancoEstado Recomienda, Financiamiento Vivienda (letras de Crédito Hipotecario, Mutuo Hipotecario Recursos Propios, Mutuo Hipotecario Endosable y Subsidio), Refinanciamiento Vivienda (letras de Crédito Hipotecario, Mutuo Hipotecario

Recursos propios), Financiamiento de Fines Generales (Letras para fines generales, Consolidación de deudas y/o libre disposición). Los servicios asociados son; hasta 6 meses de gracia, seguros de vivienda usada o nueva, asesoría en financiamiento, pago de dividendos mediante PAC.

5. **Ahorros;** Niños, Joven, Estudio Seguro, Multipropósito (Platino, Máxima, Premium), Vivienda. En este punto Banco Estado ofrece tarjetas de Cajero Automático. Los servicios asociados a este punto son; acceso a la red de cajeros automáticos y canales a distancia, funcionamiento con y sin libreta, seguros de vida e invalidez, la cuenta gana interés y reajuste anual, asesoría de un experto.
6. **Inversiones;** Ahorro previsional voluntario (APV), Depósitos a plazo, Fondos mutuos de distinta índole, Compra y Venta de Divisas, de acciones (bolsa Santiago y bolsa electrónica de Chile), venta de Pacto Retrocompra, administración de Cartera. En este punto proporciona distintos subproductos de acuerdo al riesgo involucrado (conservador, moderado, crecimiento, decidido, audaz). Los servicios asociados son; acceso al servicio de ahorro Programado Automático (APA) que permite traspasos automáticos, envíos de dinero al extranjero, desde el extranjero y nacional (Giro Express), oficinas especializadas, servicio de custodia central de valores (entidad encargada de las acciones), operaciones en moneda extranjera y asesoría financiera de expertos.
7. **Seguros;** Renta diaria por hospitalización, máxima protección, asistencia activa, muerte, invalidez, ahorro estudio, hipotecario, automotriz, incendio hogar, desempleo, incapacidad temporal, tarjeta segura, chequera segura, crédito protegido, desgravamen, entre otros. A través de los seguros, Banco Estado ofrece servicios como cobertura de productos tales como tarjetas, cheques, cuentas, etc., además de cobertura sobre bienes de hogar en caso de robo o incendio, etc., cobertura de salud en gastos médicos, hospitalizaciones, muerte.

Por su parte, la banca de empresas ofrece los siguientes productos;

1. **Cuenta Corriente;** moneda nacional y moneda extranjera. Los servicios asociados son; acceso a autoservicios bancarios, transferencia electrónica de fondos en moneda nacional y extranjera a cuentas propias y a terceros, banca en línea, compra

y venta de moneda extranjera, orden de pago de importación, acceso al servicio “Cash Pooling” que permite programar transferencia de fondos y traspasos en forma automática y controlada.

2. **Tarjeta de Crédito;** MasterCard Corporate. Permite administrar los gastos de viaje y representación de la empresa, acceso a autoservicios bancarios y asesoría de un experto.
3. **Financiamiento;** para gestión financiera de la empresa y proyectos de inversión Banco Estado ofrece para el corto plazo; Factoring, Línea de crédito para sobregiros, créditos comerciales a corto plazo, línea de crédito con garantía en letras, tarjetas de crédito MasterCard Corporate, FOGAPE, boletas de garantía. Para mediano y largo plazo ofrece; Leasing, créditos comerciales a mediano y largo plazo, FOGAIN (Fondo de Garantía para Inversiones), financiamiento de infraestructura y proyectos inmobiliarios, Boletas de garantía y asesoría financiera. Para acceder a estos productos, se exige tener cuenta corriente. Además, los servicios asociados a estos productos son; asesoría de expertos, financiamientos internacionales, operaciones en moneda extranjera, sistema de pagos a proveedores, pago de remuneraciones, servicios 24 horas, además de todos los servicios asociados a los productos mencionados anteriormente.
4. **Recaudar;** este servicio proporciona; recaudación en el sitio web, recaudación presencial, recaudación por botón de pago, PAC, recaudación móvil y por cajeros automáticos, cobranza y custodia de documentos.
5. **Importaciones;** en este punto Banco Estado ofrece; Carta de crédito, cobranza extranjera de importación, orden de pago de importación, cuenta corriente en moneda extranjera. Los servicios asociados son; asesoría de expertos en cobertura de riesgos (forward), operaciones de cambio (compra y venta de divisas), simulaciones y pagos de créditos.
6. **Exportaciones;** en este punto Banco Estado ofrece; préstamos para exportadores (PAE), carta crédito exportación, cobranza de exportación, garantía Cobex CORFO, cuenta corriente moneda extranjera. Los servicios asociados son; asesoría de expertos en cobertura de riesgos (forward), operaciones de cambio (compra y venta de divisas), simulaciones y pagos de créditos.

7. **Inversiones**; en este punto ofrece depósitos a plazo nominal moneda, reajutable moneda, en dólares y euros. Además pacto en pesos, en dólares, en UF con la asesoría de expertos.
8. **Convenios**; en este punto, Banco Estado ofrece convenios en; Comercio tanto en comerciantes de ferias libres como en suplementeros o CONASUCH, en Servicios Profesionales ya sea; en el colegio de dentistas, de contadores, de contadores auditores, públicos y generales de Chile, en Casa Pichara, Consultores INDAP y, además, en agrupaciones de transportistas, dueños de taxis, de camiones, Indura S.A., Colegio Médico Veterinario de Chile, entre otros.

#### 4.1.3.3. *¿Cómo gana dinero?*

##### 4.1.3.3.1. *Ingresos*

El aumento de los ingresos se explica por la solidez del sistema financiero chileno, especialmente en los años 2007 y 2008 donde se ve el mayor aumento en las partidas que componen los ingresos. La caída del año 2009 se debe a la crisis global que afectó el sistema y produjo una contracción en el primer semestre, repuntando en la segunda mitad del año.

##### *Ingresos Operacionales*

El gráfico n°30, muestra que los ingresos operacionales crecieron mayormente durante los años 2007 y 2008, no obstante, el año 2009 sufrió una caída, la cual se debe a la crisis económica a nivel global.

**Tabla N°55: Ingresos Operacionales**

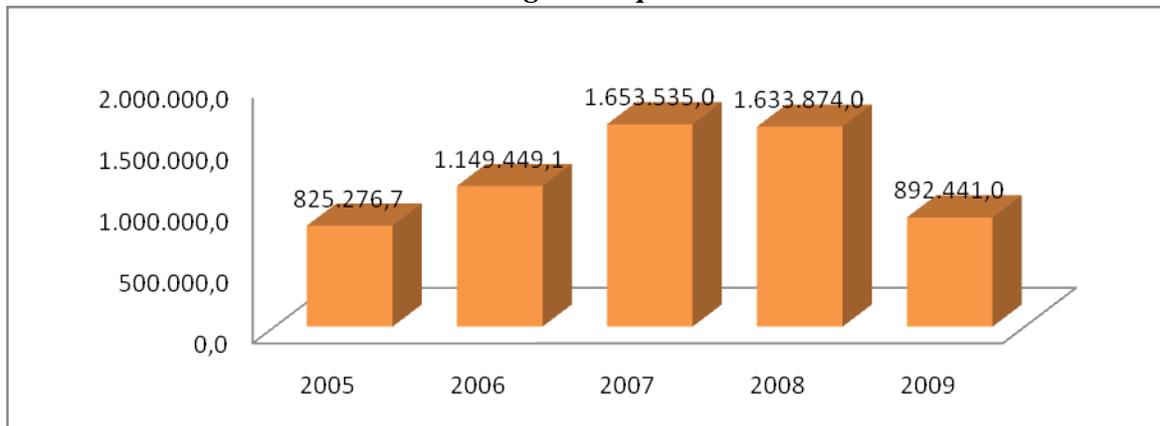
<b>Años</b>			
<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
39,28%	100,36%	97,98%	8,14%

Fuente: *Elaboración Propia en base a memorias anuales.*

Tal como se observa, ingresos operacionales crecieron hasta el año 2007, en donde se encuentra su punto máximo con \$1.653.535 (millones) que equivale al 100,36% con

respecto al año 2005, para posteriormente caer en el año 2009. La caída del año 2009 se explica principalmente por la baja en las colocaciones comerciales.

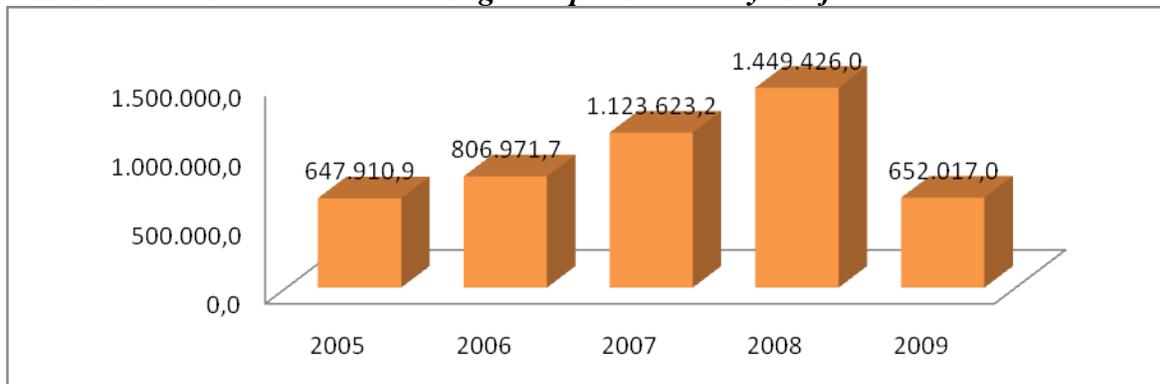
**GRÁFICO N°30: Crecimiento de los Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las partidas que componen el ingreso operacional, como se puede observar en el gráfico n°31, los ingresos por concepto de intereses y reajustes crecieron al igual que en el ingreso operacional hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$1.449.426 (millones) que corresponde a un 123,71% con respecto al año 2005, para posteriormente descender a \$652.017 (millones). Este comportamiento se explica por la baja tasa de reclamos, lo que ha incidido en el aumento de clientes y la satisfacción de los mismos. La baja en el año 2009 se explica por la baja de los créditos a otros bancos e instrumentos de inversión.

**GRAFICO N°31: Crecimiento de Ingresos por Intereses y Reajustes**



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, a pesar de la caída en el año 2009, la variación aún continúa siendo positiva con 0,63% con respecto al año 2005.

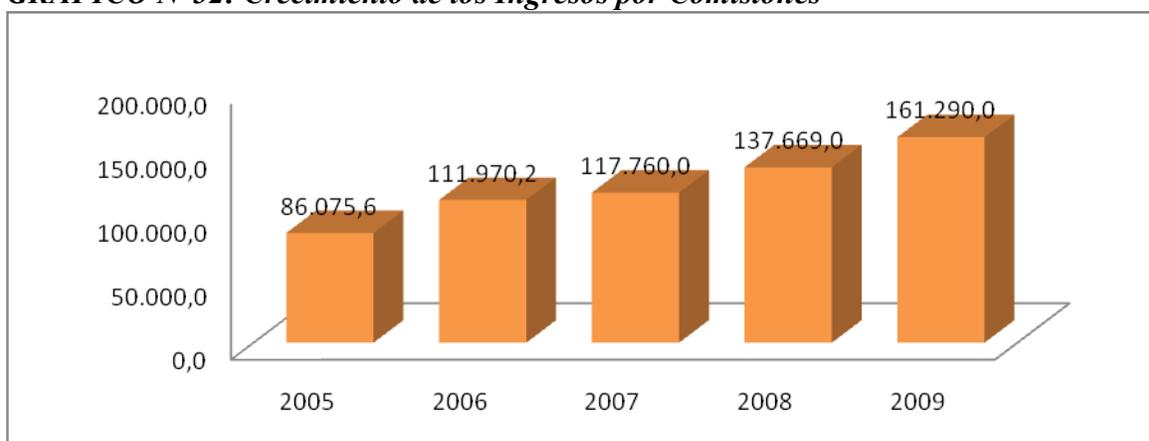
**Tabla N°56: Ingreso por Intereses y reajustes**

Años			
2006	2007	2008	2009
24,55%	73,42%	123,71%	0,63%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Como se observa en la tabla n°57, los ingresos por comisiones crecieron porcentualmente, donde su punto máximo se encuentra en el año 2009 correspondiente a un 87,38% con respecto al año 2005.

**GRÁFICO N°32: Crecimiento de los Ingresos por Comisiones**



Fuente: Elaboración propia.

Este comportamiento se explica principalmente por el aumento de las comisiones por cartas de crédito, servicio de tarjetas, además del aumento de comisiones por cobranzas, recaudaciones y pagos que aumentaron un 21,07% con respecto al año anterior.

**Tabla N°57: Ingresos de Comisiones**

Años			
2006	2007	2008	2009
30,08%	36,81%	59,94%	87,38%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

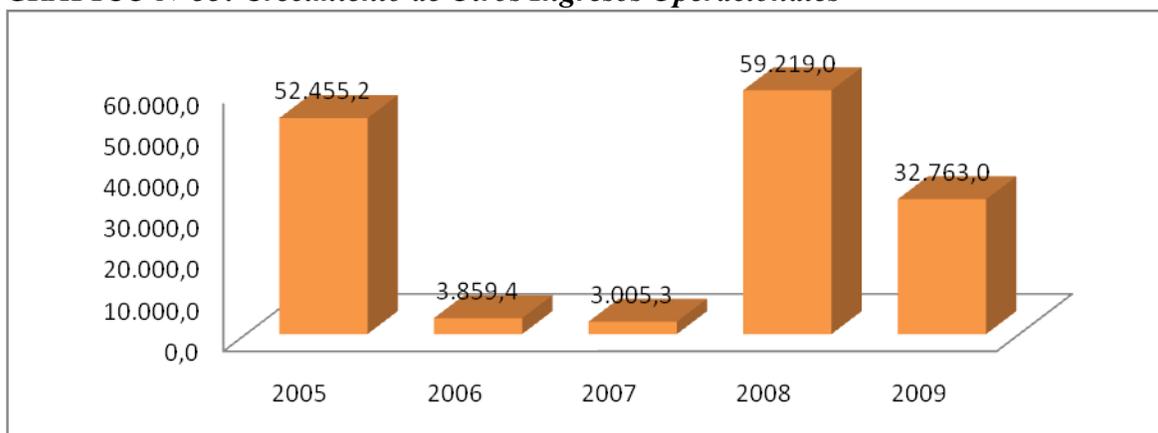
Finalmente, otro componente no menor, es la partida de otros ingresos operacionales, donde, tal como se observa en el gráfico n°33, tuvieron un crecimiento cíclico alcanzando su máximo en el año 2008 con \$59.219 (millones) para caer luego levemente a \$32.763.

**Tabla N°58: Otros Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
-92,64	-94,27%	12,89%	-37,54%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°33: Crecimiento de Otros Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla n°58 se puede observar que porcentualmente, el crecimiento fue interrumpido partiendo de una caída de 92,64% y hasta su punto máximo en el año 2008 con un 12,89% respecto al año 2005. La caída del 2009, se debe principalmente a la disminución de la venta de bienes raíces adjudicados y arriendo de bienes raíces.

#### 4.1.3.3.2. Gastos

Como se puede observar en el gráfico n°34, el crecimiento de los gastos operacionales fue prolongado hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$1.100.645 (millones) que corresponde a un 164,71% respecto del año 2005, descendiendo

posteriormente, en el año 2009, a \$485.968 (millones), lo cual corresponde a un 16,88% respecto del año 2005.

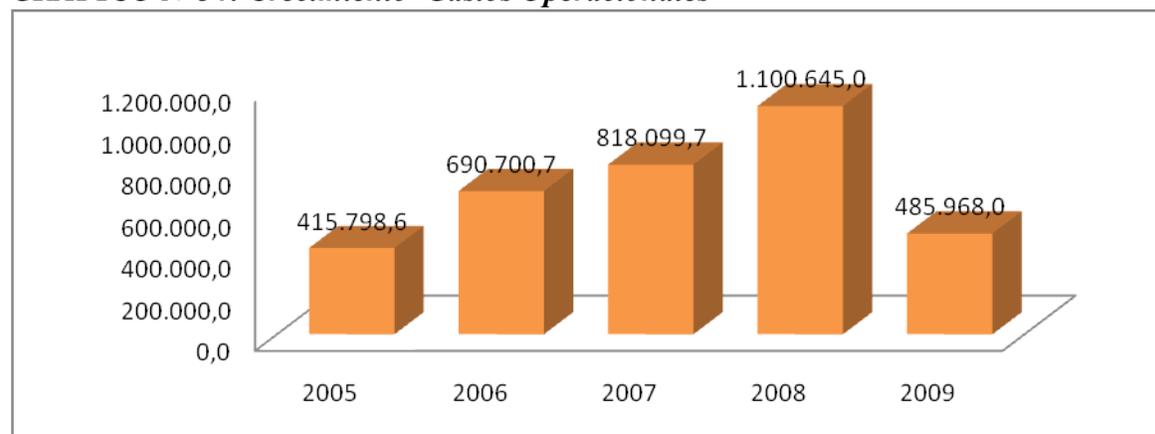
**Tabla N°59: Gastos de Operación**

Años			
2006	2007	2008	2009
66,11%	96,75%	164,71%	16,88%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La caída del 2009 se explica principalmente por la caída de los ingresos operacionales debido a la crisis, además de la disminución de los depósitos a la vista, entre otros.

**GRÁFICO N°34: Crecimiento Gastos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Otra partida que compone los gastos, son los que incluyen remuneraciones y gastos de personal, la cual experimentó un aumento relativamente creciente a través del tiempo logrando un máximo en el año 2009 llegando hasta \$252.160 (millones) correspondiente a un 67,62% con respecto al año 2005.

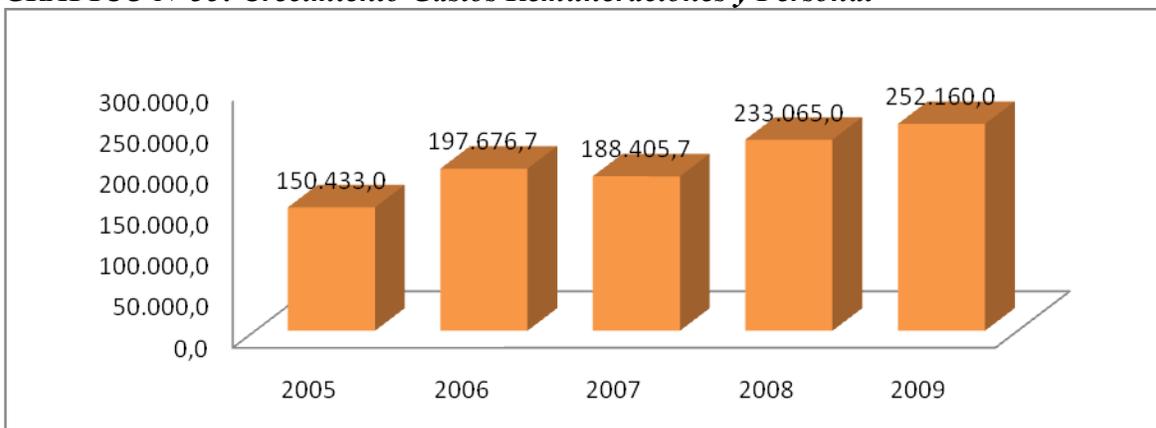
**Tabla N°60: Remuneraciones y Gastos de Personal**

Años			
2006	2007	2008	2009
31,41%	25,24%	54,93%	67,62%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Este crecimiento sostenido en el tiempo se explica con el aumento en el número de oficinas, aumento en los bonos, gratificaciones y gastos de bienestar.

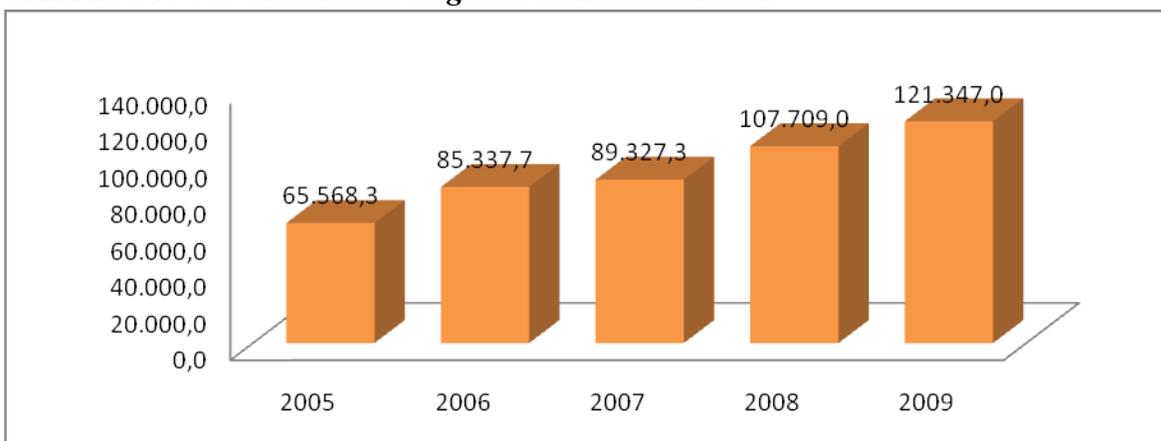
**GRÁFICO N°35: Crecimiento Gastos Remuneraciones y Personal**



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los gastos de administración, el crecimiento fue igualmente sostenido hasta el año 2009 donde se encuentra su punto máximo que alcanzó los \$121.347 (millones) correspondiente a un 85,07% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°36: Crecimiento de gastos de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

Este crecimiento del año 2009 se debe principalmente al aumento en los gastos generales de administración como arriendos de oficinas, mantenimiento y reparación de activos fijos, entre otros.

**Tabla N°61: Gastos de Administración**

Años			
2006	2007	2008	2009
30,15%	36,24%	64,27%	85,07%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La partida de otros gastos operacionales presenta un decrecimiento entre los años 2006 al 2008 para luego crecer en el año 2009 en un 426% con respecto al año 2008 llegando a una cifra de \$40.212 (millones). Este crecimiento del año 2009 se debe principalmente a la subida de las provisiones por contingencia como son las provisiones adicionales para colocaciones, provisiones por riesgo país, entre otras.

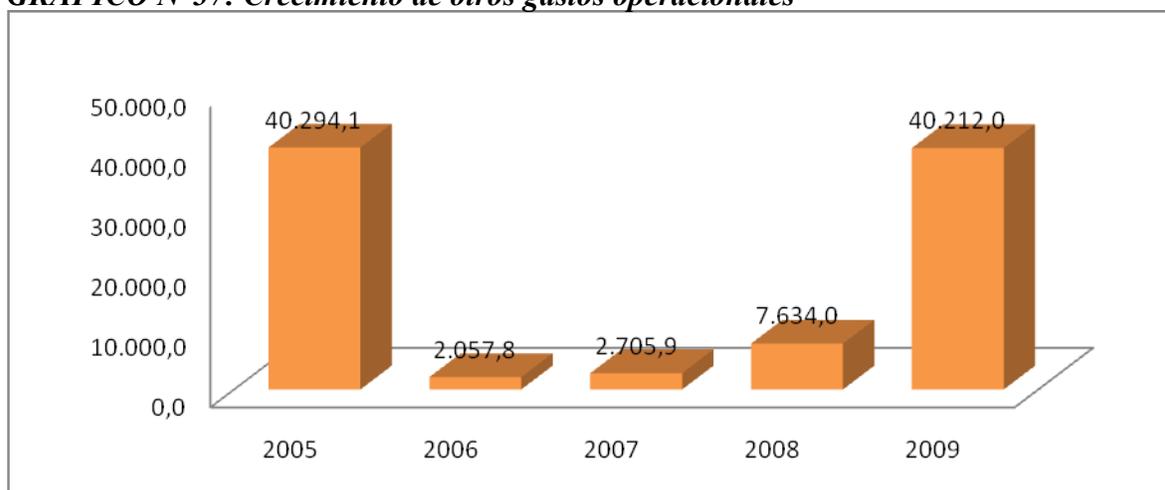
**Tabla N°62: Otros Gastos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
-94,89%	-93,28%	-81,05%	-0,20%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

El alza del 2005 se debe a las pérdidas por operaciones forward UF/pesos, lo cual hace que la variación sea negativa en los años posteriores.

**GRÁFICO N°37: Crecimiento de otros gastos operacionales**



Fuente: Elaboración propia

### 4.1.3.3.3. Resultados

#### Resultado Operacional

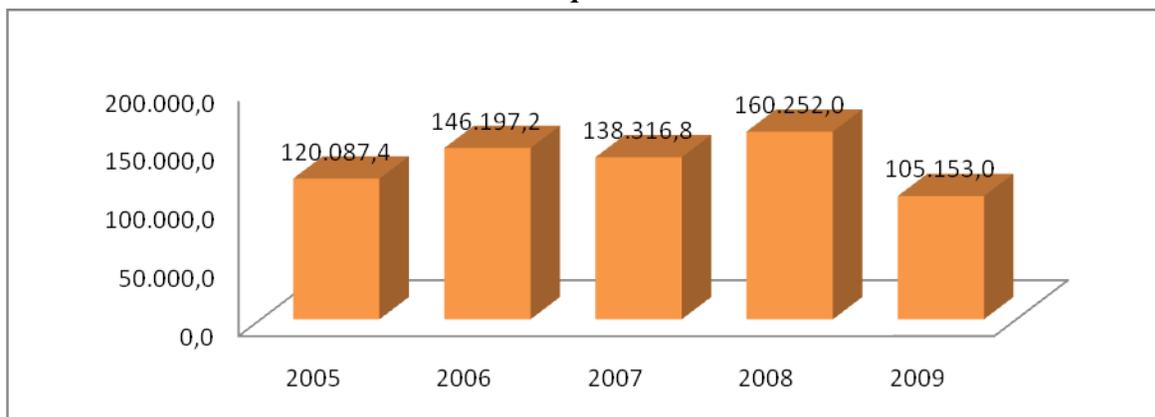
Como se puede observar en el gráfico n°38, los resultados operacionales presentan un crecimiento constante, lo cual indica que los ingresos operacionales absorben ó cubren los gastos operacionales, es decir, Banco Estado si gana dinero por las actividades propias de su operación, llámese éstas, ingresos por intereses y reajustes, comisiones y otros ingresos operacionales.

**Tabla N°63: Resultado Operacional**

Años			
2006	2007	2008	2009
21,74%	15,18%	33,45%	-12,44%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°38: Crecimiento Resultado Operacional**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra, además, que el punto máximo se logra en el año 2008 con \$160.252 (millones), lo cual corresponde a un 33,45% con respecto al año 2005, lo cual se explica con la buena gestión de Banco Estado en cuanto a la relación ingresos operacionales versus gastos operacionales.

#### Resultado Antes de Impuestos (RAI)

Al igual que el resultado operacional, el resultado antes de impuestos muestra crecimientos relativamente constantes para todo el período de estudio. Según se observa en

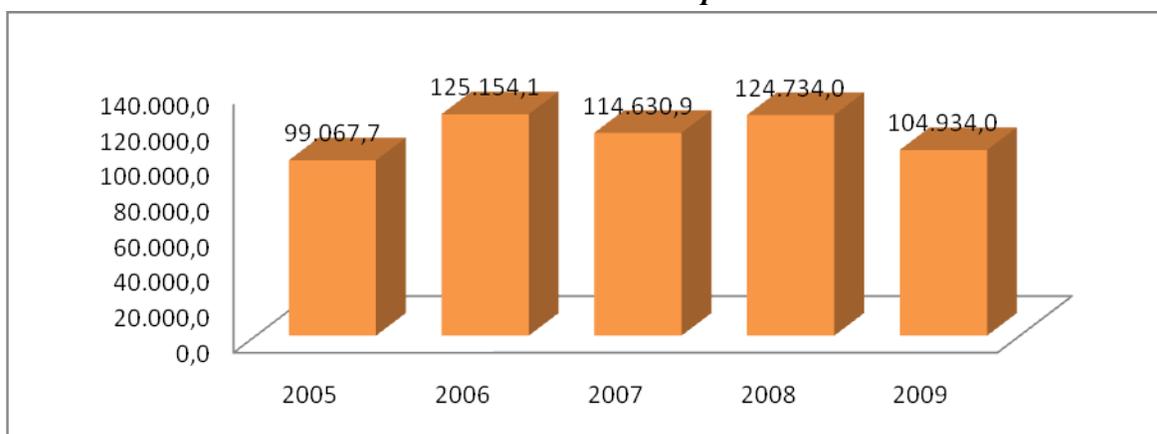
el gráfico n°39, su alza más significativa se encuentra en el año 2008 con \$124.734 (millones) correspondiente a un 25,91% respecto del año 2005. Luego, en el año 2009 cae levemente un 15,87% respecto del año 2008.

**Tabla N°64: Resultado Antes de Impuestos**

Años			
2006	2007	2008	2009
26,33%	15,71%	25,91%	5,92%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°39: Crecimiento Resultado antes de Impuestos**



Fuente: Elaboración propia.

**Resultado del Ejercicio**

El resultado del ejercicio, según el gráfico n°40 muestra un crecimiento prolongado en el tiempo, es decir, las utilidades del Banco Estado fueron crecientes, lo cual indica, el éxito de su gestión, al ser positivo el comportamiento a través del período de estudio en donde su utilidad máxima se encuentra en el año 2009 con \$60.065 (millones) siendo un 9,61% superior a la del año 2008.

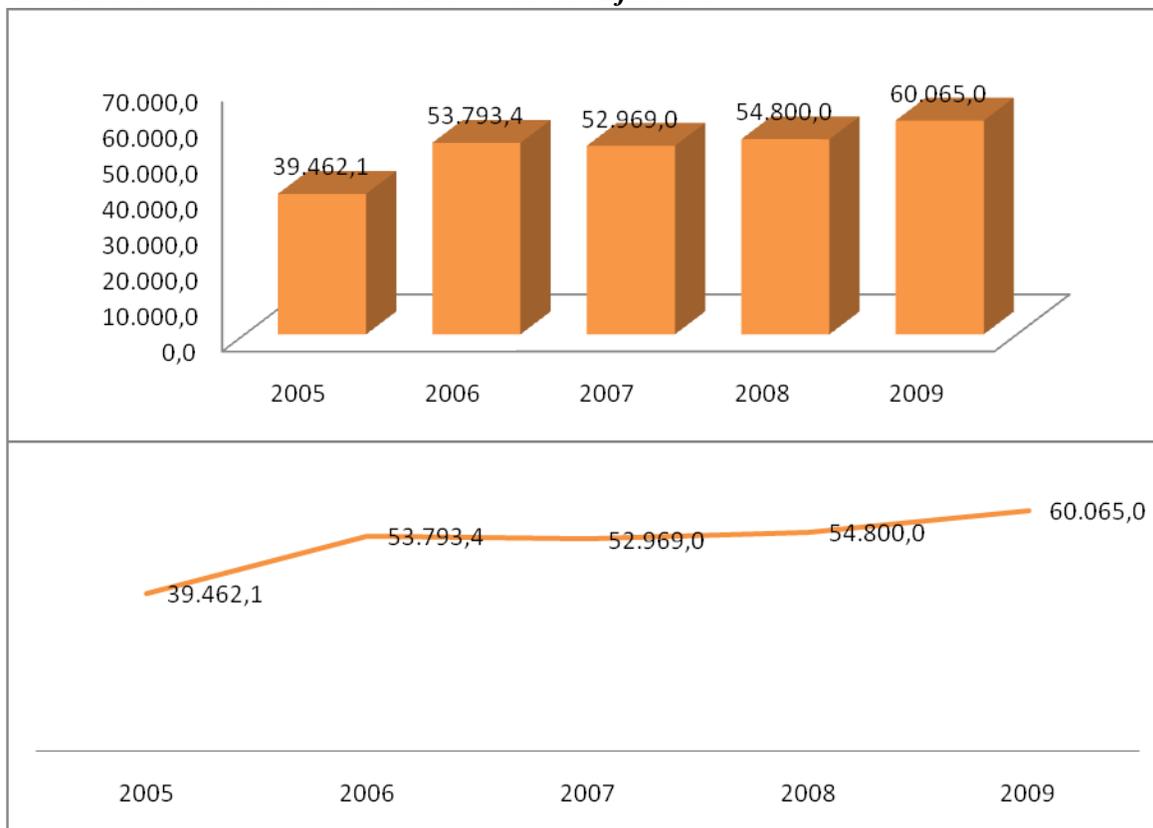
**Tabla N°65: Resultado del Ejercicio**

Años			
2006	2007	2008	2009
36,32%	34,23%	38,87%	52,21%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Tal como lo muestra la tabla n°65, las utilidades del Banco Estado fueron crecientes en el tiempo, partiendo de un 36,32% en el año 2006 hasta llegar a un 52,21% en el año 2009 con respecto al año 2005. Esto indica que la empresa si fue capaz de generar utilidades a lo largo del tiempo ya sea, para repartir a sus accionistas, o bien para aumentar sus reservas de capital propio.

**GRÁFICO N°40: Crecimiento Resultado del Ejercicio**



Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis del Rendimiento**

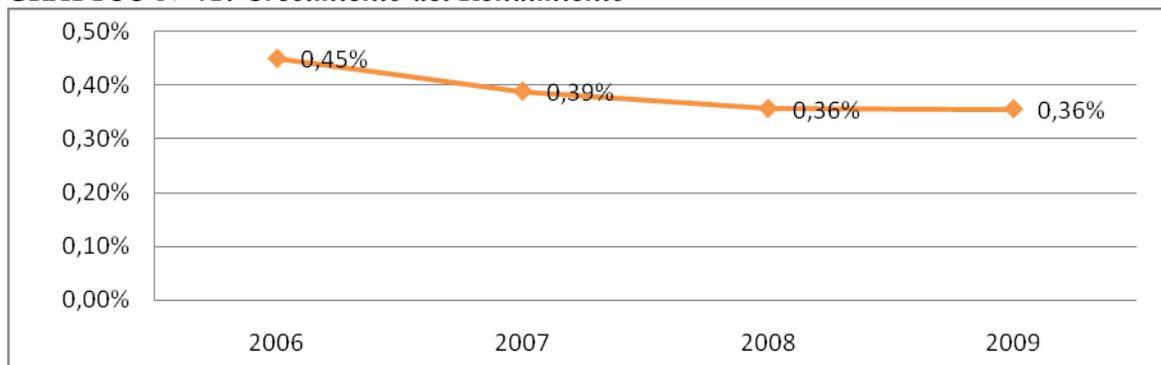
Banco Estado presenta un rendimiento relativamente constante en el transcurso del tiempo con una leve baja en relación al año 2006, sin embargo, el año 2008 y 2009 se mantuvo en un 0,36%.

**TABLA N°66: Crecimiento del Rendimiento**

	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento</b>	0,45%	0,39%	0,36%	0,36%

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO N°41: Crecimiento del Rendimiento**



Fuente: Elaboración propia.

Tal como lo muestra la tabla n°66, el rendimiento de Banco Estado ha sido positivo, sin embargo, existe una leve baja en los años 2007-2009, lo cual indica que como las utilidades fueron en alza en esos años, el rendimiento también debería hacerlo, no obstante el crecimiento de los activos fue superior a las utilidades.

En síntesis, la principal fuente de ingresos de Banco Estado son los ingresos por intereses y reajustes que equivalen a un 76,04% de los ingresos operacionales en promedio. Luego, siguen los ingresos por comisiones que corresponden a un 9,99% del total y finalmente, otros ingresos operacionales constituyen un 2,46% del total. Asimismo, la partida que presentó mayor crecimiento durante el período estudiado fue la partida de ingresos por intereses y reajustes con un promedio de 55,58%, seguido desde muy cerca por los ingresos por comisiones con un crecimiento promedio de 53,55%. Esto indica que Banco Estado, gana dinero por sus actividades de operación.

#### **4.1.3.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?**

Banco Estado dirige sus productos y servicios a ambas bancas, es decir, personas y empresas, abarcando en la banca de personas a todos los segmentos ya sea, A, B, C Y D. Un elemento diferenciador en este sentido, es que incluye a personas con ingresos inferiores, desde \$0 en adelante, ya que proporciona productos y servicios a todos los

chilenos. Un ejemplo de esto, es la cuenta Rut que no necesita una renta mínima para convertirse en cliente del banco, lo cual le diferencia respecto a los demás, además de poseer la mayor cobertura a través de todo el territorio nacional.

**TABLA N°67: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO	INGRESOS
	Personas	D	0-\$350.000
		C	\$350.001-\$670.000
		B	\$670.001-\$1.800.000
		A	\$1.800.000 y más.
	Empresas	Microempresa	hasta \$51 millones
		Pequeña	\$51 - \$850 millones
		Mediana	\$850 - \$6.400 millones
		Grandes empresas e Inmobiliaria	\$6.400 - \$14.000 millones
		Corporativas e Internacional	\$14.000 millones y más

Fuente: Elaboración propia

Un elemento diferenciador en el servicio, es que posee un tercio de los créditos para educación superior, siendo líder del mercado en este producto. En el mismo plano, permite a las tarjetas de crédito reprogramar deudas hasta cuatro veces al año y es la única del mercado que posee esta cualidad, además de permitir un pago flexible.

En cuanto al servicio al cliente, cuenta con una plataforma de atención llamada “ejecutivo telefónico”, la cual permite realizar varias operaciones por teléfono y directamente en el banco. Entre las operaciones se encuentran; consultas de saldos, transferencias y avances, pago de tarjetas de crédito y créditos, cambio de clave, bloqueo, activación de tarjetas, solicitud nueva tarjeta, entre otras.

Por otro lado, cuenta con cajeros automáticos que permiten depositar con billetes y sin tarjeta o libreta, ServiEstado atiende hasta los días sábado y además, cuenta con “Cajas Vecinas” que abarcan localidades populares o no céntricas como poblaciones, barrios y villas donde no había acceso a servicios financieros y que permiten realizar operaciones como giros, depósitos, transferencias y pagos de créditos. Por último, cuenta con asesores de autoservicios que se encuentran en los pasillos del banco.

En conclusión, Banco Estado se diferencia en cuanto a su cobertura nacional, siendo la más grande y estando presente en sectores populares, entregando productos y servicios a personas del segmento bajo permitiéndoles transformarse en clientes. Es decir, es un banco inclusivo; ya que abarca todos los segmentos, sobre todo en cuanto a créditos para estudios; es universal ya que ofrece todos los productos y promueve la competitividad al poseer precios atractivos para los clientes. Además, por ser Banco estatal, todas las devoluciones de impuestos, bonos, subsidios y becas son entregadas a través de Banco Estado. En la banca empresas, tiene un fuerte enfoque en los microempresarios y pymes, ofreciendo distintos financiamientos para emprendedores.

#### 4.1.3.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio?

Banco Estado posee cobertura a nivel nacional creciendo en el número de oficinas y cajeros automáticos en un 0,58% y un 12,89% respectivamente. Sin embargo, el número de empleados disminuyó levemente en un 1,06% respecto del año anterior. Cabe destacar que no fueron considerados los Dispensadores, Cajas Vecinas y ServiEstado, donde, hubo un crecimiento de un 4,81% en el primer caso y para el segundo, un notable 66,55%.

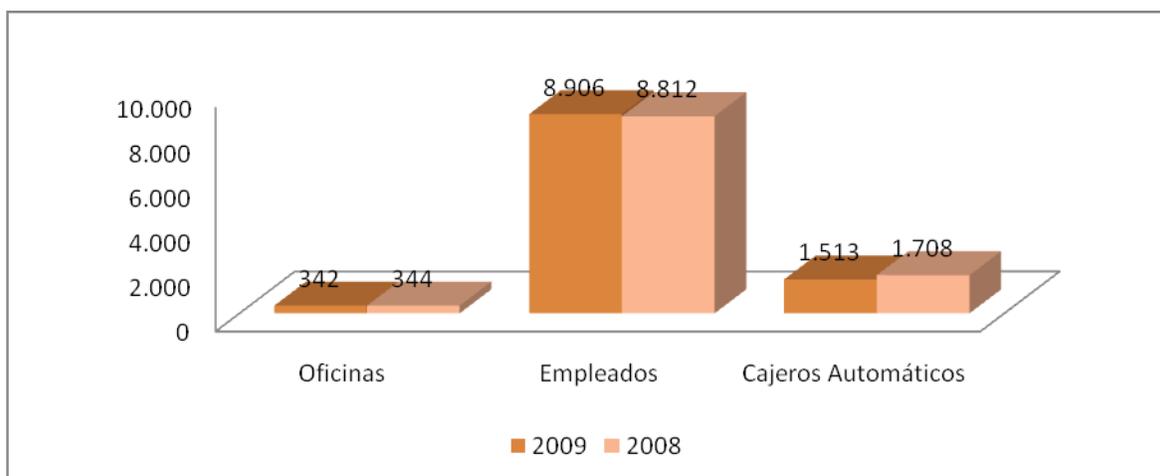
**TABLA N°68: Principales Prestadores de Servicio**

INSTITUCION	ASPECTOS	2008	2009	Variación (%)
 BancoEstado	Oficinas	342	344	0,58%
	Empleados	8.906	8.812	-1,06%
	Cajeros Automáticos	1.513	1.708	12,89%

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

En relación a la banca virtual, la página web de Banco Estado se ha situado como líder de las páginas virtuales de la industria de acuerdo a datos de la SBIF, en donde los clientes que operan por internet aumentaron en un 89,03% respecto del año 2008, teniendo una participación del 25,9%. Por otro lado, la página web de Banco Estado cuenta con un link llamado “chilenos en el exterior” que permite realizar algunas transacciones a aquellos chilenos que viven fuera del país. En cuanto al servicio, cuenta con un enlace de emergencia que proporciona información y pasos a seguir en caso de algunos problemas recurrentes como extravío, robos, etc. en los diferentes productos del banco.

**GRÁFICO N°42: Crecimiento Prestadores de Servicio**



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

En definitiva, Banco Estado cuenta con una banca virtual para ambos segmentos, es decir, personas y empresas que permite realizar diversas operaciones como transferencias, pagos de cuentas, recaudaciones, entre otros, además de ofrecer información relacionada con el banco como también de interés financiero. Por lo tanto, es una página tanto informativa como interactiva.

#### **4.1.4. Banco de Crédito e Inversiones**

De acuerdo a la determinación de la muestra, el BCI es el cuarto banco en el ranking en cuanto a colocaciones dentro del país.

##### **4.1.4.1. ¿A quién sirve?**

En la banca de personas, BCI sirve principalmente a personas naturales que deseen poseer cuenta corriente, desde el segmento medio bajo en adelante con ingresos mínimos de \$350.000 mensuales. Además, sirve a empresarios, inversionistas, ahorrantes, aquellos que necesiten financiamiento de distinta índole, a familias, viajantes y estudiantes universitarios que cursan penúltimo o último año de sus respectivas carreras.

**TABLA N°69: Mercado Objetivo**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>BANCA</b>	<b>DEMANDA</b>
	<i>Personas</i>	<i>Personas naturales</i>
		<i>Empresarios</i>
		<i>Inversionistas</i>
		<i>Ahorrantes</i>
		<i>Necesitados de financiamiento</i>
		<i>Familias</i>
		<i>Viajantes</i>
		<i>Estudiantes Universitarios</i>
	<i>Empresas</i>	<i>Pequeñas empresas</i>
		<i>Medianas empresas</i>
		<i>Microempresas</i>
		<i>Grandes empresas</i>
		<i>Inmobiliarias</i>
		<i>Universidades</i>
		<i>Corporaciones</i>
		<i>Inversionistas</i>
		<i>Empresas de gobierno</i>
		<i>Fuerzas Armadas</i>

Fuente: Elaboración propia.

También, BCI sirve a aquellos que deseen contratar seguros de vida, para viajar, para el vehículo, etc. Y además sirve a aquellos que deseen adquirir una casa a través de hipotecarios.

La banca de empresas, a su vez, sirve a microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas y corporaciones, inversionistas, inmobiliarias, empresas de gobierno, fuerzas armadas y universidades.

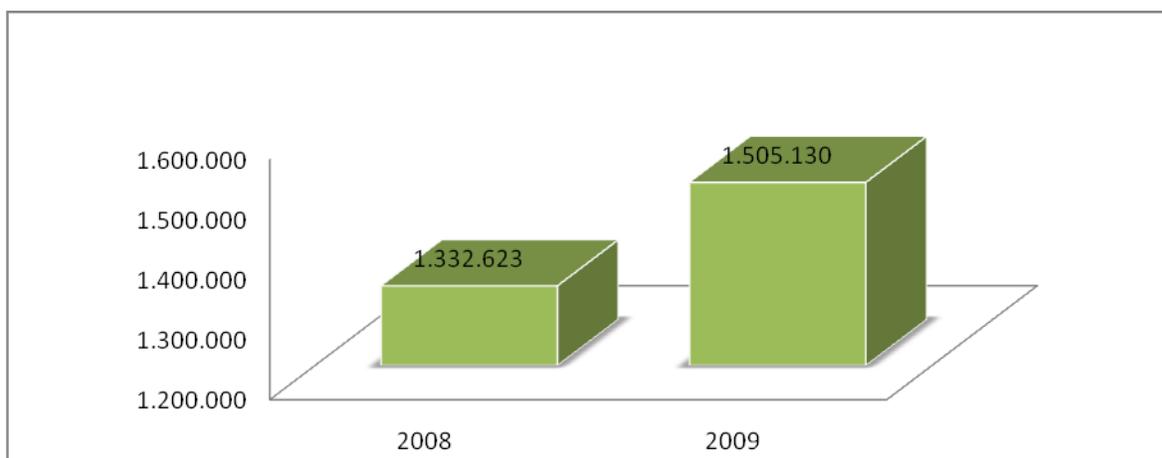
**TABLA N°70: Número de Clientes**

<b>INSTITUCION</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<i>BCI</i>	<i>1.332.623</i>	<i>1.505.130</i>

Fuente: Memorias anuales BCI

El número de clientes aumentó en un 12,94% respecto del año anterior, lo cual se explica con el aumento en las colocaciones tanto de vivienda como de consumo en un 2,51% y un 3,29% respectivamente.

**GRÁFICO N°43: Comportamiento Número de Clientes**



Fuente: Elaboración Propia con datos de las memorias anuales BCI

#### 4.1.4.2. ¿Qué proporciona?

El Banco de Crédito e Inversiones proporciona los siguientes productos y servicios en su banca personas;

1. **Cuentas Corrientes;** y cuenta vista, cuenta prima o cuenta Bci Nova, proporcionando productos como tarjetas, cheques, línea de emergencia para enfrentar sobregiros y la línea de sobregiro. Los servicios asociados son; banca móvil que permite operar en línea, además del pago automático de cuentas, transferencias de fondos, organizador de gastos, pagos y recargas y autoservicios bancarios.
2. **Tarjetas de Crédito y RedCompra;** en este punto, BCI ofrece; tarjeta Visa Classic, Gold, Platinum, Signature, Golf, OpenSky, MasterCard Gold, Platinum, Black y Carbono Neutral, todas con distintos diseños y coloridos. Los servicios asociados son; asistencia en viajes, seguros de accidentes en general, autoservicios bancarios, aviso de depósito del sueldo por teléfono, tarjeta virtual para compras seguras por internet, “multipass” que permite realizar transferencias de forma segura y asesoría en general.

**TABLA N°71: Productos y Servicios ofrecidos**

INSTITUCIÓN	BANCA	PRODUCTOS	SERVICIOS
	Personas	Cuenta Corriente	Banca Móvil
		Créditos de consumo	Organizador de Gastos
		Hipotecarios	Tarjeta virtual (internet)
		Tarjetas de Crédito	Recargas
		Inversiones	Avances
		Seguros	Pagos en línea
		Cheques	Autoservicios bancarios
		Créditos	Asesoría financiera
		Ahorros	Transferencias
		Financiamiento	Pagos de cuentas
		Fondos mutuos	Aviso depósito de sueldo (celular)
	Línea de crédito	Multipass	
	Empresas	Cuenta Corriente	Banca en línea
		Financiamiento	Banca Móvil
		Factoring y leasing	Transferencias
		Operaciones en moneda extranjera	Servicios de pagos (BCI pago)
		Tarjetas de Crédito	Autoservicios bancarios
		Inversiones	Asesoría financiera
		Comercio Exterior	Servicios de recaudación
		Línea de sobregiro	Pagos en línea
Seguros		Asistencia banca electrónica (fono)	
Créditos	Servicios de información		
Hipotecarios	Magneprint (anticlonación)		

Fuente: Elaboración propia.

- Créditos**; en este punto se encuentran; Bci consumo, Multicrédito, Auto soñado, Postgrado y Postgrado Corfo. En los créditos, los servicios asociados son; asesoría completa y seguros, además de la cuota flexible que permite fijar el monto a pagar mensual.
- Hipotecarios**; en este punto, BCI ofrece el Crédito Hipotecario para la compra, ampliación, remodelación o construcción de viviendas, compras de sitios, oficinas, etc. Los servicios asociados a los créditos hipotecarios son; seguros de incendio, sismo y desgravamen, además de la asesoría permanente de expertos.
- Seguros**; de vida, de accidentes personales, automotriz, de escolaridad, seguro hogar, multiprotección, salud y protección total. A través de los seguros, BCI ofrece

servicios como cobertura de productos tales como tarjetas, cheques y chequeras, asistencia legal.

6. **Inversiones y Ahorros**; ya sea, fondos mutuos, ahorro, depósitos a plazo fijo o renovables, acciones, y ahorro previsional voluntario (APV).
7. **Financiamiento**; a corto, mediano y largo plazo, comercio exterior y leasing.

Por su parte, la banca de empresas ofrece los siguientes productos;

1. **Cuenta Corriente**; BCI ofrece productos como líneas de financiamiento y tarjetas de crédito (Bci Corporate). Además, cuenta con servicios como asesoría, servicio de pagos, servicios de recaudación, de información, control de gastos, servicios de pago y recaudaciones como cobranza de documentos, recaudación en línea y pago empresas.
2. **Inversiones**; en Operaciones en moneda extranjera; mesa de dinero como compra y venta de moneda extranjera, forward, swap, opciones tipo de cambio, además de depósitos a plazo y fondos mutuos.
3. **Seguros para Empresas**; Multipyme, y de vida que protegen tarjetas y documentos, y cambiarios para el tipo de cambio. Además del servicio de asistencia legal y asesoría.
4. **Factoring**; Doméstico tradicional e internacional (de importación y exportación), además de EFactoring que es un servicio a través de internet.
5. **Leasing**; para equipos de transporte, maquinarias, inmobiliaria, construcción, entre otros.
6. **Factoring**; Doméstico tradicional y EFactoring para mejorar el capital de trabajo de los empresarios.
7. **Financiamiento**; FOGAPE, Financiamiento para capital de trabajo, línea de sobregiro, de emergencia, préstamos, factoring, inversiones en activos fijos, leasing, boletas de garantía e hipotecarios con letras.

### 4.1.4.3. ¿Cómo gana dinero?

#### 4.1.4.3.1. Ingresos

En cuanto a los ingresos, al igual que los bancos anteriores, el crecimiento mostrado se debe a la evolución favorable del sistema financiero chileno que se mantuvo hasta el año 2008. La baja del año 2009 se explica en parte por la crisis global que afectó al sistema financiero chileno.

#### Ingresos Operacionales

El gráfico n°44, indica que los ingresos operacionales crecieron mayormente entre los años 2007 y 2008, no obstante, cayó en el año 2009 debido a la crisis económica a nivel global.

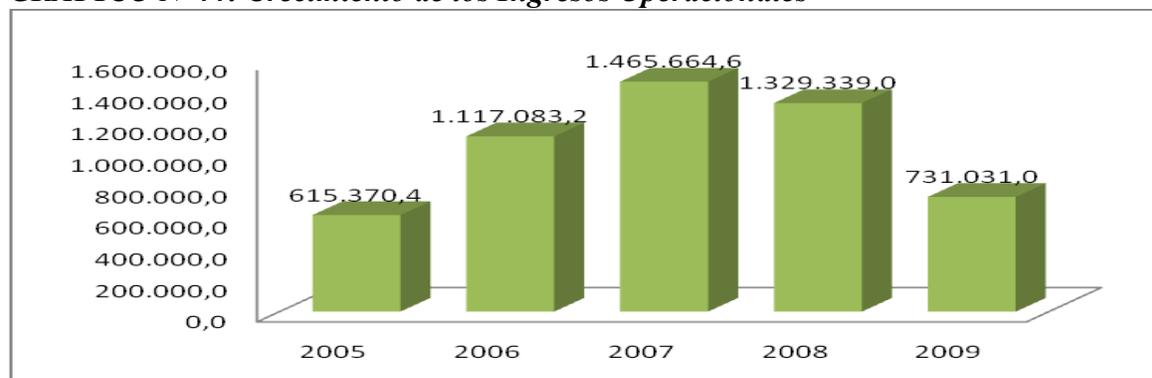
**Tabla N°72: Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
81,53%	138,18%	116,02%	18,80%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

El gráfico muestra además que los ingresos operacionales crecieron hasta el año 2007, donde se encuentra su punto máximo con \$1.465.664,6 (millones) que equivale al 138,18% respecto del año 2005, para posteriormente caer en el año 2008 y llegar en el 2009 a un 18,80%.

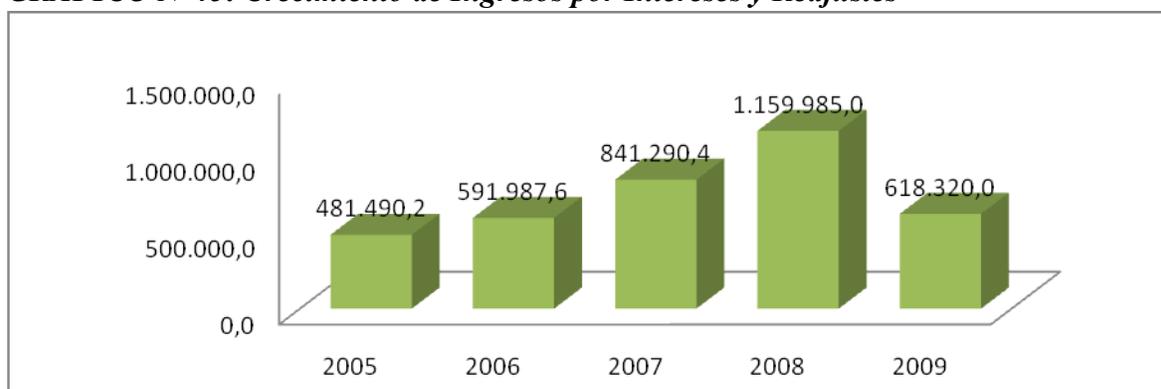
**GRÁFICO N°44: Crecimiento de los Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia

Una de las partidas que componen el ingreso operacional, son los ingresos por reajustes e intereses como se puede observar en el gráfico n°45, cuyo crecimiento presenta un máximo en el año 2008 alcanzando los \$1.159.985 (millones) que corresponde a un 140,92% con respecto al año 2005, para posteriormente caer a \$618.320 (millones). Este comportamiento se explica por el aumento en las colocaciones a personas, además de la aprobación en la calidad del servicio por parte del cliente según el índice de satisfacción del consumidor (ISC). La baja en el año 2009 se debe a la contracción global en el sistema que provocó la crisis, además de la disminución de los préstamos comerciales.

**GRAFICO N°45: Crecimiento de Ingresos por Intereses y Reajustes**



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la caída ocurrida el año 2009, ésta sigue siendo positiva con 28,42% con respecto al año 2005.

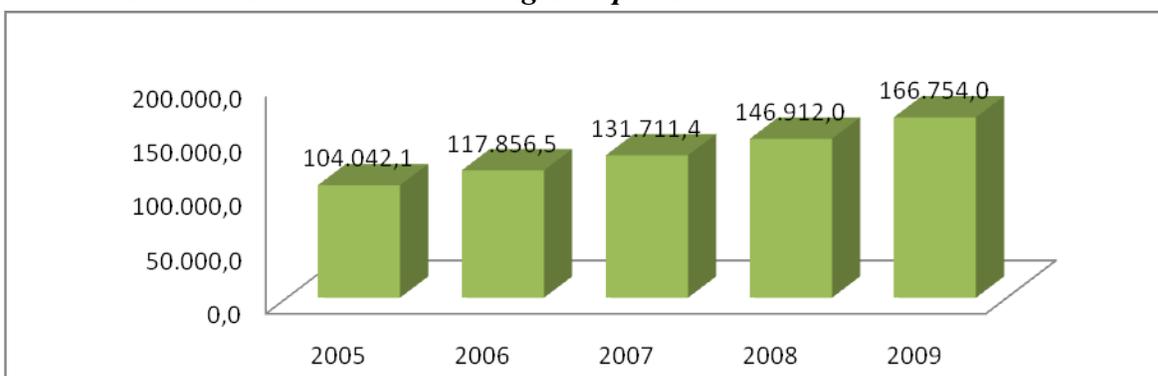
**Tabla N°73: Ingreso por Intereses y reajustes**

Años			
2006	2007	2008	2009
22,95%	74,73%	140,92%	28,42%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Otro componente son los ingresos por comisiones, los cuales crecieron constantemente a través del tiempo, donde su punto máximo en el año 2009 llegó a un 60,28% con respecto al año 2005.

**GRÁFICO N°46: Crecimiento de los Ingresos por Comisiones**



Fuente: Elaboración propia.

Este comportamiento se explica principalmente por el aumento en el número de algunos productos, específicamente cuentas, lo cual genera mayores comisiones. Además, el aumento de las colocaciones a empresas y personas y el aumento de comisiones por servicio de tarjetas, cobranzas, recaudaciones y pagos.

**Tabla N°74: Ingresos de Comisiones**

Años			
2006	2007	2008	2009
13,28%	26,59%	41,20%	60,28%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Por último, se encuentra la partida de otros ingresos operacionales, en donde, tal como se observa en el gráfico n°47, tuvo un alza considerable en el año 2009 con \$19.706 (millones) en relación a la baja que experimentó el año 2008.

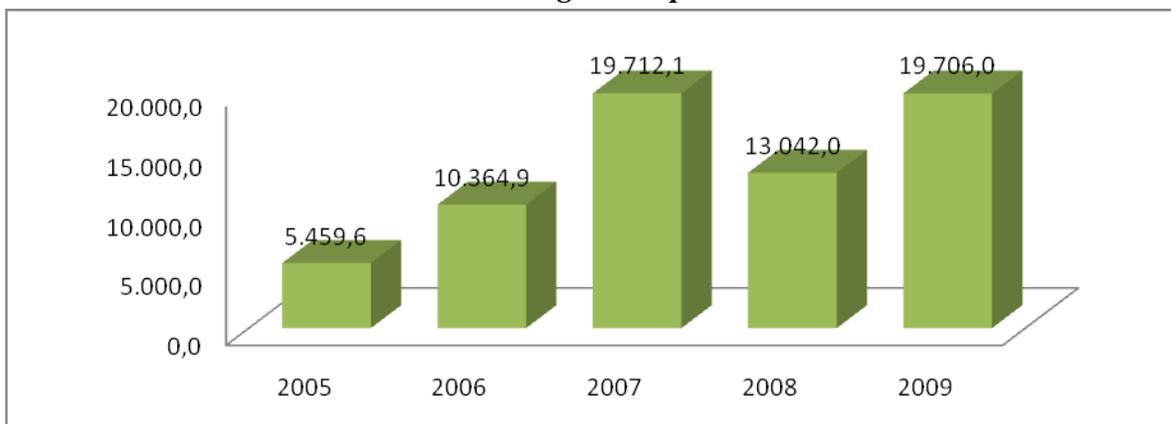
**Tabla N°75: Otros Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
89,85%	261,05%	138,88%	260,94%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Según la tabla n°75, el crecimiento porcentual fue cíclico, con un aumento considerable de un 260,94% en el año 2009, cuyo crecimiento se debe principalmente al resultado de operaciones en el segmento de personas y empresas.

**GRÁFICO N°47: Crecimiento de Otros Ingresos Operacionales**

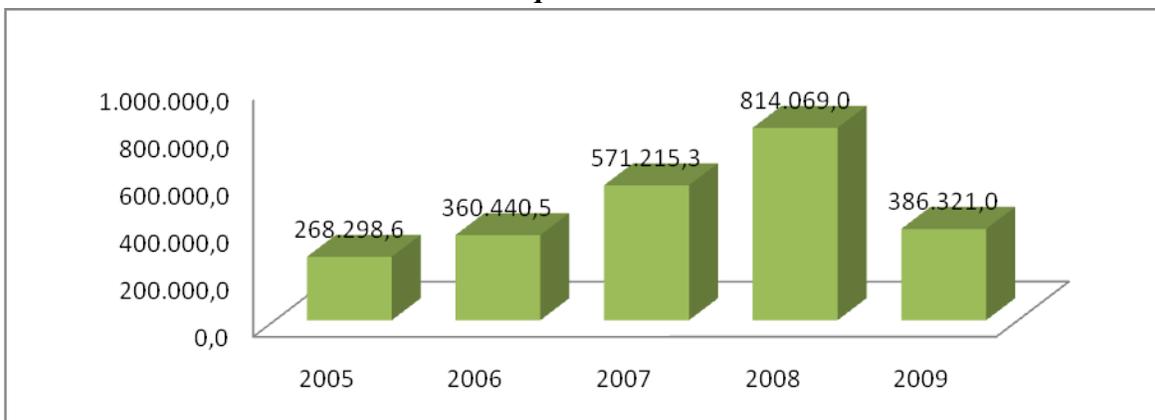


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.4.3.2. Gastos

Uno de los principales constituyentes de los gastos son los gastos operacionales, que, como se observa en el gráfico n°48, presentan un crecimiento prolongado hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$814.069 (millones) que corresponde a un 203,42% descendiendo luego en el año 2009 a \$386.321 (millones) correspondiente a un 43,99% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°48: Crecimiento Gastos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

La caída en el año 2009 se explica con la caída de los depósitos a la vista e ingresos operacionales debido a la crisis, además de disminución de los depósitos de personas, cuentas corrientes a empresas y remuneraciones por operación de tarjetas.

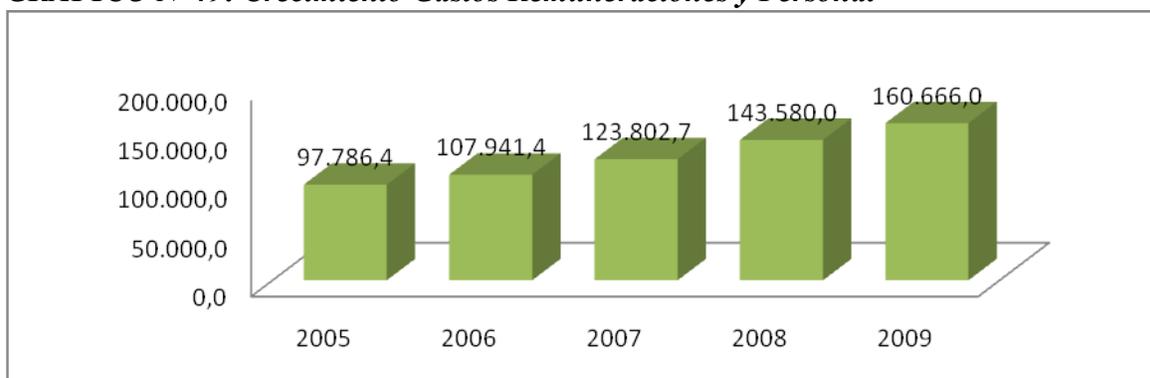
**Tabla N°76: Gastos de Operación**

Años			
2006	2007	2008	2009
34,34%	112,90%	203,42%	43,99%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La partida de remuneraciones y gastos de personal, experimentó un aumento prolongado a través del tiempo alcanzando un máximo en el año 2009 con \$160.666 (millones) correspondiente a un 64,30% con respecto al año 2005.

**GRÁFICO N°49: Crecimiento Gastos Remuneraciones y Personal**



Fuente: Elaboración propia.

Este crecimiento se explica con el aumento de las remuneraciones, bonos, gratificaciones y gastos de capacitación.

**Tabla N°77: Remuneraciones y Gastos de Personal**

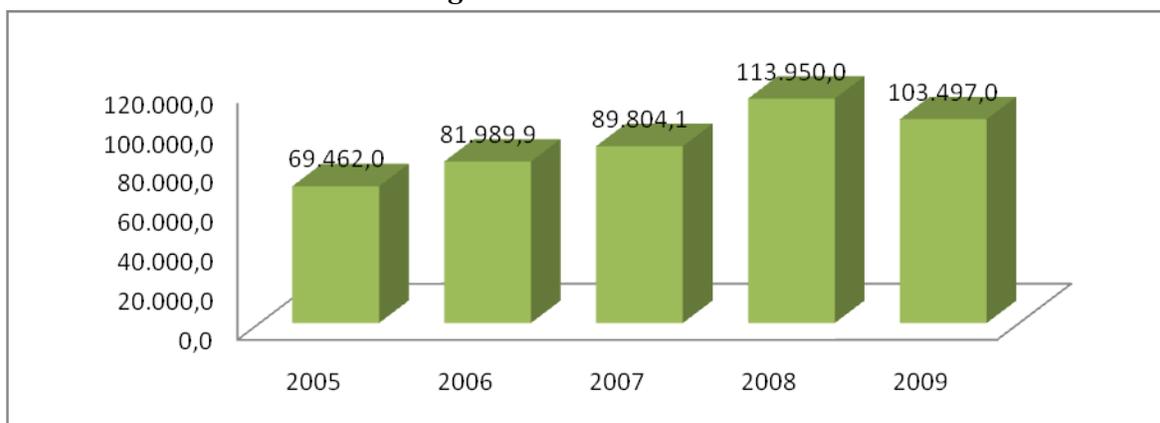
Años			
2006	2007	2008	2009
10,38%	26,61%	46,83%	64,30%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

En relación a los gastos de administración, el crecimiento fue igualmente prolongado hasta el año 2008 en donde su punto máximo alcanzó los \$113.950 (millones) correspondiente a un 64,05% cayendo posteriormente en el año 2009 a \$103.497 (millones) lo que representa un 49% respecto del año 2005. El crecimiento se debe al aumento en materiales de oficina y honorarios del directorio. La leve disminución del año 2009 se debe

a la caída de los gastos por patentes y publicidad, entre otras.

**GRÁFICO N°50: Crecimiento de gastos de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°78: Gastos de Administración**

Años			
2006	2007	2008	2009
18,04%	29,29%	64,05%	49,00%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La partida de otros gastos operacionales presenta un crecimiento cíclico en el tiempo con un máximo de \$26.908 en el año 2008 que representa un 1.609,42% cayendo posteriormente a \$13.430 en el año 2009 correspondiente a un 753,19% con respecto al año 2005.

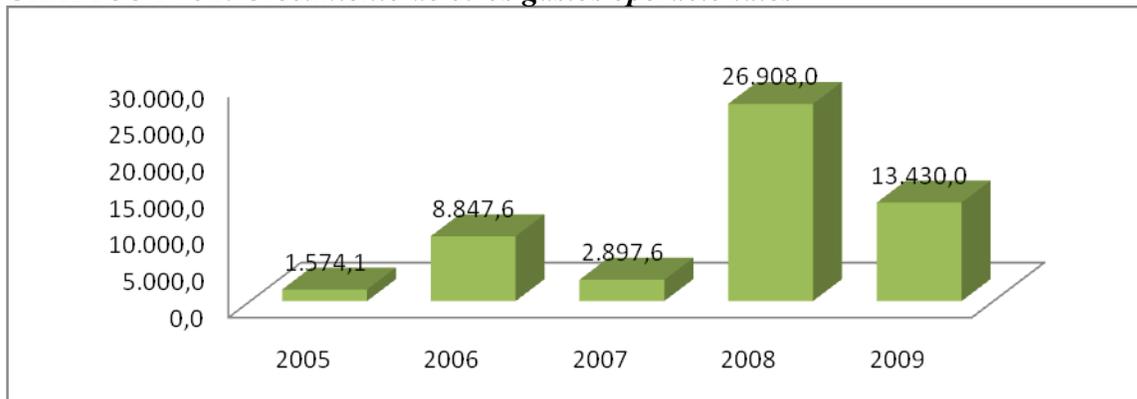
**Tabla N°79: Otros Gastos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
462,07%	84,08%	1.609,42%	753,19%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Este notable crecimiento del año 2008 se debe al aumento de los gastos por bienes recibidos en pago y las provisiones por contingencias y adicionales para colocaciones. La caída del año 2009 se debe a la pérdida por venta de activos fijos y disminución de otros gastos.

**GRÁFICO N°51: Crecimiento de otros gastos operacionales**



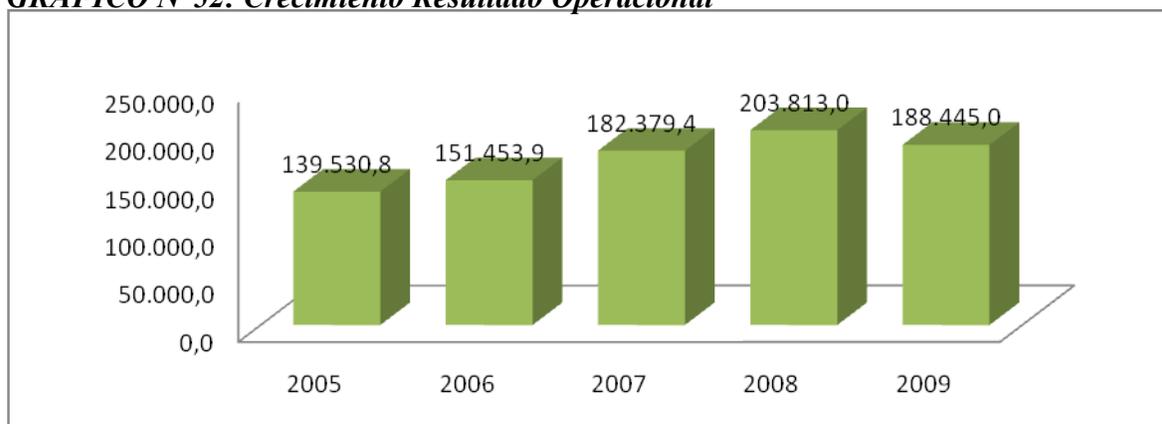
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.4.3.3. Resultados

##### Resultado Operacional

Como se observa, el resultado operacional presenta un crecimiento sostenido en el transcurso del tiempo, lo que significa que los ingresos de operación superan a los gastos de operación, entonces el banco gana dinero por las actividades propias de la operación.

**GRÁFICO N°52: Crecimiento Resultado Operacional**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico n°52 muestra, que el punto máximo se alcanza en el año 2008 con \$203.813 (millones), que corresponde a un 46,07% con respecto al año 2005, lo cual se explica, por el comportamiento tanto de los ingresos como de los gastos operacionales.

**Tabla N°80: Resultado Operacional**

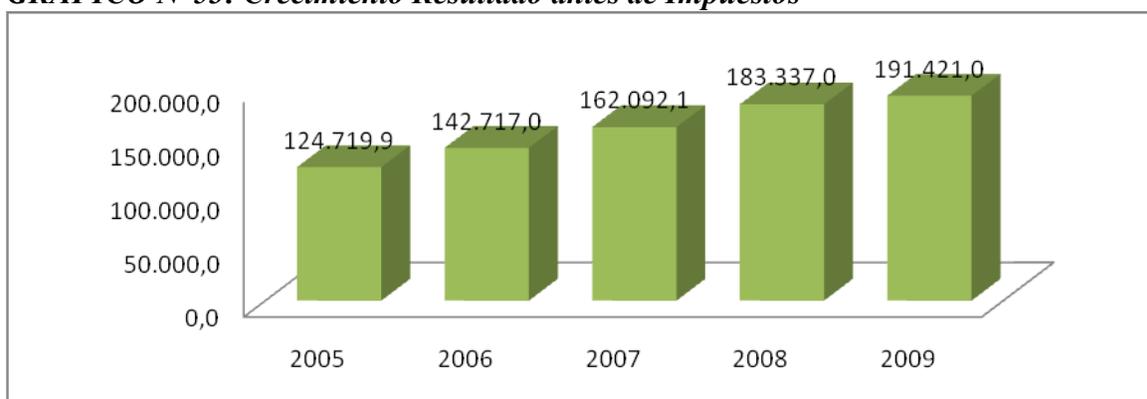
Años			
2006	2007	2008	2009
8,55%	30,71%	46,07%	35,06%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado Antes de Impuestos (RAI)**

Esta partida, al igual que la anterior, presenta resultados crecientes para todo el período estudiado, donde su máximo se encuentra en el año 2009 con \$191.421 (millones) correspondiente a un 53,48% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°53: Crecimiento Resultado antes de Impuestos**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°81: Resultado Antes de Impuestos**

Años			
2006	2007	2008	2009
14,43%	29,96%	47,00%	53,48%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado del Ejercicio**

El gráfico n°54 muestra el crecimiento que presentaron las utilidades del Bci, lo cual es el resultado de una buena gestión, siendo positivo el comportamiento a través del período de estudio donde su utilidad máxima se encuentra en el año 2009 con \$160.774 (millones) siendo un 5,73% superior a la del año 2008.

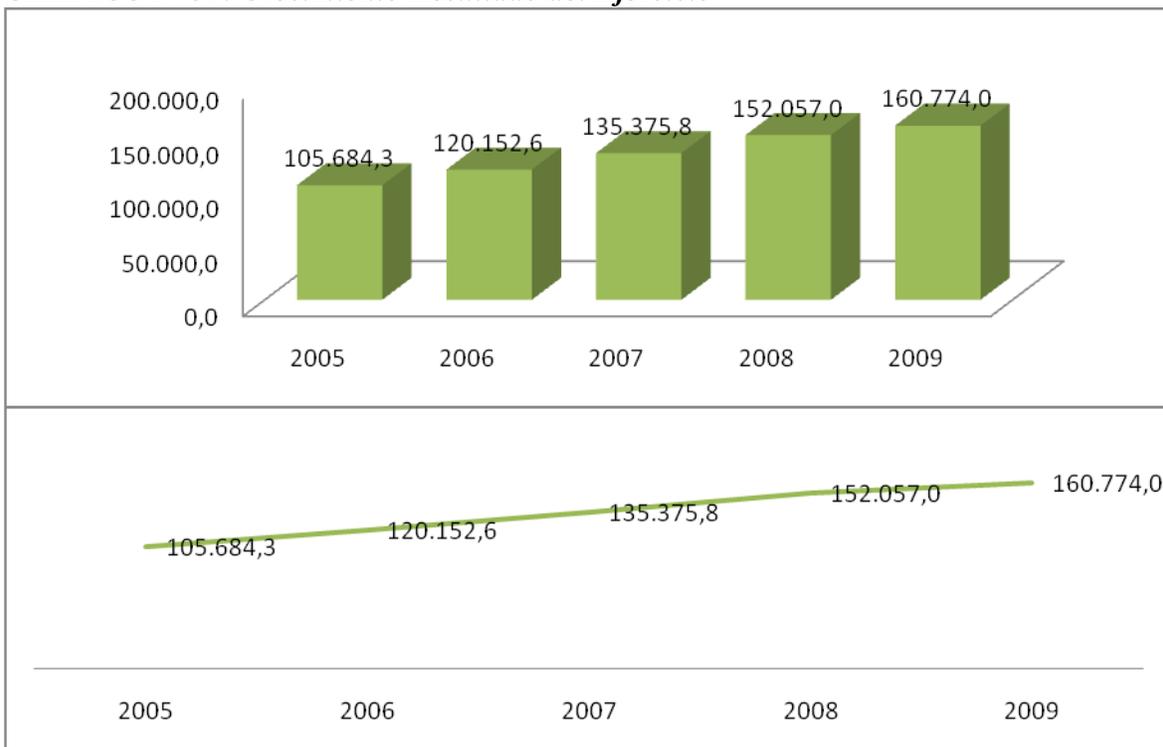
**Tabla N°82: Resultado del Ejercicio**

Años			
2006	2007	2008	2009
13,69%	28,09%	43,88%	52,13%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Según muestra la tabla n°82, las utilidades del Bci fueron crecientes en el tiempo, partiendo de un 13,69% hasta llegar a un 52,13% en el año 2009 con respecto al año 2005, lo que indica que el banco si fue capaz de generar utilidades para repartir a sus accionistas a través del tiempo, o bien para aumentar sus reservas de capital propio.

**GRÁFICO N°54: Crecimiento Resultado del Ejercicio**



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis del Rendimiento**

BCI presenta un rendimiento relativamente estable en el tiempo, tal como lo muestra la tabla n°83, en donde éste ha sido positivo hasta el año 2009 con una baja leve hasta el año 2008 llegando a un 1,19%, lo cual aumentó levemente el año 2009 alcanzando

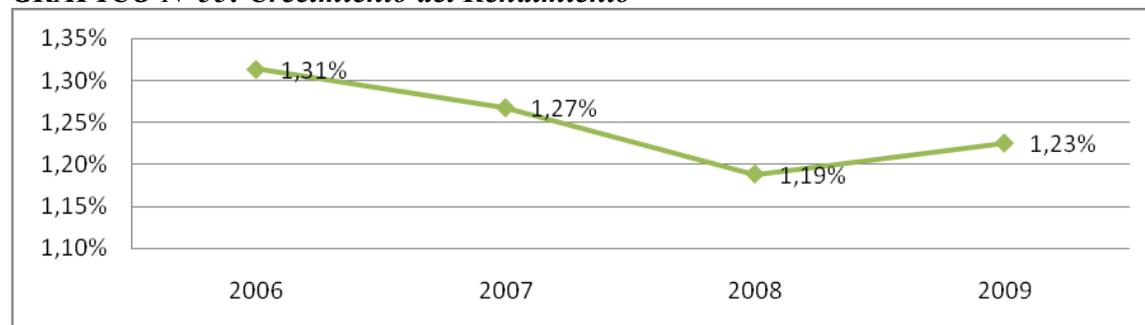
un 1,23%.

**TABLA N°33: Crecimiento del Rendimiento**

	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento</b>	1,31%	1,27%	1,19%	1,23%

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO N°55: Crecimiento del Rendimiento**



Fuente: Elaboración propia.

Esto indica que si bien las utilidades fueron crecientes en el tiempo, el rendimiento es bajo, puesto que a mayor utilidad mayor será el rendimiento sobre los activos, sin embargo, esto se explica porque el crecimiento de los activos es mayor que el resultado que generan éstos mismos.

Finalmente, la principal fuente de ingresos de BCI son los ingresos por intereses y reajustes que equivalen a un 70,23% de los ingresos operacionales en promedio. Luego, siguen los ingresos por comisiones que corresponden a un 12,69% del total y finalmente, otros ingresos operacionales constituyen un 1,30% del total. No obstante, la que presentó mayor crecimiento durante el período estudiado fue la partida de otros ingresos operacionales con un promedio de 187,68%.

#### 4.1.4.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?

Banco de Crédito e Inversiones dirige sus productos y servicios tanto a personas como a empresas, en donde, en la banca de personas abarca a todos los segmentos ya sea, A, B, C y D con ingresos mínimos sobre \$340.000 mensuales.

Uno de los elementos diferenciadores de BCI es que cuenta con el sistema

“Magneprint”, el cual corresponde a tecnología de seguridad anticlonación de tarjetas, siendo BCI el único en el mercado que cuenta con tal tecnología. Otro elemento es que por segundo año consecutivo, BCI ha mostrado su excelencia en cuanto al servicio siendo elegida por los consumidores como la mejor en calidad entre los bancos nacionales, según el índice de satisfacción de consumidores (ISC).

**TABLA N°84: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO	INGRESOS
	Personas	D	\$340.000 - \$550.000
		C	\$550.001 - \$1200.000
		B	\$1.200.001 - \$4.000.000
		A	\$4.000.000 y más.
	Empresas	Microempresa	hasta \$83 millones
		Pequeña	\$83 - \$1000 millones
		Mediana	\$1000 - \$2.000 millones
		Grandes empresas	\$2.000 - \$10.000 millones
		Corporativa e inmobiliaria	\$10.000 millones y más

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la innovación en tecnología, BCI ha desarrollado aplicaciones únicas en el mundo como *Chequemático* que permite cambiar cheques por dinero en forma automática y por otro lado, el sistema *Magneprint* y *la tarjeta virtual* que permite comprar por internet de forma segura y evitar fraudes. Por estas innovaciones fue premiado por la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información (ACTI), por su gran aporte en innovación tecnológica al servicio de los clientes.

BCI 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 transacciones por teléfono y finalmente, pionero también en el sistema “*Multybox*” que permite efectuar servicios bancarios en locales Pronto Copec.

Continuando en la línea del servicio, la plataforma de atención telefónica de BCI es atendida por ejecutivos reales, es decir, que atienden directamente las llamadas y ofrecen soluciones, en donde se encuentra la asistencia a la banca electrónica, además la plataforma se encuentra monitoreada las 24 horas, los 7 días de la semana para evitar la vulneración de

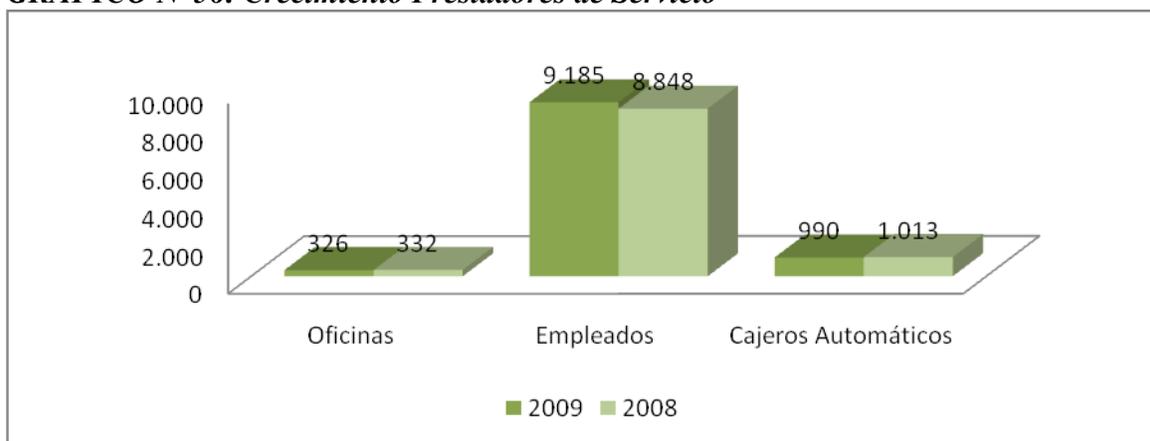
las bases de datos y los sistemas del banco. Finalmente, BCI desarrolla la banca Premier que potencia el servicio a los clientes del segmento alto.

En conclusión, Bci se diferencia en cuanto a la innovación tecnológica implementada en sus servicios, al ser pionero en distintos avances tecnológicos que aportan nuevas herramientas a la banca chilena.

#### 4.1.4.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio?

Como se puede observar, la variación fue negativa en cuanto al número de empleados, no obstante, Bci posee una gran aceptación por parte del cliente en cuanto a la calidad en el servicio. En el caso de las oficinas y cajeros automáticos aumentó en un 1,84% y un 2,32% respectivamente con respecto al año anterior, lo cual es una muestra del alcance de tecnología que posee Bci en cuanto a los autoservicios en donde se encuentra además, Bci full que permite autoatenderse de forma eficaz a través de máquinas innovadoras y de fácil uso. Además, en el año 2009, la utilización de los cajeros aumentó en un 6,89% con respecto al año anterior.

**GRÁFICO N°56: Crecimiento Prestadores de Servicio**



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

Con respecto a la 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.

**TABLA N°85: Principales Prestadores de Servicio**

INSTITUCION	ASPECTOS	2008	2009	Variación (%)
	Oficinas	326	332	1,84%
	Empleados	9.185	8.848	-3,67%
	Cajeros Automáticos	990	1.013	2,32%

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

Por otro lado, el número de transacciones por internet aumentó en un 34,13% en el año 2009. Además, Bci cuenta con una *banca en línea* y *banca móvil* a través del celular para el segmento de personas y empresas que permite realizar la mayoría de las transacciones. Finalmente, es una página que proporciona tanto información financiera como de interés general y del banco, por ende, se considera que es una banca interactiva e informativa.

#### **4.1.5. Banco Corpbanca**

De acuerdo a la determinación de la muestra, Corpbanca es el quinto banco en el ranking en cuanto a colocaciones dentro del país.

##### **4.1.5.1. ¿A quién sirve?**

En la banca de personas, Corpbanca sirve principalmente a personas naturales sin giro comercial del segmento medio alto con ingresos mínimos de \$600.000 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.

Además, Corpbanca sirve a aquellos que deseen obtener financiamiento para estudios de pregrado o post grado, contratar seguros de vida, salud, para viajar, etc., y a quienes deseen adquirir una casa por medio de hipotecarios.

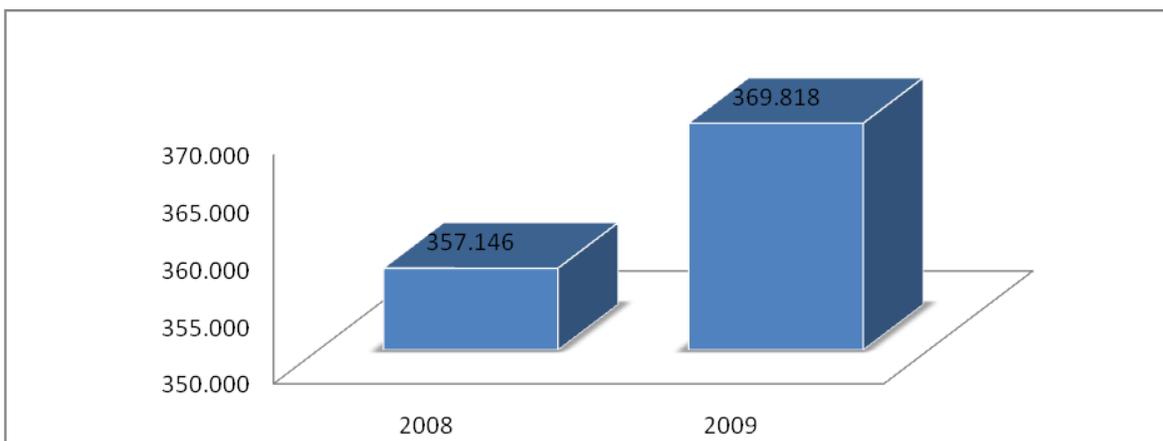
**TABLA N°86: Mercado Objetivo**

INSTITUCIÓN	BANCA	DEMANDA
	Personas	Personas Naturales
		Viajantes
		Inversionistas
		Ahorrantes
		Socios de Empresas
		Familias
		Estudiantes Universitarios
	Empresas	Microempresas
		Pequeñas Empresas
		Medianas Empresas
		Grandes Empresas
		Corporativas
		Inmobiliarias e Inversiones
		Tesorería
		Negocios Internacionales
Universidades		

Fuente: Elaboración propia.

La banca de empresas, a su vez, sirve a la microempresa, pequeña y mediana empresa. También sirve a las grandes empresas y corporativas, además de las inmobiliarias e inversoras y Universidades. Finalmente sirve a los negocios internacionales y tesorería con actividades tales como administraciones financieras, entre otras.

**GRÁFICO N°56: Comportamiento Número de Clientes**



Fuente: Elaboración Propia con datos de las memorias anuales Corpbanca

A pesar de la baja en las colocaciones totales, el número de clientes aumentó en el año 2009 en un 3,55% respecto del año anterior.

**TABLA N°87: Número de Clientes**

INSTITUCION	2008	2009
Corpbanca	357.146	369.818

Fuente: Memorias anuales Corpbanca

#### 4.1.5.2. ¿Qué proporciona?

Corpbanca proporciona los siguientes productos y servicios en la banca de personas;

1. **Cuentas Corrientes;** a través de este producto, Corpbanca ofrece tarjetas de crédito, Redcompra, Amex Green y Mastercard Gold, cheques, línea de crédito, fondos mutuos, depósitos a plazo y seguro fraude. Algunos servicios asociados son; banca en línea, móvil, acceso a oficinas y canales remotos, tarjeta claves online que permite realizar transferencias y transacciones por internet de forma segura.
2. **Tarjetas de Crédito;** Corpbanca través de este producto ofrece; Visa Signature, Platinum Delta Skymiles y Dorada, Mastercard Black, Platinum y Gold, American Express Gold, Green y The Platinum Card. Los servicios asociados son; acceso a banca online, seguros (fraude y robo), avances desde tarjeta de crédito, servicios de pago automático con cargo a tarjeta (PAT) y asesoría y acceso a autoservicios bancarios.
3. **Créditos de Consumo;** en este punto se encuentran; Crédito de consumo de libre disponibilidad, Crédito de Pregrado, Postgrado, Automotriz. Los servicios asociados son la asesoría de expertos y acceso a autoservicios bancarios.
4. **Créditos Hipotecarios;** Corpbanca ofrece EcoHipotecario, crédito para la vivienda, Dividendo con Uf Fija, Crédito para fines Generales. Los servicios asociados son; acceso a Hipotecario GPS que permite el seguimiento online del estado del crédito, además del acceso al Portal Inmobiliario y seguros anti-incendio y sismo.

**TABLA N°88: Productos y Servicios ofrecidos**

INSTITUCIÓN	BANCA	PRODUCTOS	SERVICIOS
	Personas	<i>Cuenta Corriente</i>	<i>Banco Online</i>
		<i>Tarjetas de Crédito</i>	<i>Banca Móvil</i>
		<i>Línea de Sobregiro</i>	<i>Asistencia en viajes</i>
		<i>Cheques</i>	<i>Avances</i>
		<i>Créditos de Consumo</i>	<i>Servicios de pago automático</i>
		<i>Créditos Hipotecarios</i>	<i>Asesoría Financiera y legal</i>
		<i>Cuentas de Ahorros</i>	<i>Portal Inmobiliario</i>
		<i>Fondos Mutuos</i>	<i>Autoservicios Bancarios</i>
		<i>Depósitos a plazo</i>	<i>Hipotecario GPS</i>
		<i>Seguros</i>	<i>Plataforma atención 24 hrs.</i>
		<i>Viajes</i>	<i>Tarjeta claves online</i>
	Empresas	<i>Cta.Cte. en pesos, dólares y euros</i>	<i>Banca Online</i>
		<i>Productos Derivados</i>	<i>Banca Móvil</i>
		<i>Comercio Exterior</i>	<i>Pago de servicios</i>
		<i>Tarjetas de Crédito</i>	<i>Recaudaciones</i>
		<i>Financiamiento Inversiones</i>	<i>Cobranza de documentos</i>
		<i>Créditos empresas</i>	<i>e-confirming</i>
		<i>Factoring</i>	<i>Biblioteca Factoring</i>
		<i>Leasing Mobiliario e Inmobiliario</i>	<i>Asesoría Financiera y legal</i>
<i>Leaseback Mobiliario e Inm.</i>	<i>Servicios de pago automático</i>		
<i>Seguros</i>	<i>Plataforma atención 24 hrs.</i>		

Fuente: Elaboración propia.

- 5. Cuentas de Ahorro e Inversiones;** en este punto se encuentran ahorros con giro incondicional y con giro diferido, fondos mutuos, depósitos a plazo, acciones. El servicio asociado es la asesoría de un equipo altamente entrenado para la administración de inversiones.
- 6. Seguros;** Corpbanca ofrece en este punto; Seguros de vida, salud, de Responsabilidad Civil Internacional, Seguro Hogar (incendio, robo y sismo), Automotrices, Protección Financiera y Protección Hipotecaria. Los servicios asociados son; asistencia en viajes (telefónica, 24 horas) y asistencia legal.

Por su parte, la banca de empresas ofrece los siguientes productos;

- 1. Cuenta Corriente;** Corpbanca ofrece productos como cuentas en pesos, dólares o

euros y líneas de crédito. Los servicios asociados son; acceso a la banca online, banca móvil, servicios de pagos, recaudaciones, cobranza de documentos, pago de impuestos, PAC, cheques especiales, transporte de valores y acceso a autoservicios bancarios.

2. **Comercio Exterior**; en este punto se encuentran; exportaciones (cartas de crédito exportación, préstamo anticipo exportadores (PAE), entre otros), importaciones, compra y venta de divisas, cartas de crédito por internet (Corp Trade).
3. **Tarjetas de Crédito**; acá se encuentra la tarjeta MasterCard Business Card, MasterCard Black. Los servicios asociados son; avances en cajeros y por internet, pagos y compras por internet, pago de impuestos y pago automático de cuentas con cargo a tarjeta (PAT).
4. **Financiamiento**; Corpbanca proporciona financiamiento a través de créditos para empresas (capital trabajo, Fogain, Fogape, etc.), descuento de documentos (pagarés y letras en pesos, dólares y UF), boletas de garantía, proyectos inmobiliarios (constructoras, compra sitios, concesiones), cartas de crédito Stand By.
5. **Operaciones especiales**; en este punto Corpbanca ofrece; Financiamiento para venta, adquisición y fusión de empresas, venta de activos, emisión de bonos, administración de cartera de inversiones. Entre los servicios se encuentran; Asesoría de inversiones en mercado de capitales, servicio de custodia de documentos, búsqueda de socios, entre otros.
6. **Factoring**; Aquí, Corpbanca ofrece; Cobranza masiva, Factoring Nacional, Internacional, Confirming, Bonocheque. Los servicios asociados son; Servicios especiales como asesoría en reestructuración de pago de los deudores, externalización de a función crediticia y de cobranzas, compra de instrumentos especiales de deuda, Biblioteca factoring que permite acceder a documentos vía internet además de asesorías en cuanto a información requerida.
7. **Leasing**; en este punto Corpbanca ofrece; Leasing Mobiliario e Inmobiliari,

Leaseback mobiliario e Inmobiliario<sup>10</sup>, además de la asesoría de expertos.

8. **Seguros;** Corpbanca ofrece en este punto seguros de acuerdo al riesgo donde se encuentran; los Riesgos Financieros, Industriales, de Ingeniería, Marítimos, Aero-Espacial, Salud y Objetos valiosos. Estos seguros cubren tarjetas, robos, pólizas de garantía, incendio, terrorismo y sabotaje, riesgos de montajes y construcción, riesgos de puertos, de fletes, de viajes, de salud, vida, accidentes, entre otros. El servicio asociado a este punto es la asesoría financiera en cada uno de los seguros.
9. **Productos Derivados;** en este punto se encuentran; Futuros en Moneda Extranjera (tipos de cambio, forwards), Futuros y Swaps de tasas de interés (forward uf y pesos, tasas de interés), y Seguros de Inflación para proteger los negocios de los clientes.

#### 4.1.5.3. ¿Cómo gana dinero?

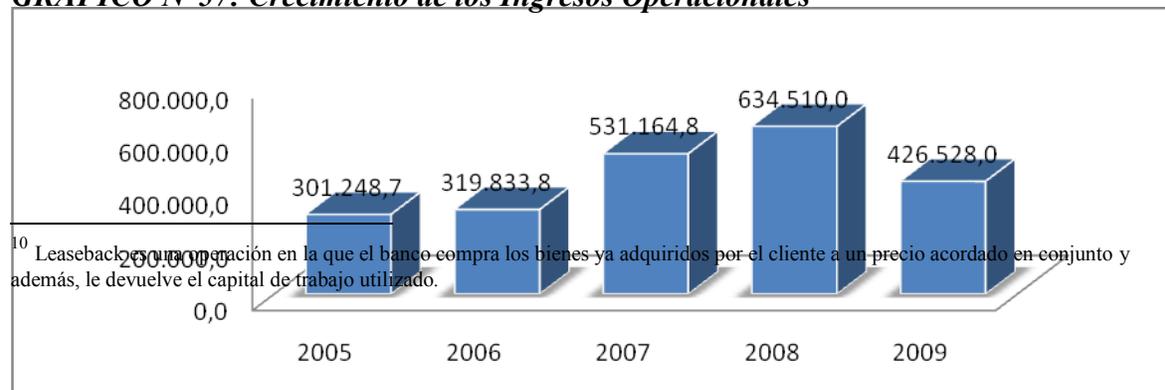
##### 4.1.5.3.1. Ingresos

El crecimiento mostrado de los ingresos se debe a la evolución favorable del sistema financiero chileno, sobre todo en el año 2008, donde se encuentra el mayor crecimiento. La caída en el año 2009 se explica en parte por la crisis global que provocó una contracción en el sistema financiero chileno.

##### Ingresos Operacionales

El gráfico n°57, muestra que los ingresos operacionales crecieron mayormente en el año 2008, no obstante, cayó en el año 2009 debido a la baja de las colocaciones en la industria en un 1,9% respecto del año 2008, además de la crisis económica a nivel global.

**GRÁFICO N°57: Crecimiento de los Ingresos Operacionales**



<sup>10</sup> Leaseback es una operación en la que el banco compra los bienes ya adquiridos por el cliente a un precio acordado en conjunto y además, le devuelve el capital de trabajo utilizado.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico además muestra que los ingresos operacionales crecieron hasta el año 2008, donde se encuentra su punto máximo con \$634.510 (millones) que equivale al 110,63% respecto del año 2005, para posteriormente caer en el año 2009 a un 41,59%.

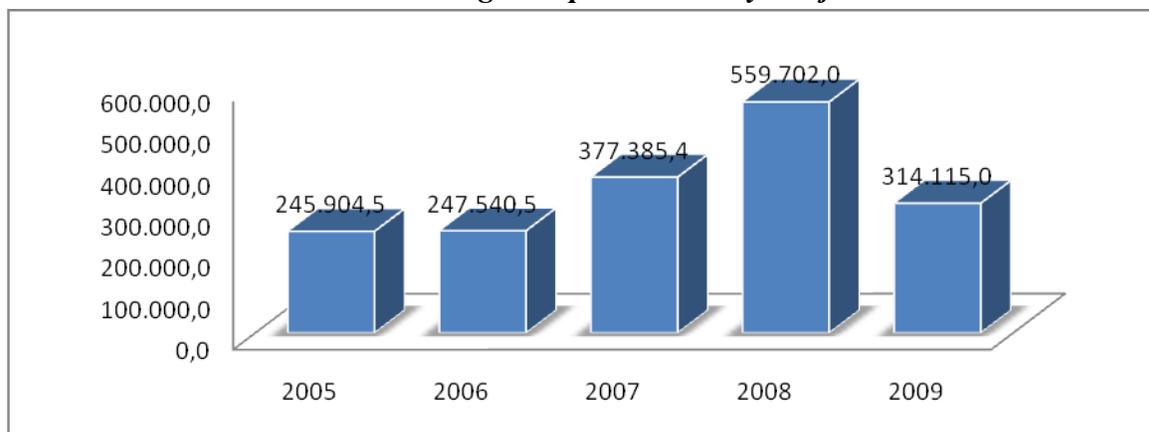
**Tabla N°89: Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
6,17%	76,32%	110,63%	41,59%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Dentro de las de las partidas que componen el ingreso operacional, como se puede observar en el gráfico n°58, son los ingresos por intereses y reajustes, cuyo crecimiento al igual que en el ingreso operacional es creciente hasta el año 2008 donde se encuentra su máximo de \$559.702 (millones) que corresponde a un 127,61% con respecto al año 2005, para posteriormente caer a \$314.115 (millones). Este comportamiento se explica por el aumento en los ingresos por servicios e inversiones. La baja en el año 2009 se debe a la crisis global que afectó al sistema en general.

**GRAFICO N°58: Crecimiento de Ingresos por Intereses y Reajustes**



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la caída en el año 2009, ésta continúa siendo positiva con 27,74% con respecto al año 2005.

**Tabla N°90: Ingreso por Intereses y reajustes**

Años			
2006	2007	2008	2009
0,67%	53,47%	127,61%	27,74%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Otro componente son los ingresos por comisiones, los cuales crecieron continuamente a través del tiempo, encontrándose su punto máximo en el año 2008 con \$54.865 (millones) correspondientes a un 103,25% con respecto al año 2005.

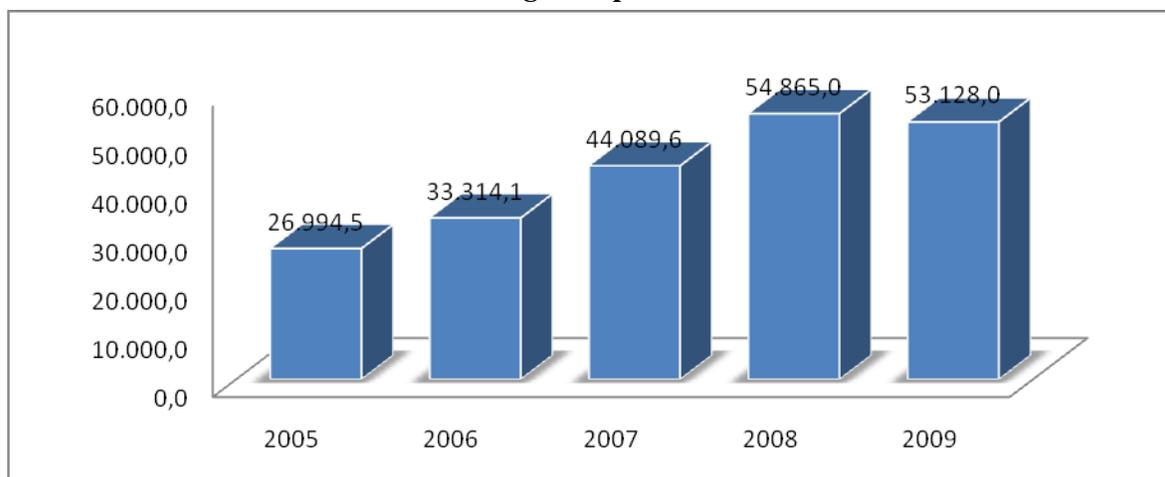
**Tabla N°91: Ingresos de Comisiones**

Años			
2006	2007	2008	2009
23,41%	63,33%	103,25%	96,81%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Este comportamiento se explica principalmente por el aumento de servicios de tarjetas, cobranzas, recaudaciones y pagos, además de las inversiones en fondos mutuos. La baja se debe a la disminución de comisiones por líneas de crédito y sobregiro.

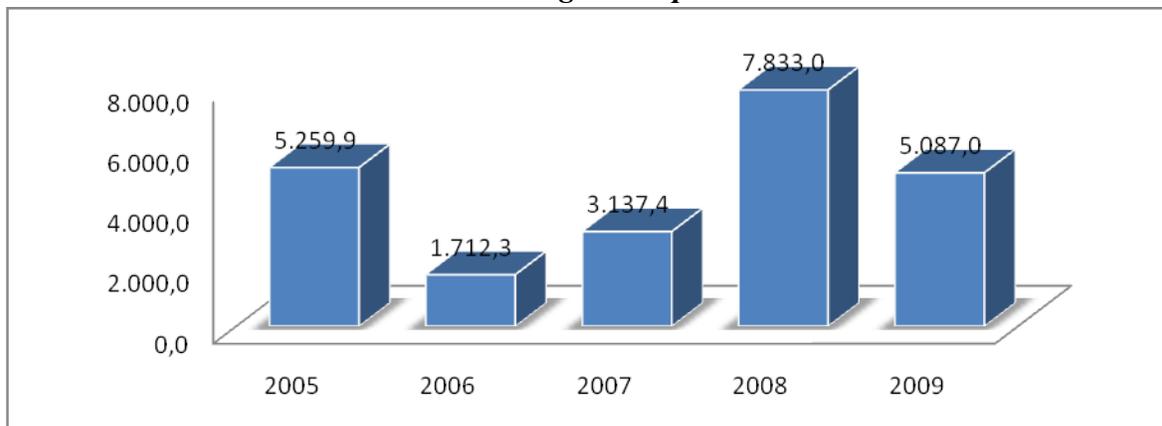
**GRÁFICO N°59: Crecimiento de los Ingresos por Comisiones**



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se encuentran otros ingresos operacionales, en donde, tal como se observa en el gráfico n°59, tuvieron un alza considerable en el año 2008 con \$7.833 (millones) para luego caer a \$5.087 (millones).

**GRÁFICO N°59: Crecimiento de Otros Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

La tabla n°92 muestra que porcentualmente, el crecimiento fue cíclico con un aumento máximo de un 48,92% en el año 2008 cuyo crecimiento se debe principalmente a la utilidad por venta de bienes recibidos en pago y operaciones leasing.

**Tabla N°92: Otros Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
-67,45%	-40,35%	48,92%	-3,29%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

#### 4.1.5.3.2. Gastos

Dentro de los principales componentes de los gastos se encuentran los gastos operacionales, los cuales según el gráfico, muestran un crecimiento prolongado hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$414.091 (millones) que corresponde a un 182,10% respecto del año 2005, descendiendo luego en el año 2009 a \$199.449 (millones)

correspondiente a un 35,87% respecto del año 2005.

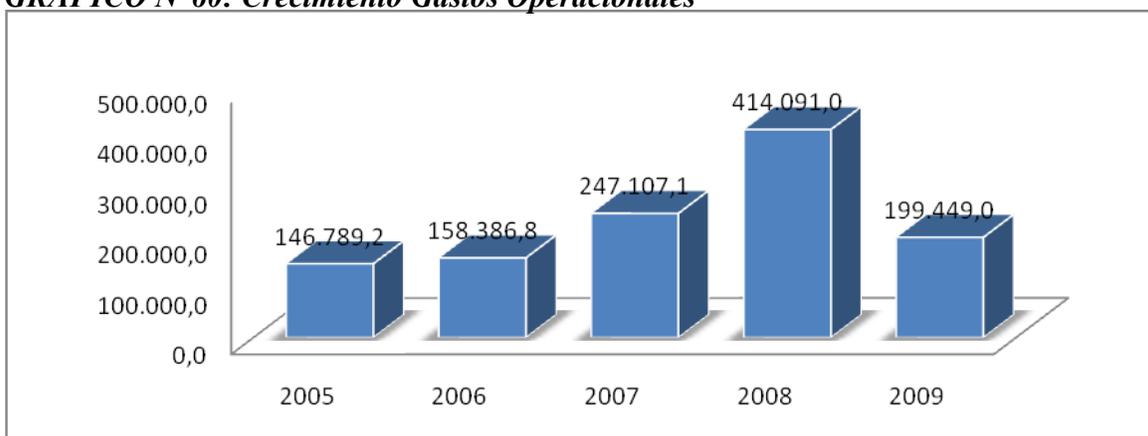
**Tabla N°93: Gastos de Operación**

Años			
2006	2007	2008	2009
7,90%	68,34%	182,10%	35,87%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La caída en el año 2009 se explica con la reducción en gastos de fuerza de ventas y la caída de los ingresos operacionales debido a la crisis, además de disminución de las colocaciones totales.

**GRÁFICO N°60: Crecimiento Gastos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

La partida de remuneraciones y gastos de personal, experimentó un aumento prolongado a través del tiempo alcanzando un máximo en el año 2009 con \$65.733 (millones) correspondiente a un 76,54% con respecto al año 2005.

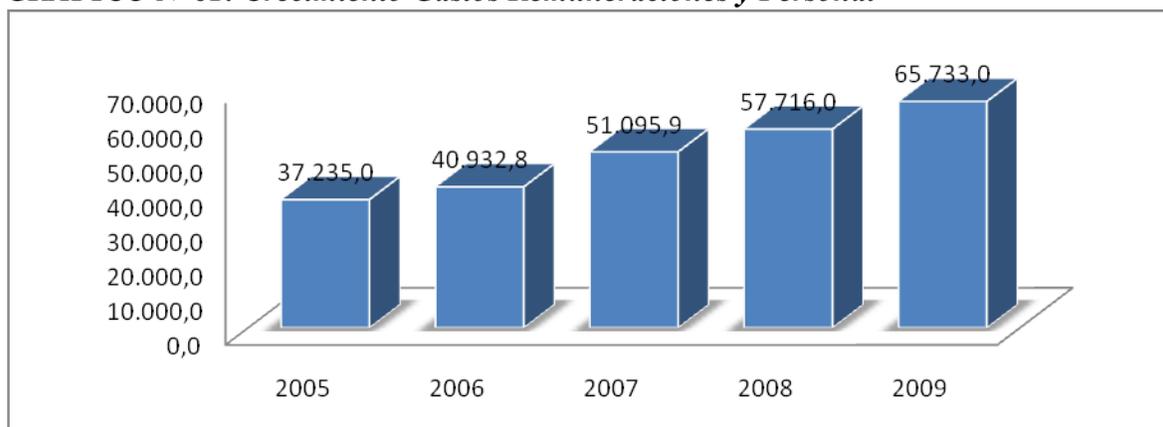
**Tabla N°94: Remuneraciones y Gastos de Personal**

Años			
2006	2007	2008	2009
9,93%	37,23%	55,00%	76,54%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Este crecimiento se explica con el aumento los bonos, gratificaciones, remuneraciones del personal y pago de indemnizaciones por años de servicio.

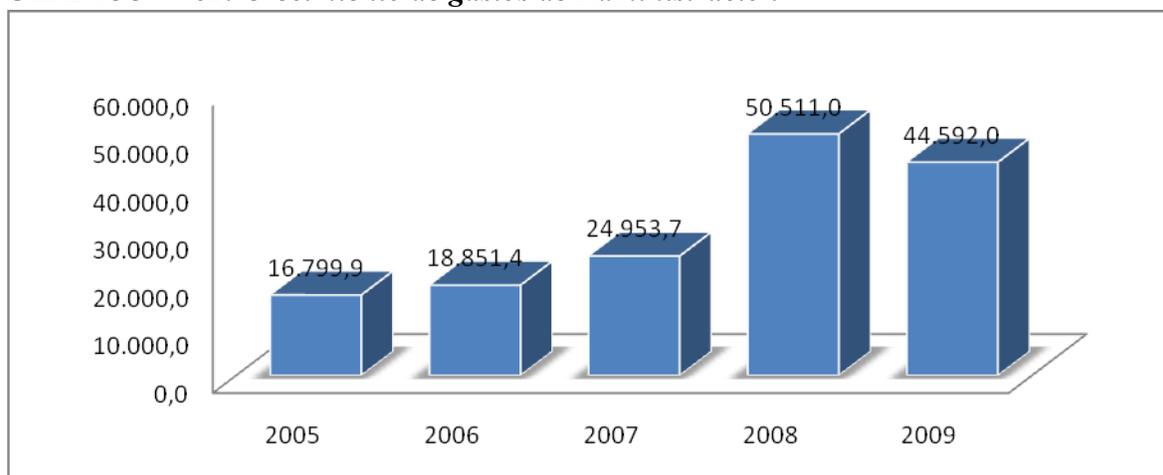
**GRÁFICO N°61: Crecimiento Gastos Remuneraciones y Personal**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los gastos de administración, el crecimiento fue igualmente prolongado hasta el año 2008 en donde su punto máximo alcanzó los \$50.511 (millones) correspondiente a un 200,66% cayendo posteriormente en el año 2009 a \$44.592 (millones) lo que representa un 165,43% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°62: Crecimiento de gastos de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

El crecimiento se debe al aumento en los servicios subcontratados como

procesamiento de datos y evaluación de créditos, además de los gastos de representación y desplazamiento del personal.

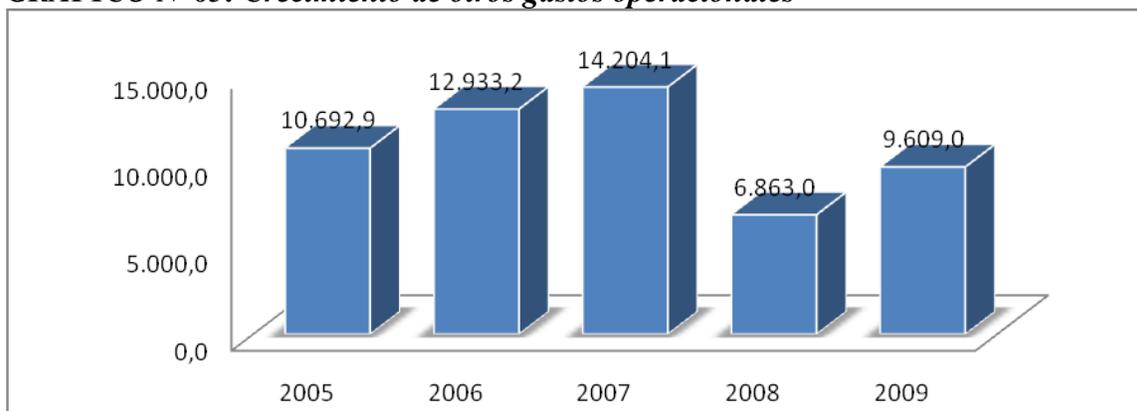
**Tabla N°95: Gastos de Administración**

Años			
2006	2007	2008	2009
12,21%	48,53%	200,66%	165,43%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La partida de otros gastos operacionales presenta un crecimiento sostenido en el tiempo hasta el año 2007 con un máximo de \$14.204 (millones), que luego cayó a \$6.863 (millones) para posteriormente crecer a \$9.609 (millones) en el año 2009 que corresponde a un 40,01% respecto del año 2008.

**GRÁFICO N°63: Crecimiento de otros gastos operacionales**



Fuente: Elaboración propia

Este crecimiento se debe al aumento de provisiones por bienes recibidos en pago y provisiones adicionales para colocaciones.

**Tabla N°96: Otros Gastos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
20,95%	32,84%	-35,82%	-10,14%

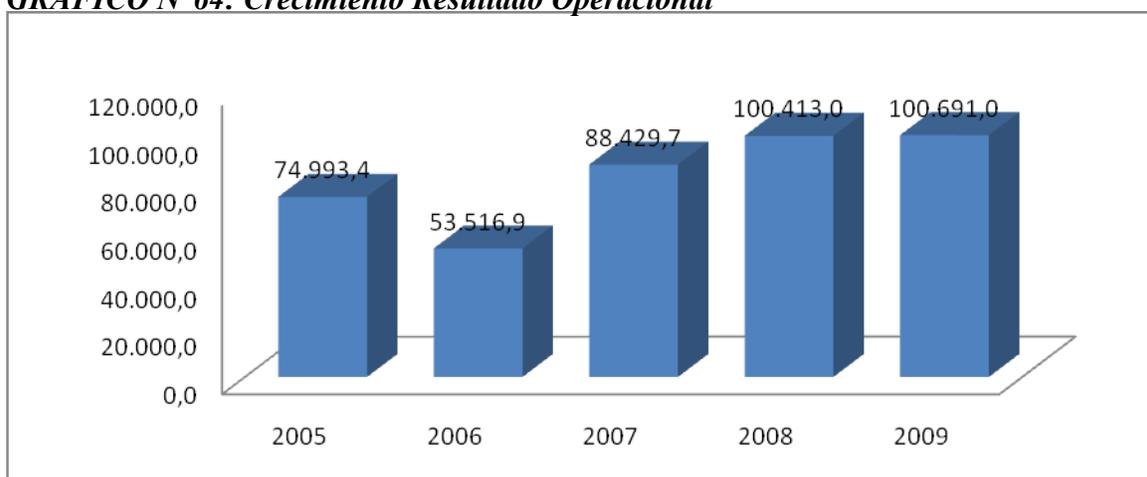
Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

### 4.1.5.3.3. Resultados

#### Resultado Operacional

Como se observa, el resultado operacional presenta un crecimiento prolongado a través del tiempo, mayormente en los años 2008 y 2009, lo que significa que los ingresos de operación superan los gastos de operación, entonces el banco gana dinero por las actividades propias de la operación.

**GRÁFICO N°64: Crecimiento Resultado Operacional**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico n°64 muestra, que el punto máximo se logra en el año 2009 con \$100.691 (millones), lo cual corresponde a un 34,27% con respecto al año 2005, lo cual se explica por una buena gestión de Corpbanca en cuanto a las partidas involucradas anteriormente.

**Tabla N°97: Resultado Operacional**

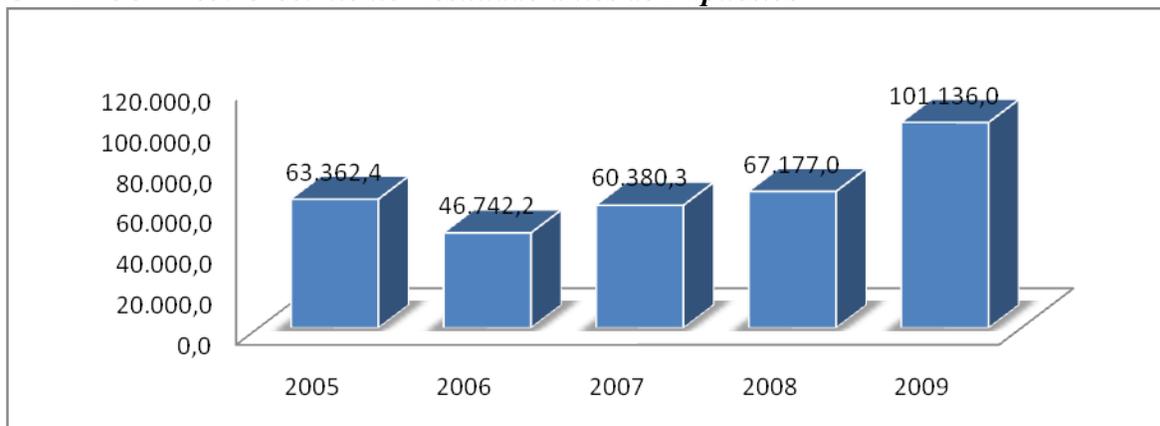
Años			
2006	2007	2008	2009
-28,64%	17,92%	33,90%	34,27%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado Antes de Impuestos (RAI)**

El resultado antes de impuestos, al igual que el resultado operacional presenta resultados crecientes para todo el período estudiado, donde su máximo se encuentra en el año 2009 con \$110.136 (millones) correspondiente a un 59,62% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°65: Crecimiento Resultado antes de Impuestos**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°98: Resultado Antes de Impuestos**

Años			
2006	2007	2008	2009
-26,23%	-4,71%	6,02%	59,62%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado del Ejercicio**

El crecimiento que presentaron las utilidades de Corpbanca fueron resultados positivos a través del tiempo, lo que indica el éxito de su gestión, donde su utilidad máxima se encuentra en el año 2009 con \$85.109 (millones) siendo un 58,25% superior a la del año 2008, lo cual es un resultado excelente.

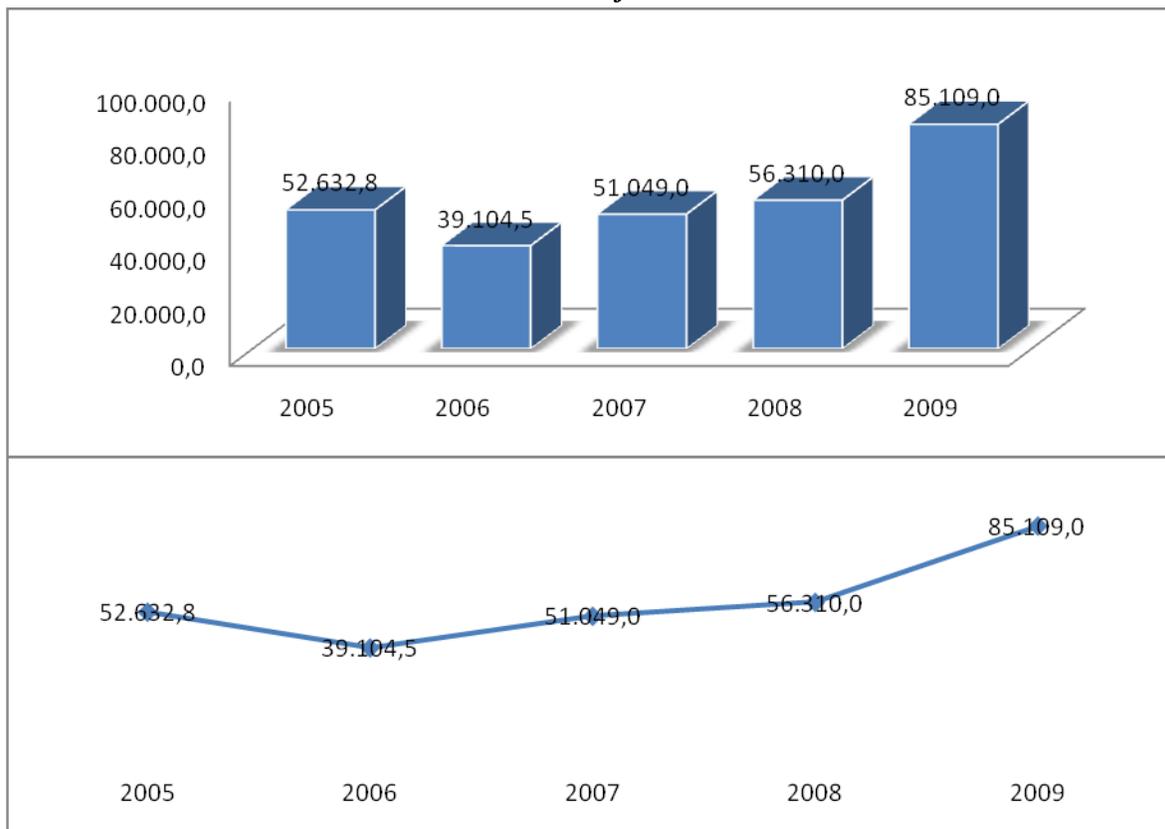
**Tabla N°99: Resultado del Ejercicio**

Años			
2006	2007	2008	2009
-25,70%	-3,01%	6,99%	61,70%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Como lo muestra la tabla n°99, las utilidades de Corpbanca fueron crecientes en el tiempo llegando a un 61,70% en el año 2009 con respecto al año 2005, lo cual indica que el banco si fue capaz de generar utilidades para repartir a sus accionistas o bien para aumentar sus reservas de capital propio.

**GRÁFICO N°66: Crecimiento Resultado del Ejercicio**

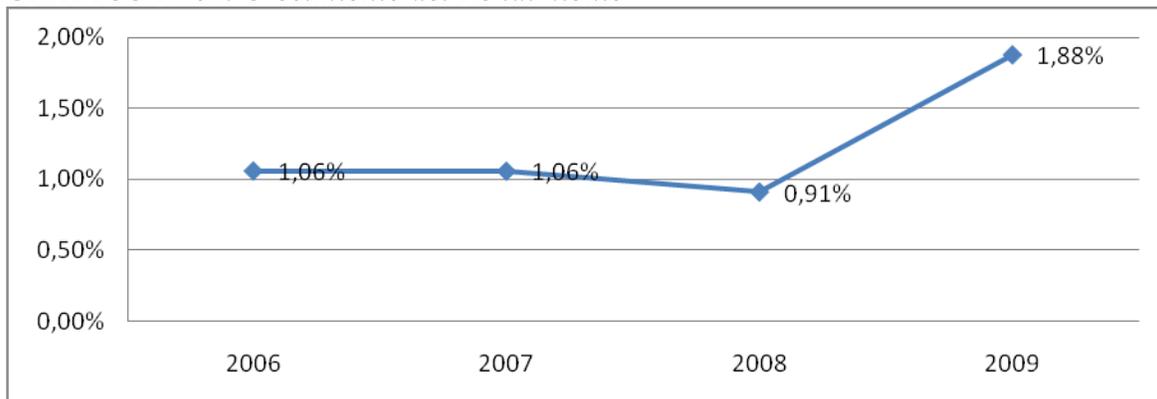


Fuente: Elaboración propia.

**Análisis del Rendimiento**

Corpbanca presenta un rendimiento constante hasta el año 2007 para luego caer levemente en el año 2008 y tener una remontada en el año 2009 alcanzando un 1,88%.

**GRÁFICO N°67: Crecimiento del Rendimiento**



Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N°100: Crecimiento del Rendimiento**

	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento</b>	1,06%	1,06%	0,91%	1,88%

Fuente: Elaboración propia.

La baja del 2008 se debe a que el aumento de los activos en ese año fue de 28,13%, en cambio, el aumento de la utilidad en el mismo año fue de un 10,31%, es decir, el aumento de los activos en ese año fue muy grande con respecto al año anterior y a la utilidad que generó.

Finalmente, la principal fuente de ingresos de Corpbanca son los ingresos por intereses y reajustes que equivalen a un 78,83% de los ingresos operacionales en promedio. Luego, sigue los ingresos por comisiones que corresponden a un 9,60% del total y finalmente, otros ingresos operacionales constituyen un 1,04% del total. Sin embargo, la partida que presentó mayor crecimiento en promedio durante el período estudiado fueron los ingresos por comisiones con un promedio de 71,70%.

#### 4.1.5.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?

Corpbanca dirige sus productos y servicios tanto a personas como a empresas, abarcando en la banca de personas desde el segmento C en adelante, es decir, con ingresos mínimos de \$600.000.

**TABLA N°101: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO	INGRESOS
	Personas	C	\$600.000-\$1.200.000
		B	\$1.200.001-\$5.000.000
		A	\$5.000.001 y más.
		Microempresa	hasta \$60 millones

	<i>Empresas</i>	<i>Pequeña</i>	<i>\$60 - \$800 millones</i>
		<i>Mediana</i>	<i>\$800 - \$4.500 millones</i>
		<i>Grandes empresas y Corporativas</i>	<i>\$4.500 millones y más</i>
		<i>Inmobiliaria e Inversiones</i>	<i>\$4.500 millones y más</i>

*Fuente: Elaboración propia*

Un elemento diferenciador es que Corpbanca es una empresa socialmente responsable, siendo reconocida y premiada por la empresa Recycla por sus acciones, precisamente en el reciclaje electrónico, lo que indica que el banco no sólo se preocupa de generar utilidades para sí, sino que además, genera un bienestar para la sociedad. En el ámbito del recurso humano, aproximadamente un 91% recibió capacitación durante el año 2009 en temas relacionados con su trabajo, lo cual hace que los profesionales estén cada día más capacitados para brindar un buen servicio.

Otro elemento es que Corpbanca se propone un desafío continuo al hacer exigir lo prometido con resultados a la vista, todo esto en función de la calidad del servicio. Prueba de esto es que en el año 2009, un 94% de las propuestas fueron cumplidas por parte del banco. Algunas de sus propuestas son; “ante cobros injustificados en comisiones e intereses, te devolvemos el doble”, “si pierdes el trabajo, te financiamos seis meses de dividendos hipotecarios”, “si no respondemos a tus reclamos te pagamos \$5.000”, “te damos 15 días de plazo para devolver los productos por disconformidad”, entre otros. Así, semestralmente, Corpbanca publica un informe con el cumplimiento de sus compromisos en su página web.

En el plano de la tecnología, realizó un contrato con Morningstar quien es un referente mundial en la industria de las inversiones, asegurando así potentes herramientas tecnológicas en la inversión como “World class”. En el mismo plano, se encuentra el “Hipotecario GPS”, para el seguimiento en línea de todo el crédito hipotecario.

Además, durante la crisis económica mundial, Corpbanca lanzó el producto “Hipotecario con UF congelada”, asegurando un dividendo más bajo que la competencia.

En conclusión, Corpbanca se diferencia en que su política principal es la búsqueda de la satisfacción por medio de desafíos con los propios clientes, proponiendo excelencia a cambio de recompensas en caso de disconformidad en el servicio. Además, la búsqueda de imagen de marca con una personalidad diferenciada que se enfoca en el segmento alto de personas como también en la consolidación del segmento Pyme.

#### 4.1.5.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio?

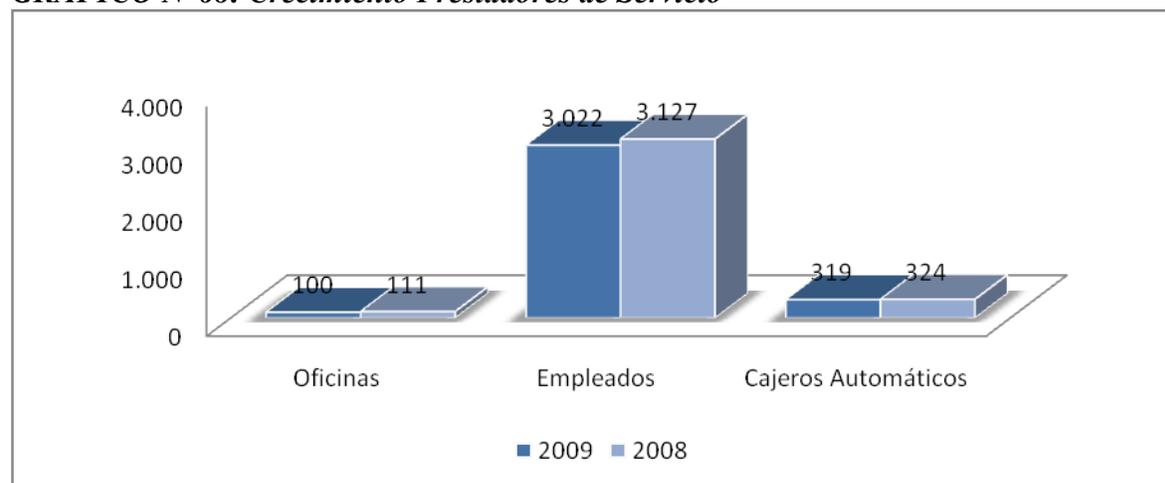
Como se puede observar, la variación fue positiva en cuanto al número de oficinas, empleados y cajeros automáticos con un 11%, 3,47% y 1,57% respectivamente. Esto es prueba del alcance que está logrando Corpbanca a lo largo del país.

**TABLA N°102: Principales Prestadores de Servicio**

INSTITUCION	ASPECTOS	2008	2009	Variación (%)
	Oficinas	100	111	11,00%
	Empleados	3.022	3.127	3,47%
	Cajeros Automáticos	319	324	1,57%

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

**GRÁFICO N°68: Crecimiento Prestadores de Servicio**



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

Por otro lado, Corpbanca cuenta con una *banca en línea* para el segmento de personas y empresas que permite realizar depósitos, transferencias, pagos de cuentas en general, entre otros. Además es una página que proporciona información financiera como de interés general además de la relacionada con el banco propiamente tal. Por otro lado, permite solicitar y simular créditos, tarjetas, seguros y productos en general. Además,

ofrece una plataforma de atención especializada al cliente, que permite responder preguntas frecuentes, recibir consejos de seguridad, responder en línea y atender emergencias bancarias las 24 horas, estando en Chile o en el extranjero. Por consiguiente, se concluye que la banca virtual que ofrece Corpbanca es interactiva e informativa.

#### 4.1.6. Banco Bilbao Viscaya Argentaria

De acuerdo a la determinación de la muestra, BBVA es el sexto banco en el ranking en cuanto a colocaciones dentro del país.

##### 4.1.6.1. ¿A quién sirve?

En la banca de personas, BBVA sirve principalmente a personas naturales con ingresos mínimos de \$300.000 mensuales para acceder a cuenta corriente. Además, sirve a inversionistas, empresarios, viajantes, ahorrantes, familias y estudiantes universitarios que cursan penúltimo o último año de sus respectivas carreras. También, BBVA sirve a aquellos que deseen contratar seguros de distinta índole, es decir, de vida, de salud, para viajar, entre otros. Además, sirve a quienes deseen adquirir una casa a través de hipotecarios y créditos para estudios superiores de pregrado o postgrado.

**TABLA N°103: Mercado Objetivo**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>BANCA</b>	<b>DEMANDA</b>
<b>BBVA</b>	<i>Personas</i>	<i>Personas Naturales</i>
		<i>Inversionistas</i>
		<i>Viajantes</i>
		<i>Ahorrantes</i>
		<i>Empresarios</i>
		<i>Familias</i>
		<i>Estudiantes Universitarios</i>
	<i>Empresas</i>	<i>Empresas Inversoras</i>
		<i>Importadoras y Exportadoras</i>
		<i>Microempresas</i>
		<i>Pequeñas empresas</i>
		<i>Medianas empresas</i>
		<i>Grandes empresas</i>
		<i>Corporaciones</i>
		<i>Inmobiliarias</i>
<i>Tesorería y Neg. Internacionales</i>		

	<i>Universidades</i>
--	----------------------

Fuente: *Elaboración propia.*

La banca de empresas, a su vez, sirve a las empresas inversoras, empresas importadoras y exportadoras, microempresas, Pymes, grandes empresas y corporaciones, inmobiliarias, universidades y empresas que se dedican a actividades de tesorería y negocios internacionales.

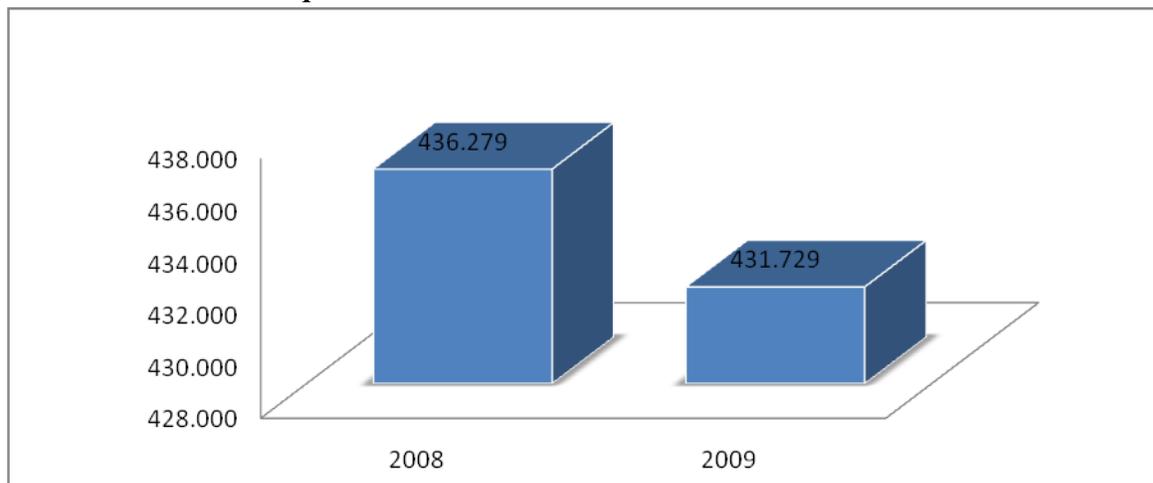
**TABLA N°104: Número de Clientes**

INSTITUCION	2008	2009
<i>BBVA</i>	439.279	431.729

Fuente: *Memorias anuales BBVA*

El número de clientes disminuyó en un 1,04% respecto del año anterior, lo cual se explica por la disminución de los créditos y otras captaciones a plazo.

**GRÁFICO N°69: Comportamiento Número de Clientes**



Fuente: *Elaboración Propia con datos de las memorias anuales BBVA y estadísticas s.b.i.f.*

#### 4.1.6.2. ¿Qué proporciona?

BBVA proporciona los siguientes productos y servicios en su banca de personas;

1. **Cuentas Corrientes;** a través de este producto, BBVA ofrece Plan total, plan joven y cuenta fácil proporcionando además tarjetas de crédito y débito, cheques, línea de

sobregiro pactado y línea de crédito. Algunos servicios asociados son; banca en línea que permite realizar transacciones en línea, recargas de celular, Pago automático de cuentas (PAC), transferencias de fondos, avances desde tarjeta, actualizar datos, pago cotizaciones en Previred, recibir cartolas por mail, pago de impuestos y acceso a autoservicios bancarios.

**TABLA N°105: Productos y Servicios ofrecidos**

INSTITUCIÓN	BANCA	PRODUCTOS	SERVICIOS
	Personas	Cuenta Corriente	Banca online (BBVAnet)
		Línea de crédito	Servicio de estudios
		Tarjetas de crédito	Banca móvil
		Línea Sobregiro Pactado	Asistencia en viajes
		Créditos de Consumo	Transferencias de fondos
		Cheques	Pagos y recaudaciones (PAC)
		Línea de crédito	Servicios de compra
		Inversiones	Recargas celular
		Ahorros	Autoservicios bancarios
		Seguros	Asesoría financiera
		Fondos Mutuos	Ahorro sistemático
		Hipotecarios	Asistencia Hogar 24 hrs.
	Empresas	Cuenta Corriente	Banca online (BBVAnet)
		Línea Sobregiro Pactado	Pago de Impuestos
		Financiamiento en pesos	Seguimiento Hipotecario
		Cash Management	Pagos y recaudaciones
		Comercio Exterior	Transferencias de fondos
		Leasing mobiliario	Confirming
		Leaseback	Zona de descargas
		Inversiones	Autoservicios bancarios
		Cobertura y Derivados	Pago de Cotizaciones
		Fondos mutuos	Compraventa de Divisas
Financiamiento en dólares	Asesoría financiera		

Fuente: Elaboración propia.

- Tarjetas de Crédito;** BBVA ofrece MasterCard Platinum, MasterCard Black, Visa BBVA Enjoy, Visa Signature, Visa Genia Clásica, Genial Dorada, BBVA Forum, Visa Platinum, Visa Business y Visa Corporate. Los servicios asociados son;

servicio de emergencia las 24 horas, MasterAssist, seguro de autos, servicios de ejecutivos, servicios de compra, servicios de seguros médicos, asesoría en viajes.

3. **Consumo;** En este punto se encuentran; Créditos de consumo, Crédito para estudios Pregrado y Posgrado (en UF y con tasa fija). Los servicios asociados son; Pago Automático de cuotas (PAC) con cargo a cta.cte., flexibilidad en los plazos, entre otros.
4. **Hipotecarios;** en este punto BBVA ofrece; Hipotecario tasa fija, Hipotecario tasa mixta, Hipotecario Construcción, Hipotecario Liviano y Leasing Habitacional. Los servicios asociados son; seguros de cesantía, seguimiento hipotecario, acceso al portal inmobiliario, asesoría de expertos, entre otros.
5. **Ahorro;** a través de este producto BBVA proporciona; ahorro Electrónico, Ahorro Tradicional, Plan Escolar y Libreta Vivienda Segura. Los servicios asociados son; acceso a autoservicios bancarios, acceso a banca en línea, acceso a ahorro sistemático<sup>11</sup>, giros a la vista sin tope diario, asesoría planes de ahorro y postulación a subsidios.
6. **Inversiones;** En este punto BBVA ofrece; Fondos mutuos (corto, mediano y largo plazo, Corredores de bolsa (compra y venta de dólares, acciones, administración de carteras), Depósitos a plazo en pesos, UF y dólares (tasa máxima, plazo fijo, renovable). Los servicios asociados son; asesoría de expertos, transferencias, acceso a red de bancos, entre otros.
7. **Seguros;** acá se encuentran seguros de fraude, de cesantía, Seguro Hogar, Seguros en Línea, Seguro de Responsabilidad Civil Internacional, Seguro de Accidentes personales y de Vida Trima (triple indemnización). Los servicios asociados son; asistencia en viajes, asistencia hogar las 24 horas.

Por su parte, la banca de empresas ofrece los siguientes productos;

1. **Cuenta Corriente;** BBVA ofrece productos como líneas de Sobregiro Pactado

---

<sup>11</sup> Traspaso de fondos desde cuenta corriente a cuenta de ahorro en forma mensual.

además de los mencionados en la banca personas. Los servicios asociados son; asesoría de ejecutivos especializados, pago automático de cuentas, servicios de pago y recaudaciones, banca electrónica (BBVAnet) y móvil, pago de impuestos, entre otros.

2. **Financiamiento**; en este punto BBVA ofrece Financiamiento a través de créditos para capital de trabajo a corto, mediano y largo plazo, en pesos y dólares, líneas de sobregiro empresas, préstamos a exportadores y carta de crédito importaciones.
3. **Cash Management**; BBVA ofrece Pago a proveedores, pago de impuestos, pagos previsionales, recaudaciones, entre otros servicios.
4. **Comercio Exterior**; En las Importaciones se encuentran; Cartas de crédito a la vista o a plazo, créditos externos, cobranzas externas, cartas stand by, entre otras. En las exportaciones se encuentran; cartas de crédito exportación, cobranzas de exportación, Préstamos a exportadores (PAE), créditos externos, órdenes de pago, entre otros.
5. **Leasing**; en este punto BBVA ofrece Leasing Mobiliario, Leasing Inmobiliario y Leaseback contando con la asesoría de profesionales en el tema.
6. **Factoring**; BBVA proporciona el Factoring Tradicional que gestiona facturas, letras, pagarés, bonos médicos, entre otros.
7. **Inversiones**; en este punto ofrece Fondos Mutuos (corto, mediano y largo plazo), Depósitos a plazo (fijo y renovables), Corredores de bolsa (compra y venta de dólares, acciones, administración de carteras) y Pactos.<sup>12</sup>
8. **Cobertura y Derivados**; Aquí se encuentran seguros de Tasa de interés Forward, swap, entre otros), de Moneda (Compraventa de forward y Forward acotado), inflación.
9. **Compraventa de Divisas**; Este servicio contiene compraventa de Dólares, Euros, Yen, Libra Esterlina, Franco Suizo, Corona Danesa, Corona Sueca y Dólar

<sup>12</sup> Instrumentos de inversión que permiten rentabilizar fondos a corto plazo.

Canadiense.

### 4.1.6.3. ¿Cómo gana dinero?

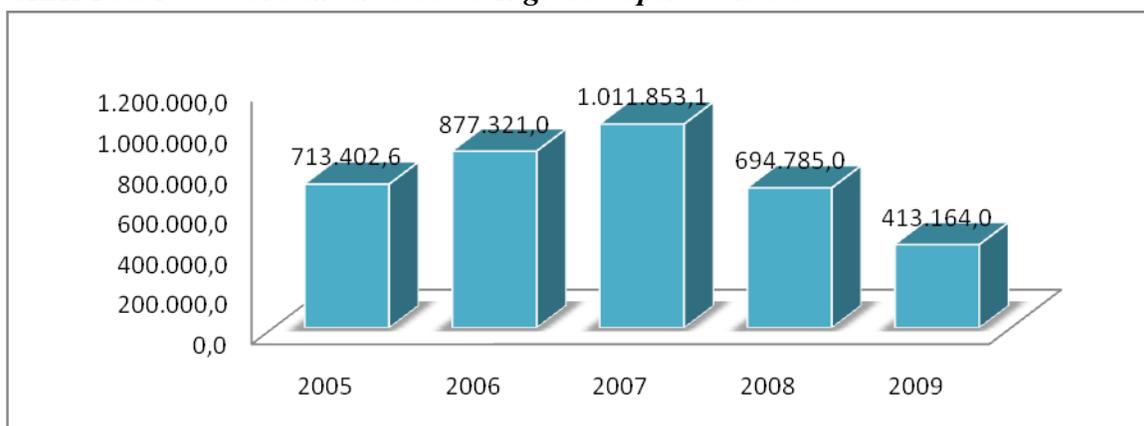
#### 4.1.6.3.1 Ingresos

Los ingresos tuvieron un crecimiento favorable, el cual se debe a la evolución positiva del sistema financiero chileno, sobre todo en el año 2008, donde se observa el mayor crecimiento en general, sin embargo, la caída en el año 2009 de algunas partidas se explica en parte por la crisis global que provocó una contracción en el sistema.

#### Ingresos Operacionales

El gráfico n°70, muestra que los ingresos operacionales crecieron mayormente entre los años 2006 y 2007, no obstante, cayó en el año 2008 y 2009 debido a la crisis económica a nivel global.

**GRÁFICO N°70: Crecimiento de los Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico además muestra que los ingresos operacionales crecieron hasta el año 2007, donde se encuentra su punto máximo con \$1.011.853,1 (millones) que equivale al 41,83% respecto del año 2005, para posteriormente caer en el año 2008 en un 31,34% respecto del año 2007 y llegar en el año 2009 a un 40,53% menos que el año 2008.

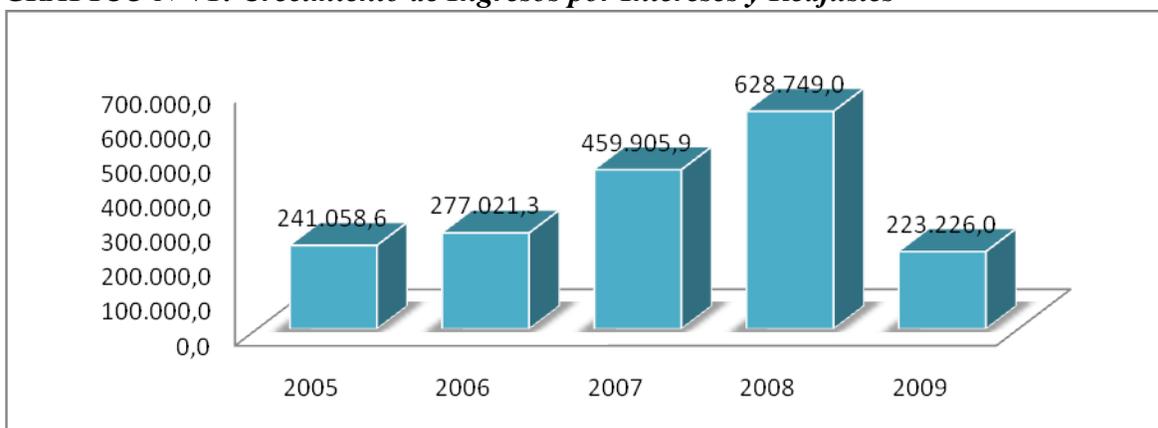
**Tabla N°106: Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
22,98%	41,83%	-2,61%	-42,09%

Fuente: *Elaboración Propia en base a memorias anuales.*

Una de las partidas que componen el ingreso operacional, son los ingresos por intereses y reajustes, cuyo crecimiento es creciente hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$628.749 (millones) que corresponde a un 160,83% con respecto al año 2005, para posteriormente caer a \$223.226 (millones), equivalente a un 64,5% menos que el año anterior. Este comportamiento se explica por el aumento de los contratos de retrocompra y créditos otorgados a otros bancos. La baja en el año 2009 se debe a la disminución en las colocaciones comerciales y para vivienda, además de la crisis global que afectó al sistema.

**GRAFICO N°71: Crecimiento de Ingresos por Intereses y Reajustes**



Fuente: *Elaboración propia.*

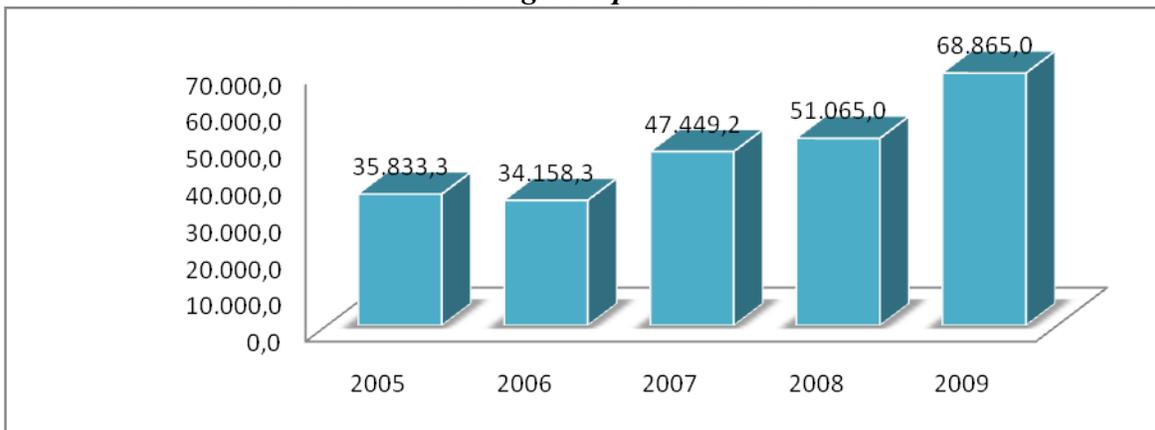
**Tabla N°107: Ingreso por Intereses y reajustes**

Años			
2006	2007	2008	2009
14,92%	90,79%	160,83%	-7,40%

Fuente: *Elaboración Propia en base a memorias anuales.*

Otro componente son los ingresos por comisiones, los cuales crecieron de manera prolongada a través del tiempo, donde su punto máximo en el año 2009 con \$68.865 (millones) equivalentes a un 92,18% con respecto al año 2005.

**GRÁFICO N°72: Crecimiento de los Ingresos por Comisiones**



Fuente: Elaboración propia.

Este comportamiento se explica principalmente por el aumento de las comisiones por avales y cartas de crédito, comisiones por servicios como tarjetas y comisiones por cobranzas, recaudaciones y pagos, entre otros.

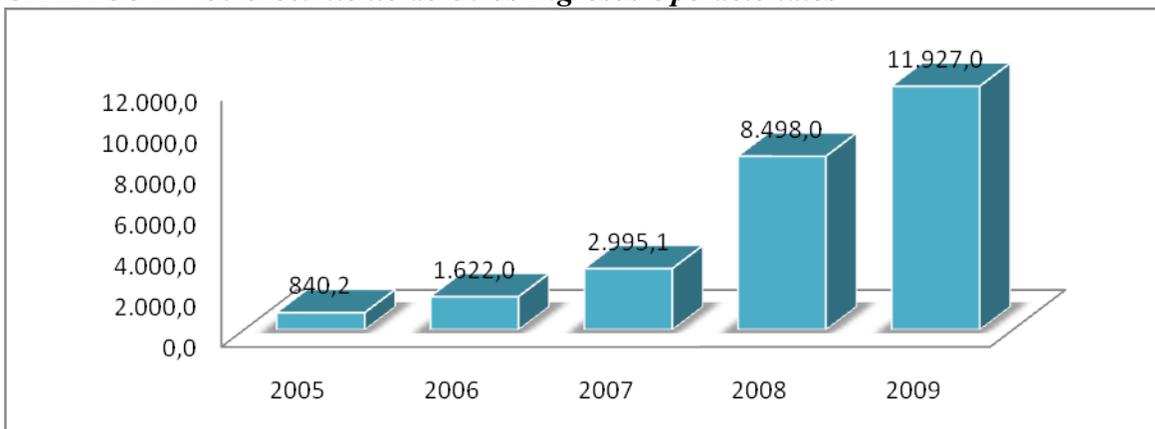
**Tabla N°108: Ingresos de Comisiones**

Años			
2006	2007	2008	2009
-4,67%	32,42%	42,51%	92,18%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Finalmente, se encuentran otros ingresos operacionales, en donde, tal como se observa en el gráfico n°73, tuvieron un alza considerable en el año 2009 con \$11.927 (millones).

**GRÁFICO N°73: Crecimiento de Otros Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

La tabla n°109 muestra que porcentualmente, el crecimiento fue prolongado con un aumento máximo de un 1319,54% en el año 2009 cuyo crecimiento se debe principalmente a la venta de bienes adjudicados y recuperados, además de la utilidad por venta de activos fijos y recuperación de gastos.

**Tabla N°109: Otros Ingresos Operacionales**

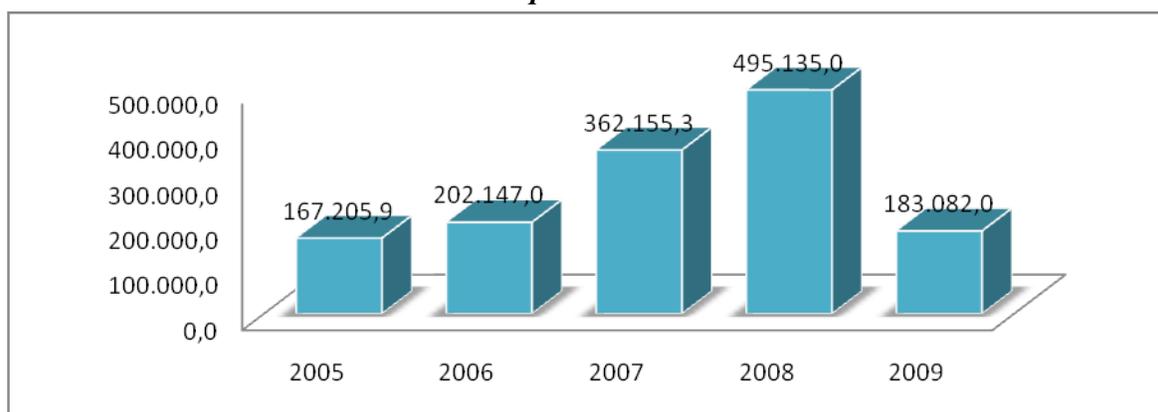
Años			
2006	2007	2008	2009
93,05%	256,47%	911,43%	1319,54%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

#### 4.1.6.3.2. Gastos

Dentro de los principales componentes de los gastos se encuentran los gastos operacionales, observándose en el gráfico n°74, un crecimiento prolongado hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$495.135 (millones) que corresponde a un 196,12% respecto del año 2005, descendiendo luego en el año 2009 a \$183.082 (millones) correspondiente a un 9,49% respecto del año 2005 y un 63% menos que el año 2008.

**GRÁFICO N°74: Crecimiento Gastos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

El aumento del año 2008 se debe al crecimiento de los gastos en operaciones de

tarjetas y los gastos de apoyo. La caída en el año 2009 se explica con la caída de los ingresos operacionales debido a la crisis y, por otro lado, los gastos por intereses y reajustes del año 2008 fueron un 271,53% superior a los gastos del 2009.

**Tabla N°110: Gastos de Operación**

Años			
2006	2007	2008	2009
20,90%	116,59%	196,12%	9,49%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La partida de remuneraciones y gastos de personal, experimentó un aumento prolongado a través del tiempo alcanzando un máximo en el año 2009 con \$64.825 (millones) correspondiente a un 59,45% con respecto al año 2005.

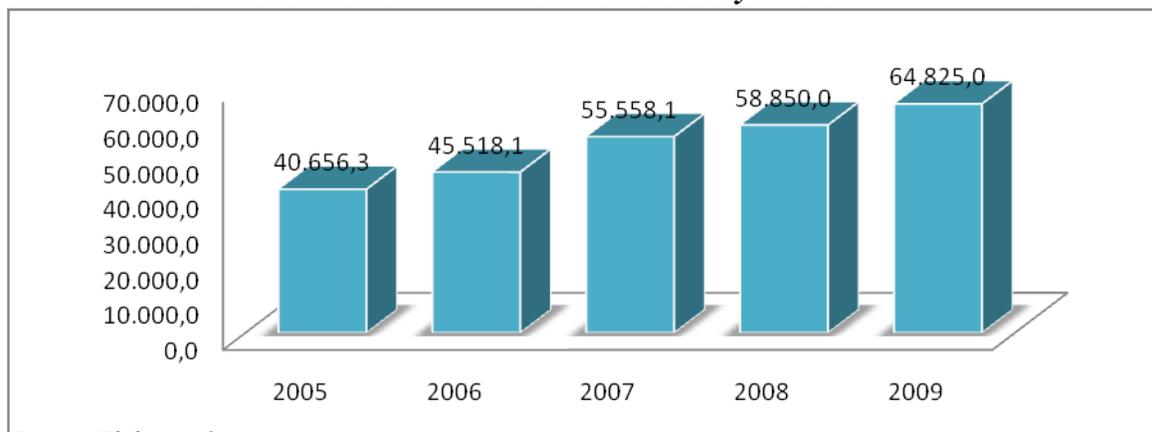
**Tabla N°111: Remuneraciones y Gastos de Personal**

Años			
2006	2007	2008	2009
11,96%	36,65%	44,75%	59,45%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Este crecimiento se explica principalmente con el aumento de las remuneraciones del personal, pago de indemnizaciones por años de servicio, bonos y gratificaciones, entre otros.

**GRÁFICO N°75: Crecimiento Gastos Remuneraciones y Personal**

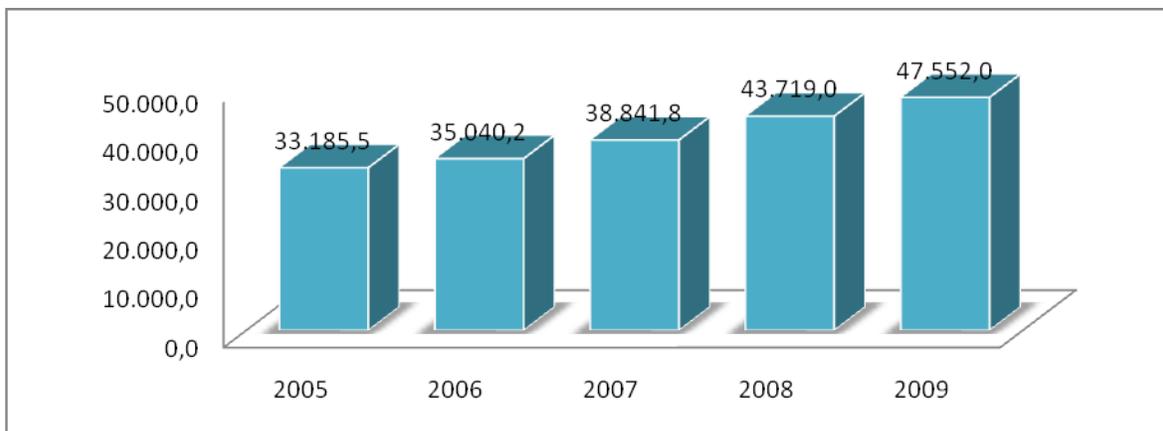


Fuente: Elaboración propia.

En relación a los gastos de administración, el crecimiento fue prolongado hasta el

año 2009 en donde su punto máximo alcanzó los \$47.552 (millones) correspondiente a un 43,29% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°76: Crecimiento de Gastos de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

El crecimiento se debe al aumento en gastos de arriendos de oficinas, gastos de informática y comunicaciones, y servicio de vigilancia, entre otros.

**Tabla N°112: Gastos de Administración**

Años			
2006	2007	2008	2009
5,59%	17,04%	31,74%	43,29%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La partida de otros gastos operacionales presenta un crecimiento mayormente significativo en los años 2008 y 2009 con un máximo de \$27.109 en el año 2009 que representa un 7.266,58% con respecto al año 2005. Este crecimiento se debe al aumento de los castigos de bienes recibidos en pago y provisiones adicionales para colocaciones.

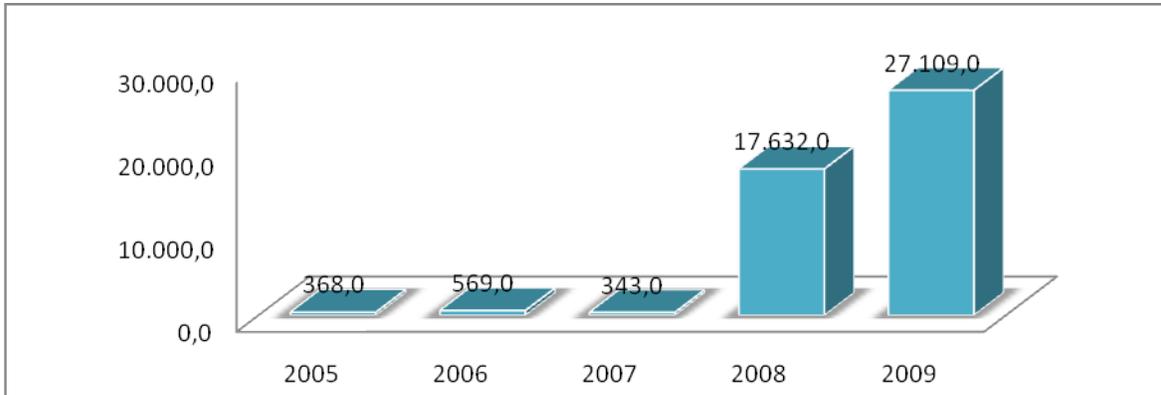
**Tabla N°113: Otros Gastos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
54,62%	-6,79%	4691,30%	7266,58%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°77: Crecimiento de otros gastos operacionales**

“Comparación del Modelo de Negocio utilizado por las empresas del sector bancario en Chile”



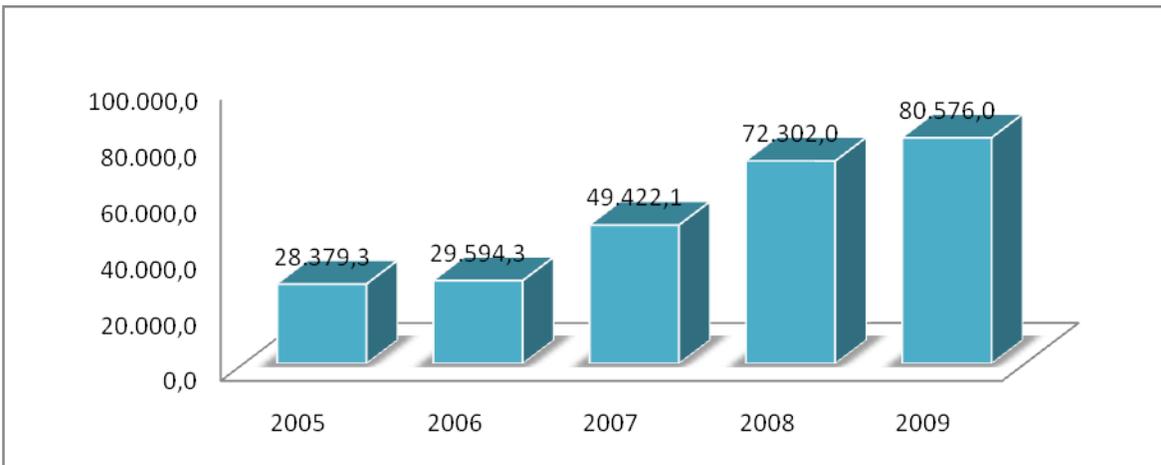
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.6.3.3. Resultados

##### Resultado Operacional

Como se puede observar, el resultado operacional presenta un crecimiento prolongado a través del tiempo lo cual significa que los ingresos de operación superan los gastos de operación, por lo tanto, BBVA gana dinero por las actividades propias de su operación.

**GRÁFICO N°78: Crecimiento Resultado Operacional**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico n°78 muestra, que el punto máximo se logra en el año 2009 con \$80.576 (millones), lo cual corresponde a un 183,93% con respecto al año 2005 y un 11,44% mayor que el año 2008, lo cual se explica, por el comportamiento tanto de los ingresos como de los gastos operacionales.

**Tabla N°114: Resultado Operacional**

Años			
2006	2007	2008	2009
4,28%	74,15%	154,77%	183,93%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado Antes de Impuestos (RAI)**

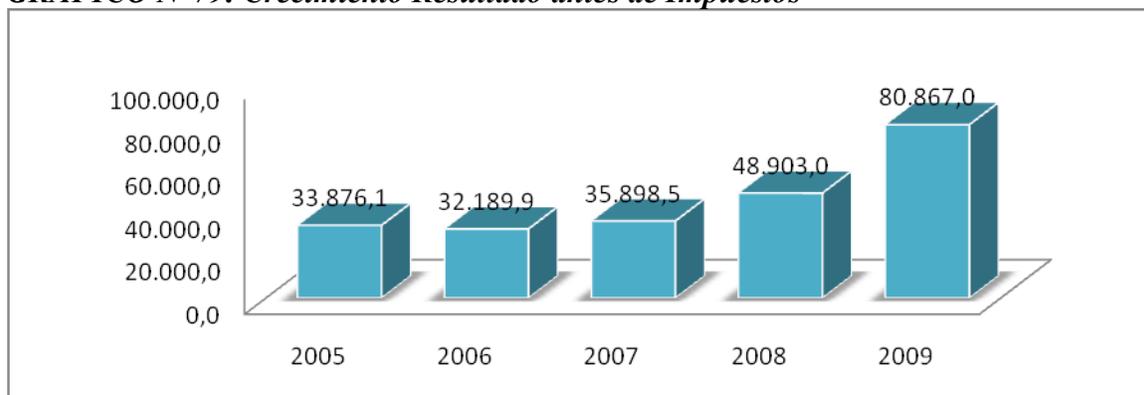
El resultado antes de impuestos, al igual que el resultado operacional presenta resultados crecientes para todo el período estudiado, donde su máximo se encuentra en el año 2009 con \$80.867 (millones) correspondiente a un 138,71% respecto del año 2005 y un 65,36% superior al año 2008.

**Tabla N°115: Resultado Antes de Impuestos**

Años			
2006	2007	2008	2009
-4,98%	5,97%	44,36%	138,71%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°79: Crecimiento Resultado antes de Impuestos**



Fuente: Elaboración propia.

**Resultado del Ejercicio**

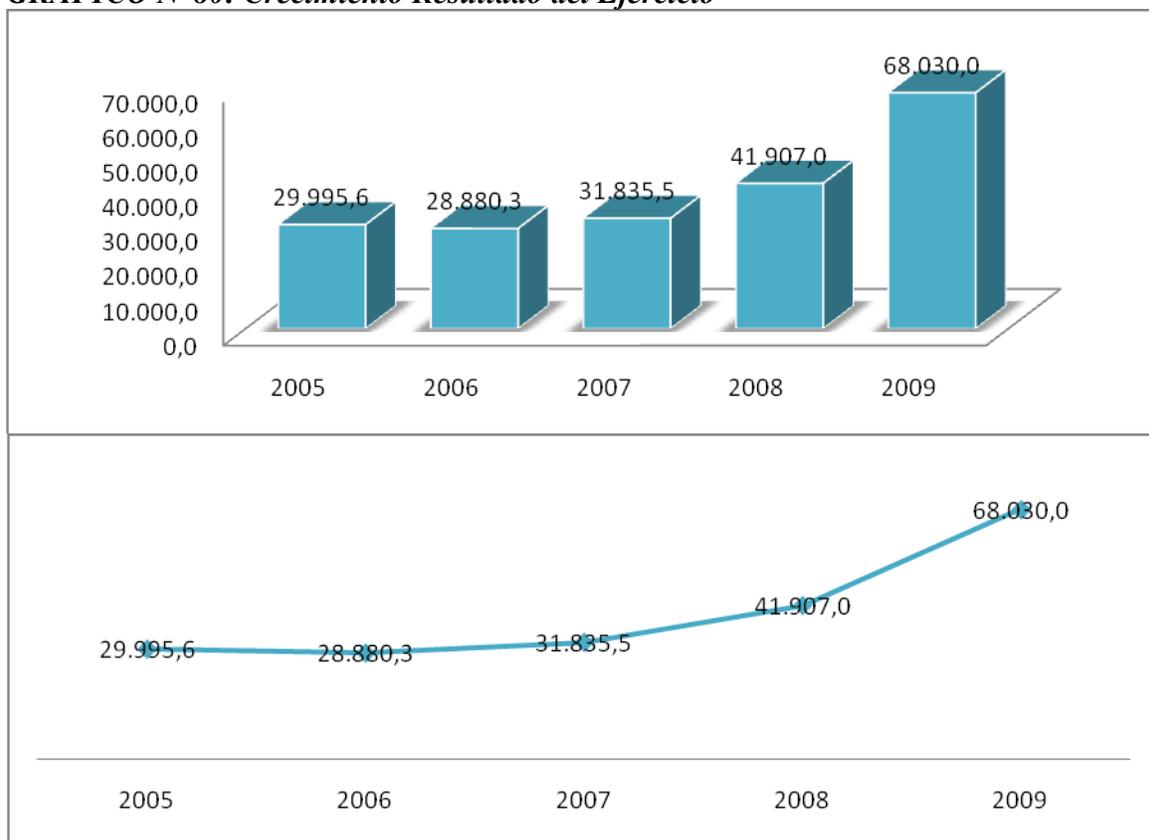
El gráfico n°80 muestra el crecimiento que presentaron las utilidades de BBVA, las cuales fueron en aumento a través de tiempo, indicando a través de esto, el éxito de su gestión, y donde su utilidad máxima se encuentra en el año 2009 con \$68.030 (millones) siendo un 62,34% superior a la del año 2008.

**Tabla N°116: Resultado del Ejercicio**

Años			
2006	2007	2008	2009
-3,72%	6,13%	39,71%	126,80%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°80: Crecimiento Resultado del Ejercicio**



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis del Rendimiento**

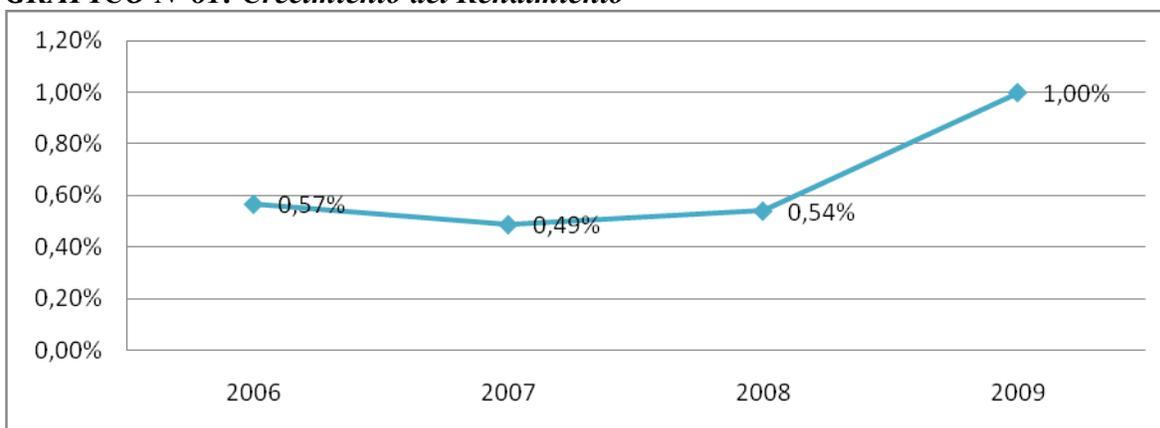
BBVA presenta un rendimiento relativamente constante en el tiempo hasta el año 2008, para posteriormente crecer en el año 2009 llegando a un 1%, tal como lo muestra la el gráfico n°81.

**TABLA N°117: Crecimiento del Rendimiento**

	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento</b>	0,57%	0,49%	0,54%	1,00%

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO N°81: Crecimiento del Rendimiento**



Fuente: Elaboración propia.

Esto indica que si bien las utilidades fueron en crecientes en el tiempo, es bajo el rendimiento, sin embargo, lo positivo es que a pesar de que los activos en el año 2009 disminuyeron, el rendimiento creció, lo cual se debe a que la utilidad generada fue notable el año 2009, lo cual impulsó al crecimiento del rendimiento.

Finalmente, la principal fuente de ingresos de Banco Bilbao Viscaya Argentina son los ingresos por intereses y reajustes que equivalen a un 49,32% de los ingresos operacionales en promedio. Luego, siguen los ingresos por comisiones que corresponden a un 6,40% del total y finalmente, otros ingresos operacionales constituyen un 0,70% del

total. Sin embargo, la partida que presentó mayor crecimiento durante el período estudiado fue la partida de otros ingresos operacionales con un crecimiento promedio de 645,12%.

#### 4.1.6.4. *¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?*

Banco Bilbao Viscaya Argentaria dirige sus productos y servicios tanto a personas como a empresas, abarcando en la banca de personas a todos los segmentos, llámese A, B, C y D. Cabe destacar que los ingresos mínimos exigidos son \$300.000 mensuales para acceder a cuentas y productos asociados.

Entre los elementos diferenciadores 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.

**TABLA N°118: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO	INGRESOS
<b>BBVA</b>	Personas	D	\$300.00-\$400.000
		C	\$400.001-\$1.400.000
		B	\$1.400.001-\$3.000.000
		A	\$3.000.000 y más.
	Empresas	Microempresa	hasta \$65 millones
		Pequeña	\$65 - \$700 millones
		Mediana	\$700 - \$1.600 millones
		Grandes empresas y Corporaciones	\$1.600 - \$23.500 millones
		Inmobiliarias, Tesorería e Inversiones	\$23.500 millones y más

Fuente: Elaboración propia

Además, está la creación del “Centro de Procesos Masivos (CPM)”, que es una unidad generada para mejorar y controlar los procesos de los distintos productos y así otorgar mayor calidad. En cuanto a la página web, se incorporaron nuevas funcionalidades como el avance en cuotas en tarjeta de crédito, seguridad geográfica y horaria para tarjetas de débito, entre otras, lo cual hace más útil la banca virtual de BBVA. Siguiendo en la innovación tecnológica, se encuentra la red de autoservicios “BancoFácil”, que permiten

realizar pagos de vales vistas en custodia electrónica, depósito de cheques y autogeneración de claves para el sitio web y para las tarjetas de débito, siendo estos autoservicios, exclusivos de BBVA.

En cuanto a la atención al cliente, se encuentra “Transaccional Banker”, que junto a un equipo de ejecutivos, se enfoca en realizar una cobertura cotidiana en la atención de las necesidades transaccionales de los clientes. Además, se lanzó el proyecto “Servicing”, que busca mejorar la calidad y eficiencia de todas las acciones de post venta que el banco realiza a favor de sus clientes. En la red de sucursales, se incorporaron 80 pantallas LCD con información de tasas, datos económicos y publicidad.

En síntesis, BBVA se diferencia en dirigir sus esfuerzos a la banca de personas de segmentos medios altos, además de un especial foco en la banca de empresas ya que se considera un actor clave de la industria y el surgimiento del país.

#### 4.1.6.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio?

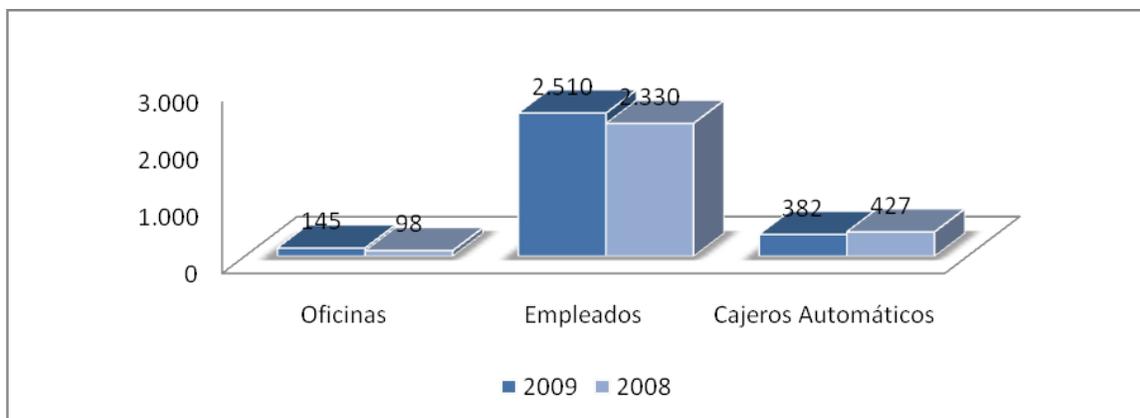
Como se puede observar, la variación fue negativa en cuanto a oficinas y número de empleados, en un 32,41% y 7,17% respectivamente y en el caso de los cajeros automáticos, aumentó el número en un 11,78% respecto del año anterior. Además, se ha masificado el uso de la banca online lo cual se explica por la cantidad de servicios y transacciones que se pueden realizar a través de ella, lo cual hace que exista menos tránsito en el banco, por ende, se necesiten menos empleados y menos oficinas.

**TABLA N°119: Principales Prestadores de Servicio**

INSTITUCION	ASPECTOS	2008	2009	Variación (%)
<b>BBVA</b>	Oficinas	145	98	-32,41%
	Empleados	2.510	2.330	-7,17%
	Cajeros Automáticos	382	427	11,78%

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

#### GRÁFICO N°82: Crecimiento Prestadores de Servicio



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

En relación a la página web, BBVA cuenta con una banca online llamada *BBVAnet para la banca personas* que permite realizar muchas transacciones como recargas de celulares, pagar cuentas de servicios, transferir fondos, realizar avances, actualizar datos, pagar cotizaciones, recibir cartolas por e-mail, pagos de impuestos. Para la banca empresas existe *BBVAnet empresas* que permite acceder a información como cuentas corrientes, líneas de crédito, pagos automáticos, comercio exterior, tarjetas de crédito, depósitos, transferencias, fondos mutuos, entre otros, y realizar las distintas operaciones en cada uno de los ítems nombrados. Además es una página que proporciona información tanto financiera como de interés general del cliente además de la relacionada con el banco propiamente tal. Además, ofrece una plataforma de atención al cliente, que permite consultas bancarias en general, información y venta de productos, información BBVA, información de proveedores, entre otras. Por lo tanto, se concluye que la banca online que ofrece BBVA es interactiva e informativa.

#### 4.1.7. Banco Scotiabank Chile

De acuerdo a la determinación de la muestra, Scotiabank Chile es el séptimo banco, es decir, el que se ubica en el séptimo lugar en cuanto a colocaciones dentro del país.

##### 4.1.7.1. ¿A quién sirve?

En la banca de personas, Scotiabank sirve a personas naturales y personas jurídicas que quieran poseer una cuenta corriente que es el producto base, cuyos ingresos deben estar en el segmento D como mínimo. Además, sirve a profesionales médicos con renta mínima mensual de \$2,5 millones. Por otro lado, también sirve a estudiantes universitarios que cursan penúltimo o último año de sus respectivas carreras.

**TABLA N°120: Mercado Objetivo**

INSTITUCIÓN	BANCA	DEMANDA
	Personas	Inversionistas
		Personas Naturales
		Personas Jurídicas
		Profesionales Médicos
		Viajantes
		Ahorrantes
		Estudiantes Universitarios
	Empresas	Empresas Inversionistas
		Exportadoras e Importadoras
		Pequeñas
		Medianas
		Grandes y Corporativas
		Multinacionales e Inst. Financieras

Fuente: Elaboración propia.

También, Scotiabank sirve a aquellos que deseen ya sea, ahorrar o invertir, contratar seguros de vida, salud, etc., obtener créditos para estudios superiores de pregrado o postgrado. Además sirve a quienes deseen viajar, adquirir, cambiar o construir una casa a través de créditos hipotecarios. La banca de empresas, a su vez, sirve a empresas inversionistas, empresas exportadoras e importadoras, pymes, grandes empresas, corporativas e instituciones financieras.

Según el gráfico n°83, el número de clientes aumentó de 356.000 en el año 2008 a 466.913 en el año 2009, lo que representa un crecimiento de un 31,08% con respecto al año 2008.

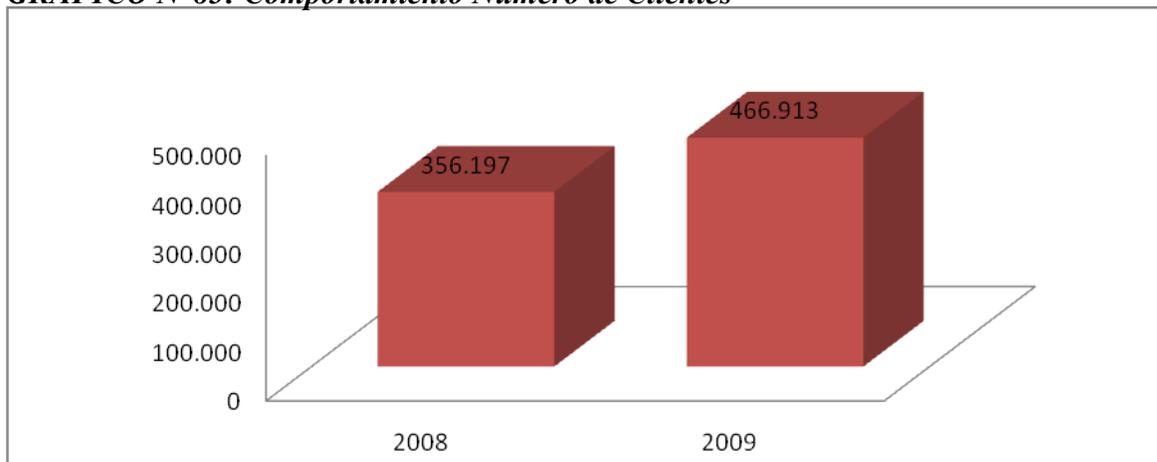
**TABLA N°121: Número de Clientes**

INSTITUCION	2008	2009
Scotiabank Chile	356.197	466.913

Fuente: Memorias anuales Scotiabank y s.b.i.f.

El comportamiento se explica en parte, por el porcentaje de clientes satisfechos con un 80% según la memoria 2009, además del aumento en las colocaciones para la vivienda y el énfasis que pone el banco por alcanzar clientes en el segmento medio y las pyme.

**GRÁFICO N°83: Comportamiento Número de Clientes**



Fuente: Elaboración Propia con datos de las memorias anuales Scotiabank y s.b.i.f.

#### 4.1.7.2. ¿Qué proporciona?

Scotiabank ofrece los siguientes productos y servicios en su banca de personas;

**TABLA N°122: Productos y Servicios ofrecidos**

INSTITUCIÓN	BANCA	PRODUCTOS	SERVICIOS
	Personas	<i>Cta. Cte. (Moneda nacional)</i>	<i>Banca en línea (ScotiaWeb)</i>
		<i>Cta. Cte. (Moneda extranjera)</i>	<i>Banca Móvil (ScotiaPhone)</i>
		<i>Tarjetas de crédito y débito</i>	<i>Transf. Programada Fondos</i>
		<i>Línea de crédito</i>	<i>PAC y PEC</i>
		<i>Cheques</i>	<i>Recaudación de Bonos</i>
		<i>Créditos</i>	<i>Simuladores crédito online</i>
		<i>Línea de crédito</i>	<i>Avances Chile y Extranjero</i>
		<i>Inversiones y Ahorros</i>	<i>Vta. Seguros en línea</i>
		<i>Ahorros</i>	<i>Autoservicios bancarios</i>
		<i>Seguros</i>	<i>Asesoría financiera</i>
		<i>Hipotecarios</i>	<i>Asist. viajes (legal y médicas)</i>

<i>Empresas</i>	<i>Cta. Cte. (Moneda nacional)</i>	<i>Banca en línea (ScotiaWeb)</i>
	<i>Cta. Cte. (moneda extranjera)</i>	<i>Banca Móvil (ScotiaPhone)</i>
	<i>Línea de Crédito y Débito</i>	<i>Avances en efectivo</i>
	<i>Tarjetas de crédito</i>	<i>Serv. Pagos y recaudaciones</i>
	<i>Financiamientos</i>	<i>Serv. Cobranzas y Tesorería</i>
	<i>Inversiones</i>	<i>Tradexpress (COMEX)</i>
	<i>Leasing y Factoring</i>	<i>WebPay (compras internet)</i>
	<i>Comercio Exterior</i>	<i>Compra-Vta. Moneda Extranj.</i>
	<i>Seguros</i>	<i>Cobranzas (letras y pagarés)</i>

Fuente: Elaboración propia.

1. **Créditos;** Scotiabank ofrece en este punto; Crédito Hipotecario ScotiaHouse (Tasa Fija, Semi-Variable, Express, Construcción), Créditos Consumos (Consumo, Consumo 36+1<sup>13</sup> y Automotriz) y Línea de Crédito. Los servicios asociados son; búsqueda de propiedades (casas), simulaciones de crédito en línea, asesoría en financiamiento, seguro desgravamen, acceso a convenios con las principales marcas de vehículos y distribuidores (Derco, Gildemeister).
2. **Tarjetas de Crédito;** Aquí se encuentran; Tarjeta Visa Nacional (compras en Chile), Visa Dorada (nacional e internacional), Gold MasterCard Scotiabank (nacional e internacional) y Visa Platinum Scotiabank. Los servicios asociados son; tarjeta adicional<sup>14</sup>, seguro de accidentes en viajes, desgravamen, reposición de tarjetas por extravío, servicio de asistencia en viajes (legal y médica), acceso autoservicios nacionales y extranjeros, seguro de autos, servicio de emergencia, avances en efectivo (Chile y el extranjero), PAT, PAC, bloqueo de tarjetas, banca móvil y online.
3. **Inversiones;** en este punto Scotiabank ofrece; Cuenta de Ahorro Reajustables (ScotiSave Futuro Adultos y ScotiSaveJunior para niños), No Reajustables (ScotiSave Futuro Nominal para adultos y ScotiSave Junior Nominal para niños), Depósitos a Plazo (Fijo, Renovable, en pesos, UF ó dólares), Pactos, Fondos Mutuos, Compra/Venta de Dólares. Los servicios asociados son; Transferencia

<sup>13</sup> Permite fijar la cuota y pagar el saldo al final del período pudiendo, al término, refinanciar con un crédito e consumo a tasa preferencial.

<sup>14</sup> Servicio exclusivo de la tarjeta MasterCard. Posee un número distinto a la del titular.

Programada de Fondos, custodia magnética, ScotiaMax (pago cuentas internet a través de los portales servipag.com y todocuenta.com), entre otros.

4. **Seguros;** Protección Patrimonial (Hogar seguro, de Títulos<sup>15</sup>), Protección Financiera (Crédito cubierto tradicional, cubierto cesantía, Full hipotecario, hipotecario cesantía y fraude total), Protección Familiar (Cuenta conmigo<sup>16</sup>, Apoyo total, Full renta, vida total). Los servicios asociados son; venta en línea (contratar seguros online como; seguro responsabilidad civil internacional, asistencia en viajes y seguro obligatorio automotriz).

Por su parte, la banca de empresas ofrece los siguientes productos;

1. **Cuenta Corriente;** en este punto Scotiabank ofrece; Cuenta Corriente en Moneda Nacional, Moneda Extranjera (dólares y euros) y Planes Pyme, con sub productos como línea de crédito, tarjetas de crédito y redbanc. Además, ofrece servicios como; acceso a banca en línea, banca móvil, transferencias y los servicios definidos en la banca personas.
2. **Financiamiento;** en el Corto Plazo se encuentran; Línea Multiuso (sobregiro corto plazo), Créditos Comerciales (pesos, dólares y UF), Línea de Crédito (c/p), Tarjeta Business, Crédito Hipotecario en UF con tasa fija, variable y semivariable (terrenos, oficinas, etc.), Boleta de Garantía (pesos, UF, dólares) y Factoring. En el largo plazo se encuentran; Créditos para fines generales y Leasing. Además, en programas Estatales se encuentran FOGAPE (pesos, dólares y UF), FOGAIN (UF) y Reprogramación CORFO. Los servicios asociados son; avances en efectivo, WebPay y seguros de tarjetas, acceso a banca en línea, entre otros.
3. **Pagos y Recaudación;** acá en el Servicio de Pagos se encuentran; Pago Electrónico de Remuneraciones (PER) y Multipagos (remuneraciones, proveedores, dividendos, pensiones, subsidios, pagos en general). En el Servicio de Recaudación se encuentran; Recaudación por Caja, PAC Empresas (Pago Automático de Cuentas

<sup>15</sup> Nuevo producto y consiste en asegurar al cliente contra siniestros en su propiedad con vigencia mientras sea propietario.

<sup>16</sup> Nuevo seguro; consiste en cobertura a cliente y familia para cubrir deudas en caso de accidente, fallecimiento o invalidez.

como cotizaciones, impuestos, entre otros). Además, está el Servicio de Cobranzas (letras, cuponerías, etc.) y Tesorería (cajas de seguridad, envío remesas, etc.). Todos estos servicios se realizan a través de la banca electrónica.

4. **Inversiones**; en este punto Scotiabank ofrece; Depósitos a Plazo (Fijo, Renovable, en pesos, UF y dólares), Fondos Mutuos, Compra/Venta Dólares y Compra/Venta de Acciones.
5. **Leasing**; Aquí se encuentran; Leasing Inmobiliario (bienes raíces), Leasing Mobiliario (computadores, vehículos, máquinas, etc.) y Leaseback<sup>17</sup> (arriendo con opción de compra).
6. **Comercio Exterior**; Para Importaciones están; Cartas de Crédito, Cobranza al Exterior y Operaciones Contado. Para Exportaciones están; Carta de crédito, Cobranza al Exterior y Financiamiento Moneda Extranjera. Los servicios asociados son; canalizar a través de la web (Tradexpress) operaciones como; cartas de crédito para exportación e importación, Cartas Crédito Standby y cobranza documentaria de exportación.
7. **Seguros**; Aquí se encuentran; Protección para Patrimonio (Fraude, Multirriesgo) y Protección para Capital Humano (Accidentes Personales).

#### **4.1.7.3. ¿Cómo gana dinero?**

##### **4.1.7.3.1. Ingresos**

En cuanto a los ingresos, se observó un crecimiento en la mayoría de las partidas que constituyen ingresos para el banco cuyo comportamiento se detalla a continuación.

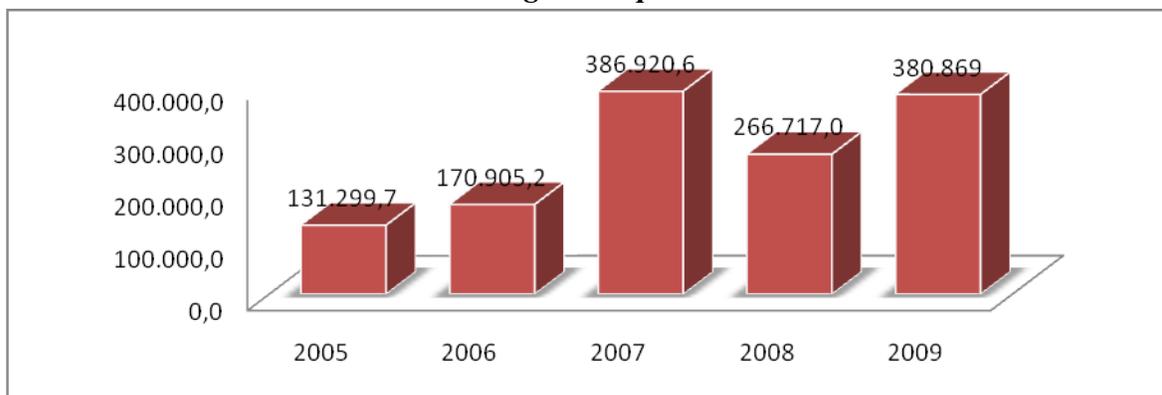
##### **Ingresos Operacionales**

A través del gráfico n°84, se puede observar que los ingresos operacionales crecieron mayoritariamente durante los años 2007 y 2009, sin embargo, a diferencia de la

<sup>17</sup> La diferencia con el Leasing Tradicional es que acá el cliente es el proveedor del bien y lo vende al banco para obtener recursos y luego lo arrienda para posteriormente tener la opción de comprarlo nuevamente.

mayoría de los bancos, Scotiabank el año 2008 sufrió una caída que se debe principalmente a la disminución de las colocaciones consumo.

**GRÁFICO N°84: Crecimiento de los Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de los ingresos operacionales fue creciente hasta el año 2009, donde, en ese año el crecimiento alcanza los \$380.146 (millones) que equivale a un 190,08% con respecto al año 2005.

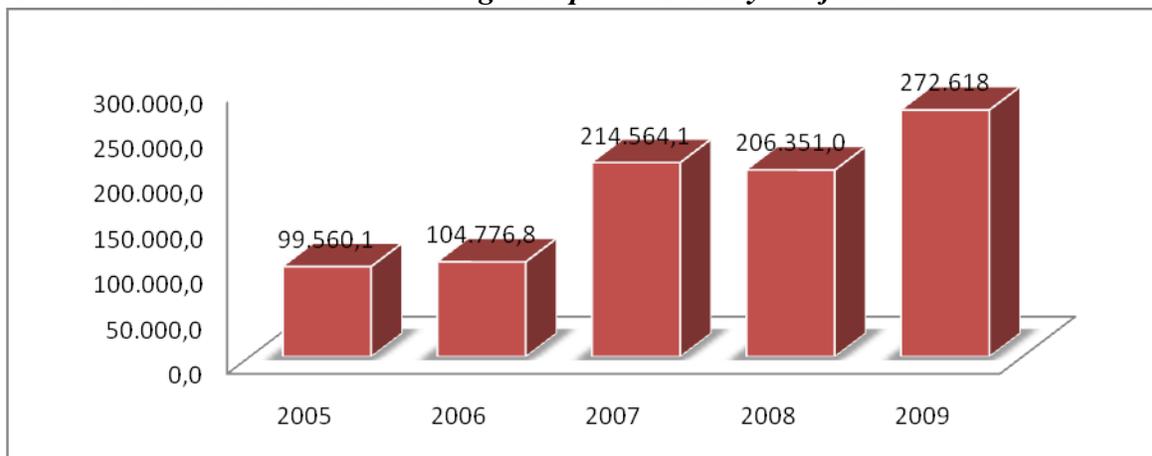
**Tabla N°123: Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
30,16%	194,69%	103,14%	190,08%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Los ingresos por intereses y reajustes crecieron continuamente hasta el año 2009 donde se encuentra su punto máximo con \$272.618 (millones) que corresponde a un 173,82% con respecto al año 2005. Este comportamiento se explica principalmente por el aumento en las colocaciones comerciales y de vivienda.

**GRAFICO N°85: Crecimiento de Ingresos por Intereses y Reajustes**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°124: Ingreso por Intereses y reajustes**

Años			
2006	2007	2008	2009
5,24%	115,51%	107,26%	173,82%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

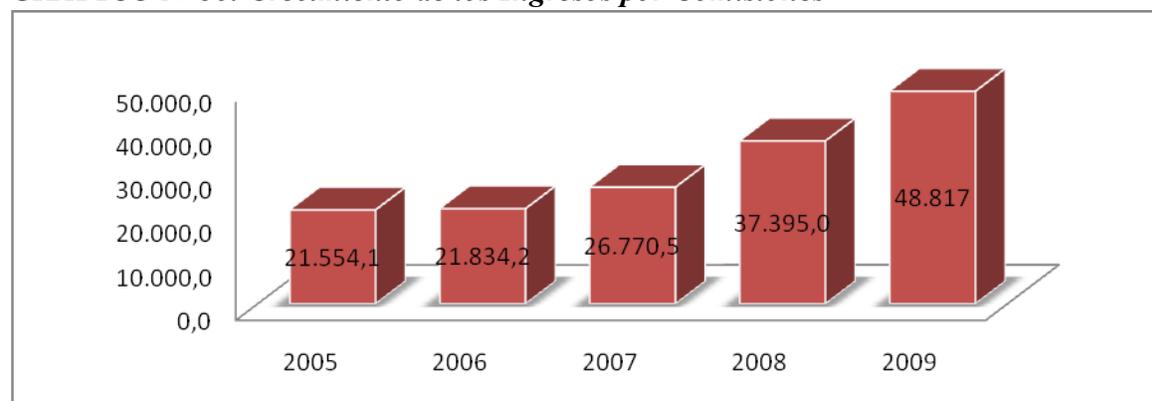
Como lo muestra el gráfico n°86, los ingresos por comisiones crecieron durante todo el período de estudio, encontrándose su punto máximo en el año 2009 con \$48.817 (millones) que corresponden a un 126,49% con respecto al año 2005 y un 30,5% superior al año 2008.

**Tabla N°125: Ingresos de Comisiones**

Años			
2006	2007	2008	2009
1,30%	24,20%	73,49%	126,49%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°86: Crecimiento de los Ingresos por Comisiones**

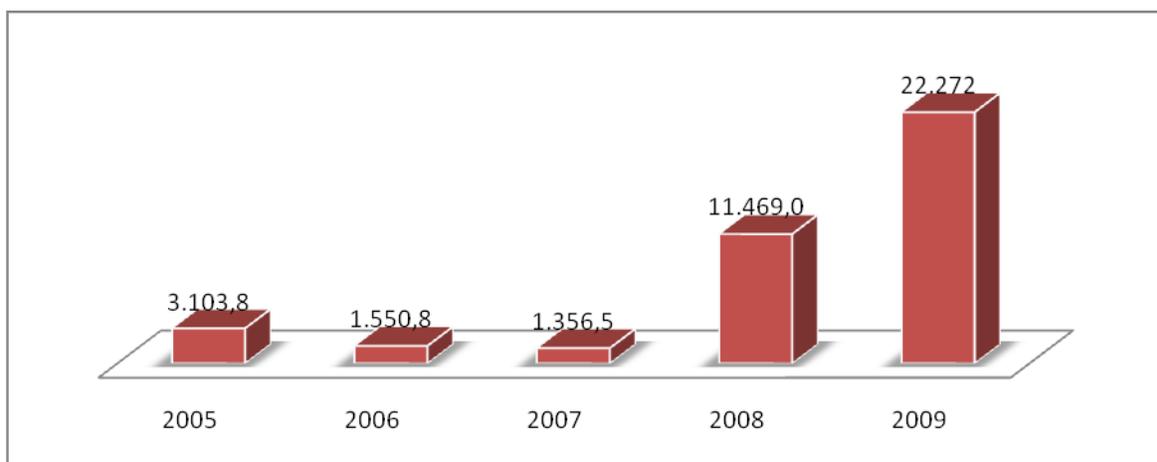


Fuente: Elaboración propia.

Este comportamiento se explica principalmente por el aumento de las comisiones por concepto de servicio de tarjetas, administración de cuentas, cobranzas, recaudaciones y pagos, entre otros.

Finalmente, la partida de otros ingresos operacionales tuvo un alza considerable en el año 2009 con un crecimiento de 617,57% respecto al año 2005, siendo además un 94,19% superior al año 2008.

**GRÁFICO N°87: Crecimiento de Otros Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Este crecimiento se debe principalmente a ingresos por bienes recibidos en pago y otros ingresos.

**Tabla N°126: Otros Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
-50,04%	-56,30%	269,51%	617,57%

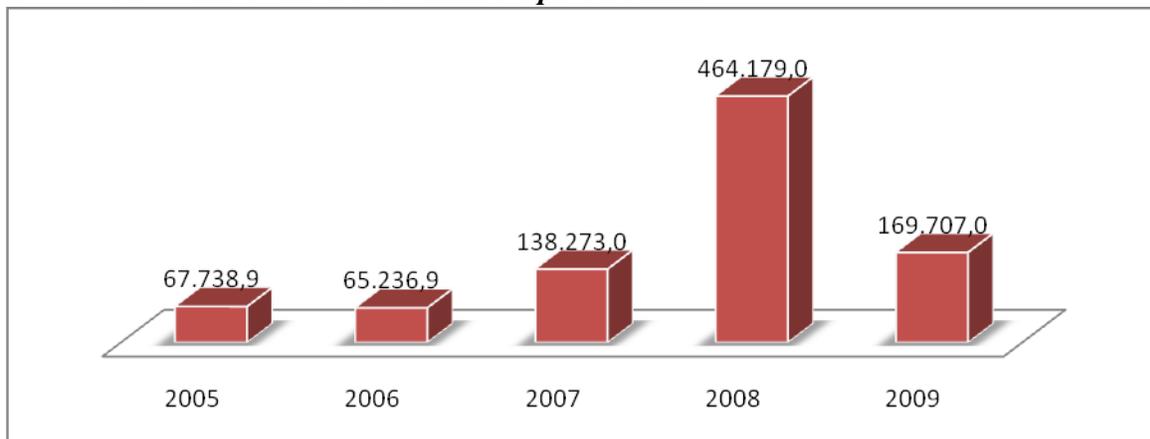
Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

#### 4.1.7.3.2. Gastos

Como se puede observar en el gráfico n°88, el crecimiento de los gastos operacionales fue prolongado hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$464.179 (millones) que corresponde a un 585,25% respecto del año 2005, descendiendo

posteriormente en el año 2009 a \$169.707 (millones), lo cual corresponde a un 150,53% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°88: Crecimiento Gastos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Este crecimiento se debe a un aumento en casi todas las partidas que componen los gastos operacionales, incluso por sobre los ingresos operacionales, lo cual generó en este año una pérdida.

**Tabla N°127: Gastos de Operación**

Años			
2006	2007	2008	2009
-3,69%	104,13%	585,25%	150,53%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Las remuneraciones y gastos de personal experimentaron un aumento creciente a través del tiempo logrando un máximo en el año 2008 llegando hasta \$86.379 (millones) correspondiente a un 172,51% con respecto al año 2005, para luego caer levemente en un 3,5% respecto al año 2008.

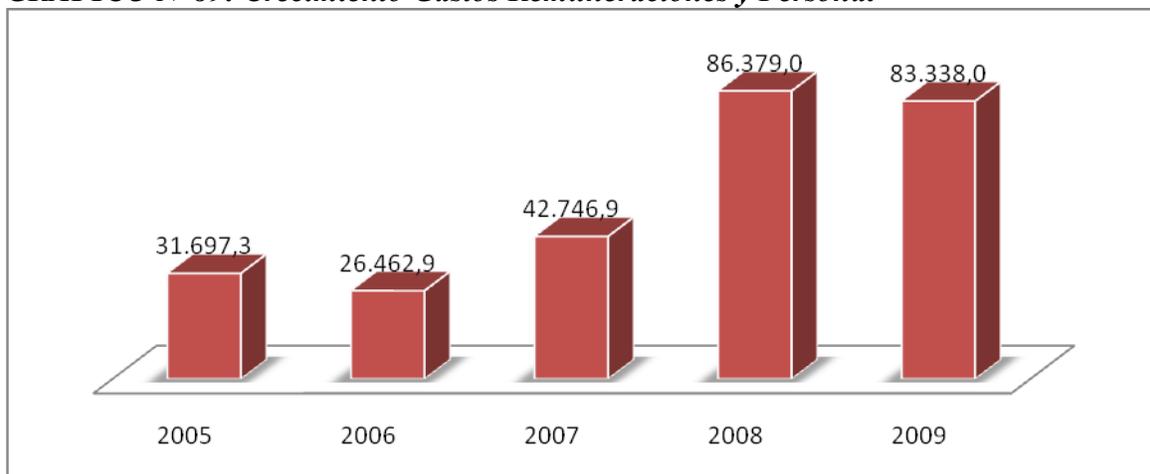
**Tabla N°128: Remuneraciones y Gastos de Personal**

Años			
2006	2007	2008	2009
-16,51%	34,86%	172,51%	162,92%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Este crecimiento se debe principalmente al aumento en las remuneraciones del personal, bonos y gratificaciones y gastos de capacitación.

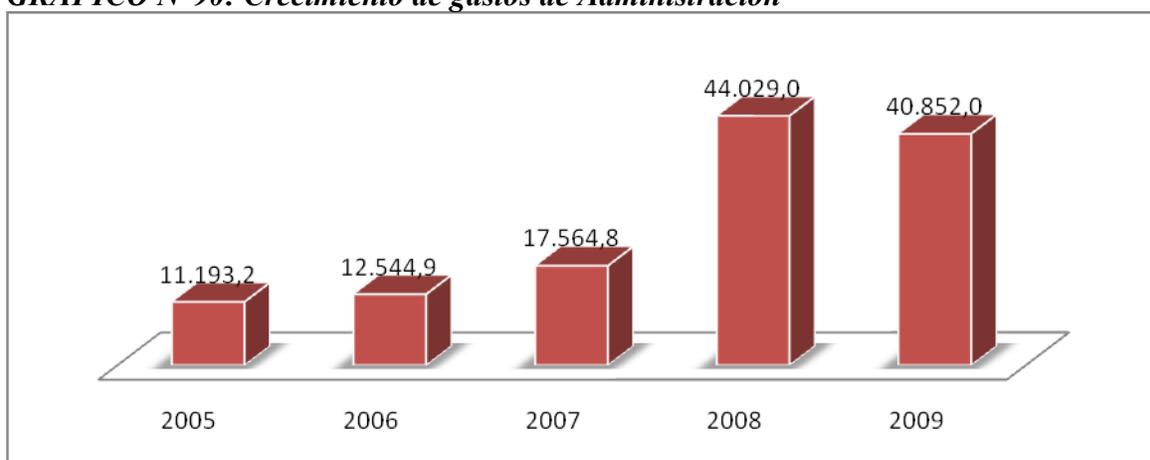
**GRÁFICO N°89: Crecimiento Gastos Remuneraciones y Personal**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los gastos de administración, el crecimiento fue igualmente sostenido hasta el año 2008 en donde su punto máximo alcanzó los \$44.029 (millones) correspondiente a un 293,35% respecto al año 2005, cayendo levemente en el año 2009 a \$40.852 (millones) que representa un 7,2% menos que el año 2008.

**GRÁFICO N°90: Crecimiento de gastos de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°129: Gastos de Administración**

Años			
2006	2007	2008	2009
12,08%	56,92%	293,35%	264,97%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La partida de otros gastos operacionales también presenta crecimiento a través del tiempo, sin embargo, su punto máximo lo alcanza el año 2008, al igual que las demás partidas de gastos, con \$29.993 (millones) correspondientes a un 379,36% respecto del año 2005, para caer luego en el año 2009 en un 51,8% respecto del año 2008.

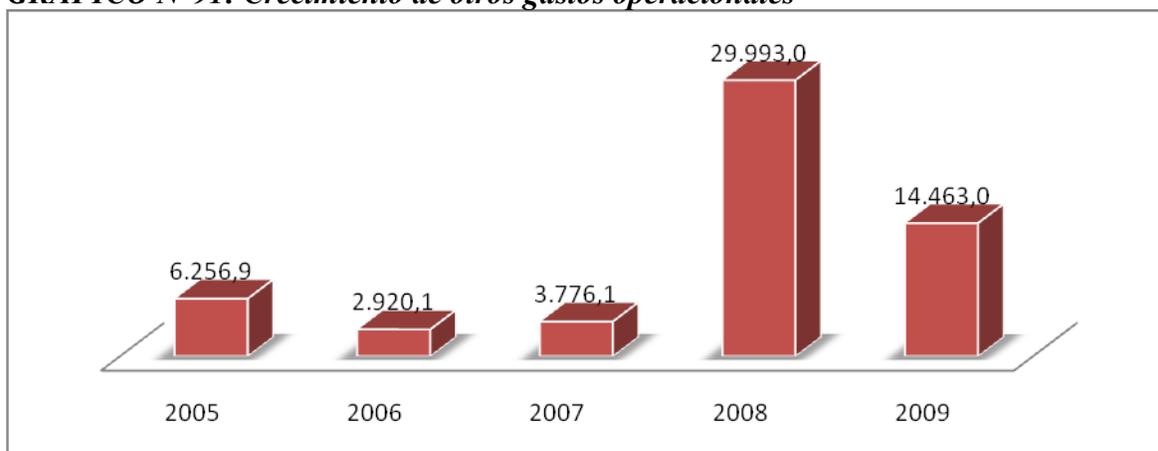
**Tabla N°130: Otros Gastos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
-53,33%	-39,65%	379,36%	131,15%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

El crecimiento del año 2008 se explica principalmente con el aumento de las provisiones por bienes recibidos en pago, donaciones y castigos, entre otros.

**GRÁFICO N°91: Crecimiento de otros gastos operacionales**



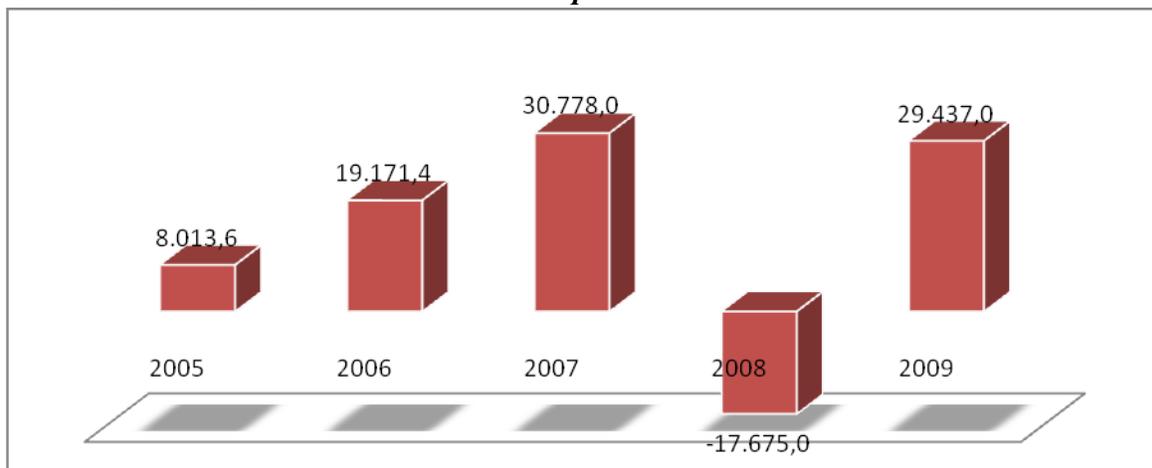
Fuente: Elaboración propia

### 4.1.7.3.3. Resultados

#### Resultado Operacional

Como se puede observar en el gráfico n°92, los resultados operacionales presentan un crecimiento constante, a excepción del año 2008, donde los gastos operacionales fueron superiores a los ingresos operaciones en un 74% aproximadamente, lo cual indica que los ingresos operacionales en ese año no cubrieron los gastos operacionales, lo cual llevó a la caída del resultado operacional y por ende, a la pérdida expresada en el resultado.

**GRÁFICO N°92: Crecimiento Resultado Operacional**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico además, muestra que el año 2009 llega a \$29.437 (millones), lo cual corresponde a un 267,34% con respecto al año 2005, lo cual se explica con la buena gestión de Scotiabank al revertir la pérdida anterior.

**Tabla N°131: Resultado Operacional**

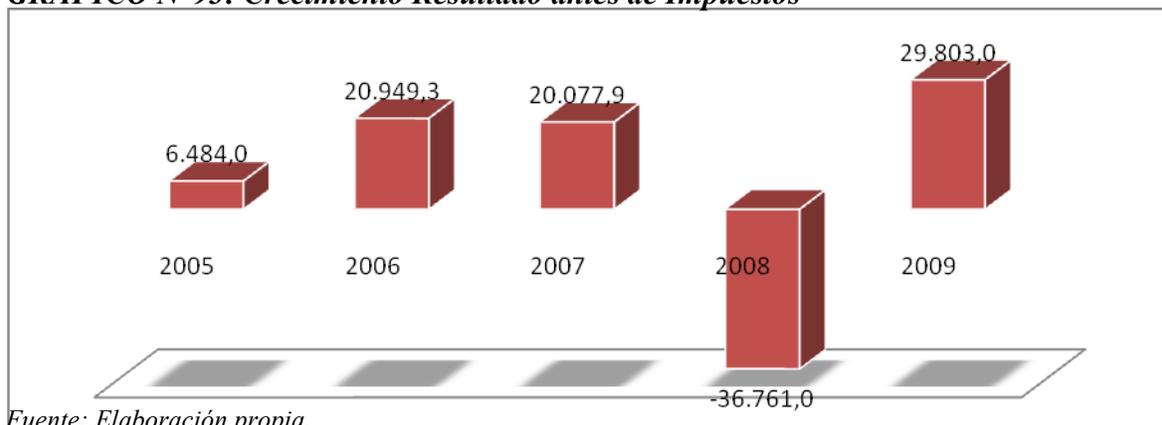
Años			
2006	2007	2008	2009
139,24%	284,07%	-320,56%	267,34%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

#### Resultado Antes de Impuestos (RAI)

Al igual que el resultado operacional, el resultado antes de impuestos muestra resultados crecientes para todo el período de estudio, a excepción del año 2008, donde hubo una caída importante explicada por la caída del resultado operacional.

**GRÁFICO N°93: Crecimiento Resultado antes de Impuestos**



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico n°93, la caída alcanzó los \$-36.761 (millones), para luego remontar en el año 2009 y llegar a \$29.803 (millones) correspondiente a un 359,64% respecto del año 2005.

**Tabla N°132: Resultado Antes de Impuestos**

Años			
2006	2007	2008	2009
223,09%	209,65%	-666,95%	359,64%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado del Ejercicio**

El gráfico n°94 muestra el crecimiento que presentó el resultado del ejercicio, es decir, las utilidades de Scotiabank, que fueron hasta el año 2007, ya que el año 2008 presentó una pérdida de \$36.309 (millones), lo cual indica, que en ese año, los ingresos no cubrieron los gastos, sin embargo, remontó al año siguiente llegando a una utilidad de \$20.022 (millones), que indica la buena gestión ese año al revertir la situación anterior.

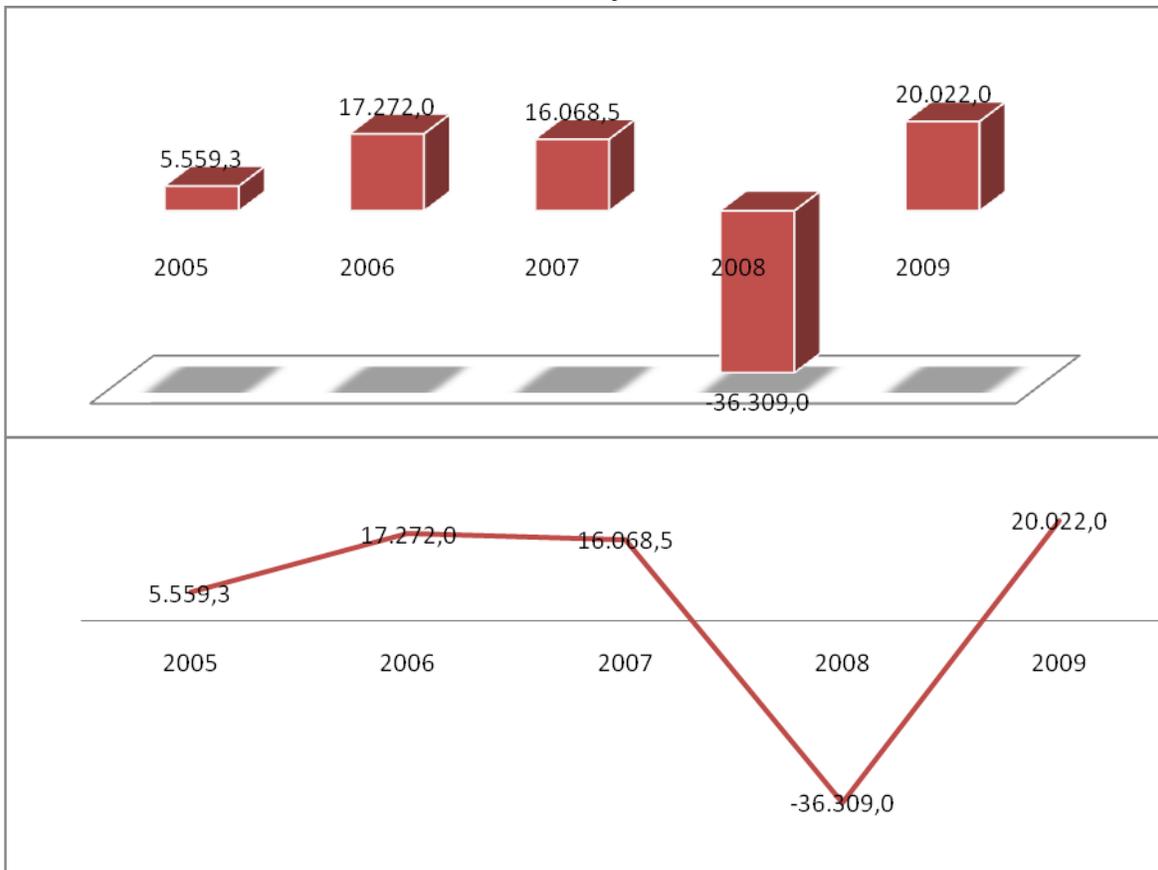
**Tabla N°133: Resultado del Ejercicio**

Años
------

2006	2007	2008	2009
210,69%	189,04%	-753,12%	260,15%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°94: Crecimiento Resultado del Ejercicio**



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis del Rendimiento**

Scotiabank Chile presenta un rendimiento creciente en el transcurso del tiempo con una baja en el año 2008 con un -0,62% producto de la pérdida en dicho año, que luego superó en el año 2009 ascendiendo a un 0,39%.

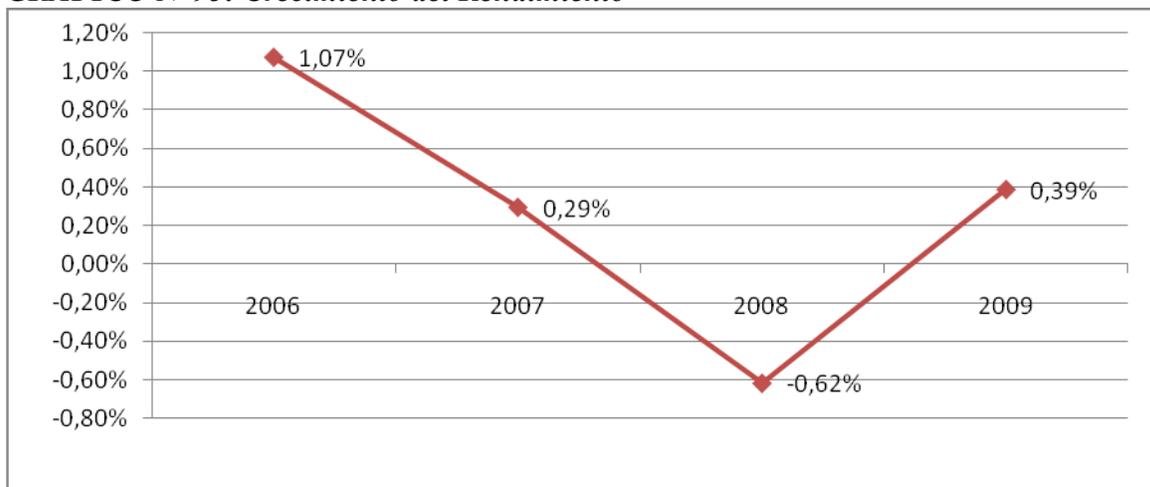
**TABLA N°134: Crecimiento del Rendimiento**

	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento</b>	1,07%	0,29%	-0,62%	0,39%

Fuente: Elaboración propia.

La caída muestra que en el año 2008, los activos no generaron el retorno suficiente, lo cual se reflejó en la pérdida de ese año.

**GRÁFICO N°95: Crecimiento del Rendimiento**



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la principal fuente de ingresos de Scotiabank Chile son los ingresos por intereses y reajustes que equivalen a un 67,17% de los ingresos operacionales en promedio. Luego, sigue los ingresos por comisiones que corresponden a un 11,70% del total y finalmente, otros ingresos operacionales constituyen un 2,97% del total. No obstante, la que presentó mayor crecimiento durante el período estudiado fue la partida de otros ingresos operacionales con un promedio de 195,19%, seguido de ingresos por reajustes e intereses con un crecimiento promedio de 100,46%. Añadido a esto, aproximadamente un 46% de los ingresos por reajustes e intereses, corresponden al segmento minorista y Pyme.

#### **4.1.7.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?**

Banco Santander dirige sus productos y servicios a ambas bancas, es decir, personas y empresas, abarcando en la banca de personas desde el segmento C en adelante, es decir, personas naturales con ingresos mínimos mensuales de \$600.000. Un elemento diferenciador en este sentido, es que ofrece líneas de productos especializados según tipo de cliente como por ejemplo Cuenta ScotiaMax Mujer, cuya cuenta le es otorgada por ser

cónyuge del cliente y además, Scotiamax Médico, que presenta servicios exclusivos donde la exigencia mínima de ingresos es de \$2.500.000 mensuales.

**TABLA N°135: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO	INGRESOS
	Personas	C	\$600.000-\$1.800.000
		B	\$1.800.001-\$2.500.000
		A	\$2.500.000 - \$40 mill.
	Empresas	Microempresas	Hasta \$40 millones
		Pymes	\$40 - \$1.700 millones
		Grande e Inmobiliaria	\$1.700 - \$22.000 mill.
		Corporativa, multinacionales e Inst. Financieras	\$22.000 millones y más

Fuente: Elaboración propia

Scotiabank posee el sistema ScotiaSave, que permite realizar Transferencias Programadas de Fondos por internet, donde este banco es pionero en este servicio y además, permite efectuar depósitos a plazo que operan electrónicamente y cuya atractiva tasa de interés permite al cliente realizar sus proyectos futuros. En el mismo plano de la innovación en servicios, ofrece el “Crédito 36+1”, que permite fijar la cuota y pagar el saldo al final del período pudiendo reprogramar con otro crédito a tasas preferenciales y el “Crédito pack promoción” que permite comprar un pack de productos en promoción por un pequeño monto adicional. También realiza el “Proceso de gestión del desempeño” que permite fijar metas de cumplimiento de compromisos con clientes, lo cual es evaluado al final de cada período.

Además, Scotiabank es el único banco en Chile miembro de ATM Global Alliance, lo cual le permite al cliente realizar giros sin costo alguno en más de 32.000 cajeros automáticos ubicados en Australia, Francia, Alemania, Reino Unido y EE.UU.

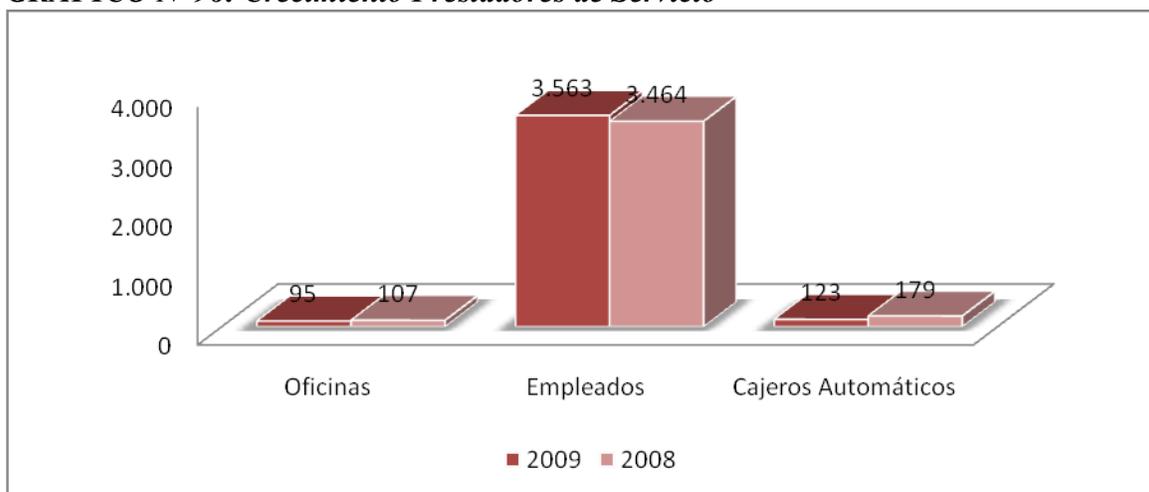
Finalmente, Scotiabank se diferencia en que es un banco universal que abarca a diferentes tipos de clientes, desde grandes corporaciones e instituciones financieras hasta personas con ingresos medios/bajos, poseyendo una amplia red de sucursales con cobertura a largo de todo el país. En lo específico, se centra en fortalecer la relación con clientes del

segmento minorista y Pyme, que representan un 47% aproximadamente de los ingresos operacionales.

#### 4.1.7.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio?

Scotiabank posee cobertura a nivel nacional, lo cual se observa en la tabla n°96, donde la variación fue positiva tanto para el crecimiento del número de oficinas y cajeros automáticos en un 12,63% y un 45,53% respectivamente, sin embargo, el número de empleados cayó levemente en 2,78% respecto al año 2008.

**GRÁFICO N°96: Crecimiento Prestadores de Servicio**



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

En relación a la 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.

**TABLA N°136: Principales Prestadores de Servicio**

INSTITUCION	ASPECTOS	2008	2009	Variación (%)
	Oficinas	95	107	12,63%
	Empleados	3.563	3.464	-2,78%
	Cajeros Automáticos	123	179	45,53%

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

También, cuenta con ScotiaWeb (banca en línea) para el segmento de personas, la cual permite realizar depósitos, transferencias, pagos, simular créditos, entre otros y además es una página que ofrece información tanto relacionada con el banco como información de tarifas, tasas de interés, así como también de interés financiero. Además, ofrece ScotiaPhone (banca móvil) y la plataforma de servicio al cliente, que proporciona información, recepción de solicitudes, reclamos y sugerencias, entre otros. En la banca empresas, adiciona el servicio de pagos y recaudaciones en línea como remuneraciones, pago a proveedores, dividendos, entre otros. Por lo tanto, se puede concluir que la banca virtual que ofrece Scotiabank es tanto, interactiva como informativa

#### 4.1.8. Banco Itaú Chile

De acuerdo a la determinación de la muestra, el Banco Itaú es el octavo banco, es decir, el que se ubica en el octavo lugar en cuanto a colocaciones dentro del país.

##### 4.1.8.1. ¿A quién sirve?

En la banca de personas, Banco Itaú sirve principalmente a personas naturales que deseen poseer una cuenta corriente que es el producto base, cuyos ingresos deben estar en el segmento ABC1 con mínimos de \$850.000.

**TABLA N°137: Mercado Objetivo**

INSTITUCIÓN	BANCA	DEMANDA
	Personas	Personas naturales
		Inversionistas
		Exportadores
		Familias
		Empresarios
	Empresas	Pequeña
		Mediana
		Grande
		Corporaciones
		Multinacionales

*Compañías financieras no bancarias*

Fuente: Elaboración propia.

También, Banco Itaú sirve a aquellos que deseen invertir, contratar seguros de vida, salud, etc., obtener créditos de distinta índole. Además sirve a quienes deseen viajar, adquirir, cambiar o construir una casa a través de créditos hipotecarios y realizar actividades de comercio exterior.

La banca de empresas, a su vez, sirve a las pequeñas, medianas, grandes empresas y corporaciones, multinacionales y compañías financieras no bancarias.

Según la fórmula aplicada a los datos de la tabla n°2, y como se puede apreciar en el gráfico n°97, el año 2009 el número de clientes disminuyó levemente en 2,44% respecto del año anterior.

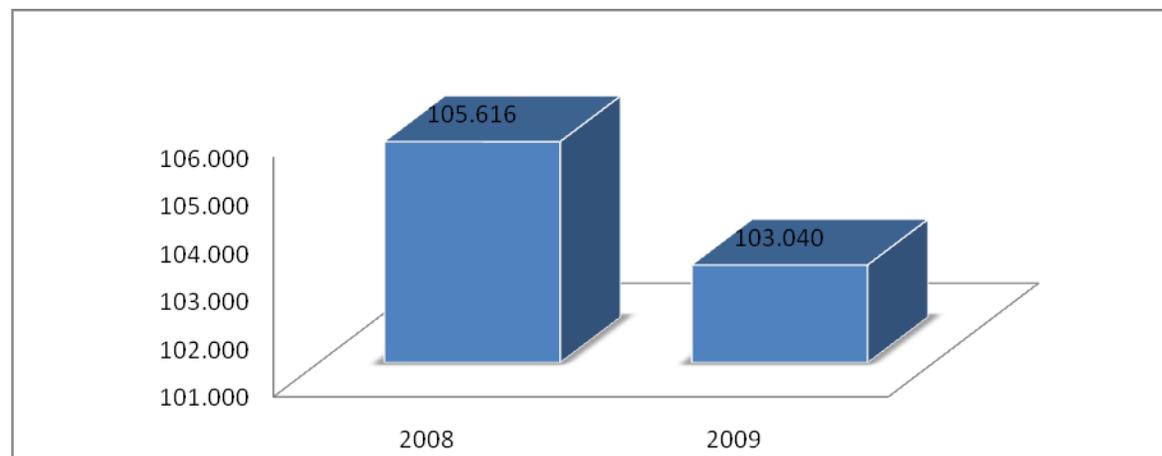
**TABLA N°138: Número de Clientes**

<b>INSTITUCION</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<i>Banco Itaú</i>	<i>105.616</i>	<i>103.040</i>

Fuente: Memorias anuales Banco Itaú

Esta variación negativa se debe principalmente a la disminución de las colocaciones en un 2,5% respecto del año 2008.

**GRÁFICO N°97: Comportamiento Número de Clientes**



Fuente: Elaboración Propia con datos de las memorias anuales Banco Itaú

#### 4.1.8.2. ¿Qué proporciona?

Banco Itaú proporciona los siguientes productos y servicios en su banca personas;

1. **Cuentas Corrientes;** En este punto, Itaú ofrece Cuenta Personal en Pesos y Cuenta en Dólares, con productos asociados como línea de crédito, Línea Preferencial con abonos y cargos automáticos, Tarjeta de Crédito y Redbanc, Talonario de cheques pesos y dólares), seguro de desgravamen línea de crédito. Los servicios ofrecidos son; autoservicio bancario, servicio de pago automático de cuentas (PAC), asesoría directa (ejecutivo cuenta), transferencias, Garantía de Satisfacción y Acceso a banca Virtual y Banca Móvil (Itaú Phone).
2. **Tarjetas de Crédito;** Itaú ofrece las siguientes tarjetas; Patinum World Class, Gold World Class, Visa Platinum World Class, Tarjeta Black e Itaú Web Card. Los servicios asociados son; asistencia y seguros en viajes, gastos médicos, servicio conserje y asistente personal (viajes), servicio de entrega de dólares, avances en efectivo Chile (Redbanc y sucursales) y el extranjero (cajeros Cirrus), pago automático de cuentas de servicios con tarjeta de crédito (PAT), compras por internet a través de todo el mundo (tarjeta Web Card), acceso a banca online, entre otros.

**TABLA N°139: Productos y Servicios ofrecidos**

INSTITUCIÓN	BANCA	PRODUCTOS	SERVICIOS
	Personas	Cuentas Corrientes (\$, US\$)	Online banking
		Línea de crédito	PAC
		Tarjetas de Crédito y Redbanc	Transferencias
		Cheques	Itaú Phone Banking
		Créditos	Avances en efectivo
		Seguros	Tarjeta Web Card
		Leasing	Pago Cotizaciones
		Inversiones	Talonarios a domicilio
		Comercio Exterior	Help Desk (mesa ayuda)
		Hipotecario	Pago Impuestos
			Cuentas Cts. (\$, US\$ y euros)
		Financiamiento	Pagos y Recaudaciones

<i>Empresas</i>	<i>Tarjeta de Crédito Corporativa</i>	<i>Itaú Phone Banking</i>
	<i>Compra/Vta. Moneda Extranj.</i>	<i>Transferencias</i>
	<i>Depósitos a plazo</i>	<i>Administrador de Gastos</i>
	<i>Leasing</i>	<i>Avances nacionales e internac.</i>
	<i>Factoring</i>	<i>Crédito Automático</i>
	<i>Comercio Exterior</i>	<i>Cheques en formulario continuo</i>
	<i>Línea de crédito</i>	<i>Itaú Phone Corporate (24/365)</i>
	<i>Corporate Finance (créditos)</i>	<i>Transporte de valores</i>
	<i>Línea de Sobregiro</i>	<i>Autoservicios Bancarios</i>

Fuente: Elaboración propia.

3. **Créditos;** en este punto, Itaú ofrece Crédito en Cuotas y Crédito Hipotecario (Itaú Home Mutuo (vivienda y fines generales), Home Tasa Mixta (tasa fija y variable) y Home Tasa Variable. En los créditos, los servicios asociados son; seguro de desgravamen, incendio y sismo, además de asesoría personalizada de expertos y acceso a banca online.
4. **Inversiones;** en este punto se encuentran los Depósitos a Plazo que pueden ser en pesos, dólares o UF, además pueden ser Fijos o Renovables, APV, Fondos Mutuos, Acciones, Moneda extranjera, entre otros. Los servicios asociados son; seguimiento de las inversiones a través de internet y asesoría en inversiones.
5. **Seguros;** Banco Itaú ofrece seguros individuales como; Salud, Oncológico, Protección mayor, Educación, protección Familiar, entre otros. Además, ofrece seguros para productos Itaú como; Safe (contra robos cheques, etc.), Mujer (robos y asaltos), Protección personal (robo con violencia), Cheque blindado (robo de cheques), entre otros.
6. **Leasing;** en este punto, Itaú financia bienes de capital hasta 60 meses de plazo. Acá se encuentran; Industrial Leasing (maquinaria industrial), Transport leasing (camiones, acoplados, etc.), Machine leasing (maquinaria pesada), Flota leasing (vehículos), Medical leasing (equipos médicos nacionales o importados).
7. **Comercio Exterior;** en este punto, Itaú ofrece productos con financiamiento bancario como; Cartas de Crédito de Importación, Stand By, Préstamo a exportadores, Financiamiento de operaciones contado, crédito de libre disponibilidad en dólares y COBEX-CORFO (cobertura exportadores). Por otro

lado, están los productos y servicios sin financiamiento bancario como; Open Account (pago importaciones en divisas), cobranzas extranjeras de importación, cartas de crédito exportación, Órdenes de pago enviadas y recibidas, entre otros.

Por su parte, en la Banca de Empresas, Itaú ofrece los siguientes productos;

1. **Cuenta Corriente;** Itaú ofrece cuentas en Moneda Nacional, en Dólares y en Euros con sub productos como líneas de sobregiro, tarjeta de crédito corporativa. Además, ofrece servicios como, operaciones de cambio, servicios de tesorería, Pagos y Recaudaciones como remuneraciones, PAC, Impuestos vía internet, derechos de aduana, transporte de valores, recaudación automática y pago a proveedores, acceso a Itaú Office Link (internet) para consultas, transferencias, entre otros. Además acceso a Phone Banking (banca móvil), autoservicios bancarios.
2. **Financiamiento;** Banco Itaú ofrece en este punto Crédito a Corto Plazo (en pesos reajustables al tipo de cambio y en UF) que pueden ser Boletas de Garantía, Créditos nominales o Reajustables, descuento de Letras y Línea Preferencial en Cuenta Corriente. Además, ofrece Crédito Estructurado (para proyectos de mediano y largo plazo) que puede ser en pesos o en UF.
3. **Corporate Finance;** En este punto, Itaú ofrece Créditos de Mediano y largo plazo a tasa fija (cuota fija) y Créditos Sindicados (largo plazo) para refinanciar deudas, nuevas inversiones, adquisiciones, etc.
4. **Tarjetas de Crédito;** Aquí, Banco Itaú ofrece la tarjeta MasterCard Corporate con línea de crédito asociada y seguro de pérdida, robo o extravío. Los servicios asociados son; administrador de gastos, servicios de asistencia en viajes al extranjero, seguro de accidentes en viajes, crédito automático, avances o giros nacionales (Redbanc) e Internacionales (Cirrus), pago automático cuenta, acceso a Itaú Office Link (banca online).
5. **Leasing;** en este punto, Itaú ofrece Classic Leasing (leasing clásico) donde se encuentran; Industrial Leasing, Transport Leasing, Machine Leasing, Flota Leasing

y Medical Leasing<sup>18</sup> y Fast Leasing (rápido) donde se encuentran; Card Leasing (vehículos uso particular o de trabajo), Nautic Leasing (adquirir o renovar embarcaciones náuticas) y Office Leasing (acceder a tecnología en computación, comunicación y equipos de oficina).

6. **Factoring**; Aquí se encuentran; Home Factoring (administración de cuentas por cobrar) y Back Factoring (grandes empresas) que otorga liquidez transformando la venta al crédito en contado.
7. **Comercio Exterior**; Banco Itaú ofrece Productos con financiamiento bancario como; Cartas de crédito de importación, Stand By, Financiamiento de operaciones contado, préstamo a exportadores, COBEX-CORFO, entre otros, y por otro lado, ofrece productos y servicios sin financiamiento bancario como; open Account (pago importaciones en divisas), cobranzas extranjeras de importación, cartas de crédito de exportación, entre otros.
8. **Tesorería**; en este punto, Itaú ofrece; Pactos de Retrocompra<sup>19</sup>, Depósitos a Plazo, Compra/venta de moneda extranjera, forwards de moneda extranjera.
9. **Mercado de Capitales Local**; en este punto se encuentran; Efectos de comercio<sup>20</sup>, Bonos corporativos<sup>21</sup>, y Securitizaciones<sup>22</sup>.
10. **Servicios Corporativos**; en este punto se encuentran; Cheques en formulario continuo (1.000 cheques), Banca online, Itaú Phone Corporate (servicios las 24 horas, todos los días) que permite realizar pagos, transferencias, avances en efectivo, bloqueo de productos, entre otros.

<sup>18</sup> Especificados en “Leasing banca personas”

<sup>19</sup> Inversión de corto plazo, en el cual el banco vende títulos de crédito o valores a un precio determinado, con el compromiso de volver a comprarlos en una fecha pactada.

<sup>20</sup> Son títulos de deuda de corto plazo que se colocan y se transan en el mercado de capitales local y que permiten al cliente acceder a fondos de inversionistas.

<sup>21</sup> Son títulos de deuda de largo plazo a tasa fija y una estructura de pagos pre-fijada que se colocan y se transan en el mercado de capitales local y que permiten al cliente acceder a fondos provenientes de inversionistas institucionales como fondos mutuos, AFP, etc.

<sup>22</sup> El cliente se desprende de sus cuentas por cobrar y recibe fondos hoy.

### 4.1.8.3. ¿Cómo gana dinero?

Cabe destacar que Banco Itaú comenzó a actuar en el año 2006, por lo tanto, se tomó dicho año como año base para los cálculos de crecimiento.

#### 4.1.8.3.1. Ingresos

En cuanto a los ingresos, crecieron mayormente en los años 2007 y 2008 lo cual, podría explicarse debido a la evolución favorable que tuvo el sistema financiero chileno, sobre todo en el año 2008 que es donde se observan mayores aumentos en las partidas que componen los ingresos. La caída en el año 2009 se debe al igual que casi todos los bancos, a una fuerte contracción del sistema en el primer semestre, el cual repuntó segunda mitad del año, todo esto, debido a la crisis a nivel global.

#### Ingresos Operacionales

El gráfico n°98, muestra que los ingresos operacionales crecieron mayormente durante los años 2007 y 2008, sin embargo, el año 2009 sufrió una caída, la cual se debe a la crisis económica a nivel global.

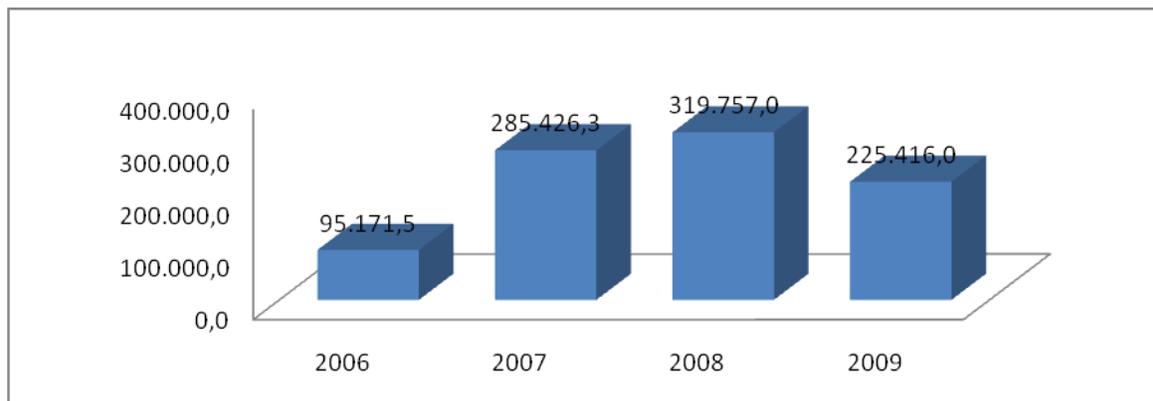
**Tabla N°140: Ingresos Operacionales**

Años		
2007	2008	2009
199,91%	235,98%	136,85%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

El comportamiento de los ingresos operacionales fue creciente hasta el año 2008, en donde se encuentra su punto máximo con \$319.757 (millones) que equivale al 235,98% con respecto al año 2006, para posteriormente caer en el año 2009. La baja se debe a la disminución en las colocaciones en general, producto de la crisis.

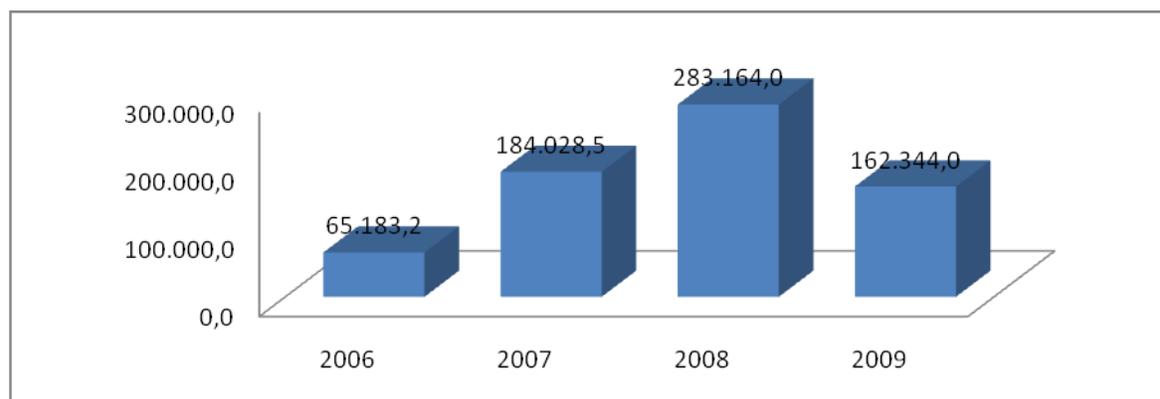
**GRÁFICO N°98: Crecimiento de los Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia

Los ingresos por concepto de intereses y reajustes tuvieron un crecimiento hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$283.164 (millones) que corresponde a un 334,41% con respecto al año 2006, para posteriormente descender a \$162.344 (millones). Esta caída del año 2009 se explica principalmente por la caída en los contratos de retrocompra, colocaciones comerciales y de vivienda.

**GRAFICO N°99: Crecimiento de Ingresos por Intereses y Reajustes**



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, a pesar de la caída en el año 2009, la variación aún continúa siendo positiva con 149,06% respecto del año 2006.

**Tabla N°141: Ingreso por Intereses y reajustes**

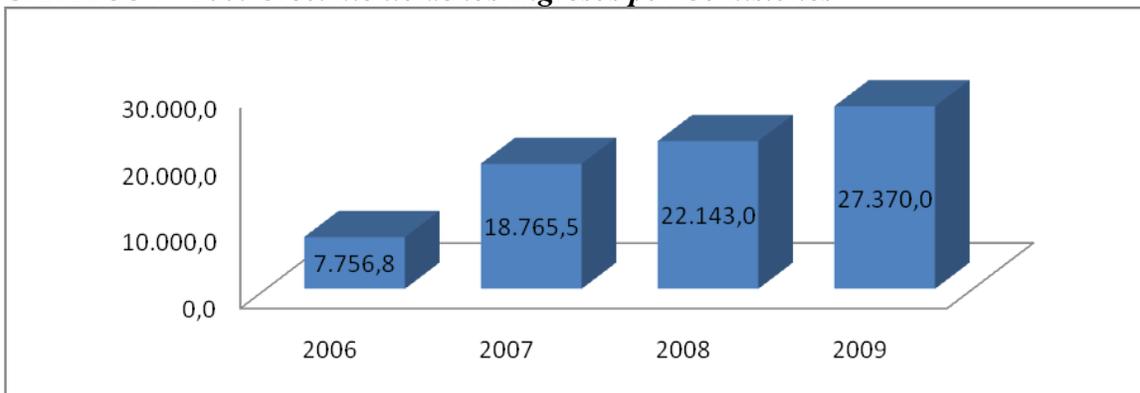
Años
“Comparación del Modelo de Negocio utilizado por las empresas del sector bancario en Chile”

2007	2008	2009
182,33%	334,41%	149,06%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Como lo muestra el gráfico n°100, los ingresos por comisiones crecieron continuamente hasta el año 2009 donde su punto máximo con \$27.370 correspondiente a un 252,85% con respecto al año 2006.

**GRÁFICO N°100: Crecimiento de los Ingresos por Comisiones**



Fuente: Elaboración propia.

Este comportamiento se explica principalmente por el aumento de las comisiones por avales y cartas de crédito, comisiones por administración de cuentas, comisiones por cobranzas y recaudaciones y por manejo de valores.

**Tabla N°142: Ingresos de Comisiones**

Años		
2007	2008	2009
141,92%	185,47%	252,85%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

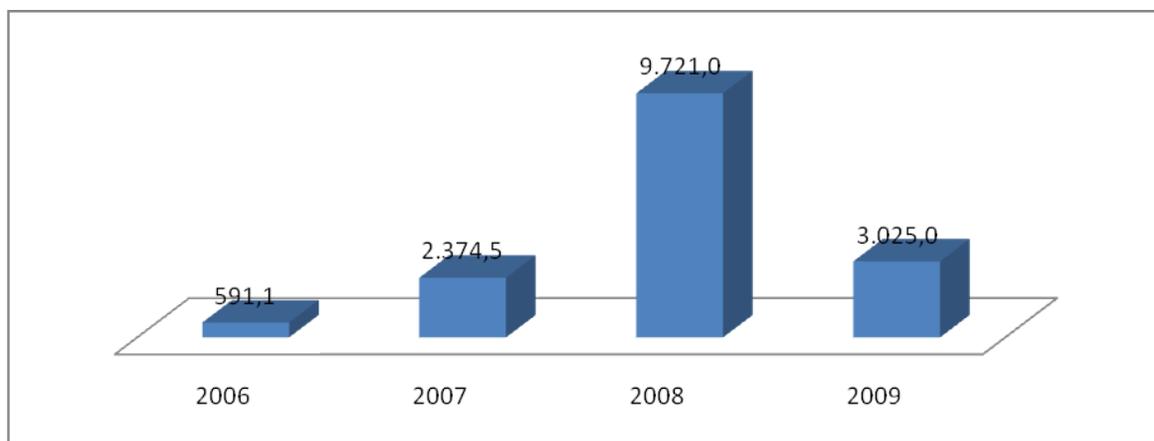
Finalmente, otro componente no menor, son los considerados como otros ingresos operacionales, en donde, tal como se observa en el gráfico n°101, tuvieron un crecimiento notable en el año 2008 alcanzando un máximo de \$9.721 (millones) correspondiente a un 1544,56% respecto del año 2006. Posteriormente, en el año 2009, disminuye en un 68,88% respecto del año anterior.

**Tabla N°143: Otros Ingresos Operacionales**

Años		
2007	2008	2009
301,71%	1544,56%	411,76%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°101: Crecimiento de Otros Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Este crecimiento se debe principalmente al aumento de las remuneraciones y comisiones, recuperación de impuestos y leasing. La baja se debe a la disminución de arriendos percibidos y disminución en la utilidad por venta de bienes recibidos en pago.

#### **4.1.8.3.2. Gastos**

Como se puede observar en el gráfico n°102, el crecimiento de los gastos operacionales fue prolongado hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$193.832 (millones) que corresponde a un 360,71% respecto del año 2006, descendiendo posteriormente en el año 2009 a \$102.122 (millones), lo cual corresponde a un 142,73% respecto del año 2006 y cuya caída se debe a la disminución de los ingresos operacionales debido a la crisis.

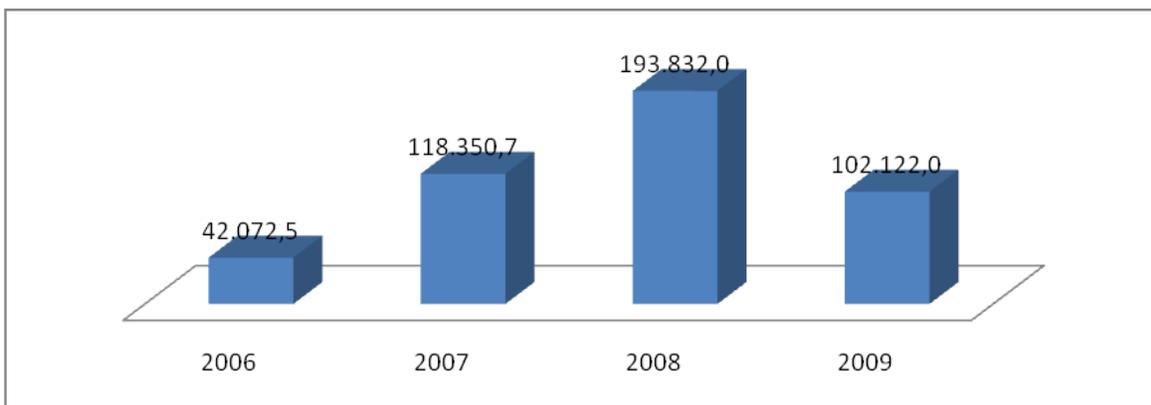
**Tabla N°144: Gastos de Operación**

Años
------

2007	2008	2009
181,30%	360,71%	142,73%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°102: Crecimiento Gastos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Otra partida que compone los gastos son las remuneraciones y gastos de personal, la cual experimentó un aumento creciente a través del tiempo logrando un máximo en el año 2009 llegando hasta \$45.042 (millones) correspondiente a un 197,75% con respecto al año 2006.

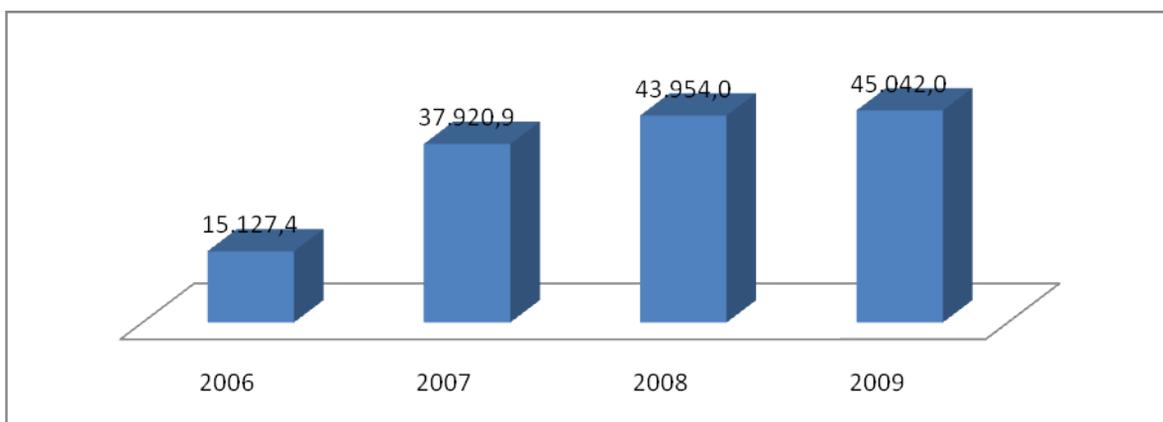
**Tabla N°145: Remuneraciones y Gastos de Personal**

Años		
2007	2008	2009
150,68%	190,56%	197,75%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Este crecimiento se explica por el aumento en el número de trabajadores en un 3,32% y además por el aumento en el número de oficinas en un 4,48%. Por otra parte, está el aumento de bonos, gratificaciones y gastos de capacitación.

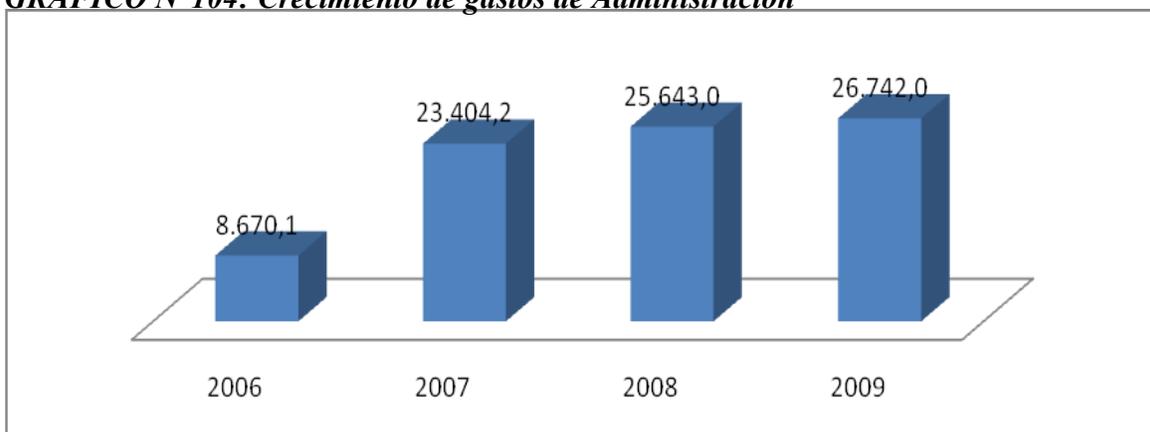
**GRÁFICO N°103: Crecimiento Gastos Remuneraciones y Personal**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los gastos de administración, el crecimiento fue igualmente prolongado hasta el año 2009 en donde su punto máximo alcanzó los \$26.742 (millones) correspondiente a un 208,44% y cuyo crecimiento se debe principalmente al aumento en gastos de informática y comunicaciones, primas de seguros y arriendos de oficinas.

**GRÁFICO N°104: Crecimiento de gastos de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°146: Gastos de Administración**

Años		
2007	2008	2009
169,94%	195,76%	208,44%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

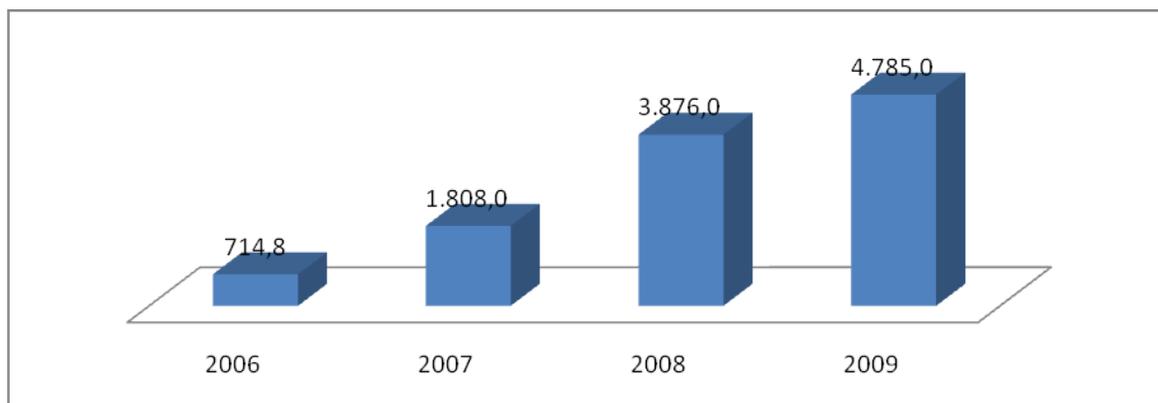
La partida de otros gastos operacionales presenta un crecimiento sostenido a través del tiempo con un máximo de \$4.785 (millones), que corresponde a un 569,42% respecto del año 2006. El crecimiento se debe principalmente al aumento de las provisiones por bienes recibidos en pago, provisiones adicionales para colocaciones y donaciones.

**Tabla N°147: Otros Gastos Operacionales**

Años		
2007	2008	2009
152,94%	442,25%	569,42%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°105: Crecimiento de otros gastos operacionales**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.8.3.3. Resultados

##### Resultado Operacional

Como se puede observar en el gráfico n°106, los resultados operacionales presentan un crecimiento hasta el año 2008 cayendo levemente en un 12,6% en el año 2009, lo cual indica que los ingresos operacionales cubren los gastos operacionales, es decir, Banco Itaú si gana dinero por las actividades propias de la operación.

**Tabla N°148: Resultado Operacional**

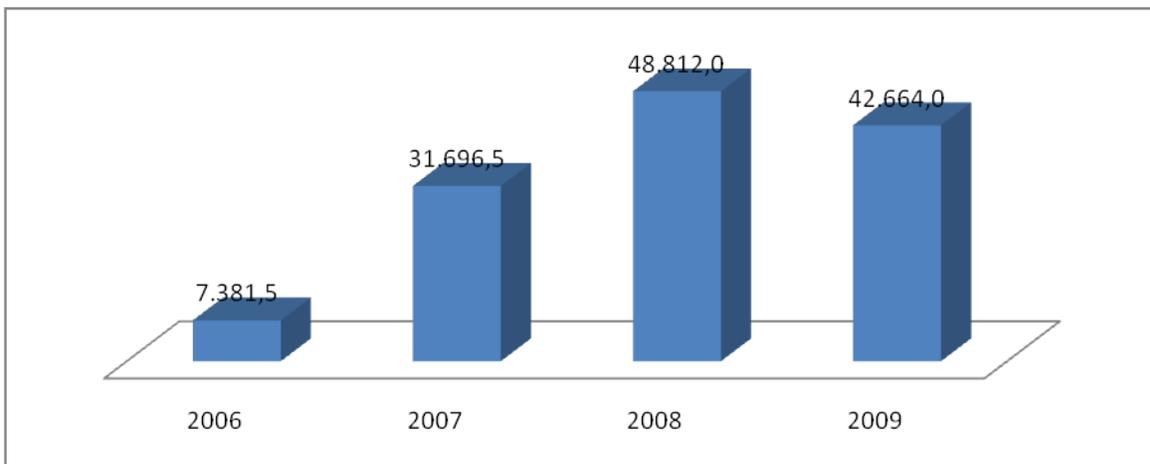
Años
------

2007	2008	2009
329,40%	561,27%	477,99%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

El gráfico además, muestra que el punto máximo se logra en el año 2008 con \$48.812 (millones), lo cual corresponde a un 561,27% con respecto al año 2006, lo cual se explica con la buena gestión del banco Itaú en cuanto a la relación entre sus ingresos operacionales y sus costos operacionales.

**GRÁFICO N°106: Crecimiento Resultado Operacional**

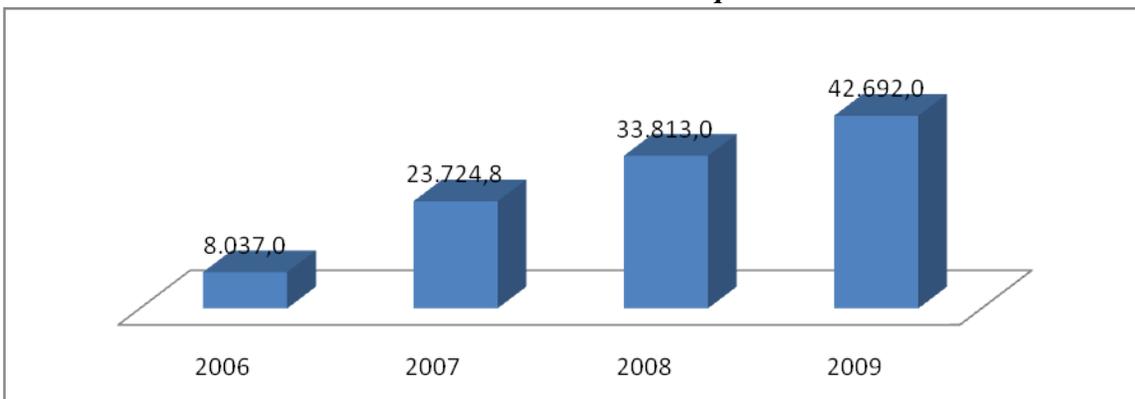


Fuente: Elaboración propia.

**Resultado Antes de Impuestos (RAI)**

El resultado antes de impuestos presenta resultados crecientes para todo el período de estudio, tal como se observa en el gráfico n°107, donde su punto máximo se encuentra en el año 2009 con \$42.692 (millones) correspondiente a un 431,19% respecto del año 2006.

**GRÁFICO N°107: Crecimiento Resultado antes de Impuestos**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°149: Resultado Antes de Impuestos**

Años		
2007	2008	2009
195,19%	320,72%	431,19%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado del Ejercicio**

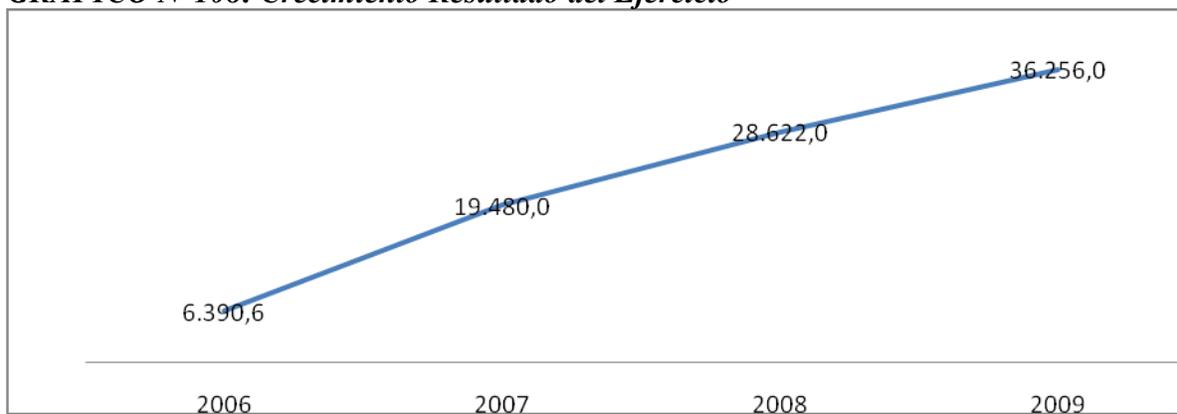
El gráfico n°108 muestra el crecimiento que presentaron las utilidades del banco Itaú, las cuales fueron crecientes para todo el período de estudio, lo cual indica, el éxito de su gestión. La utilidad máxima se alcanza en el año 2009 con \$36.256 (millones) siendo un 26,67% superior a la del año 2008.

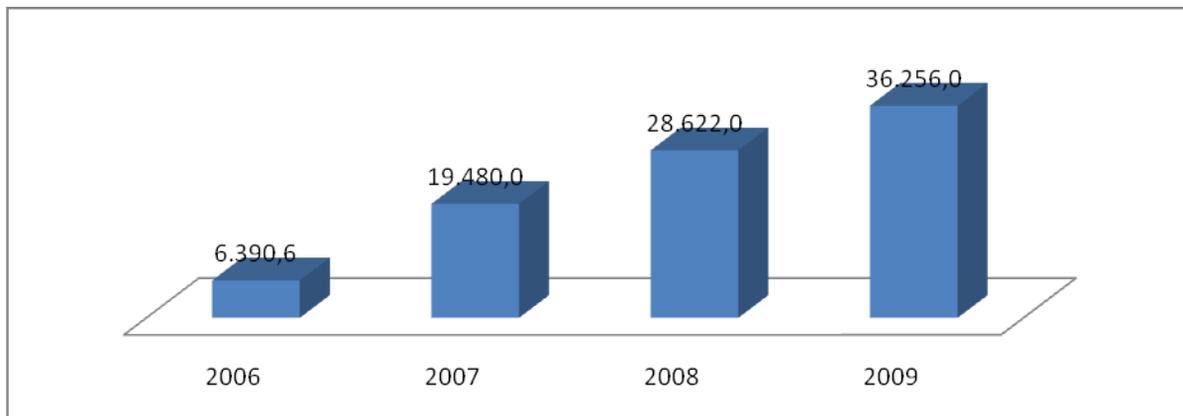
**Tabla N°150: Resultado del Ejercicio**

Años		
2007	2008	2009
204,82%	347,88%	467,33%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°108: Crecimiento Resultado del Ejercicio**





Fuente: Elaboración propia.

Además, las utilidades observadas demuestran que Banco Itaú, si fue capaz a través del tiempo de generar utilidades ya sea, para repartir a sus accionistas, o bien para aumentar sus reservas de capital propio.

### Análisis del Rendimiento

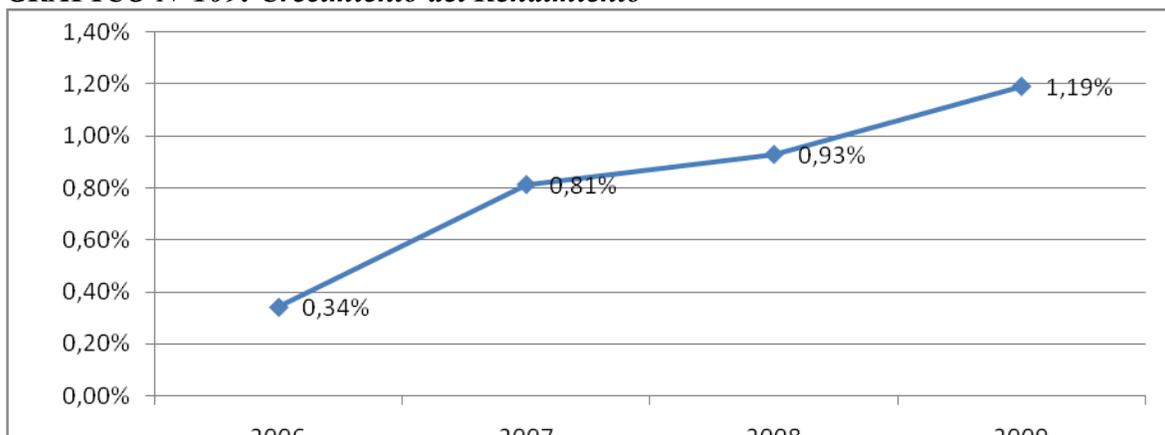
El Banco Itaú presenta un rendimiento creciente durante el transcurso del tiempo con un máximo de un 1,19% en el año 2009, siendo éste, un 27,96% superior al rendimiento del año anterior.

**TABLA N°151: Crecimiento del Rendimiento**

	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento</b>	0,34%	0,81%	0,93%	1,19%

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO N°109: Crecimiento del Rendimiento**



Fuente: Elaboración propia.

Tal como lo muestra la tabla n°151, el rendimiento ha sido positivo durante todo el período estudiado, lo cual indica que los activos generaron un retorno reflejado en las utilidades.

Finalmente, la principal fuente de ingresos de Banco Itaú son los ingresos por intereses y reajustes que equivalen a un 75,04% de los ingresos operacionales en promedio. Luego, sigue los ingresos por comisiones que corresponden a un 8,21% del total y finalmente, otros ingresos operacionales constituyen un 1,70% del total. No obstante, la que presentó mayor crecimiento durante el período estudiado fue la partida de otros ingresos operacionales con un promedio de 752,68%.

#### 4.1.8.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?

Banco Itaú dirige sus productos y servicios a ambas bancas, es decir, personas y empresas. Sin embargo, en la banca de personas, sólo abarca desde el segmento ABC1 con ingresos mínimos de \$850.000 en regiones y \$1.000.000 en Santiago, es decir, segmento A y B. En tanto, que la banca de personas, sólo abarca desde la pequeña empresa con ventas anuales mínimas de \$46.000.000, es decir, \$3.800.000 mensual aproximadamente.

**TABLA N°152: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO	INGRESOS
	Personas	B	850.001-1.800.000
		A	1.800.000 y más.
	Empresas	Pequeña	\$46-\$900 millones
		Mediana	\$900-46.000 millones

		<i>Grande y Corporativa</i>	<i>\$46.000 y más</i>
--	--	-----------------------------	-----------------------

*Fuente: Elaboración propia*

En este sentido, Banco Itaú es una institución que atiende sólo el segmento alto puesto que es más exigente y lo que pretende a través de esto, es evitar la saturación al tener un ejecutivo para muchos clientes, ya que de esa forma se pierde calidad en el servicio. En este sentido, cuenta con un servicio llamado “Agenda Abierta”, donde se reúnen periódicamente los principales gerentes del banco para proponer mejoras al servicio.

Otro elemento diferenciador es que Itaú cuenta con una plataforma de ayuda al cliente llamada “Help Desk Internet”, que permite al cliente realizar distintas consultas. Siguiendo con lo mismo, existe “agenda abierta”, que es una política interna del banco cuyo fin es reunir las sugerencias y peticiones de los clientes con el fin de satisfacerlos de mejor forma. En el año 2009 recibe el premio al mejor servicio de la banca privada a través de su área de inversiones. De acuerdo al WorkRep, quien estudia sobre los mejores lugares para trabajar, Itaú se encuentra en el primer lugar.

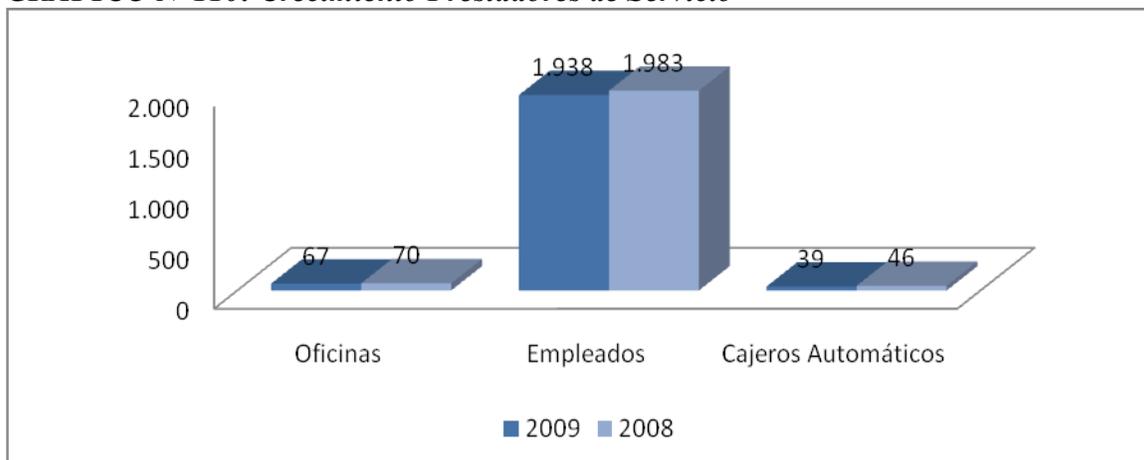
En el mismo plano, Itaú cuenta con “Itaú Phone” que es un servicio disponible las 24 horas del día, todos los días del año, que permite realizar operaciones como pagos, transferencias, obtener información de productos, realizar avances en efectivo, bloqueo de productos, entre otros.

En definitiva, Banco Itaú se diferencia en potenciar una cultura venta-calidad para el segmento alto de personas y proporcionar productos especializados para la banca empresas.

#### ***4.1.8.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

Como se observa en la tabla n°153, los principales prestadores de servicio del Banco Itaú crecieron con respecto al año 2008, lo cual indica que el banco se esmera por crecer en cuanto a alcance con sus clientes. Tanto las oficinas como la dotación de empleados aumentaron en número en un 4,48% y 2,32% respectivamente, mientras que el gran aumento fue en los cajeros automáticos cuyo crecimiento fue de un 17,95% respecto del año anterior.

**GRÁFICO N°110: Crecimiento Prestadores de Servicio**



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

**TABLA N°153: Principales Prestadores de Servicio**

INSTITUCION	ASPECTOS	2008	2009	Variación (%)
	Oficinas	67	70	4,48%
	Empleados	1.938	1.983	2,32%
	Cajeros Automáticos	39	46	17,95%

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

En relación a la banca virtual, la página web del banco Itaú representa el alcance de tecnología que permite realizar distintas transacciones para la comodidad de los clientes.

En este sentido, la banca virtual de Banco Itaú permite realizar operaciones como transferencias, solicitar productos, consultas de cuenta corriente, entre otros, siendo lo más importante en términos de servicio, su portal “Pagos y Recaudaciones” que permite pagar remuneraciones, proveedores, cuentas, impuestos, derechos de aduana, transporte de valores, entre otros. Además está “Itaú Phone” que proporciona información acerca de las operaciones de los clientes durante las 24 horas, todos los días del año. Además, permite realizar distintos pagos y recaudaciones lo que permite controlar los gastos de los clientes al proporcionar informes.

Además, ofrece una plataforma de servicio al cliente, tanto telefónica como vía mensajes a través de la página. Entonces, Banco Itaú cuenta con una banca virtual que permite acceder al cliente a todos los servicios mencionados en el punto “qué proporciona”.

Por lo tanto, se puede concluir que la banca virtual que ofrece Banco Itaú es tanto, interactiva como informativa.

#### 4.1.9. Banco Security

De acuerdo a la determinación de la muestra, el Banco Security es el noveno banco, es decir, el que se ubica en el noveno lugar en cuanto a colocaciones dentro del país.

##### 4.1.9.1. ¿A quién sirve?

En la banca de personas, Banco Security sirve a personas naturales que están en el segmento ABC1 como mínimo, es decir, con ingresos superiores a \$500.000 mensuales. Además, sirve especialmente a mujeres y jóvenes profesionales a través de su banca preferencial. Por otro lado, también sirve a estudiantes universitarios que deseen financiar un postgrado en el extranjero.

**TABLA N°154: Mercado Objetivo**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>BANCA</b>	<b>DEMANDA</b>
	Personas	Personas Naturales
		Mujeres
		Profesionales Jóvenes
		Inversionistas
		Familias
		Estudiantes de post grado
	Empresas	Socios de Empresas
		Medianas Empresas
		Grandes Empresas
		Inversionistas
		Importadoras y Exportadoras
		Corporaciones
		Instituciones

Fuente: Elaboración propia.

También, Banco Security sirve a aquellos que deseen invertir, viajar y adquirir, cambiar o construir una casa a través de créditos hipotecarios.

En el caso de la banca de empresas, sirve a medianas y grandes empresas, Inversionistas, empresas exportadoras e importadoras, corporaciones e instituciones.

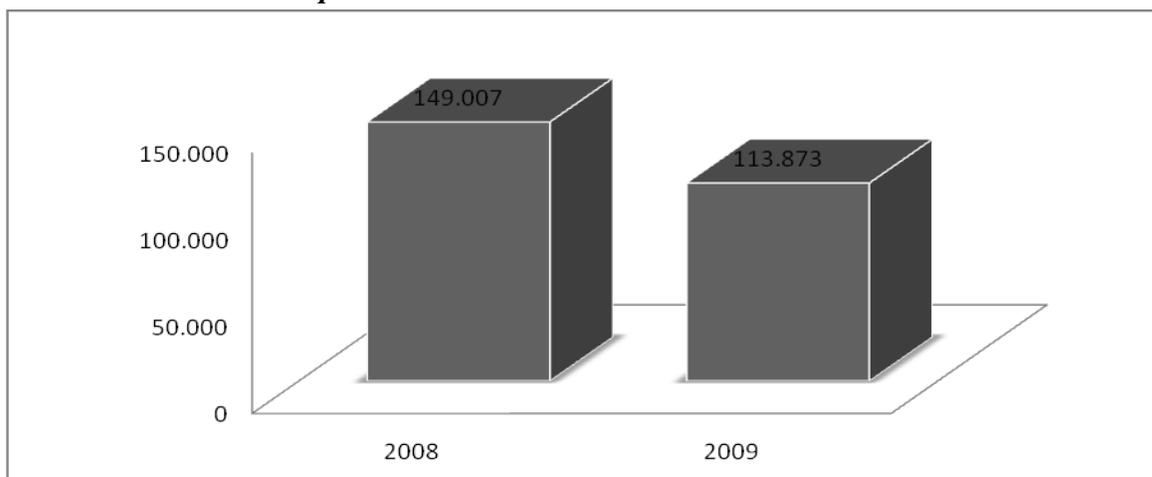
**TABLA N°155: Número de Clientes**

INSTITUCION	2008	2009
Banco Security	149.007	113.873

Fuente: Memorias anuales Security y estadísticas s.b.i.f.

El número de clientes disminuyó en un 23,58% con respecto al año 2008. Esta caída se debe principalmente a la disminución de préstamos y colocaciones de la banca empresas.

**GRÁFICO N°111: Comportamiento Número de Clientes**



Fuente: Elaboración Propia con datos de las memorias anuales Banco Security

#### 4.1.9.2. ¿Qué proporciona?

Banco Security proporciona los siguientes productos y servicios en su banca de personas;

1. **Cuentas Corrientes;** tanto fondos nacionales (pesos) como en dólares y euros, ofreciendo productos como línea de crédito con fondos disponibles de manera inmediata, cheques, tarjeta débito Redbanc-RedCompra y tarjeta MasterCard y seguro de fraude. Los servicios asociados son; acceso a banca en línea, trasferencias, pagos, autoservicios bancarios y atención

personalizada de ejecutivos especializados. También, ofrece una cuenta exclusiva para la mujer con los productos mencionados anteriormente y algunos servicios exclusivos como; Servicio Asistencia Mujer (24 horas, los 365 días) que incluye Asistencia Cartera, Asistencia al Vehículo, Asistencia Total e Información 24 horas.

2. **Tarjetas de Débito y Crédito;** en este punto se encuentran la tarjetas RedCompra, Tarjeta Security Cash, que es una tarjeta para los hijos o familiares con abono mensual desde la cuenta corriente para giros y compras en Chile y el extranjero. Además, están las tarjetas de crédito MasterCard Gold, MasterCard Platinum y MasterCard Black. Los servicios asociados son; Avances en efectivo en cajeros, pago de cuentas, servicios, seguros, colegios, etc. a través de PAT, seguro de fraude.

**TABLA N°156: Productos y Servicios ofrecidos**

INSTITUCIÓN	BANCA	PRODUCTOS	SERVICIOS
	Personas	<i>Cta. Cte. (Moneda nacional)</i>	<i>Banca online</i>
		<i>Cta. Cte. (Moneda extranjera)</i>	<i>Transferencias en línea</i>
		<i>Tarjetas de crédito y red compra</i>	<i>Pago cuentas</i>
			<i>Compraventa divisas</i>
		<i>Créditos</i>	<i>Transferencias de fondos</i>
		<i>Cheques</i>	<i>Inversiones en línea</i>
		<i>Línea de crédito</i>	<i>Clave dinámica</i>
		<i>Inversiones</i>	<i>Autoservicios bancarios</i>
		<i>Ahorros</i>	<i>Servicio de pagos</i>
		<i>Seguros</i>	<i>Smart Data Online Gen 2</i>
		<i>Viajes</i>	<i>Ordenes de no pago</i>
	<i>Hipotecarios</i>	<i>de cheques online</i>	
	Empresas	<i>Cuenta Corriente nacional</i>	<i>Banca online</i>
		<i>Cuenta Corriente extranjera</i>	<i>Gestión de pagos</i>
		<i>Créditos en moneda nacional</i>	<i>Transferencias online</i>
		<i>Créditos moneda extranjera</i>	<i>Recaudación y cobranzas</i>
		<i>Tarjetas de crédito</i>	<i>Pago impuestos online</i>
		<i>Factoring</i>	<i>Confirming</i>
		<i>Inversiones</i>	<i>E-Comex</i>
		<i>Financiamiento</i>	<i>Smart Data Online Gen 2</i>
<i>Mesa de dinero</i>	<i>Clave dinámica</i>		

Fuente: Elaboración propia.

3. **Financiamiento**; Banco Security, a través de este producto proporciona principalmente créditos como; Créditos en Cuota Fija (en pesos), Créditos a Plazo Fijo (en pesos), Crédito Corfo Post Grado Extranjero (en UF).
4. **Hipotecarios**; en este punto, Banco Security ofrece principalmente los Créditos para Viviendas y Fines Generales entre los cuales se encuentran; Mutuo Estándar (tasa fija), Mutuo Hipotecario Joven, Mutuo Variable Anual (tasa variable), Mutuo Variable Mixto (tasa fija y luego variable), Mutuo Autoajutable (crédito con dividendo flexible) y Letras Hipotecarias.
5. **Inversiones**; banco Security ofrece tres tipos de inversiones que son; Fondos Mutuos, Depósitos a plazo, APV y Acciones. En los Fondos Mutuos se encuentran de corto, mediano y largo plazo, acciones locales e internacionales. Aquí se encuentran fondos de capitalización, fondos mixtos, fondos de libre elección, entre otros. Los Depósitos a Plazo pueden ser en pesos, dólares, euros y UF, a plazo fijo o renovable. En las Acciones, las transacciones se realizan directamente en la Bolsa de Comercio de Santiago a través de la Bolsa Online para comprar y vender acciones en tiempo real.
6. **Seguros**; en este punto se encuentran los seguros de vida (temporal, accidentes personales), APV, salud, familiares, entre otros.

Por su parte, la banca de empresas ofrece los siguientes productos;

1. **Cuenta Corriente**; Banco Security proporciona este producto con sub productos como línea de crédito. Además, ofrece servicios como, Gestión de pagos (remuneraciones, proveedores, etc.), transferencias, cartolas express, cartolas en línea, cartolas históricas, consulta deuda consolidada y asesoría a través de ejecutivos especializados en la atención de empresas.
2. **Financiamiento**; Línea de Sobregiro, boletas de garantía y leasing con servicios como cartolas en línea, pago de línea de sobregiro, entre otros.
3. **Tarjetas de crédito**; MasterCard CTA (Central Travel Account) para gastos de pasajes aéreos, MasterCard Corporate para gastos de viajes y representación de ejecutivos, MasterCard Corporate Empresa para compras y gastos y MasterCard

Combustible para flota de vehículos. El servicio asociado es Smart Data Online Gen 2 (Sistema de Gestión de Tarjetas).

4. **Inversiones;** Fondos Mutuos, Depósitos a plazo, Valores, Pactos. Servicios asociados; asesoría previsional, asesoría tributaria y de negocios con la atención personalizada e integral de ejecutivos especializados.
5. **Factoring;** en este punto se encuentran el Factoring Tradicional y el Factoring Internacional en documentos como facturas, cheques, letras, contratos de arriendos, etc., además de Leasefactor en donde el banco financia un activo a cambio de un pago por arrendamiento con la opción de quedarse con el bien al final del período.
6. **Comercio Exterior;** en este punto, Banco Security ofrece a través de su sistema e-Comex, los mejores servicios de comercio exterior y negocios internacionales, refiérase a operaciones de exportación e importación en línea y en tiempo real, además de tener acceso en línea al estado de todas las operaciones vía internet y prepara informes de acuerdo a la necesidad.

### 4.1.9.3. ¿Cómo gana dinero?

#### 4.1.9.3.1. Ingresos

En cuanto a los ingresos, podría explicarse su aumento debido a la evolución favorable que ha tenido el sistema financiero chileno, sobre todo en el año 2008 que es donde se ve un mayor aumento en las partidas que componen los ingresos. La caída en el año 2009 se debe a la contracción del sistema que fue afectado por la crisis a nivel global.

#### Ingresos Operacionales

A través del gráfico n°112, se puede observar que los ingresos operacionales crecieron mayoritariamente durante el año 2008 donde se encuentra su máximo, sin embargo, el año 2009 sufrió una caída, la cual se debe a la crisis económica a nivel global.

**Tabla N°157: Ingresos Operacionales**

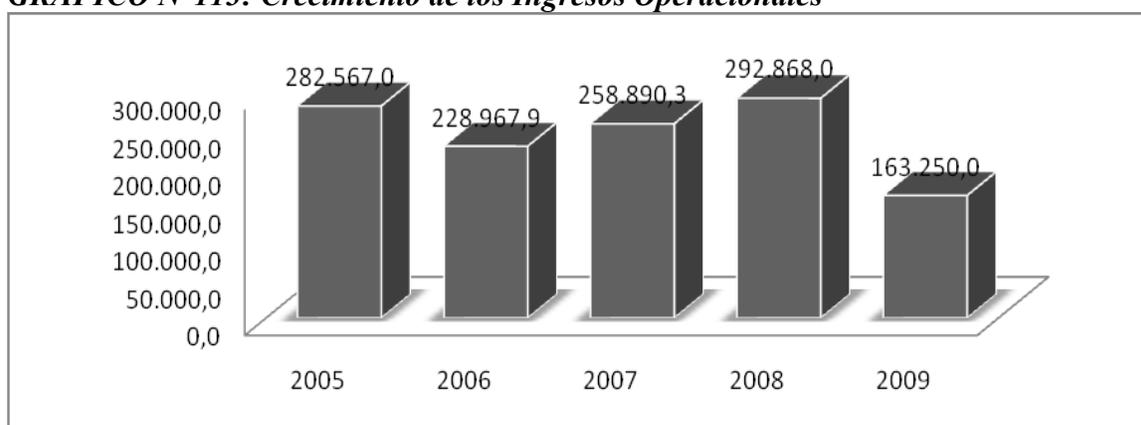
Años			
2006	2007	2008	2009

-18,97%	-8,38%	3,65%	-42,23%
---------	--------	-------	---------

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

El comportamiento de los ingresos operacionales fue creciente hasta el año 2008, en donde se encuentra su punto máximo con \$292.868 (millones) que equivale al 3,65% con respecto al año 2005, para posteriormente caer en el año 2009. Este crecimiento en el año 2008 se explica principalmente por el aumento tanto de las colocaciones totales en 11,62% respecto del año anterior. La caída del 2009 se debe entre otros factores a la caída de las colocaciones de la banca empresas.

**GRÁFICO N°113: Crecimiento de los Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia

Una de las partidas que componen el ingreso operacional, son los ingresos por concepto de intereses y reajustes que, tal como se observa en el gráfico n°114, experimentaron un crecimiento hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$238.599 (millones) que corresponde a un 136,07% con respecto al año 2005, para posteriormente descender en el año 2009 a \$117.959 (millones), un 50,56% respecto del año 2008. Este comportamiento al alza se explica por el aumento de los préstamos comerciales, créditos de comercio exterior y contratos leasing. La baja en el año 2009, se explica por la disminución en los contratos de retrocompra y préstamos con letras de crédito.

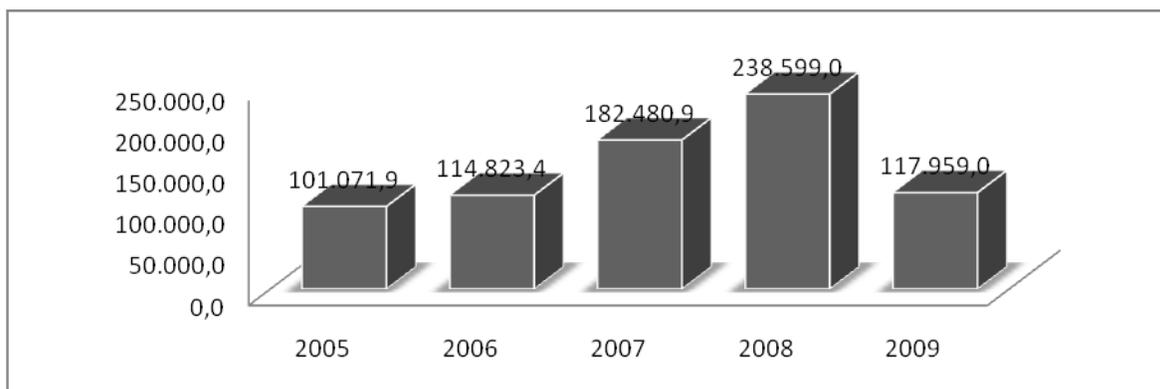
**Tabla N°158: Ingreso por Intereses y reajustes**

Años			
2006	2007	2008	2009
13,61%	80,55%	136,07%	16,71%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Sin embargo, a pesar de la caída en el año 2009, la variación aún continúa siendo positiva con 16,71% con respecto al año 2005.

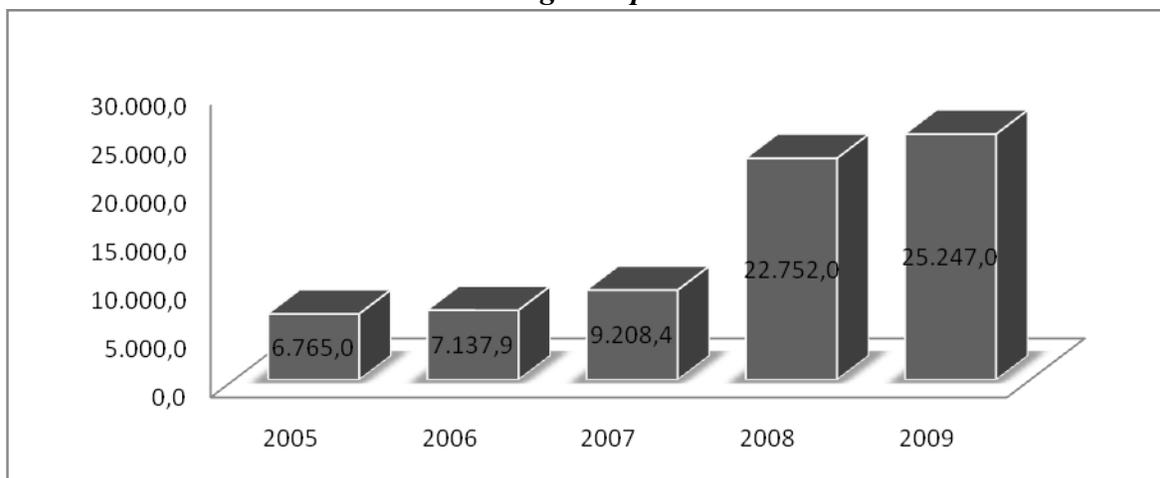
**GRAFICO N°114: Crecimiento de Ingresos por Intereses y Reajustes**



Fuente: Elaboración propia.

Como lo muestra el gráfico n°115, los ingresos por comisiones crecieron durante todo el período de estudio, donde su punto máximo llegó a \$25.247 (millones) correspondientes a un 273,20% con respecto al año 2005 y un 10,97% superior al año 2008.

**GRÁFICO N°115: Crecimiento de los Ingresos por Comisiones**



Fuente: Elaboración propia.

Este comportamiento se explica principalmente por el aumento de las colocaciones totales en un 11,62% en el año 2008 con respecto al año 2007 y un 7,46% en el año 2009 respecto del año 2008, además de un aumento en la administración de cuentas, cobranzas, recaudaciones y pagos, entre otros.

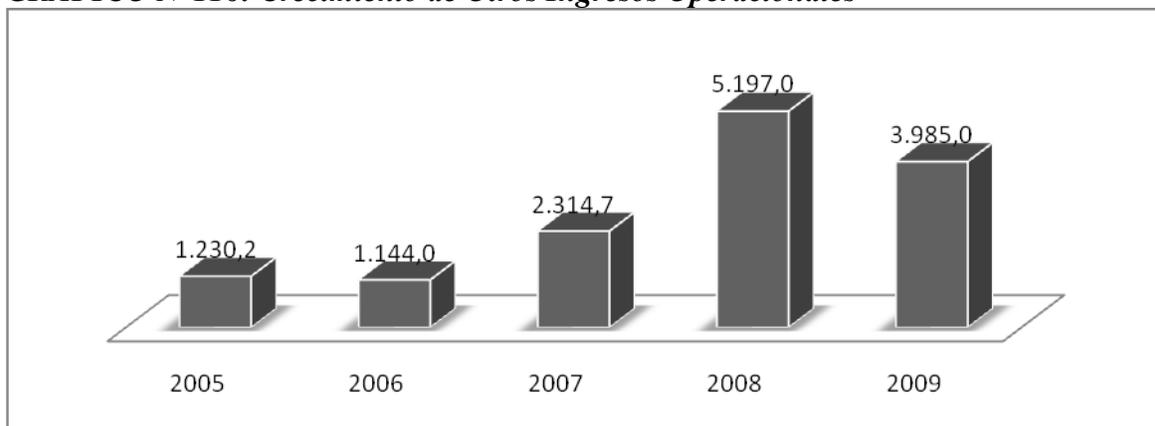
**Tabla N°159: Ingresos de Comisiones**

Años			
2006	2007	2008	2009
5,51%	36,12%	236,32%	273,20%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Finalmente, otro componente no menor, son los considerados como otros ingresos operacionales, en donde, tal como se observa en el gráfico n°159, tuvieron un crecimiento hasta el año 2008 donde se encuentra su punto máximo con \$5.197 (millones) correspondientes a un 322,45% respecto del año 2005 para luego bajar a \$3.985 en el año 2009 que corresponde a un 23,32% respecto del año 2008.

**GRÁFICO N°116: Crecimiento de Otros Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el mayor crecimiento ocurrió en el año 2008 con \$5.197 (millones) correspondiente a un 322,45% respecto del año 2005, para luego descender levemente a \$3.985 (millones), un 23,32% inferior al año 2008. Este crecimiento se debe principalmente al aumento de los ingresos por bienes recibidos en pago y recuperación de

bienes recibidos en pago castigados. La baja del año 2009 se debe a la disminución de arriendos recibidos y utilidad por venta de activos fijos.

**Tabla N°160: Otros Ingresos Operacionales**

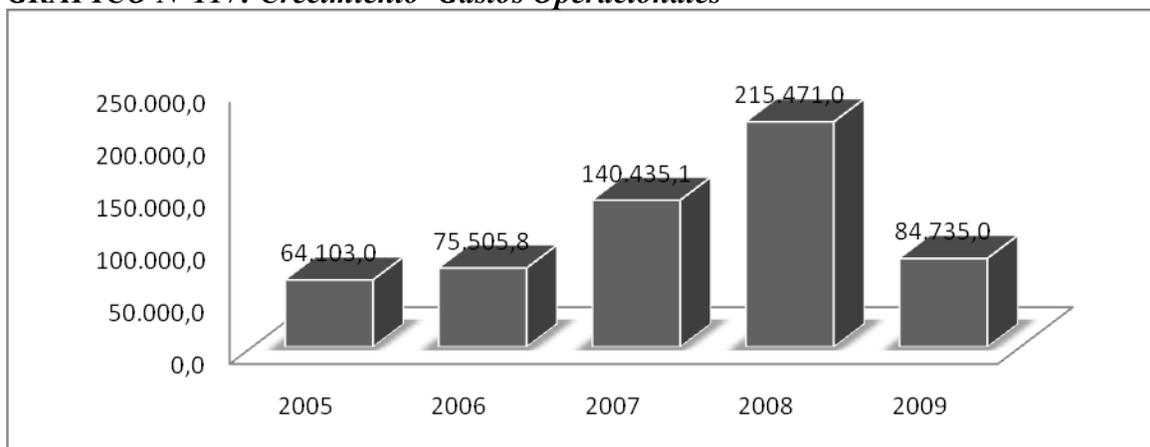
Años			
2006	2007	2008	2009
-7,01%	88,16%	322,45%	223,93%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

#### 4.1.9.3.2. Gastos

A continuación se exponen los principales componentes de los gastos y su comportamiento en el tiempo. Como se puede observar en el gráfico n°117, el crecimiento de los gastos operacionales fue prolongado hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$215.471 (millones) que corresponde a un 236,13% respecto del año 2005, descendiendo posteriormente en el año 2009 a \$84.735 (millones), lo cual corresponde a un 32,19% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°117: Crecimiento Gastos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Esta caída se explica con la baja en los depósitos a la vista y a plazo, además de la disminución de los intereses por letras de crédito e intereses por bonos.

**Tabla N°161: Gastos de Operación**

Años			
2006	2007	2008	2009
17,79%	119,08%	236,13%	32,19%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Otra partida que compone los gastos, son los que incluyen remuneraciones y gastos de personal, la cual experimentó un aumento creciente hasta el año 2008 donde se encuentra su máximo llegando hasta los \$21.537 (millones) correspondiente a un 79,10% con respecto al año 2005, para luego descender levemente en el año 2009 a \$20.507 (millones), un 4,78% menor al año 2008.

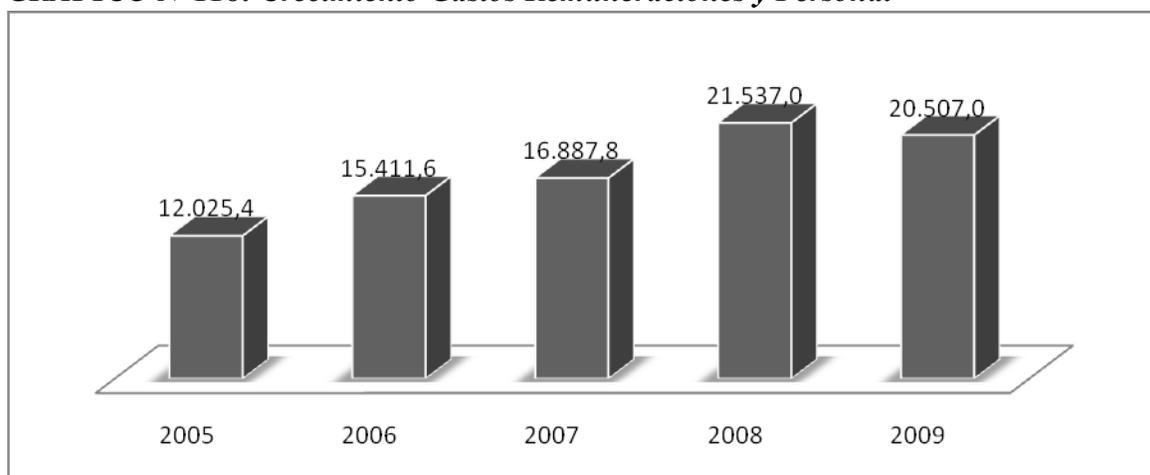
**Tabla N°162: Remuneraciones y Gastos de Personal**

Años			
2006	2007	2008	2009
28,16%	40,43%	79,10%	70,53%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

La disminución se debe a la baja en el número de empleados en un 0,62% respecto del año 2008, lo cual hace que bajen las remuneraciones del personal, además de la disminución en los gastos de capacitación y otros gastos del personal como seguros de vida y eventos anuales.

**GRÁFICO N°118: Crecimiento Gastos Remuneraciones y Personal**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los gastos de administración, el crecimiento fue prolongado durante el período de estudio, donde su punto máximo alcanzó los \$24.433 (millones) en el año 2009 correspondiente a un 98,81% respecto del año 2005.

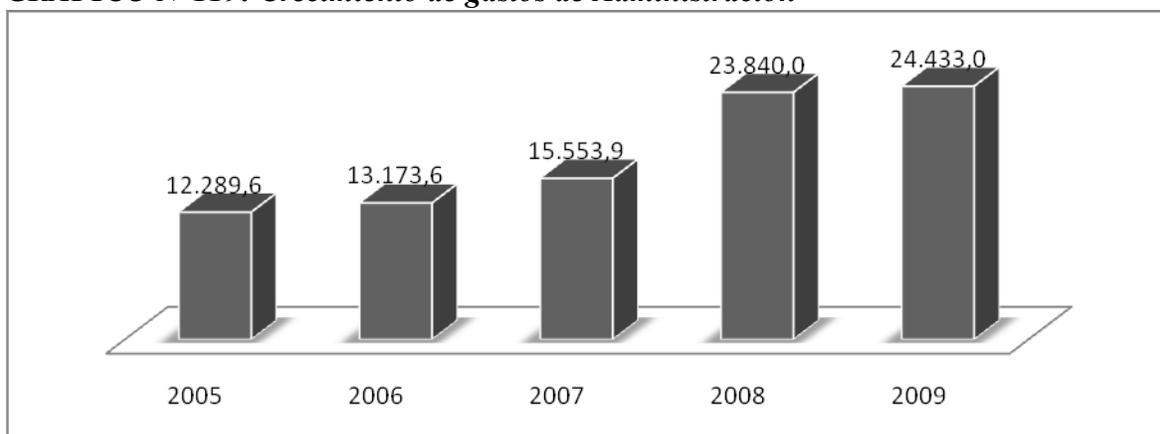
**Tabla N°163: Gastos de Administración**

Años			
2006	2007	2008	2009
7,19%	26,56%	93,99%	98,81%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

El comportamiento de esta partida se debe al aumento del arriendo de oficinas, mantenimiento y reparación de activos fijos, gastos de informática y gastos por asesorías, pago de patentes, entre otros.

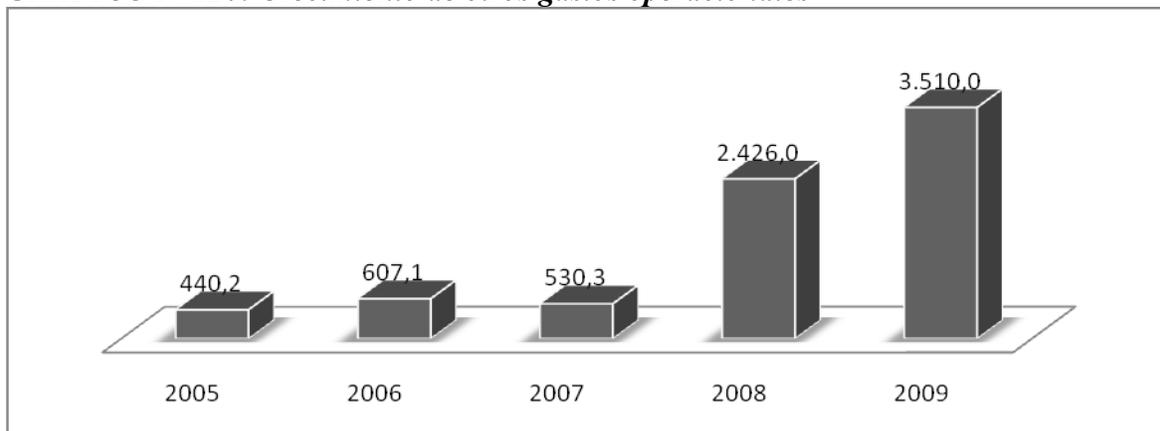
**GRÁFICO N°119: Crecimiento de gastos de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

La partida de otros gastos operacionales presenta un crecimiento sostenido en el tiempo con un máximo de \$3.510 correspondiente a un 697,36% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°120: Crecimiento de otros gastos operacionales**



Fuente: Elaboración propia

El crecimiento se debe al aumento de castigos operacionales, provisiones por contingencias y gastos por bienes recibidos en pago.

**Tabla N°164: Otros Gastos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
37,91%	20,47%	451,11%	697,36%

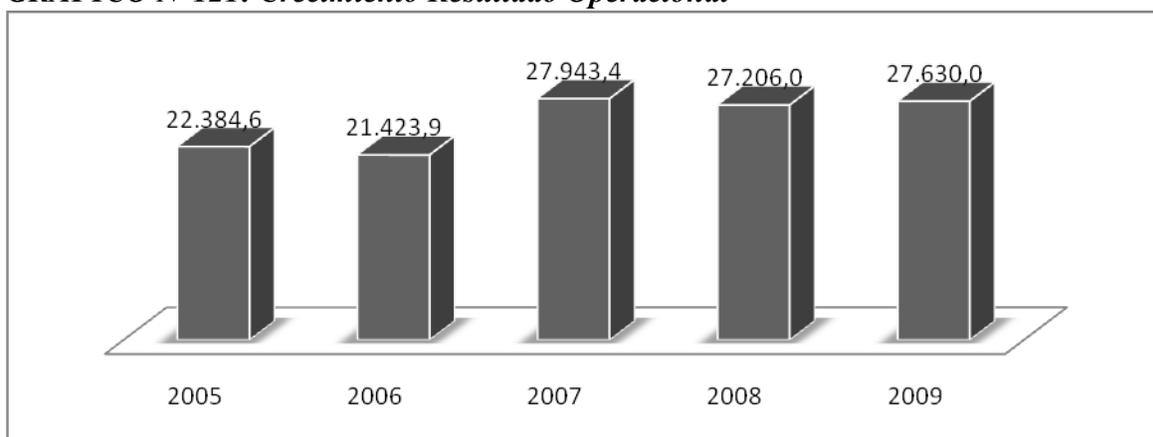
Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

#### 4.1.9.3.3. Resultados

##### Resultado Operacional

Los resultados operacionales presentan un crecimiento relativamente constante, lo cual indica que los ingresos operacionales cubren los gastos operacionales, es decir, se entiende que el banco si gana dinero por las actividades propias de la operación como son los ingresos por intereses y reajustes, por comisiones y otros ingresos operacionales.

**GRÁFICO N°121: Crecimiento Resultado Operacional**



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico además, muestra que el punto máximo se logra en el año 2007 con \$27.943 (millones), lo cual corresponde a un 24,83% con respecto al año 2005 para luego descender levemente el 2008 a 21,54% y luego remontar a 23,43% en el año 2009, lo cual es muy positivo porque los ingresos operacionales cayeron este año al igual que los gastos operacionales en un 44,26% y un 60,68% respectivamente en comparación con el año anterior. Sin embargo, el resultado operacional crece de igual forma, lo que refleja la buena gestión del Banco Security en cuanto a la relación ingresos operacionales versus gastos operacionales.

**Tabla N°165: Resultado Operacional**

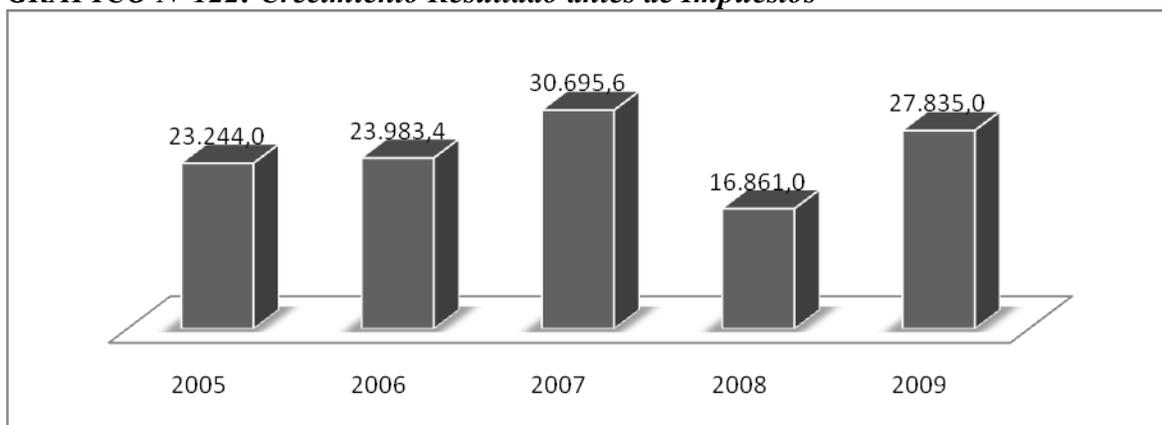
Años			
2006	2007	2008	2009
-4,29%	24,83%	21,54%	23,43%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado Antes de Impuestos (RAI)**

Al igual que el resultado operacional, el resultado antes de impuestos muestra un crecimiento hasta el año 2007, como se observa en el gráfico n°122 mostrando su punto máximo con \$27.835 (millones) correspondiente a un 32,06% respecto del año 2005 para luego caer levemente y remontar nuevamente el año 2009 llegando a \$27.835 que corresponde a un 65,09% respecto del año 2008.

**GRÁFICO N°122: Crecimiento Resultado antes de Impuestos**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°166: Resultado Antes de Impuestos**

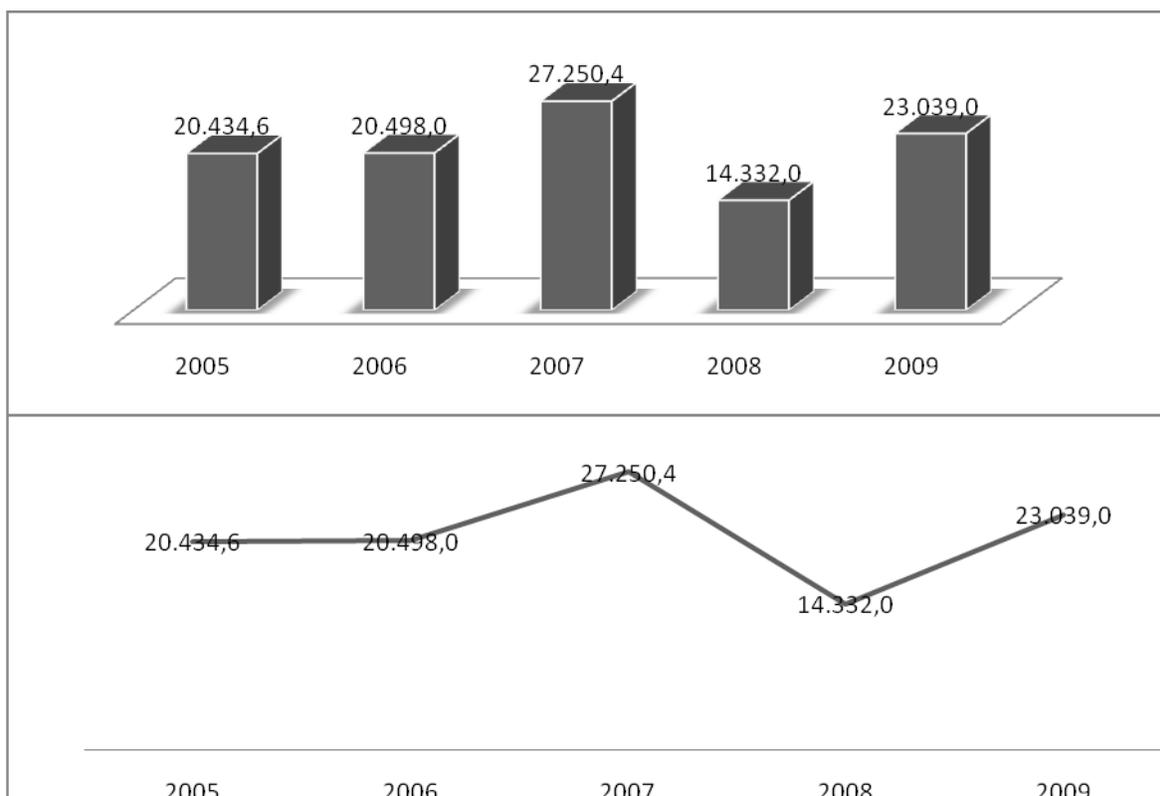
Años			
2006	2007	2008	2009
3,18%	32,06%	-27,46%	19,75%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado del Ejercicio**

El gráfico n°123 muestra el crecimiento que presentaron las utilidades del Banco Security, lo cual indica, el éxito de su gestión, siendo al igual la partida anterior con resultados positivos.

**GRÁFICO N°123: Crecimiento Resultado del Ejercicio**



Fuente: Elaboración propia.

Además, se observa que el máximo crecimiento el año 2007 con un 33,35% respecto del año 2005 para luego caer en el año 2008 y remontar el año 2009 llegando a \$23.039 (millones) correspondiente a un 60,75% superior a la utilidad del año 2008.

**Tabla N°167: Resultado del Ejercicio**

Años			
2006	2007	2008	2009
0,31%	33,35%	-29,86%	12,75%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Análisis del Rendimiento**

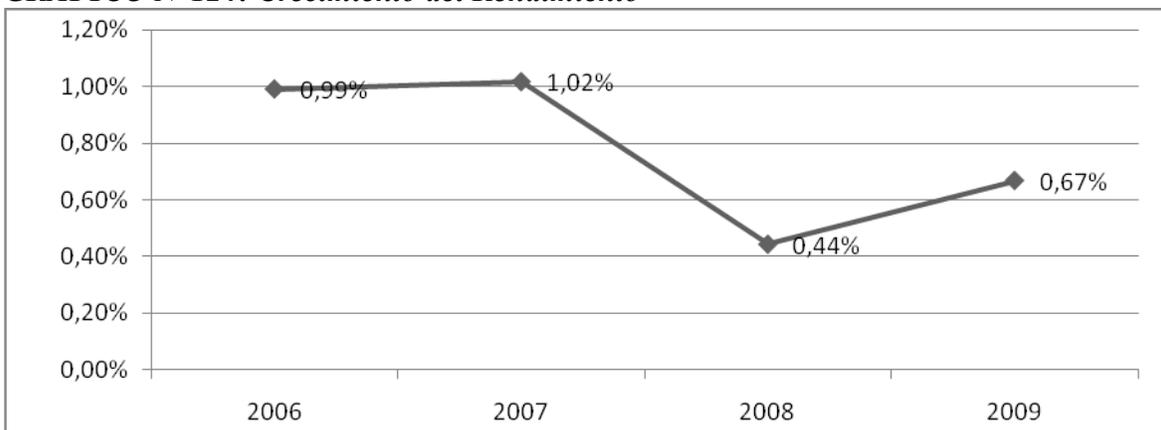
El Banco Security presenta un rendimiento creciente hasta el año 2007 que luego cae a 0,44% el año 2008, lo que se debe al crecimiento de los activos en contraste con la caída de la utilidad, es decir, los activos en ese año no rentaron lo suficiente. Sin embargo, luego remonta en el año 2009 llegando a 0,67% siendo éste, superior al año anterior en un 52,27%.

**TABLA N°168: Crecimiento del Rendimiento**

	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento</b>	0,99%	1,02%	0,44%	0,67%

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO N°124: Crecimiento del Rendimiento**



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la principal fuente de ingresos de Banco Security son los ingresos por intereses y reajustes que equivalen a un 61,55% de los ingresos operacionales en promedio. Luego, siguen los ingresos por comisiones que corresponden a un 5,80% del total y finalmente, otros ingresos operacionales constituyen un 1,13% del total. Sin embargo, la

que presentó mayor crecimiento durante el período estudiado fue la partida de otros ingresos operacionales con un crecimiento promedio de 156,88%.

#### 4.1.9.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?

Banco Security dirige sus productos y servicios a ambas bancas, es decir, personas y empresas. Un elemento diferenciador en este sentido es que en la banca de personas abarca sólo el segmento ABC1, es decir, personas con ingresos superiores a \$500.000 mensuales. En la banca de empresas, por su parte, abarca sólo las medianas empresas, grandes empresas y corporaciones e instituciones con ventas superiores a \$1.200.000.000 anuales.

**TABLA N° 169: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO	INGRESOS
	Personas	C	500.000-670.000
		B	670.001-1.800.000
		A	1.800.000 y más.
	Empresas	Mediana	\$1.200 - \$10.000 (mill.)
		Grande	\$10.000 millones y más
		Corporativa e Institucional	\$10.000 millones y más

Fuente: Elaboración propia

Uno de los elementos diferenciadores en cuanto al servicio, es que Security cuenta con ejecutivos con carteras reducidas, lo cual hace más personalizada la atención y proporcionar un servicio de excelencia. Además, cuenta con su tarjeta Redbanc que permite girar y comprar en Chile y el extranjero sin comisión (Cajeros Cirrus) y también, la tarjeta MasterCard Black, una de las tarjetas de crédito más exclusivas del mundo que cuenta con servicios y beneficios ideales para viajeros frecuentes.

Por otro lado, cuenta con el convenio exclusivo con Servipag para realizar algunas operaciones del banco como; Cobro de cheques a lo largo de todo Chile con un monto máximo de \$500.000, realizar depósitos en cuenta corriente y cuenta vista y giros de cuenta vista.

Otro elemento es el “Smart Data Online Gen 2”, que es un sitio en internet, sin costo alguno, que mejora y facilita la administración, control y gestión financiera de todos los gastos que la empresa realice relacionados con sus tarjetas MasterCard.

En relación a las transacciones de Comercio Exterior, Banco Security es líder en servicios remotos vía internet con el sistema e-Comex, cuyo sistema es el único en Chile que permite realizar comercio exterior a través de internet, sin necesidad de acudir al banco.

Finalmente, de la dotación de trabajadores, un 58,5% corresponde a mujeres, lo que distinto a los demás bancos.

En conclusión, Banco Security se diferencia en que se enfoca en satisfacer necesidades financieras de las personas de altos ingresos y de las medianas y grandes empresas entregando productos especializados y un servicio de calidad en la atención para brindar la flexibilidad propia de un banco chico, pero la eficiencia de un banco grande.

#### 4.1.9.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio?

Banco Security posee cobertura a nivel nacional por intermedio de Servipag, ya que son las cajas auxiliares de Servipag las que este banco ofrece como cajeros que, como se observa en la tabla n°170, aumentó en un 24,52% respecto del año 2008, al igual que las oficinas o sucursales en un 75%. No ocurrió lo mismo con el número de empleados que disminuyó levemente en un 0,62% respecto del año 2008.

**TABLA N°170: Principales Prestadores de Servicio**

INSTITUCION	ASPECTOS	2008	2009	Variación (%)
	Oficinas	12	21	75,00%
	Empleados	805	800	-0,62%
	Cajeros Automáticos	208	259	24,52%

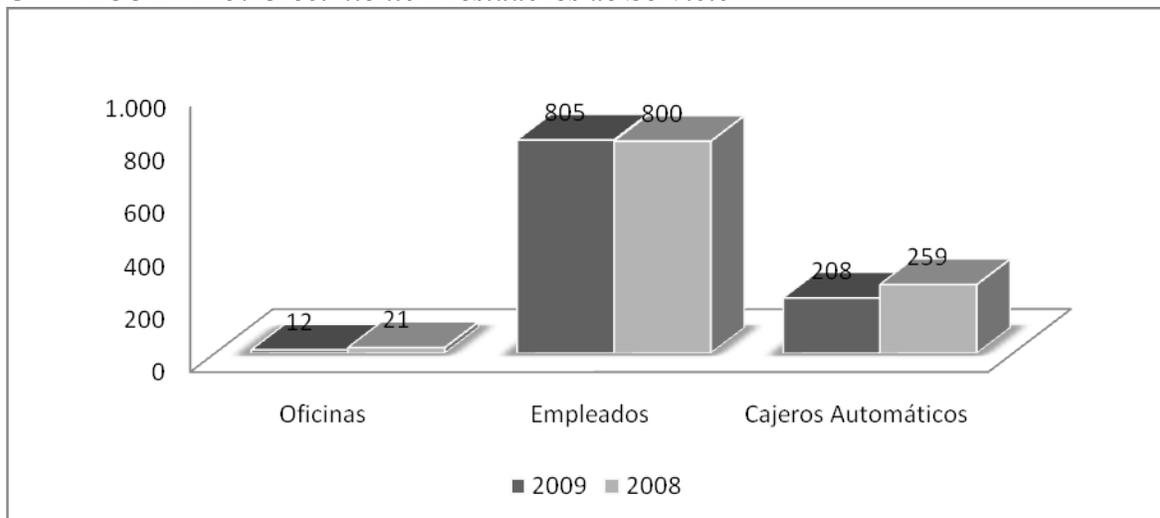
Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

En relación a la banca on line para la banca personas, la página web del Banco Security permite realizar distintas transacciones como transferencias, pagos de cuentas de servicios, cotizaciones previsionales, impuestos, comprar dólares en línea para retiro por caja, ingresar órdenes de no pago de cheques, realizar avances en efectivo, simulaciones de créditos, entre otros, lo cual muestra el alcance de tecnología que posee Security al aportar rapidez, menor complejidad y gasto de tiempo para los clientes.

Además, ofrece máxima seguridad en transacciones a través de su sistema “Clave Dinámica”, lo cual protege las contraseñas del cliente.

En cuanto a la atención, Banco Security ofrece una plataforma de servicio al cliente que proporciona ayuda en emergencias bancarias de cualquier tipo, responder a preguntas frecuentes, entregar información acerca de sucursales y teléfonos para emergencias.

**GRÁFICO N°125: Crecimiento Prestadores de Servicio**



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009.

En cuanto a la seguridad, la página web, tiene un tiempo de sesión limitado para evitar accesos de intrusos además de contar con la certificación de “Verisign” para la autenticidad del sitio web, asegurando que el cliente es Banco Security y no otro.

En definitiva, la banca online del Banco Security permite realizar la mayoría de las transacciones por esta vía, por lo tanto, se puede concluir que la banca virtual que ofrece es tanto, interactiva como informativa.

#### 4.1.10. Banco Bice Chile

De acuerdo a la determinación de la muestra, el Banco Bice es el décimo banco, es decir, el que se ubica en el décimo lugar en cuanto a colocaciones dentro del país.

##### 4.1.10.1. ¿A quién sirve?

En la banca de personas, Banco Bice sirve principalmente a personas naturales que deseen poseer una cuenta corriente que es el producto base, cuyos ingresos deben estar en el segmento ABC1 con mínimos de \$1.000.000, es decir, segmento A y B.

**TABLA N°171: Mercado Objetivo**

INSTITUCIÓN	BANCA	DEMANDA
	Personas	Personas naturales
		Profesionales
		Exportadores
		Familias
		Inversionistas Nacionales y Extranjeros
		Empresarios
	Empresas	Mediana Empresa
		Grandes Empresas
		Entidades sin fines de lucro
		Corporaciones y Empresas públicas
		Multinacionales y Grupos económicos
		Inmobiliarias

Fuente: Elaboración propia.

También, Banco Bice sirve a aquellos que deseen invertir, contratar seguros de vida, salud, etc., obtener financiamiento de distinta índole. Además sirve a quienes deseen viajar, realizar actividades de comercio exterior y adquirir, cambiar o construir una casa a través de créditos hipotecarios.

La banca de empresas, a su vez, sirve a las medianas y grandes empresas, corporaciones y empresas públicas, entidades sin fines de lucro, multinacionales y principales grupos económicos, además de las inmobiliarias.

Según la fórmula aplicada a los datos de la tabla n°172, y como se puede apreciar en el gráfico n°1, el año 2009 el número de clientes aumentó en un 13,45% respecto del año anterior.

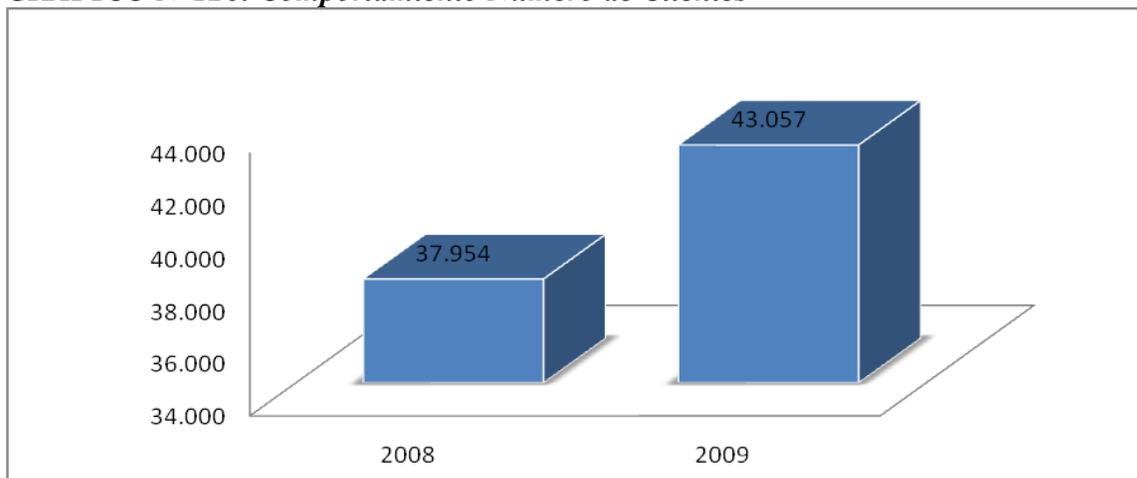
**TABLA N°172: Número de Clientes**

INSTITUCION	2008	2009
Banco Bice	37.954	43.057

Fuente: Memorias anuales Banco Bice

Esta variación positiva se debe a la gran aceptación y conformidad de los clientes en cuanto al servicio recibido.

**GRÁFICO N°126: Comportamiento Número de Clientes**



Fuente: Elaboración Propia con datos de las memorias anuales Banco Bice

#### 4.1.10.2. ¿Qué proporciona?

Banco Bice proporciona los siguientes productos y servicios en su banca personas;

1. **Cuentas Corrientes;** En este punto, Banco Bice ofrece Cuenta Corriente única y personal, con productos asociados como línea de sobregiro, línea de crédito protección en cuenta corriente, Check Card (RedCompra), Family Card Internacional (para hijos o familiares), cheques y seguro de desgravamen. Los servicios ofrecidos son; autoservicio bancario, transferencias automáticas, servicio

de emergencia bancaria (bloqueos), servicio de pago automático de cuentas (PAC), mesa de ayuda internet, banca telefónica, BICE servicio al cliente, entre otros.

2. **Tarjetas de Crédito**; Banco Bice ofrece las siguientes tarjetas; Visa Gold, Visa Patinum y Visa Infinite (compras en el exterior). Los servicios asociados son; asistencia en viajes, seguros de vida, Pago automático de cuentas con tarjeta de crédito (PAT), acceso a Salones VIP en Chile, Tarjeta Virtual BICEnet (compras por internet), programa BICEclass (beneficios y puntos), seguro de automóviles arrendados, asesoría ejecutivo, acceso a banca en línea, banca móvil, autoservicios bancarios.

**TABLA N°173: Productos y Servicios ofrecidos**

INSTITUCIÓN	BANCA	PRODUCTOS	SERVICIOS
	Personas	Cuentas Corrientes	Banca en línea
		Línea de Sobregiro	Banca telefónica (móvil)
		Línea de Crédito	Transferencias
		Tarjeta de Crédito	BICE Chile consultant (asesorías)
		Créditos Consumo	Avances en efectivo
		Hipotecarios	Tarjeta BICEnet (compra internet)
		Inversiones	Pago Automático de Cuentas (PAC)
		Cheques	Simulador Créditos
		Seguros	Mesa Ayuda internet
	Empresas	Cta. Cte. Mon. Nacional	Banca en línea
		Cta. Cte. Mon. Extranj.	Banca telefónica (móvil)
		Financiamiento	Cuenta Vista (remuneraciones)
		Comercio Exterior	Transferencias
		Leasing	Administrador de Gastos
		Cambio Monedas	Cash Management (pagos y recaud.)
		Seguros	BICE Chile consultant (asesorías)
		Inversiones	Servicios de información
		Línea Sobregiro	Servicios Corporativos
		Hipotecarios	Avances en efectivo
Tarjeta de Crédito	Asistencia viajes, médica, accidentes		

Fuente: Elaboración propia.

3. **Créditos de Consumo**; en este punto, Banco Bice ofrece; Créditos en cuotas fijas, Créditos de enlace (financiar nuevos proyectos o bienes) y Financiamiento de Postgrado en el exterior (Corfo). En los créditos, los servicios asociados son; seguro de desgravamen, cuenta corriente, CheckCard, además de asesoría personalizada de expertos y acceso a banca online.
4. **Créditos Hipotecarios**; en este punto, Banco Bice ofrece créditos de vivienda y de fines generales entre los que encuentran; Letras Hipotecarias (hasta 75% del valor), Mutuo Simple, Mutuo Preferente, Mutuo Repactable y Mutuo Ajustable<sup>23</sup>. Los servicios asociados son; asistencia en línea, simulaciones de créditos, pago en línea de hipotecarios, refinanciamiento de crédito, seguros de desgravamen y contra incendio, entre otros.
5. **Inversiones**; en este punto se encuentran los Fondos Mutuos, Ahorro Previsional Voluntario (APV), Administración de Activos<sup>24</sup>, Compra y Venta de Acciones Nacionales, Compra y Venta de Moneda Extranjera, Compra y Venta de instrumentos de Renta Fija e Intermediación Financiera (bonos bancarios, corporativos, letras hipotecarias) y Depósitos a Plazo<sup>25</sup>. Los servicios asociados son; asesoría financiera en línea sobre inversiones (BICE Chileconsultant), estudios<sup>26</sup>, mercados en línea, simuladores de APV, servicio de consultas, seguimiento de las inversiones a través de internet y asesoría en inversiones.
6. **Seguros**; Banco Bice ofrece, por un lado, seguros de Vida como; seguros de desgravamen asociados a los productos como créditos, tarjetas, etc., de vida, de accidentes personales, enfermedades y accidentes. Por otro lado, ofrece seguros generales como; protección cheques y tarjetas, incendios, asistencia en viaje, automotriz. Además, ofrece seguros Online como SOAP, seguro de Responsabilidad Civil Internacional (RCI) y Protección Viaje (Europa y Resto del mundo).

<sup>23</sup> Mutuo simple, preferente, repactable y ajustable financian hasta el 90% del valor del bien.

<sup>24</sup> Administra y gestiona los activos de la empresa o persona natural, asesorándole en cuanto a invertir y aumentar la rentabilidad de los activos.

<sup>25</sup> En moneda nacional o extranjera, plazo fijo o renovable, corto, mediano o largo plazo.

<sup>26</sup> Informes diarios y semanales del comportamiento de las inversiones

Por su parte, en la Banca de Empresas, Banco Bice ofrece los siguientes productos;

1. **Cuenta Corriente;** Banco Bice ofrece cuentas en Moneda Nacional (pesos), en Moneda Extranjera (dólares y/o euros) con sub productos como líneas de sobregiro automático, tarjeta de crédito corporativa. Además, ofrece servicios como, pagos y recaudaciones (Cash Management) a proveedores, remuneraciones, etc., cuenta vista para pago de remuneraciones, acceso a banca online, transferencias, comercio exterior por internet, acceso a banca móvil, autoservicios bancarios, entre otros.
2. **Financiamiento;** Banco Bice ofrece en este punto; leasing, boletas de garantía (moneda nacional y extranjera), créditos Corfo (inversión, exportación, postgrado, factoring, FOGAPE), líneas de sobregiro automático, créditos comerciales (corto, mediano y largo plazo, especiales (proyectos, líneas de crédito para capital de trabajo).
3. **Hipotecarios;** en este punto se encuentran Letras hipotecarias, mutuo simple, preferente, repactable y ajustable. Todos detallados anteriormente en la banca personas.
4. **Comercio Exterior;** acá se encuentran productos para importadores como; cartas de crédito, cobranzas extranjeras, operaciones de transferencia, entre otros. Por otro lado, para los exportadores se encuentran; cartas de crédito, confirmaciones, cobranzas extranjeras, préstamos a exportadores, descuentos de letras, entre otros. Además, están las operaciones de cambio como boletas de garantía, créditos externos, aportes de capital, forwards (moneda y tasas), swaps (moneda y tasas), compra y venta de divisas, entre otros. Los servicios asociados son; servicios de pago como; derechos de aduana e impuesto sustitutivo, además del seguro de transporte y servicios de información.
5. **Leasing;** en este punto se encuentran; Leasing Inmobiliario (oficinas, terrenos, etc.), Leasing de Maquinarias y Equipos (sector minero, forestal, construcción), Leasing de Flotas (buses, camiones, autos, etc.), Leaseback.

6. **Cambio de Monedas;** En este punto, Banco Bice ofrece Compra y Venta de Divisas (dólares, euros, libras esterlinas, etc.), Swaps de Tasa de Interés y Seguros de Cambio (forwards y swaps).
7. **Inversiones;** en este punto, Banco Bice ofrece los mismos productos y servicios que en la banca de personas.
8. **Tarjetas de Crédito;** Acá, Banco Bice ofrece la tarjeta Visa Empresarial<sup>27</sup> con línea de crédito asociada y seguro de pérdida, robo o extravío. Los servicios asociados son; administrador de gastos, programa beneficios BICE Class, servicios de asistencia en viajes al extranjero, asistencia médica, seguro de accidentes en viajes, seguro de robo, extravío y falsificación, avances en efectivo, acceso a banca online y banca móvil.
9. **Seguros;** en este punto se encuentran; Seguro de Transporte, Seguros de Vida (accidentes personales, salud, vida y desgravamen para los productos del banco) y Seguros Generales (protección cheques y tarjetas, RCI, hogar, viaje, vehículos, garantía, etc.)
10. **Servicios Corporativos;** acá se encuentran asesorías financieras (compra, venta y fusiones de empresas, proyectos, etc.), Securitización<sup>28</sup> y corredora de bolsa (Fondos Mutuos, Acciones, APV, etc.).

#### 4.1.10.3. ¿Cómo gana dinero?

##### 4.1.10.3.1. Ingresos

En cuanto a los ingresos, crecieron mayormente en los años 2007 y 2008 lo cual, al igual que los demás bancos, podría explicarse debido a la evolución favorable que experimentó sistema financiero chileno. La caída en el año 2009 se debe, de igual forma, a

<sup>27</sup> Reduce los gastos de representación, ya que, entrega un cupo individual para cada ejecutivo de la empresa.

<sup>28</sup> Permite a la empresa percibir hoy los flujos que generarán sus activos en el futuro.

una fuerte contracción del sistema en el primer semestre, el cual repuntó segunda mitad del año, todo esto, debido a la crisis a nivel global.

### Ingresos Operacionales

De acuerdo al gráfico n°127, se observó que los ingresos operacionales crecieron mayormente durante los años 2007 y 2008, sin embargo, el año 2009 sufrió una caída, la cual se debe a la crisis económica a nivel global.

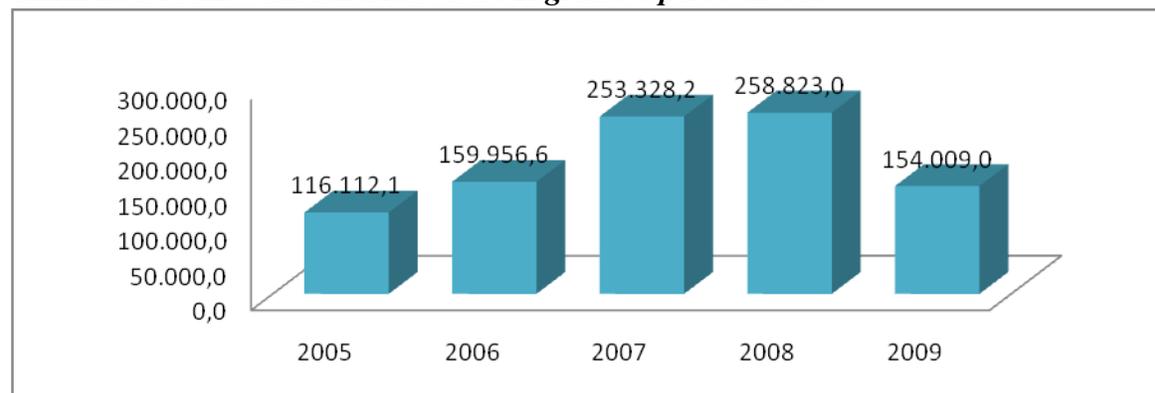
**Tabla N°174: Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
37,76%	118,18%	122,91%	32,64%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

El comportamiento de los ingresos operacionales fue creciente hasta el año 2008, en donde se encuentra su punto máximo con \$258.823 (millones) que equivale al 122,91% con respecto al año 2005, para posteriormente caer en el año 2009. La baja se debe a la disminución en las colocaciones en general, producto de la crisis.

**GRÁFICO N°127: Crecimiento de los Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia

Los ingresos por concepto de intereses y reajustes tuvieron un crecimiento hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$207.159 (millones) que corresponde a un 134,31% con respecto al año 2005, para posteriormente descender a \$98.430 (millones). Esta caída del año 2009 se explica principalmente por la caída en los contratos de retrocompra, créditos otorgados a bancos y colocaciones totales.

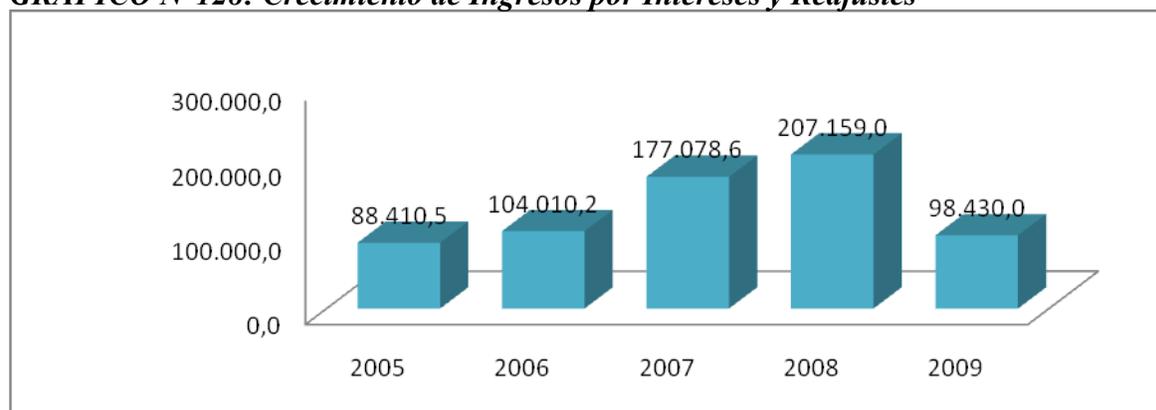
**Tabla N°175: Ingreso por Intereses y reajustes**

Años			
2006	2007	2008	2009
17,64%	100,29%	134,31%	11,33%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

Sin embargo, a pesar de la caída en el año 2009, la variación aún continúa siendo positiva con 11,33% respecto del año 2005.

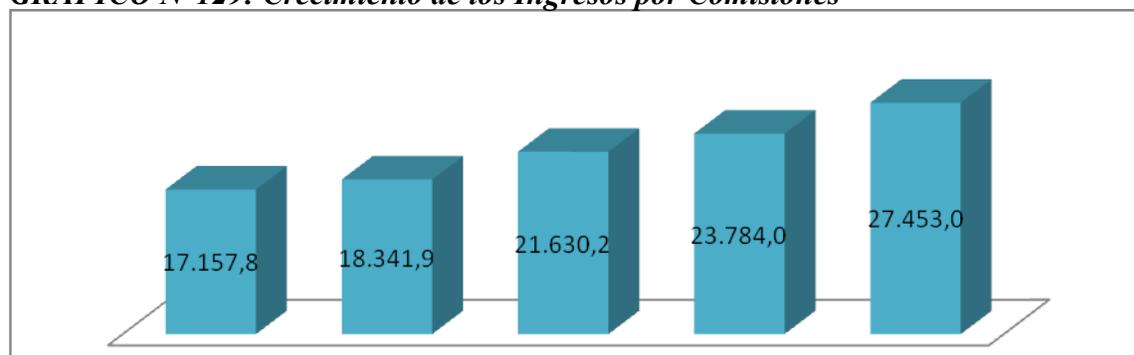
**GRAFICO N°128: Crecimiento de Ingresos por Intereses y Reajustes**



Fuente: Elaboración propia.

Como lo muestra el gráfico n°129, los ingresos por comisiones crecieron a través de período estudiado donde su punto máximo se encuentra en el año 2009 con \$27.453 correspondiente a un 60% con respecto al año 2005.

**GRÁFICO N°129: Crecimiento de los Ingresos por Comisiones**



Fuente: Elaboración propia.

Este comportamiento se explica principalmente por el aumento de las comisiones por intermediación y manejo de valores, por servicios de tarjetas, comisiones por cobranzas, recaudaciones y pagos, y comisiones por líneas de crédito y sobregiro.

**Tabla N°176: Ingresos de Comisiones**

Años			
2006	2007	2008	2009
6,90%	26,07%	38,62%	60,00%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

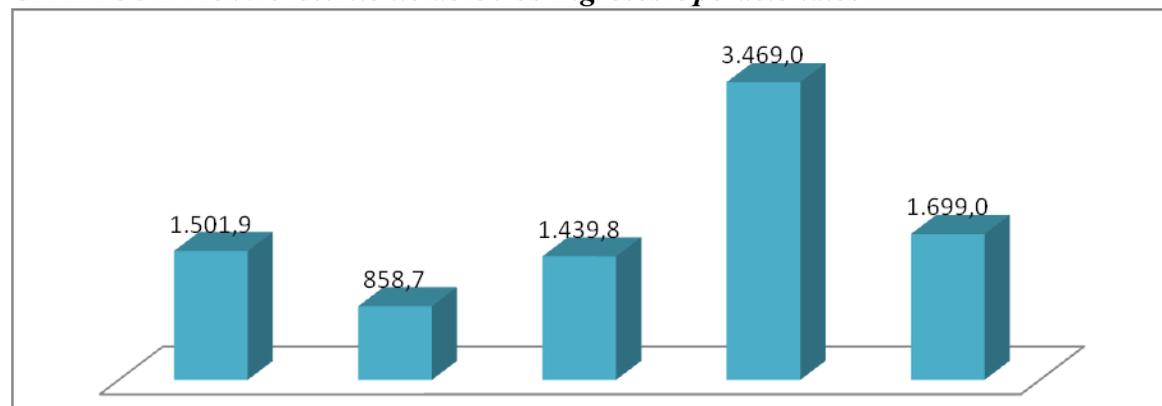
Finalmente, otro componente, son los considerados como otros ingresos operacionales, donde, tal como se observa en el gráfico n°130, tuvieron un crecimiento notable en el año 2008 alcanzando un máximo de \$3.469 (millones) correspondiente a un 130,97% respecto del año 2005. Posteriormente, en el año 2009, disminuye en un 51,02% respecto del año anterior.

**Tabla N°177: Otros Ingresos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
-42,83%	-4,13%	130,97%	13,12%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°130: Crecimiento de Otros Ingresos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Este crecimiento se debe principalmente al aumento de las utilidades por venta de activos, ingresos de tarjetas de créditos y otros ingresos. La baja se debe a la disminución de recuperación de gastos y arriendo de oficinas.

#### 4.1.10.3.2. Gastos

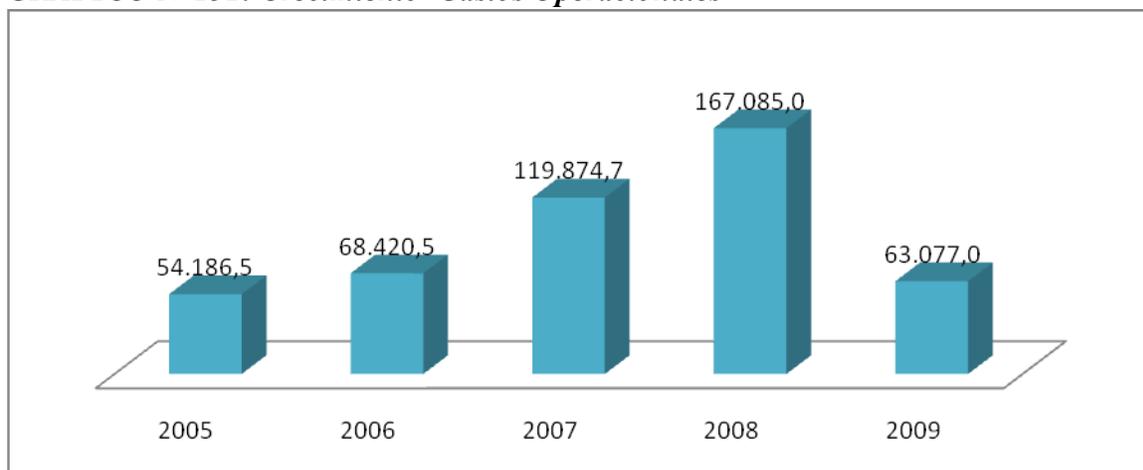
Tal como se observa en el gráfico n°131, el crecimiento de los gastos operacionales fue prolongado hasta el año 2008 alcanzando un máximo de \$167.085 (millones) que corresponde a un 208,35% respecto del año 2005, descendiendo posteriormente en el año 2009 a \$63.077 (millones), lo cual corresponde a un 16,41% respecto del año 2005 y cuya caída se debe a la caída de los depósitos y captaciones a plazo, además de la disminución de los ingresos operacionales debido a la crisis.

**Tabla N°178: Gastos de Operación**

Años			
2006	2007	2008	2009
26,27%	121,23%	208,35%	16,41%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

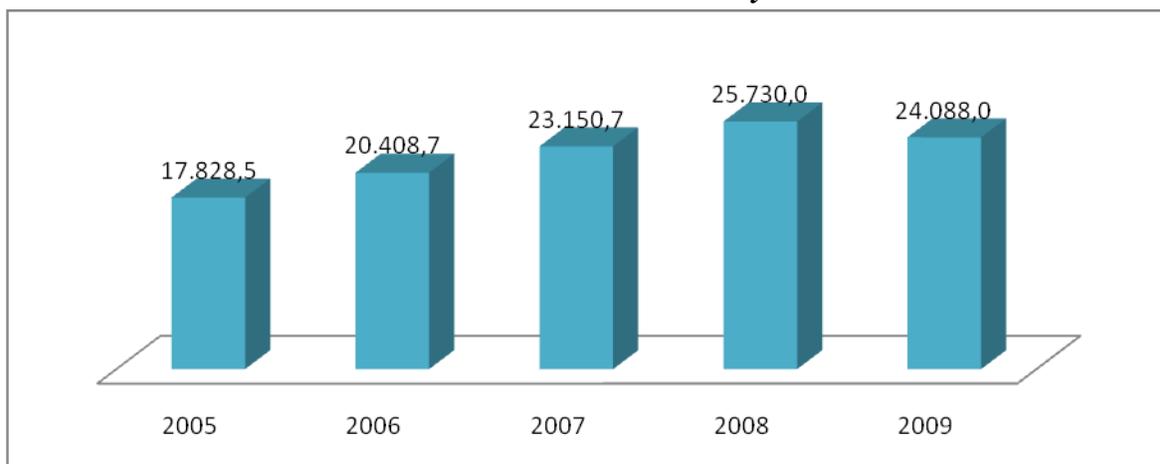
**GRÁFICO N°131: Crecimiento Gastos Operacionales**



Fuente: Elaboración propia.

Una partida que compone los gastos son las remuneraciones y gastos de personal, la cual experimentó un aumento creciente a través del tiempo logrando un máximo en el año 2008 llegando hasta \$25.730 (millones) correspondiente a un 44,32% con respecto al año 2005, disminuyendo levemente el año 2009 en un 6,4% respecto del año anterior.

**GRÁFICO N°132: Crecimiento Gastos Remuneraciones y Personal**



Fuente: Elaboración propia.

Este crecimiento se explica por el aumento en las remuneraciones del personal, indemnizaciones por años de servicio y gastos de capacitación.

**Tabla N°179: Remuneraciones y Gastos de Personal**

Años			
2006	2007	2008	2009
14,47%	29,85%	44,32%	35,11%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

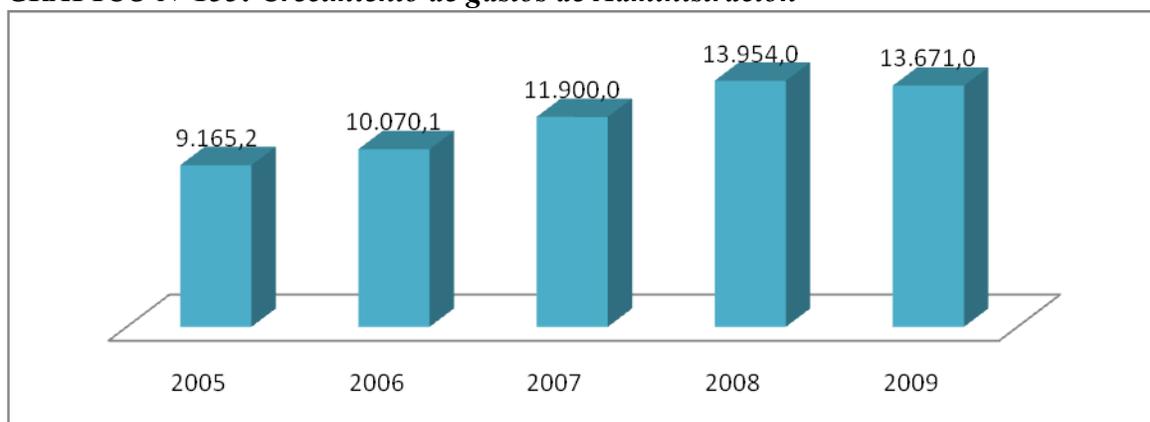
En cuanto a los gastos de administración, el crecimiento fue igualmente prolongado hasta el año 2008 en donde su punto máximo alcanzó los \$13.954 (millones) correspondiente a un 44,32% y cuyo crecimiento se debe principalmente al aumento en arriendo de equipos, materiales de oficina, alumbrado, calefacción y gastos de representación.

**Tabla N°180: Gastos de Administración**

Años			
2006	2007	2008	2009
9,87%	29,84%	44,32%	35,11%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°133: Crecimiento de gastos de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

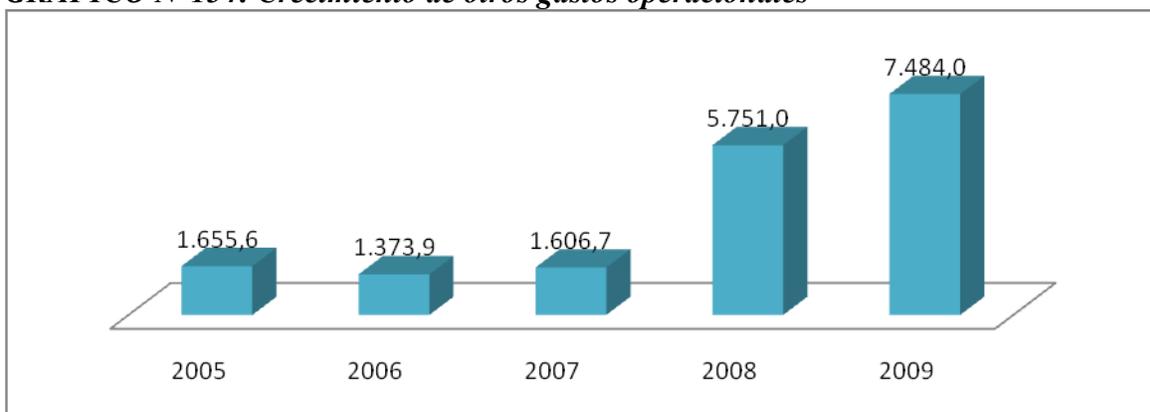
La partida de otros gastos operacionales expone un crecimiento sostenido a través del tiempo con un máximo de \$7.484 (millones) en el año 2009 que corresponde a un 352,04% respecto del año 2005. El crecimiento se debe principalmente al aumento de las provisiones y castigos por bienes recibidos en pago, gastos tarjetas de crédito y otros gastos.

**Tabla N°181: Otros Gastos Operacionales**

Años			
2006	2007	2008	2009
-17,01%	-2,95%	247,37%	352,04%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°134: Crecimiento de otros gastos operacionales**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.10.3.3. Resultados

##### Resultado Operacional

Como se puede observar en el gráfico n°135, los resultados operacionales presentan un crecimiento sostenido durante todo el período estudiado, lo cual indica que los ingresos operacionales cubren los gastos operacionales, es decir, Banco Bice si gana dinero por las actividades propias de la operación.

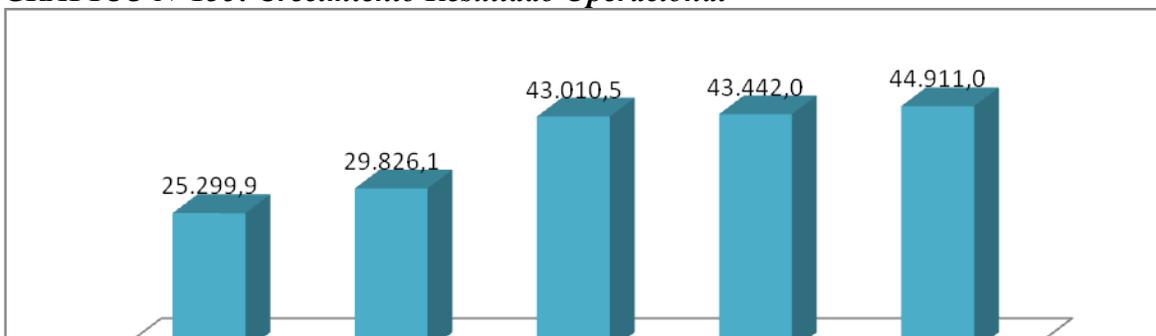
**Tabla N°182: Resultado Operacional**

Años			
2006	2007	2008	2009
17,89%	70,00%	71,71%	77,51%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

El gráfico además, muestra que el punto máximo se logra en el año 2009 con \$44.911 (millones), lo cual corresponde a un 77,51% con respecto al año 2005, lo cual se explica con la buena gestión del banco Bice en cuanto a la relación entre sus ingresos operacionales y sus costos operacionales.

**GRÁFICO N°135: Crecimiento Resultado Operacional**

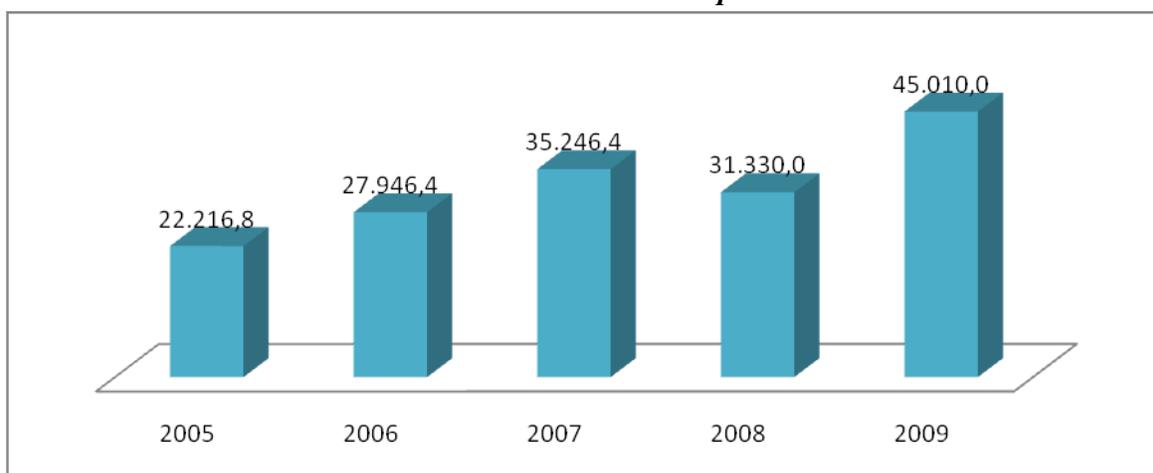


Fuente: Elaboración propia.

**Resultado Antes de Impuestos (RAI)**

El resultado antes de impuestos presenta resultados crecientes para todo el período de estudio, tal como se observa en el gráfico n°136, donde su punto máximo se encuentra en el año 2009 con \$45.010 (millones) correspondiente a un 102,59% respecto del año 2005.

**GRÁFICO N°136: Crecimiento Resultado antes de Impuestos**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°183: Resultado Antes de Impuestos**

Años			
2006	2007	2008	2009
25,79%	58,65%	41,02%	102,59%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**Resultado del Ejercicio**

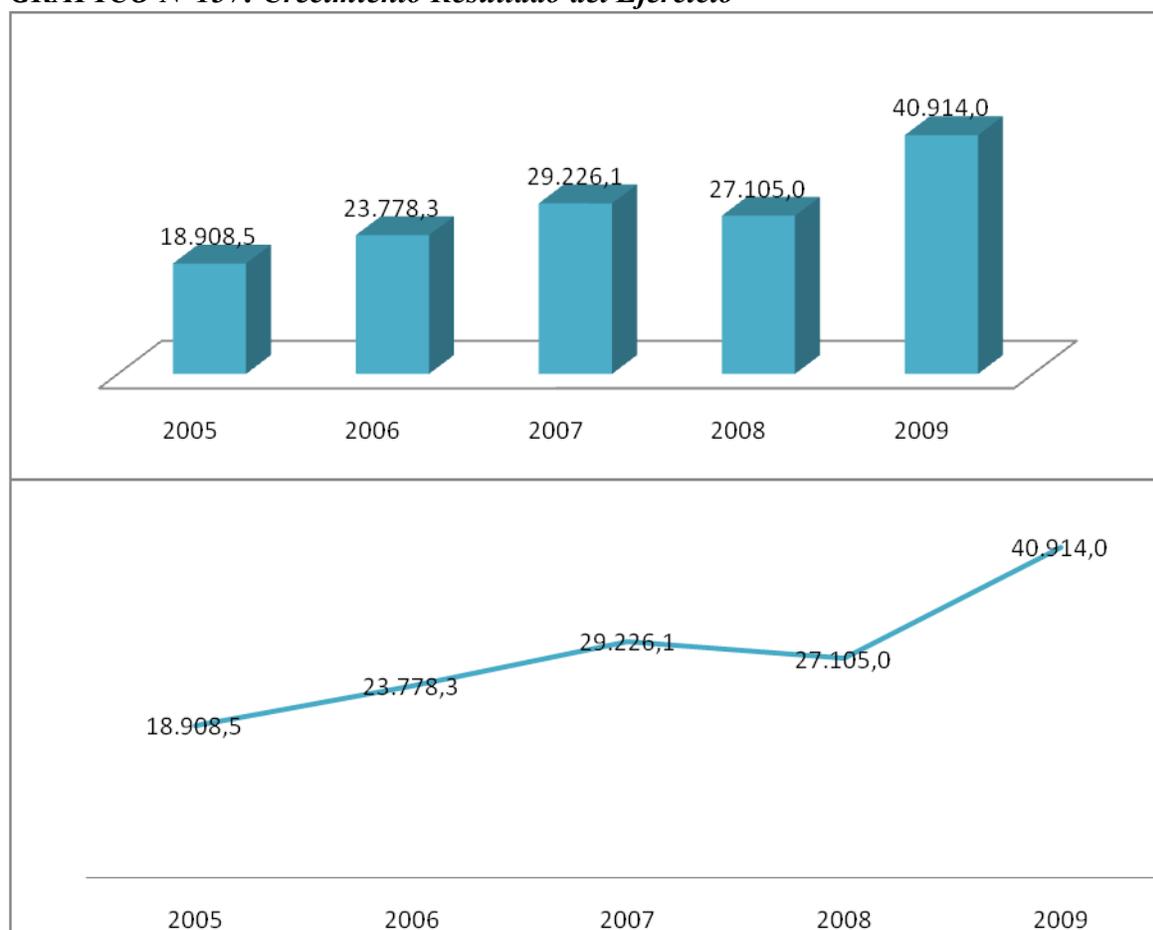
El gráfico n°137 muestra el crecimiento que presentaron las utilidades del Banco Bice, las cuales fueron crecientes para todo el período de estudio, con un máximo en el año 2009 con \$40.914 (millones), la cual fue un 50,95% superior a la utilidad del año 2008.

**Tabla N°184: Resultado del Ejercicio**

Años			
2006	2007	2008	2009
25,75%	54,57%	43,35%	116,38%

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias anuales.

**GRÁFICO N°137: Crecimiento Resultado del Ejercicio**



Fuente: Elaboración propia.

Además, las utilidades observadas demuestran que Banco Bice si fue capaz a través del tiempo de generar utilidades ya sea, para repartir a sus accionistas, o bien para aumentar sus reservas de capital propio.

**Análisis del Rendimiento**

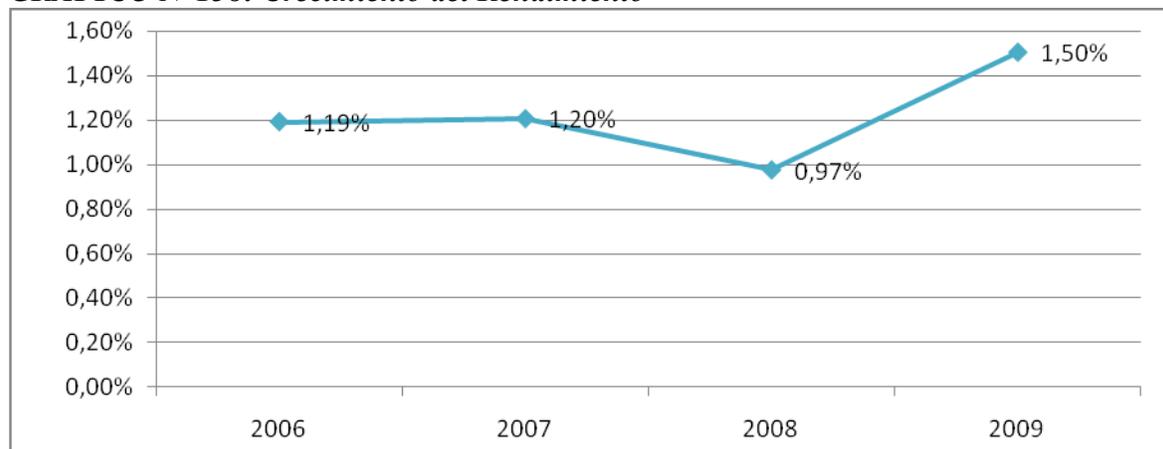
El Banco Bice presenta un rendimiento creciente durante el transcurso del tiempo con un máximo de un 1,50% en el año 2009, siendo éste, un 54,64% superior al rendimiento del año anterior, en donde hubo además una leve baja de 19% con respecto al año 2007.

**TABLA N°185: Crecimiento del Rendimiento**

	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento</b>	1,19%	1,20%	0,97%	1,50%

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO N°138: Crecimiento del Rendimiento**



Fuente: Elaboración propia.

Según muestra la tabla n°185, el rendimiento fue positivo durante todo el período estudiado, con una leve baja el año 2008 remontada posteriormente el año 2009 en un 54,64%, lo cual indica que los activos generaron un retorno reflejado en las utilidades.

Finalmente, la principal fuente de ingresos de Banco Bice son los ingresos por intereses y reajustes que equivalen a un 71,65% de los ingresos operacionales en promedio. Luego, sigue los ingresos por comisiones que corresponden a un 11,50% del total y finalmente, otros ingresos operacionales constituyen un 0,95% del total. Sin embargo, la partida que presentó mayor crecimiento durante el período estudiado fue la partida de ingresos por reajustes e intereses con un crecimiento promedio de 65,90%, lo que indica que Banco Bice gana dinero por sus propias actividades.

#### 4.1.10.4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?

Banco Bice dirige sus productos y servicios a ambas bancas, es decir, personas y empresas. Sin embargo, en la banca de personas, sólo abarca a su selecta cartera desde el segmento ABC1 con ingresos mínimos de \$1.000.000 (A y B). En tanto, que la banca de empresas, sólo abarca desde la mediana empresa con ventas anuales mínimas de \$100.000.000, es decir, \$8.500.000 mensual aproximadamente.

**TABLA N°186: Diferenciación por nivel de ingresos**

INSTITUCION	BANCA	SEGMENTO	INGRESOS
	Personas	B	1.000.000-1.800.000
		A	1.800.000 y más.
	Empresas	Mediana	\$100-\$1.000 millones
		Grande y Corporativa	\$1.000-45.000 millones
		Multinacionales y Grupos económicos	\$45.000 y más

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, Banco Bice es una institución que atiende sólo el segmento alto puesto que su política es satisfacer a las personas más exigentes y proporcionarles un servicio de calidad garantizada por ellos mismos, además de contar con un equipo profesional de excelencia con experiencia y con soluciones rápidas. En cuanto a tecnología, Implementó el sistema ERP Oracle eBusiness suite para el desarrollo de nuevos servicios de “Cash Management” con soluciones de pago únicas en el mercado.

Otro elemento diferenciador es que Banco Bice cuenta con una plataforma de ayuda al cliente llamada “Mesa Ayuda Internet”, que permite al cliente realizar distintas consultas con respuestas rápidamente. Siguiendo con lo mismo, existe un proyecto de mejoramiento de oficinas en infraestructura, tecnología y sistemas de seguridad para la atención diferenciada y especializada según necesidades de cada segmento. En este mismo sentido, existe la creación de algunas gerencias zonales para conocer más las necesidades específicas, geográficas y sectoriales del cliente.

Banco Bice tiene amplia trayectoria y conocimiento de la realidad nacional, por esto, ha sido elegido por los propios clientes como la institución que ofrece el mejor servicio en la banca chilena<sup>29</sup>. Esto se debe a la atención personalizada y especializada según cada segmento o área definida a través de profesionales con vasta experiencia, además de la más amplia oferta de productos y servicios adaptados a la medida del cliente, además cuenta con una plataforma tecnológica de última generación para entregar el servicio más moderno y eficiente de la banca, como por ejemplo el sistema de transferencias electrónicas en tiempo real y el modelo de pago a pensionados. Además, se caracteriza por tener alta velocidad de respuesta y contacto directo con sus clientes.

En definitiva, Banco Bice se diferencia en potenciar la relación precio-calidad por medio de servicios especializados y personalizados a la banca de personas a través de ejecutivos experimentados y utilizando tecnología bancaria de última generación, además del aumento de productos adaptados a las necesidades exigentes de cada cliente para el segmento alto de personas (ABC1). En la banca empresas, se diferencia en el apoyo constante en el desarrollo de nuevos proyectos y negocios, específicamente en financiamiento al sector industrial y a proyectos de infraestructuras como por ejemplo, clínicas y centros de salud y de la misma forma proporcionar productos especializados para esta banca, en especial, en el área de inversiones y comercio exterior con los más altos estándares de calidad.

#### ***4.1.10.5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio?***

---

<sup>29</sup> Estudio realizado por Servitest que mide anualmente la satisfacción de los clientes en relación a la calidad del servicio.

Como se observa en la tabla n°187, los principales prestadores de servicio del Banco Bice crecieron con respecto al año 2008, lo cual ratifica la política del banco de crecer en cuanto al alcance con sus clientes. Tanto las oficinas como la dotación de empleados y cajeros automáticos aumentaron respecto del año anterior en un 10,53%, 10,39% y un 5,56% respectivamente. Además, Banco Bice cuenta con convenio con servipag agregando 225 lugares adicionales para realizar transacciones.

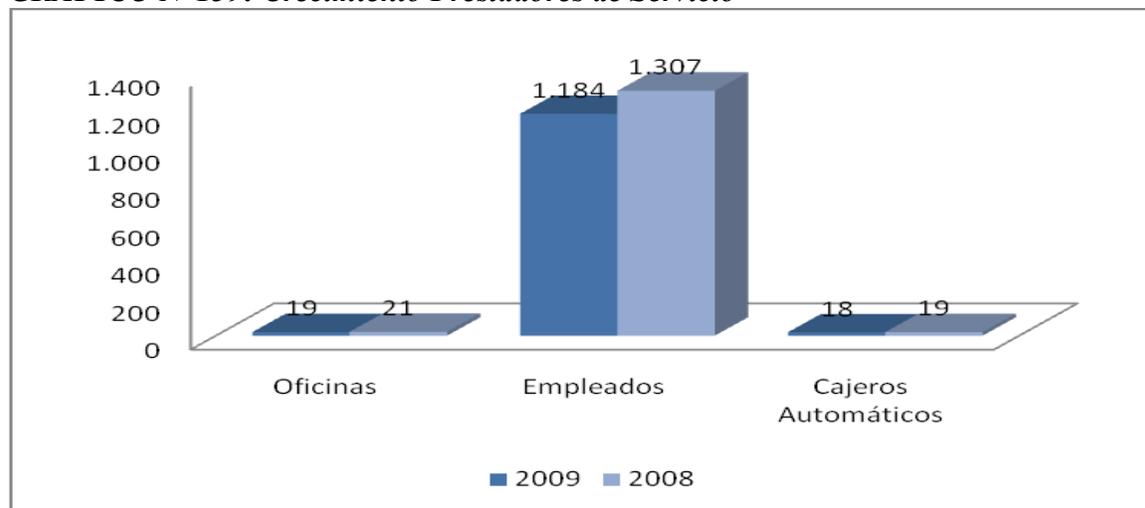
**TABLA N°187: Principales Prestadores de Servicio**

INSTITUCION	ASPECTOS	2008	2009	Variación (%)
	Oficinas	19	21	10,53%
	Empleados	1.184	1.307	10,39%
	Cajeros Automáticos	18	19	5,56%

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009 y estadísticas SBIF.

En relación a la banca virtual, la página web del banco Bice representa el esfuerzo por consolidar un servicio de calidad, donde a través de internet se pueden realizar distintas transacciones para la comodidad de los clientes.

**GRÁFICO N°139: Crecimiento Prestadores de Servicio**



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2008-2009 y estadísticas SBIF.

En este sentido, la banca virtual de Banco Bice permite realizar diversas operaciones como simular créditos, realizar transferencias, solicitar productos, consultas de cuenta corriente, entre otros, siendo lo más importante en términos de servicio, su portal “Cash Management” que permite diversos pagos y recaudaciones como proveedores,

remuneraciones, impuestos, etc., y que ha contribuido a la gran aceptación por parte de los clientes en relación a la calidad entregada por el banco. Además está la banca telefónica que proporciona información acerca de las operaciones de los clientes durante las 24 horas, todos los días del año y el portal “Emergencias Bancarias” que asesora con respecto a cómo actuar en caso de algún robo, extravío o hurto de algún producto.

Además, ofrece “Centro de Atención al Cliente” y “Mesa de Ayuda Internet”, que son plataformas de servicio al cliente, tanto telefónica como vía mensajes a través de la página. Entonces, Banco Bice cuenta con una banca virtual que permite acceder a gran parte de los servicios mencionados en el punto “qué proporciona”. Por lo tanto, se puede concluir que la banca virtual que ofrece Banco Bice es tanto, interactiva como informativa.

## 4.2. Comparación del Modelo de Negocio de los Bancos

### 4.2.1. ¿A quién Sirve?

#### 4.2.1.1. Comparación Mercado Objetivo (Demanda)

INSTITUCIÓN	PERSONAS	EMPRESAS
<i>Banco Santander</i>	<i>Personas Naturales, Personas Jurídicas, Inversionistas, Exportadores, Empresarios, Ahorrantes, Socios de Empresas, Familias y Estudiantes Universitarios. Ingreso Mínimo: \$150.000 (Segmento D).</i>	<i>Microempresas, PYME, Grandes Empresas, Grupos Empresariales, Inversionistas Institucionales, Inmobiliarias, Entidades Financieras Internacionales y universidades. Ingresos Mínimos: \$800 mill. (Pequeña)</i>
<i>Banco de Chile</i>	<i>Personas Naturales, Personas Jurídicas, Empresarios, Inversionistas, Ahorrantes, Socios de Empresas, Familias y Estudiantes Universitarios. Ingreso Mínimo: \$400.000</i>	<i>PYME, Grandes Empresas, Corporativas, Inmobiliarias, Filiales Multinacionales, Empresas Públicas, Concesionarias, Agentes del</i>

	<i>(Segmento C)</i>	<i>Mercado de Capitales y Universidades. Ingreso Mínimo: \$50 millones (Micro)</i>
<i>Banco Estado</i>	<i>Personas sin giro comercial, Inversionistas, Empresarios, Ahorrantes, Extranjeros, Niños y Jóvenes, Familias y Estudiantes Universitarios. Ingreso Mínimo: \$200.000 (Segmento D)</i>	<i>Microempresas, PYME, Grandes Empresas, Importadoras y Exportadoras, Inversionistas, Inmobiliarias, Instituciones Públicas y Universidades. Ingreso Mínimo: \$50 millones (Micro)</i>
<i>BCI</i>	<i>Personas Naturales, Empresarios, Inversionistas, Ahorrantes, Viajantes, Necesitados de Financiamiento y Estudiantes Universitarios. Ingreso Mínimo: \$340.000 (Segmento D)</i>	<i>Microempresas, PYME, Grandes Empresas, Inversionistas, Corporaciones, Inmobiliarias, Empresas de Gobierno, Fuerzas Armadas y Universidades. Ingreso Mínimo: \$80 millones (Micro)</i>
<i>Corpbanca</i>	<i>Personas Naturales, Socios de Empresas, Inversionistas, Ahorrantes, Viajantes, Familias y Estudiantes Universitarios. Ingreso Mínimo: \$600.000 (Segmento C)</i>	<i>Microempresas, PYME, Grandes Empresas y Corporativas, Inmobiliaria e Inversionistas, Universidades, Tesorería y Negocios Internacionales. Ingreso Mínimo: \$60 millones (Micro)</i>
<i>BBVA</i>	<i>Personas Naturales, Empresarios, Inversionistas, Ahorrantes, Viajantes, Familias y Estudiantes Universitarios. Ingreso Mínimo: \$300.000 (Segmento D)</i>	<i>Microempresas, PYME, Grandes Empresas y Corporativas, Inmobiliarias, Inversionistas, Importadoras y Exportadoras, Universidades, Tesorería y Negocios Internacionales. Ingreso Mínimo: \$65 millones (Micro)</i>
<i>Scotiabank</i>	<i>Personas naturales, Personas Jurídicas, Profesionales Médicos, Inversionistas, Viajantes, Ahorrantes y Estudiantes Universitarios. Ingreso Mínimo: \$600.000 (Segmento C)</i>	<i>PYME, Grandes Empresas y Corporativas, Inversionistas, Exportadoras e Importadoras, Multinacionales e Instituciones Financieras. Ingreso Mínimo: \$40 millones (Pequeña)</i>

<i>Banco Itaú</i>	<i>Personas Naturales, Empresarios, Inversionistas, Exportadores y Familias. Ingreso Mínimo: \$850.000 (Segmento B)</i>	<i>PYME, Grandes Empresas y Corporativas, Multinacionales y Compañías Financieras no bancarias. Ingreso Mínimo: \$46 millones (Pequeña)</i>
<i>Banco Security</i>	<i>Personas Naturales, Mujeres, Profesionales Jóvenes, Inversionistas, Socios de Empresas, Estudiantes de postgrado y Familias. Ingreso Mínimo: \$500.000 (Segmento C)</i>	<i>Medianas y Grandes Empresas, Corporativas, Inversionistas, Importadoras y Exportadoras, Instituciones. Ingreso Mínimo: \$1.200 millones (Mediana)</i>
<i>Banco Bice</i>	<i>Personas Naturales, Empresarios, Profesionales, Inversionistas Nacionales y Extranjeros, Exportadores y Familias. Ingreso Mínimo: \$1.000.000 (Segmento B)</i>	<i>Medianas y Grandes Empresas, Entidades sin fines de lucro, Corporaciones y Empresas Públicas, Inmobiliarias, Multinacionales y Grupos Económicos. Ingreso Mínimo: \$100 millones (Mediana)</i>

*Fuente: Elaboración Propia.*

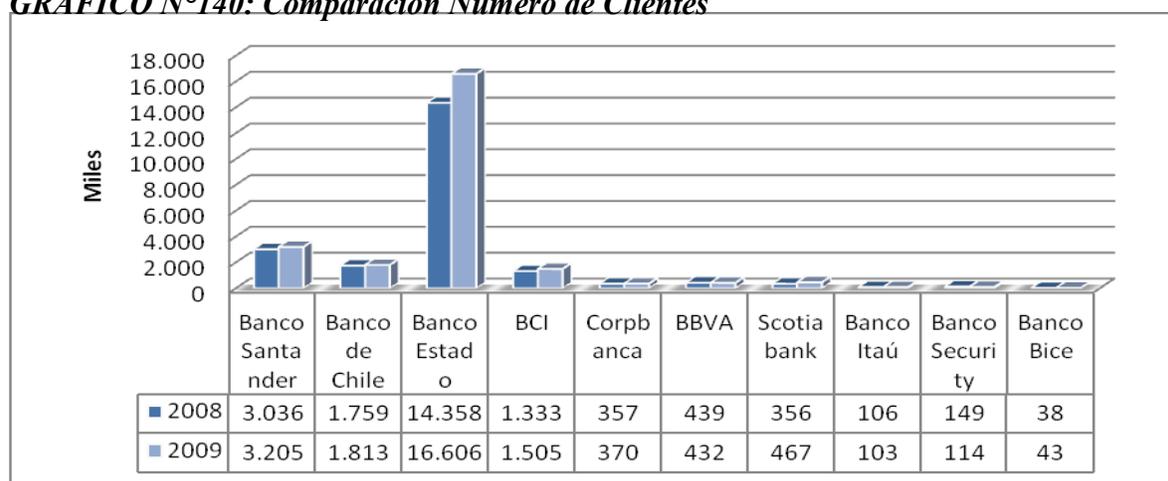
La comparación permite observar que todos los bancos en su banca personas sirven principalmente a personas naturales y personas jurídicas llámese, socios de empresas, empresarios e inversionistas, lo cual permite concluir, en este sentido, que compiten por el mismo mercado objetivo, sin embargo, el nivel de ingresos los diferencia. No obstante, destaca Banco Itaú y Banco Bice, los cuales se dirigen a los segmentos más altos como A y B, es decir, no abarcan los segmentos C y D. Además, se diferencian al no centrarse, al igual que los otros, en los estudiantes universitarios. En el caso de Banco Security, sólo sirve a aquellos profesionales que deseen realizar un postgrado en el extranjero. Banco Estado también se diferencia al servir a niños menores de 12 años y jóvenes mayores de 12 años que pueden actuar una vez cumplida la mayoría de edad. Scotiabank se diferencia al incorporar a profesionales médicos, los cuales reciben un trato especializado. Lo mismo ocurre con las mujeres en Banco Security. En el caso de la banca Empresas, Banco de Chile, Scotiabank, Itaú, no se centran en las microempresas, sólo sirven desde la Pyme en adelante, excluyendo las microempresas. Banco Security y Bice, se diferencian más aún

centrándose desde la Mediana Empresa en adelante, excluyendo a la micro y pequeña empresa.

#### 4.2.1.2. Comparación Número de Clientes

En cuanto a la variación en el crecimiento del número de clientes, se observa en el cuadro n°15, el liderazgo de Scotiabank con una variación positiva de 31,08%, seguido de Banco Estado con una variación de 15,65% y más atrás muy cercanos entre ellos están Banco Bice y BCI con una variación de 13,45% y 12,94% respectivamente.

**GRÁFICO N°140: Comparación Número de Clientes**



Fuente: Elaboración Propia

No obstante, Banco Security, Itaú y BBVA, tuvieron variaciones negativas con 23,58%, 2,44% y 1,72% respectivamente.

**CUADRO N°15: Variaciones en número clientes (%)**

INSTITUCIÓN	2008	2009	Var. %
Banco Santander	3.036.279	3.205.041	5,56
Banco de Chile	1.759.060	1.813.179	3,08
Banco Estado	14.358.168	16.605.662	15,65
BCI	1.332.623	1.505.130	12,94
Corpbanca	357.146	369.818	3,55
BBVA	439.279	431.729	-1,72
Scotiabank	356.197	466.913	31,08
Banco Itaú	105.616	103.040	-2,44
Banco Security	149.007	114.873	-23,58

<i>Banco Bice</i>	37.954	43.057	13,45
-------------------	--------	--------	-------

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro n°16, muestra cuál fue el número de clientes en el año 2009, donde el liderazgo se observa en el Banco Estado con 16.606 (miles) de clientes, seguido de Banco Santander con 3.205 (miles) de clientes y más atrás, le siguen Banco de Chile y BCI con 1.813 (miles) y 1.505 (miles) de clientes.

**CUADRO N°16: Comparación Número de Clientes (miles), año 2009.**

<i>Santander</i>	<i>Chile</i>	<i>Estado</i>	<i>BCI</i>	<i>Corpbanca</i>	<i>BBVA</i>	<i>Scotiabank</i>	<i>Itaú</i>	<i>Security</i>	<i>Bice</i>
3.205	1.813	16.606	1.505	370	432	467	103	115	43

Fuente: Elaboración Propia.

## 4.2.2. ¿Cómo Gana Dinero?

### 4.2.2.1. Ingresos

**CUADRO N°17: Comparación de la forma de ganar dinero**

<b><i>Banco Santander</i></b>	Gana dinero por los ingresos operacionales los cuales crecieron un 33% en 4 años, sin embargo, específicamente gana dinero por intereses y reajustes los cuales constituyen un 84,26% de los ingresos operacionales. No obstante, quien presenta un mayor crecimiento en 4 años fue la partida de otros ingresos operacionales con un crecimiento
-------------------------------	---

	promedio de 187,82%.
<b>Banco de Chile</b>	Gana dinero por los ingresos operacionales que crecieron un 75,65% en 4 años. Específicamente, gana dinero por los intereses y reajustes que constituyen un 80,96% de los ingresos operacionales. No obstante, las comisiones fueron las que más crecieron con un 91,09% en 4 años.
<b>Banco Estado</b>	Gana dinero por los ingresos operacionales cuyo crecimiento fue de 61,44% en 4 años. Específicamente, gana dinero por intereses y reajustes que constituyen un 76,04% de los ingresos operacionales y además, presentaron el mayor crecimiento con 55,58% en 4 años.
<b>BCI</b>	Gana dinero por los ingresos operacionales que crecieron un 88,63% en 4 años. Específicamente gana dinero por los intereses y reajustes que equivalen a un 70,23% de los ingresos operacionales. Sin embargo, la que presentó mayor crecimiento en 4 años fue la partida de otros ingresos operacionales con 187,68%.
<b>Corpbanca</b>	Gana dinero por los ingresos operacionales que crecieron un 58,68% en 4 años. Específicamente gana dinero por los intereses y reajustes que equivalen a un 78,83% de los ingresos operacionales. Sin embargo, la que presentó mayor crecimiento en 4 años fueron las comisiones con 71,70%.
<b>BBVA</b>	Gana dinero por los ingresos operacionales que crecieron un 5,03% en 4 años. Específicamente gana dinero por los intereses y reajustes que equivalen a un 49,32% de los ingresos operacionales. Sin embargo, la que presentó mayor crecimiento en 4 años fue la partida de otros ingresos operacionales con 645,12%.
	Gana dinero por los ingresos operacionales

<b>Scotiabank</b>	los cuales crecieron un 129,52% en 4 años, sin embargo, específicamente gana dinero por intereses y reajustes los cuales constituyen un 71,58% de los ingresos operacionales. No obstante, la que presentó un mayor crecimiento en 4 años fue la partida de otros ingresos operacionales con un crecimiento promedio de 195,19%.
<b>Banco Itaú</b>	Gana dinero por los ingresos operacionales que crecieron un 190,91% en 3 años. Específicamente gana dinero por los intereses y reajustes que equivalen a un 75,04% de los ingresos operacionales. Sin embargo, la que presentó mayor crecimiento en 3 años fue la partida de otros ingresos operacionales con 752,68%.
<b>Banco Security</b>	Gana dinero por los ingresos operacionales que, a pesar que disminuyeron un 16,48% en 4 años, constituyen la principal fuente de ingresos. La disminución se debe a que el año base fue superior a la mayoría de los años posteriores. No obstante, específicamente gana dinero por los intereses y reajustes que equivalen a un 61,55% de los ingresos operacionales. Sin embargo, la que presentó mayor crecimiento en 4 años fue la partida de otros ingresos operacionales con 156,88%.
<b>Banco Bice</b>	Gana dinero por los ingresos operacionales cuyo crecimiento fue de 77,87% en 4 años. Específicamente, gana dinero por intereses y reajustes que constituyen un 71,65% de los ingresos operacionales y además, presentaron el mayor crecimiento con 65,90% en 4 años.

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro n°17 se desprende que todos los bancos ganan dinero por sus ingresos operacionales, sin embargo, quien presenta el mayor crecimiento promedio de los ingresos

operacionales en el período estudiado es Banco Itaú<sup>30</sup> (190,91%), seguido de Scotiabank (129,52%), BCI (88,63%) y Banco Bice (77,87%). Banco Security presenta un resultado negativo puesto que el valor del año base es mayor que todos los años excepto el año 2008, lo cual hace que el crecimiento sea negativo respecto del año base, lo que no indica que los ingresos operacionales para este banco no hayan crecido.

Se observa además, que los diez bancos ganan dinero específicamente por ingresos por concepto de intereses y reajustes, lo cual indica, que todos los bancos ganan dinero producto de las actividades propias de la operación. Banco Santander es quien presenta los ingresos por intereses y reajustes que aportan más a los ingresos operacionales con un 84,26% del total. Luego, le siguen los bancos Chile, Corpbanca y Banco Estado, cuyos ingresos por intereses y reajustes aportan en un 80,96%, 78,83% y 76,04% respectivamente del total de los ingresos operacionales.

Es posible observar que no necesariamente fue la partida de ingresos por intereses y reajustes quien presentó mayor crecimiento en el período estudiado ya que, solo en el caso de Banco Bice y Banco Estado fue así, con 65,90% y 55,58% respectivamente. Banco Chile y Corpbanca presentaron mayores crecimientos en las comisiones con 91,09% y 71,70% respectivamente y los demás bancos presentaron mayores crecimientos en otros ingresos operacionales, siendo líder Banco Itaú con 752,60%, seguido de los bancos BBVA, Scotiabank y Santander con 645,12%, 195,19% y 187,82% respectivamente.

#### 4.2.2.2. Resultados

**CUADRO N°18: Comparación Utilidad del ejercicio**

<b><i>Banco Santander</i></b>	Presenta una utilidad promedio de \$321.269 (millones) con un crecimiento promedio de 39,05% en los 4 años estudiados.
<b><i>Banco de Chile</i></b>	Muestra una utilidad promedio de \$229.715 (millones) con un crecimiento promedio de 33,89% en los 4 años estudiados.
<b><i>Banco Estado</i></b>	Presenta una utilidad promedio de \$52.218 (millones) con un crecimiento promedio de

<sup>30</sup> Banco Itaú comenzó a actuar en el año 2006, cuyo año se utilizó como base, siendo de 3 años el análisis y no de 4 como los demás bancos.

	39,05% en los 4 años estudiados.
<b>BCI</b>	Muestra una utilidad promedio de \$134.809 (millones) con un crecimiento promedio de 34,45% en los 4 años estudiados.
<b>Corpbanca</b>	Presenta una utilidad promedio de \$56.841 (millones) con un crecimiento promedio de 9,99% en los 4 años estudiados.
<b>BBVA</b>	Presenta una utilidad promedio de \$40.130 (millones) con un crecimiento promedio de 42,23% en los 4 años estudiados.
<b>Scotiabank</b>	Presenta una utilidad promedio de \$4.522 (millones) con un crecimiento promedio de -23,31% en los 4 años estudiados, lo cual se debe a la pérdida del año 2008 que impulsó negativamente el porcentaje con una baja de 753,12% respecto del año base.
<b>Banco Itaú</b>	Muestra una utilidad promedio de \$22.687 (millones) con un crecimiento promedio de 340,01% en los 3 años estudiados.
<b>Banco Security</b>	Presenta una utilidad promedio de \$21.111 (millones) con un crecimiento promedio de 4,14% en los 4 años estudiados.
<b>Banco Bice</b>	Muestra una utilidad promedio de \$27.986 (millones) con un crecimiento promedio de 60,01% en los 4 años estudiados.

Fuente: Elaboración Propia

Banco Santander lidera respecto de la utilidad promedio con \$321.269 (millones), seguido de los bancos Chile con \$229.715 (millones), BCI con \$134.809 (millones), Corpbanca con \$56.841 (millones) y Banco Estado con \$52.218 (millones). Más abajo se encuentran BBVA, Bice, Itaú, Security y Scotiabank quien presenta una pérdida en el año 2008, lo cual provocó una caída en el promedio.

En cuanto al crecimiento, banco Itaú<sup>31</sup> lidera con un crecimiento promedio de 340,01%, seguido de Bice con 60,01%, BBVA con 42,23%, Santander y Estado con 39,05%. Más abajo se encuentran BCI, Chile, Corpbanca, Security y finalmente, Scotiabank quien presenta un crecimiento promedio negativo (-23,31%), que se debe a la pérdida del año 2008, lo que provocó una baja en el crecimiento de 753,12% respecto del año base.

#### 4.2.2.3. Análisis del Rendimiento

**CUADRO N°19: Comparación del Rendimiento Bancos (%)**

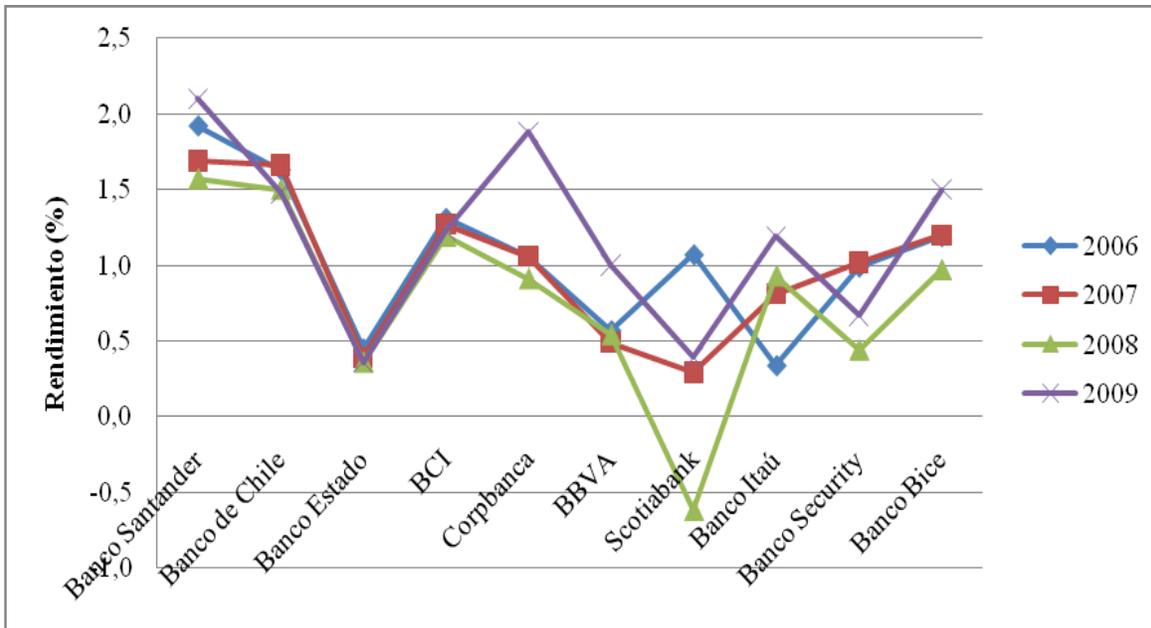
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Promedio</b>
<i>Banco Santander</i>	1,92	1,69	1,57	2,10	1,82
<i>Banco de Chile</i>	1,63	1,66	1,50	1,48	1,57
<i>Banco Estado</i>	0,45	0,39	0,36	0,36	0,39
<i>BCI</i>	1,31	1,27	1,19	1,23	1,25
<i>Corpbanca</i>	1,06	1,06	0,91	1,88	1,23
<i>BBVA</i>	0,57	0,49	0,54	1,00	0,65
<i>Scotiabank</i>	1,07	0,29	-0,62	0,39	0,28
<i>Banco Itaú</i>	0,34	0,81	0,93	1,19	0,82
<i>Banco Security</i>	0,99	1,02	0,44	0,67	0,78
<i>Banco Bice</i>	1,19	1,20	0,97	1,50	1,22

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro n°19 se desprende que en el año 2009 Banco Santander lideró en cuanto al rendimiento con 2,1% seguido de Corpbanca con 1,88% y Banco Chile y Bice con 1,5%. Scotiabank presenta en el año 2008 un rendimiento negativo de -0,62% a raíz de la pérdida en aquel año y lo cual impulsa a la baja en el rendimiento promedio.

#### **GRÁFICO N°141: Comparación Rendimiento Bancos 2006-2009.**

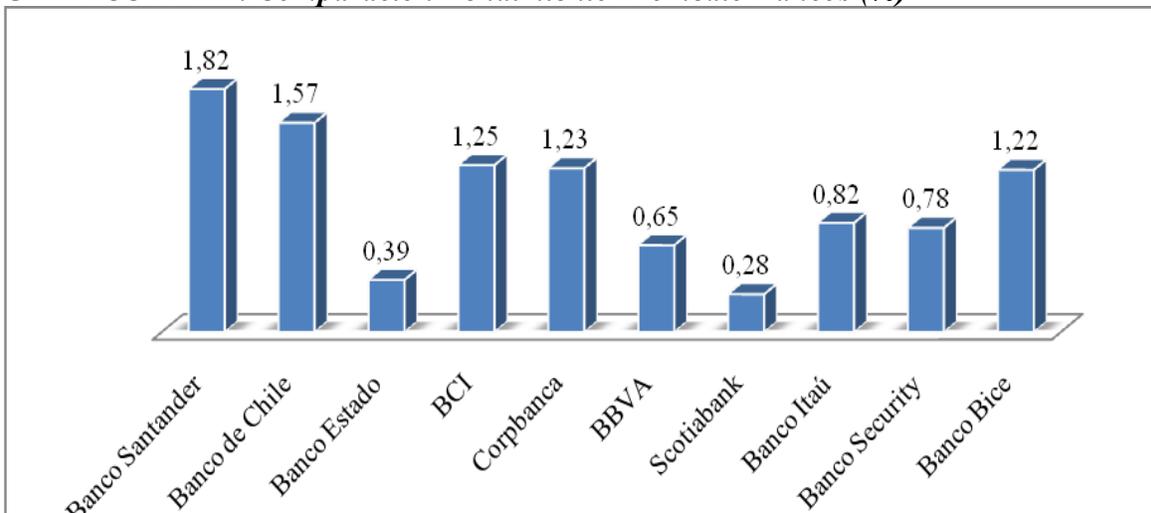
<sup>31</sup> Banco Itaú comenzó a actuar en el año 2006, cuyo año se utilizó como base, siendo de 3 años el análisis y no de 4 como los demás bancos



Fuente: Elaboración propia

Además, del gráfico n°141 se desprende que quien presentó una gran baja considerable en el año 2008 fue Scotiabank (-0,6%) debido a la pérdida de ese año. En el 2009, Santander, Corpbanca, Itaú y Bice se destacan positivamente. Santander se encuentra en la cúspide en casi todos los años, no así, Banco Estado, quien se presenta abajo en todos los años en comparación con los demás bancos.

**GRÁFICO N°142: Comparación Rendimiento Promedio Bancos (%)**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico n°142, se obtiene que el ranking en cuanto al rendimiento es el siguiente; Banco Santander lidera en rendimiento promedio con 1,82%, seguido de Banco Chile con 1,57%, BCI con 1,25% , Corpbanca con 1,23%, Bice con 1,22%, Itaú con 0,82%, Security con 0,78%, BBVA con 0,65%, Banco Estado con 0,39% y finalmente, Scotiabank con 0,28%.

### 4.2.3. Elementos diferenciadores por Banco

**CUADRO N°20: Comparación Principales Elementos diferenciadores**

<b>Banco Santander</b>	Se diferencia en que se ha enfocado hacia la banca retail o minorista, puesto que en esos negocios es donde obtiene mejores resultados, donde aproximadamente el 71% de las colocaciones del banco corresponden a individuos y Pymes, lo que además, constituye una estrategia para potenciar a las Pymes.
<b>Banco de Chile</b>	Se diferencia en la búsqueda de la cercanía con el cliente y anticipación a sus necesidades latentes, teniendo como base su sólida imagen corporativa y reconocido desempeño en gestión, además de otorgar créditos en el segmento C y brindar una sólida red de distribución. En su banca empresas, se diferencia por su apoyo a la microempresa y Pyme en financiamiento, creando un fondo de \$20.000 millones para emprender.
	Se diferencia por tener la cobertura más grande en el país, estando presente en sectores populares enfocándose en el segmento bajo. Es inclusivo, universal y por ser Estatal, todas las becas, subsidios, etc.,

<b>Banco Estado</b>	son otorgadas a través de Banco estado. En la banca empresas, se enfoca fuertemente en los microempresarios y Pymes, ofreciéndoles distintos financiamientos para emprendedores.
<b>BCI</b>	Se diferencia en cuanto a la innovación tecnológica implementada en sus servicios, al ser pionero en distintos avances tecnológicos como Chequemático, Magneprint y tarjeta virtual, multipass, banca móvil, entre otros, que aportan nuevas herramientas a la banca chilena.
<b>Corpbanca</b>	Se diferencia en que su política principal es la búsqueda de la satisfacción de sus clientes por medio de desafíos con ellos mismos, proponiendo excelencia a cambio de recompensas en caso del no cumplimiento. Además, la búsqueda de una imagen diferenciada y personalizada que se enfoca en el segmento alto de personas como también en la consolidación del segmento Pyme.
<b>BBVA</b>	Se diferencia en dirigir sus esfuerzos a las personas de segmentos medio altos, además de un especial foco en la banca empresas ya que se considera como un actor clave de la industria y el crecimiento del país.
<b>Scotiabank</b>	Se diferencia en que es un banco universal que abarca diferentes tipos de clientes, desde grandes corporaciones hasta personas de ingresos medios/bajos, poseyendo una amplia red de sucursales a lo largo de todo el país. Específicamente se centra en fortalecer la relación con clientes del segmento minorista y Pyme que representan un 47% de sus Ing. Operacionales.
<b>Banco Itaú</b>	Marca su diferencia en potenciar una cultura venta-calidad para el segmento alto de personas y proporcionar productos especializados para la banca empresas.
<b>Banco Security</b>	Se diferencia en que se enfoca en satisfacer necesidades financieras de las personas de altos ingresos y de las medianas y grandes empresas otorgando productos especializados y un servicio de calidad en la atención para brindar la flexibilidad de un

	banco chico, pero la eficiencia de uno grande.
<b>Banco Bice</b>	Se diferencia en potenciar la relación precio-calidad por medio de servicios especializados y personalizados a la banca personas a través de ejecutivos experimentados y utilizando tecnología de punta, además de adaptar productos al segmento alto de personas. En las empresas, apoya constantemente al desarrollo de nuevos proyectos y negocios en cuanto a financiamiento en infraestructuras y además, entregar productos especializados en el área de inversiones y comercio exterior con altos estándares de calidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Del cuadro n°20 se extrae que los bancos buscan crear elementos diferenciadores o enfoques que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes y mantenerlos o llamar la atención y captar nuevos.

Tanto Santander, Banco Estado y Scotiabank se enfocan en el segmento medio bajo y Pymes, destacándose Banco Estado con su cuenta RUT y sus cajas vecinas. En tanto, Corpbanca, Itaú, Security y Bice se enfocan en el segmento alto de personas, optando a la diferenciación y especialización de sus productos.

### 4.3. *Modelo de Negocio de los Bancos*

**Modelo de Negocio Banco Santander.** Está orientado a satisfacer las necesidades de los segmentos A, B, C y parte del D, con ingresos mínimos mensuales de \$150.000 en su banca personas y desde las pequeñas empresas en adelante para la banca empresas, proporcionando todos los productos disponibles en la industria. Es líder en utilidades y en rendimiento promedio y ocupa el segundo lugar en número de clientes. Sus utilidades

*“Comparación del Modelo de Negocio utilizado por las empresas del sector bancario en Chile”*

derivan de las actividades propias de la operación principalmente por intereses y reajustes. Construye su ventaja competitiva al enfocarse en la banca minorista (individuos y Pymes).

**Modelo de Negocio Banco de Chile.** Dirige sus esfuerzos a satisfacer los requerimientos de los segmentos A, B y C, con ingresos mínimos mensuales de \$400.000 para su banca personas y desde la microempresa en adelante en su banca empresas, ofreciendo todos los productos disponibles en la banca. Se posiciona en el segundo lugar en utilidades y rendimiento promedio y ocupa el tercer lugar en número de clientes. Sus utilidades provienen de las actividades propias de la operación específicamente de los intereses y reajustes. Busca diferenciarse teniendo cercanía con el cliente, ofreciendo créditos al segmento medio bajo y enfocándose principalmente en la Microempresa y Pyme.

**Modelo de Negocio Banco Estado.** Atiende a los segmentos A, B, C y D, con ingresos mínimos mensuales de \$200.000 en su banca personas y desde la microempresa en adelante para su banca empresas, entregando todos los que existen en la industria bancaria. Es líder en número de clientes y ocupa el quinto lugar en utilidades promedio. Sus utilidades provienen de las actividades propias de la operación principalmente de los intereses y reajustes. Busca diferenciarse al poseer la cobertura más grande en el país abarcando sectores populares, enfocándose principalmente en el segmento bajo de personas, microempresas y Pyme.

**Modelo de Negocio Banco de Crédito e Inversiones.** Dirige sus esfuerzos a atender a los segmentos A, B, C y parte del D, con ingresos mínimos mensuales de \$340.000 para su banca personas y desde la microempresa en adelante para su banca empresas, proporcionando todos los productos disponibles en la banca. Ocupa el tercer lugar en utilidades y rendimiento promedio, y el cuarto lugar en número de clientes. Sus utilidades son generadas por las actividades propias de la operación, específicamente de los intereses y reajustes. Construye su ventaja competitiva al diferenciarse en innovación tecnológica siendo pionero y proporcionando nuevas herramientas eficaces para la banca.

**Modelo de Negocio Corpbanca.** Busca satisfacer las necesidades de los segmentos A, B y C, con ingresos mínimos mensuales de \$600.000 para su banca personas y desde la microempresa en adelante para su banca empresas, otorgando todos los productos disponibles en la banca. Se posiciona en el cuarto lugar en utilidades y rendimiento promedio. Sus utilidades son originadas por las actividades propias de la operación, específicamente de los intereses y reajustes. Para diferenciarse se preocupa de establecer una imagen diferenciada al enfocarse en el segmento alto de personas y Pyme proporcionando productos especializados y comprometiéndose a cumplir con los compromisos con sus clientes.

**Modelo de Negocio Banco Bilbao Viscaya Argentaria.** Atiende principalmente a las necesidades de los segmentos A, B, C y parte del D, con ingresos mínimos mensuales de \$300.000 para su banca personas y desde microempresa en adelante para su banca empresas, proporcionando todos los productos disponibles en la industria bancaria. Ocupa el sexto lugar en utilidades promedio y número de clientes. Sus utilidades provienen de las actividades propias de la operación, específicamente de los intereses y reajustes. Construye su ventaja competitiva al enfocarse al sector medio alto de personas además de un fuerte énfasis en las empresas considerándolas el motor el crecimiento del país.

**Modelo de Negocio Scotiabank.** Satisface las necesidades de los segmentos A, B y C, con ingresos mínimos mensuales de \$600.000 para su banca personas y desde la pequeña empresa en adelante para su banca empresas, entregando todos los productos disponibles en la banca. Se posiciona en el quinto lugar en número de clientes. Sus utilidades son generadas principalmente por las actividades propias de la operación, específicamente de los intereses y reajustes. Construye su ventaja competitiva al buscar establecer una estrecha relación con el cliente minorista y Pyme, siendo universal y abarcando desde las grandes corporaciones hasta el segmento medio bajo, poseyendo además una amplia red de sucursales.

**Modelo de Negocio Banco Itaú.** Dirige sus esfuerzos por satisfacer las necesidades de los segmentos A y B, con ingresos mínimos mensuales de \$850.000 para su banca personas y desde la pequeña empresa en adelante para su banca empresas, proporcionando todos los productos disponibles en la banca. Se posiciona en el primer lugar en crecimiento promedio de las utilidades y en el sexto lugar en rendimiento promedio. Sus utilidades son generadas por las actividades de la operación, específicamente de los intereses y reajustes. Construye su ventaja competitiva al establecer una cultura venta-calidad y enfocándose en el segmento alto y proporcionando productos especializados a las empresas.

**Modelo de Negocio Banco Security.** Atiende a los segmentos A, B y C, con ingresos mínimos mensuales de \$500.000 para su banca personas y desde la mediana empresa en adelante para su banca empresas, proporcionando todos los productos disponibles en la banca. Ocupa el séptimo lugar en rendimiento promedio. Sus utilidades se generan a partir de las actividades propias de la operación, específicamente de los intereses y reajustes. Se diferencia al proporcionar productos especializados al segmento alto de personas y medianas empresas, además de esforzarse por brindar la flexibilidad de un banco chico, pero la eficiencia de un banco grande.

**Modelo de Negocio Banco Bice.** Sirve a los segmentos A y B, con ingresos mínimos mensuales de \$1.000.000 para su banca personas y desde la mediana empresa en adelante para su banca empresas, proporcionando todos los productos disponibles en la banca. Ocupa el quinto lugar en rendimiento promedio y el séptimo lugar en utilidades promedio. Sus utilidades son generadas por las actividades propias de la operación, específicamente de los intereses y reajustes. Construye su ventaja competitiva al establecer la relación precio-calidad utilizando tecnología de punta y proporcionando servicios especializados, personalizados y adaptados al segmento alto de personas específicamente en el área de inversiones y comercio exterior, y apoyando a las empresas en financiamiento para el desarrollo de nuevos proyectos.

## ***Conclusiones***

Primeramente se presentó el modelo de negocio como un actor que interactúa con la estrategia, con la estructura organizacional y con los sistemas de información, donde el modelo cumple la función de relacionar estos tres elementos para que los tres en conjunto, formen un poderoso todo. Además, se definieron las principales interrogantes o elementos que conforman todo modelo de negocio y se dejó en claro que el entorno afecta directamente a este modelo en cuanto a regulaciones legales y otros factores que influyen y determinan el funcionamiento de éste.

Al concluir esta memoria de título, es posible afirmar que el modelo de negocio es indispensable para toda empresa, partiendo de la base que todas tienen uno y muchas veces

no son conscientes de poseerlo. El conocimiento del modelo de negocio por parte de las empresas, contribuye en gran parte a la toma de decisiones y al desarrollo de su gestión propiamente tal.

Se aprecia una notoria falta de fuentes de información con respecto a los modelos de negocio, sin embargo, se definió una estructura para poder realizar esta investigación que probablemente será de mucha ayuda para estudios posteriores acerca del tema.

El sector bancario es altamente concentrado puesto que las regulaciones legales hacen que los bancos ofrezcan productos similares, sin embargo, cada empresa intenta diferenciarse en cuanto a entrega del producto y/o servicio, para de esta forma poder subsistir y proporcionar un mayor valor para sus accionistas y obviamente para sus clientes. De esto se extrae que toda empresa, cualquiera sea su giro o actividad, posee un modelo de negocio, que al conocerlo, permite analizarse a sí misma y poder tomar decisiones más fundadas en la realidad de la empresa principalmente acerca de quiénes son sus clientes, qué productos ofrece, cómo está ganando su dinero o qué actividades le permiten aumentar sus utilidades, qué elementos son diferenciadores, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, se establecieron los Modelos de Negocio de cada banco con sus aspectos más relevantes:

Banco Santander, sirve a los segmentos de personas A, B, C y parte del D (\$150.000), y desde la pequeña empresa en adelante, es líder en utilidades y en rendimiento promedio y ocupa el segundo lugar en número de clientes, gana dinero por sus ingresos operacionales y se diferencia al enfocarse en la banca minorista (individuos y Pymes).

Banco de Chile, atiende a los segmentos de personas A, B y C (\$400.000) y desde la microempresa en adelante, se posiciona en el segundo lugar en utilidades y rendimiento promedio, gana dinero por sus ingresos operacionales y se diferencia teniendo cercanía con el cliente, ofreciendo créditos al segmento medio bajo y enfocándose principalmente en la Microempresa y Pyme.

Banco Estado, por su parte, atiende a los segmentos de personas A, B, C y D (\$200.000) y desde la microempresa en adelante, es líder en número de clientes, sus utilidades provienen de las actividades propias de la operación y se diferencia al poseer la cobertura más grande en el país abarcando sectores populares, enfocándose principalmente en el segmento bajo de personas, microempresas y Pyme.

Banco de Crédito e Inversiones, sirve a los segmentos de personas A, B, C y parte del D (\$340.000) y desde la microempresa en adelante, gana dinero por sus ingresos operacionales y se diferencia en cuanto a innovación tecnológica siendo pionero y proporcionando nuevas herramientas eficaces para la banca.

Corpbanca, atiende a los segmentos de personas A, B y C (\$600.000) y desde la microempresa en adelante, genera sus utilidades a través de los ingresos operacionales y se diferencia al preocuparse de establecer una imagen diferenciada y enfocarse en el segmento alto de personas y Pyme proporcionando productos especializados y comprometiéndose a cumplir con los compromisos con sus clientes.

Banco Bilbao Viscaya Argentaria, se dirige a los segmentos de personas A, B, C y parte del D (\$300.000) y desde microempresa en adelante, gana dinero por las actividades propias de la operación y se diferencia al enfocarse al sector medio alto de personas además de un fuerte énfasis en las empresas considerándolas el motor el crecimiento del país.

Scotiabank, sirve a los segmentos de personas A, B y C (\$600.000) y desde la pequeña empresa en adelante, gana dinero por sus ingresos operacionales y se diferencia al buscar establecer una estrecha relación con el cliente minorista y Pyme, abarcando desde las grandes corporaciones hasta el segmento medio bajo y poseyendo además una amplia red de sucursales.

Banco Itaú, atiende a los segmentos de personas A y B (\$850.000) y desde la pequeña empresa en adelante, se posiciona en el primer lugar en crecimiento promedio de las utilidades y gana dinero por las actividades de la operación y se diferencia al establecer una cultura venta-calidad enfocándose en el segmento alto y proporcionando productos especializados a las empresas.

Banco Security, se dirige a los segmentos de personas A, B y C (\$500.000) y desde la mediana empresa en adelante, genera sus utilidades a partir de las actividades propias de la operación y se diferencia al proporcionar productos especializados al segmento alto de personas y medianas empresas.

Banco Bice, sirve a los segmentos de personas A y B (\$1.000.000) y desde la mediana empresa en adelante, gana dinero por sus ingresos operacionales y se diferencia al establecer una relación precio-calidad, utilizando tecnología de punta y proporcionando servicios especializados, personalizados y adaptados al segmento alto de personas.

De acuerdo a lo anterior, una vez analizados cada uno de los modelos de negocio y la tendencia que se mostró, se puede extraer que la banca chilena sirve principalmente a personas naturales y jurídicas pertenecientes a los segmentos A, B, y C, con ingresos mínimos en promedio de \$494.000 mensuales. Gana dinero por los ingresos propios de la operación, específicamente por intereses y reajustes, observándose un crecimiento mayor en otros ingresos operacionales. Busca diferenciarse enfocándose principalmente en el segmento medio alto en su banca personas y en la Pyme en su banca empresas, proporcionándoles productos y servicios especializados y personalizados a través de cajeros, dispensadores, sucursales, empleados y banca online, la cual es interactiva e informativa.

Finalmente, es posible concluir que toda empresa, cualquiera sea su característica, que logre determinar y conocer su modelo de negocio, puede examinarse y lograr corregir falencias o bien mejorar el modelo y hacerlo más eficiente, adecuándolo a las necesidades específicas de la empresa. Una vez determinado el modelo de negocio y potenciado a través del desarrollo de productos, procesos, estrategias y otros factores que actúan en sinergia, permitirá a la empresa lograr una diferenciación en cuanto a identidad, ya que por muy similar que sean dos empresas, su modelo de negocio, varía en más de algún aspecto y la gran diferencia estará radicada en qué hace el gerente o directivo con el modelo en sus manos, teniendo en cuenta los entornos que se viven a diario, los cuales son cada vez más cambiantes y exigentes.

## ***Referencias***

- ✓ Acevedo, P.: “Administración, funcionamiento y nuevas tendencias del negocio bancario”. Memoria de título (Ingeniero Comercial). Concepción, Chile. Universidad del Bío-Bío, 2006.
- ✓ Ansoff, I.: “La Dirección Estratégica en la práctica empresarial”, Editorial Addison Wesley Longman, México, 1998, 548 págs.
- ✓ Aparicio, A. y Catejo, A.: “Caracterización de los modelos de negocio utilizados por las Isapres abiertas en Chile”, Memoria de título (Ingeniero Comercial). Chillán, Chile. Universidad del Bío-Bío, 2009.

- ✓ Casadesus-Masanell, R.: “Dinámica Competitiva y Modelos de Negocio”, *Universia Business Review*, Actualidad Económica, cuarto trimestre 2004, P 1-3.
- ✓ Certo, S. y Peter, P.: “Dirección Estratégica”, Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 1997, 382 págs.
- ✓ Cortés, R., Figueroa, H. y Gómez, J.: “La reputación de los bancos desde la perspectiva de los no clientes”. Seminario de título (Ingeniero Comercial). Santiago, Chile. Universidad de Chile, 2008.
- ✓ Demil, B. y Lecocq, X.: “Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica”, *Universia Business Review*, tercer trimestre 2009, ISSN: 1698-5117, P 4-16.
- ✓ Díaz, Marcelo.: “Diseño y evaluación de un modelo de negocio orientado a la importación y posicionamiento de marcas de calzado”. Memoria de título (ingeniero comercial). Concepción, Chile. Universidad del Bío-Bío, 2006.
- ✓ Fonseca, Carola.: “Análisis del sector industrial bancario en Chile”. Memoria de título (ingeniero comercial). Concepción, Chile. Universidad del Bío-Bío, 1998.
- ✓ Hernández, L. y Parro, F.: “Sistema Financiero y crecimiento económico en Chile”. *Estudios Públicos*, 99 (invierno 2005), P 9-20.
- ✓ Medina, A.: “Gestión del valor en la empresa; de la estrategia al control”, 2003.
- ✓ Medina, A.: “Modelo de Negocio”; Unidad III, Política y Estrategia de Negocio I, 2010.
- ✓ Mutis, J. y Ricart, J.: “Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación”, *Universia Business Review*, segundo trimestre 2008, ISSN: 1698-5117, P 5-12.
- ✓ Navas, J. y Guerras, L.: “La dirección estratégica de la empresa”, Editorial Civitas, 2002, 654 págs.

- ✓ Parssian, A. y Urquiza, R.: “Modelos de negocio de e-banking en España”; Revista de Empresa N° 22, Octubre-Diciembre 2007. P 1-7.
- ✓ Porter M.: “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Editorial Continental, 1987, 550 págs.
- ✓ Porter, M.: “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Editorial continental, México, 2000, 389 págs.
- ✓ Ricart, J.: “Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica”, Universia Business Review, tercer trimestre 2009, ISSN: 1698-5117, P 3-11.
- ✓ Salas-Fumás, V.: “Modelos de negocio y la nueva economía industrial”, Universia Business Review, tercer trimestre 2009, ISSN: 1698-5117, P 4-7.
- ✓ Sandulli, F. y Chesbrough, H.: “Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos”, Universia Business Review, segundo trimestre 2009, ISSN: 1698-5117, P 4-7.
- ✓ Superintendencia de bancos e instituciones financieras. “Informe de actividades 2008”. Chile, 2008. P 9-11.
- ✓ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. “Ley General de Bancos”. Chile, 2009. P 28.
- ✓ Thompson, Jr., A.: “Dirección y Administración Estratégicas”. McGraw-Hill: México, 1998. 1034 págs.
- ✓ Thompson, Jr. A. y Strickland III A.J.: “Administración Estratégica”. 11ª ed. en español: McGraw-Hill, 2001.
- ✓ Vives, L. y Svejnova, S.: “Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica”, Universia Business Review, tercer trimestre 2009, ISSN: 1698-5117, P 1-8.

- ✓ Wheelen, Thomas L.: “Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos” Pearson Education, México, 2007, 310 págs.
- ✓ Zapata, M.: “Conceptualización y diseño de un modelo de negocio: Fundición, refinería de la división Salvador de Codelco Chile”. Memoria de título (ingeniero comercial). Concepción, Chile. Universidad del Bío-Bío, 2005.
- ✓ Zott, C. y Amit, R.: “Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio”, *Universia Business Review*, tercer trimestre 2009, ISSN: 1698-5117, P 12,13.

### ***Linkografía***

- ✓ Banca Fácil, sitio educativo de la sbif. ¿Cuántos bancos existen en Chile? [en línea], superintendencia de bancos e instituciones financieras, <<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000076&idCategoria=2>>[consulta: 20 agosto 2010]
- ✓ Banco Bice. “Memorias y Estados financieros correspondientes a los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009”, disponibles en “[http://www.bice.cl/conozca\\_bice/memorias.php?c=20050808131045](http://www.bice.cl/conozca_bice/memorias.php?c=20050808131045)”.
- ✓ Banco Bilbao Viscaya Argentaria. “Memorias y Estados financieros correspondientes a los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009”, disponibles en “<http://www.bbva.cl/tlch/jsp/ch/esp/conoc/nuesbanc/mem06/index.jsp#0>”.
- ✓ Banco de Chile. “Memorias y Estados financieros correspondientes a los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009”, disponibles en

“<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Corporacion/Estados-Financieros>”.

- ✓ Banco de Crédito e Inversiones. “Memorias y Estados financieros correspondientes a los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009”, disponibles en “[http://www.bci.cl/accionistas/esp/memoriaanual2010\\_act.html](http://www.bci.cl/accionistas/esp/memoriaanual2010_act.html)”.
- ✓ Banco Estado. “Memorias y Estados financieros correspondientes a los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009”, disponibles en “[http://www.corporativo.bancoestado.cl/Documento-Multimedia/memorias-bancoestado\\_.aspx](http://www.corporativo.bancoestado.cl/Documento-Multimedia/memorias-bancoestado_.aspx)”.
- ✓ Banco Itaú. “Memorias y Estados financieros correspondientes a los años 2006, 2007, 2008, 2009”, disponibles en “<http://www.itaui.cl/A83455A567B34FDB8C071B23F1DE90DB/C90F0B7049434454B6F62FB8FB6D42B7/articulo/4277.asp>”.
- ✓ Banco Santander. “Memorias y Estados financieros correspondientes a los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009”, disponibles en “[http://www.santander.cl/accionistas/informacion\\_corporativa.asp](http://www.santander.cl/accionistas/informacion_corporativa.asp)”.
- ✓ Banco Security. “Memorias y Estados financieros correspondientes a los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009”, disponibles en “<https://www.banquesecurity.cl/personas/homes/contenido.asp?op=D364B363F2FBCE5F9A63F434C2EB123B71E4ABAF92AD5586>”.
- ✓ Banco Bice. Sucursales. [en línea], <<http://www.itaui.cl/A83455A567B34FDB8C071B23F1DE90DB/8ABA438670D94EE498539D808E50D639/articulo/4142.asp>>, [consulta: 25 noviembre 2010]
- ✓ Banco Bice. Productos ofrecidos banca personas. [en línea], <<http://www.bice.cl/personas/>>, [consulta: 27 noviembre 2010]

- ✓ Banco Bice. Productos ofrecidos banca empresas. [en línea], <<http://www.bice.cl/empresas/index.php>>, [consulta: 27 noviembre 2010]
- ✓ Banco Bice. Red de sucursales. [en línea], <[http://www.bice.cl/conozca\\_bice/gen\\_superior.php?op=suc](http://www.bice.cl/conozca_bice/gen_superior.php?op=suc)>, [consulta: 27 noviembre 2010]
- ✓ Banco Bilbao Viscaya Argentaria. Productos ofrecidos banca personas. [en línea], <<http://www.bbva.cl/tlch/jsp/ch/esp/personas/productos/index.jsp>>, [consulta: 22 noviembre 2010]
- ✓ Banco Bilbao Viscaya Argentaria. Productos ofrecidos banca empresas. [en línea], <<http://www.bbva.cl/tlch/jsp/ch/esp/empresas/productos/index.jsp>>, [consulta: 22 noviembre 2010]
- ✓ Banco de Chile. Productos ofrecidos banca personas. [en línea], <<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/Personas/Productos>>, [consulta: 14 noviembre 2010]
- ✓ Banco de Chile. Productos ofrecidos banca empresas. [en línea], <<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/Empresas/>>, [consulta: 16 noviembre 2010]
- ✓ Banco de Chile. Cajeros automáticos. [en línea], <<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Red-de-Sucursales/Cajeros-Automaticos/>>, [consulta: 01 diciembre 2010]
- ✓ Banco de Chile. Sucursales. [en línea], <<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Red-de-Sucursales/Sucursales/>>, [consulta: 01 diciembre 2010]
- ✓ Banco de Crédito e Inversiones. Productos ofrecidos banca personas. [en línea], <<http://www.bci.cl/personas/>>, [consulta: 18 noviembre 2010]

- ✓ Banco de Crédito e Inversiones. Productos ofrecidos banca empresas. [en línea], <<http://www.bci.cl/empresas/>>, [consulta: 18 noviembre 2010]
- ✓ Banco Estado. Productos ofrecidos banca personas. [en línea], <<http://www.bancoestado.cl/83617C429A994E009BA0B6DFB9916156/C8AA27305BBB4AD7B769656766711E4B/C8AA27305BBB4AD7B769656766711E4B.asp>>, [consulta: 16 noviembre 2010]
- ✓ Banco Estado. Productos ofrecidos banca empresas. [en línea], <<http://www.bancoestado.cl/4D7C0958B08743978F98F8C184ABB2FA/F9C9289885084E7BBCF2183F19E7B715/F9C9289885084E7BBCF2183F19E7B715.asp>>, [consulta: 16 noviembre 2010]
- ✓ Banco Itaú. Productos ofrecidos banca personas. [en línea], <<http://www.itaú.cl/A83455A567B34FDB8C071B23F1DE90DB/2475DA2D65D148B3BBB19D07A78070EC/2475DA2D65D148B3BBB19D07A78070EC.asp>>, [consulta: 24 noviembre 2010]
- ✓ Banco Itaú. Productos ofrecidos banca empresas. [en línea], <<http://www.itaú.cl/A83455A567B34FDB8C071B23F1DE90DB/613FA9E602DA4A0E934375C63B970BD4/613FA9E602DA4A0E934375C63B970BD4.asp>>, [consulta: 24 noviembre 2010]
- ✓ Banco Santander. Productos ofrecidos banca personas. [en línea], <<http://www.santander.cl/contenidos/productos/index.asp?o=melat>>, [consulta: 14 noviembre 2010]
- ✓ Banco Santander. Productos ofrecidos banca empresas. [en línea], <<http://www.santander.cl/canales/empresas/index.asp>>, [consulta: 14 noviembre 2010]
- ✓ Banco Santander. Sucursales. [en línea], <<http://www.santander.cl/contenidos/sucursales/sucursales.asp>>, [consulta: 29 noviembre 2010]

- ✓ Banco Security. Productos ofrecidos banca personas. [en línea], <[http://www.bancosecurity.cl/personas/homes/contenido\\_no\\_menu.asp?op=47ADC94C8F184CC2BD7244A6A2895605C0A1C2531FAFD87F](http://www.bancosecurity.cl/personas/homes/contenido_no_menu.asp?op=47ADC94C8F184CC2BD7244A6A2895605C0A1C2531FAFD87F)>, [consulta: 25 noviembre 2010]
- ✓ Banco Security. Productos ofrecidos banca empresas. [en línea], <<https://www.bancosecurity.cl/empresas/home/contenido.asp?op=AC13470E2B0097A934AFDF22703F4DCEF55A3049244042EB>>, [consulta: 25 noviembre 2010]
- ✓ Banco Security. Sucursales. [en línea], <[https://www.bancosecurity.cl/personas/homes/contenido\\_no\\_menu.asp?op=E2C0851C519301D2070F7551C63F187C406AEA18CD446471](https://www.bancosecurity.cl/personas/homes/contenido_no_menu.asp?op=E2C0851C519301D2070F7551C63F187C406AEA18CD446471)>, [consulta: 25 noviembre 2010]
- ✓ Corpbanca. “Memorias y Estados financieros correspondientes a los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009”, disponibles en “[http://www.corpbanca.cl/portal/?page=Document/doc\\_view\\_section.asp&id\\_document=13256&id\\_category=62](http://www.corpbanca.cl/portal/?page=Document/doc_view_section.asp&id_document=13256&id_category=62)”.
- ✓ Corpbanca. Productos ofrecidos banca personas. [en línea], <[http://www.corpbanca.cl/portal/?id\\_category=10](http://www.corpbanca.cl/portal/?id_category=10)>, [consulta: 20 noviembre 2010]
- ✓ Corpbanca. Productos ofrecidos banca empresas. [en línea], <[http://www.corpbanca.cl/portal/?id\\_category=75](http://www.corpbanca.cl/portal/?id_category=75)>, [consulta: 20 noviembre 2010]
- ✓ RR.PP. SBIF. Dictan Normativa que Regula Fusiones Bancarias [en línea], superintendencia de bancos e instituciones financieras, <<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Noticia?indice=2.1&idContenido=444>> [consulta: 10 septiembre 2010]

- ✓ Scotiabank. “Memorias y Estados financieros correspondientes a los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009”, disponibles en “<http://www.scotiabank.cl/constructor.html?clientes/conozca/index.shtml>”.
- ✓ Scotiabank. Productos ofrecidos banca personas. [en línea], <[http://www.scotiabank.cl/index\\_personas.shtml](http://www.scotiabank.cl/index_personas.shtml)>, [consulta: 23 noviembre 2010]
- ✓ Scotiabank. Productos ofrecidos banca empresas. [en línea], <[http://www.scotiabank.cl/index\\_pyme.shtml](http://www.scotiabank.cl/index_pyme.shtml)>, [consulta: 23 noviembre 2010]
- ✓ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Cajeros automáticos. [en línea], <<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=564&tipocont=2150>>, [consulta: 28 noviembre 2010]
- ✓ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Información financiera, productos. [en línea], <<http://www.sbif.cl/sbifweb3/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=564&tipocont=566>>, [consulta: 28 noviembre 2010]
- ✓ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Información financiera. [en línea], <<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.0>>, [consulta: 01 diciembre 2010]
- ✓ Superintendencia de Bancos e Instituciones Bancarias. Leyes y normas [en línea], Ley general de bancos, <<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/LeyNorma?indice=3.4&idContenido=551>> [consulta: 14 septiembre 2010]
- ✓ Superintendencia de Bancos e Instituciones Bancarias. Panorama de la industria bancaria marzo 2010. [en línea], <[http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/Info\\_Fin\\_602\\_11323.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/Info_Fin_602_11323.pdf)>, [consulta: 20 septiembre 2010]



# ANEXOS

## ANEXO N° 1: BANCO SANTANDER

### ESTADOS DE RESULTADOS 2005-2009<sup>32</sup> (MMS)

CUENTAS/AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operacionales	1.337.154,3	1.514.665,1	2.054.671,8	2.154.146,0	1.390.227,0	1.690.173
Ingresos por Intereses y reajustes	1.017.829,7	1.168.851,3	1.665.527,1	2.061.112,0	1.207.778,0	1.424.220
Ingresos por comisiones	173.385,9	198.325,8	237.926,9	276.433,0	315.925,0	240.399
Otros Ingresos operacionales	5.548,7	5.619,1	8.507,7	16.512,0	33.243,0	13.886
<b>GASTOS</b>						
Gastos Operacionales	556.528,3	715.395,0	1.067.324,0	1.502.864,0	746.904,0	917.803
Remuneraciones y	142.171,1	159.722,5	176.095,2	209.134,0	224.484,0	182.321

<sup>32</sup> Principales cuentas de los estados de resultados de los años 2005-2009, incluye promedio y rendimiento.

Gastos Personal						
Gastos Administración	102.717,0	110.948,3	121.547,2	161.977,0	136.712,0	126.780
otros gastos operacionales	28.956,1	38.579,6	53.920,9	42.259,0	44.405,0	41.624

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	336.123,8	361.142,5	413.719,1	471.921,0	524.871,0	421.555
Resultado antes de Impuesto	295.812,6	343.932,4	365.872,0	394.745,0	525.168,0	385.106
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>244.791,6</b>	<b>285.581,8</b>	<b>308.646,6</b>	<b>331.017,0</b>	<b>436.306,0</b>	<b>321.269</b>

Total Activos	14.843.439	18.222.730	21.137.134	20.770.996	18.743.575
---------------	------------	------------	------------	------------	------------

Rendimiento	1,92%	1,69%	1,57%	2,10%	1,82%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

**CRECIMIENTO SEGÚN AÑO BASE (2005)<sup>33</sup>**

CUENTAS/AÑOS	2006	2007	2008	2009	Promedio
--------------	------	------	------	------	----------

**INGRESOS**

Ingresos Operacionales	13,28%	53,66%	61,10%	3,97%	33,00%
Ingresos por intereses y reajustes	14,84%	63,64%	102,50%	18,66%	49,91%
Ingresos por comisiones	14,38%	37,22%	59,43%	82,21%	48,31%
Otros ingresos operacionales	1,27%	53,33%	197,58%	499,11%	187,82%

**GASTOS**

Gastos Operacionales	28,55%	91,78%	170,04%	34,21%	81,14%
Remuneraciones y Gastos Personal	12,35%	23,86%	47,10%	57,90%	35,30%
gastos Administración	8,01%	18,33%	57,69%	33,10%	29,28%
Otros gastos operacionales	33,23%	86,22%	45,94%	53,35%	54,69%

**RESULTADOS**

<sup>33</sup> Incluye promedio de crecimiento de acuerdo al año base (2005).

Resultado Operacional	7,44%	23,09%	40,40%	56,15%	31,77%
Resultado antes de Impuesto	16,27%	23,68%	33,44%	77,53%	37,73%
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>16,66%</b>	<b>26,09%</b>	<b>35,22%</b>	<b>78,24%</b>	<b>39,05%</b>

## ANEXO N° 2: BANCO DE CHILE

### ESTADOS DE RESULTADOS 2005-2009<sup>34</sup> (MM\$)

CUENTAS/AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operacionales	785.437,6	902.970,3	1.418.265,0	1.904.026,0	1.293.299,0	1.260.800
Ingresos por Intereses y reajustes	644.573,4	732.145,5	1.170.098,0	1.663.643,0	893.007,0	1.020.693
Ingresos por comisiones	119.843,6	127.357,2	216.751,0	275.899,0	296.009,0	207.172
Otros Ingresos operacionales	15.062,0	8.325,5	8.023,8	68.386,0	22.739,0	24.507
<b>GASTOS</b>						
Gastos Operacionales	353.362,0	421.337,9	730.583,8	1.083.732,0	500.262,0	617.856
Remuneraciones y	119.671,1	123.589,8	192.010,7	306.040,0	256.782,0	199.619

<sup>34</sup> Principales cuentas de los estados de resultados de los años 2005-2009, incluye promedio y rendimiento.

Gastos Personal						
Gastos Administración	84.533,9	100.308,7	118.169,2	177.862,0	167.214,0	129.618
otros gastos operacionales	17.873,2	18.537,4	10.277,4	54.373,0	40.370,0	28.286

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	193.467,7	199.242,5	303.088,5	385.039,0	296.644,0	275.496
Resultado antes de Impuesto	197.568,1	214.758,0	269.207,8	310.237,0	297.887,0	257.932
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>180.723,7</b>	<b>195.247,7</b>	<b>242.287,7</b>	<b>272.427,0</b>	<b>257.887,0</b>	<b>229.715</b>

Total Activos	11.967.814,4	14.620.510,5	18.128.442,0	17.461.820,0	15.544.647
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------

Rendimiento	1,63%	1,66%	1,50%	1,48%	1,57%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

**CRECIMIENTO SEGÚN AÑO BASE (2005)<sup>35</sup>**

CUENTAS/AÑOS	2006	2007	2008	2009	Promedio
--------------	------	------	------	------	----------

**INGRESOS**

Ingresos Operacionales	14,96%	80,57%	142,42%	64,66%	75,65%
Ingresos por intereses y reajustes	13,59%	81,53%	158,10%	38,54%	72,94%
Ingresos por comisiones	6,27%	80,86%	130,22%	147,00%	91,09%
Otros ingresos operacionales	-44,73%	-46,73%	354,03%	50,97%	78,39%

**GASTOS**

Gastos Operacionales	19,24%	106,75%	206,69%	41,57%	93,56%
Remuneraciones y Gastos Personal	3,27%	60,45%	155,73%	114,57%	83,51%
gastos Administración	18,66%	39,79%	110,40%	97,81%	66,67%
Otros gastos operacionales	3,72%	-42,50%	204,22%	125,87%	72,83%

**RESULTADOS**

<sup>35</sup> Incluye promedio de crecimiento de acuerdo al año base (2005).

Resultado Operacional	2,98%	56,66%	99,02%	53,33%	53,00%
Resultado antes de Impuesto	8,70%	36,26%	57,03%	50,78%	38,19%
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>8,04%</b>	<b>34,07%</b>	<b>50,74%</b>	<b>42,70%</b>	<b>33,89%</b>

### **ANEXO N° 3: BANCO ESTADO**

#### **ESTADOS DE RESULTADOS 2005-2009<sup>36</sup> (MMS)**

<b>CUENTAS/AÑOS</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Promedio</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operacionales	825.276,7	1.149.449,1	1.653.535,0	1.633.874,0	892.441,0	1.230.915
Ingresos por Intereses y reajustes	647.910,9	806.971,7	1.123.623,2	1.449.426,0	652.017,0	935.990
Ingresos por comisiones	86.075,6	111.970,2	117.760,0	137.669,0	161.290,0	122.953
Otros Ingresos operacionales	52.455,2	3.859,4	3.005,3	59.219,0	32.763,0	30.260
<b>GASTOS</b>						
Gastos Operacionales	415.798,6	690.700,7	818.099,7	1.100.645,0	485.968,0	702.242

<sup>36</sup> Principales cuentas de los estados de resultados de los años 2005-2009, incluye promedio y rendimiento.

Remuneraciones y Gastos Personal	150.433,0	197.676,7	188.405,7	233.065,0	252.160,0	204.348
Gastos Administración	65.568,3	85.337,7	89.327,3	107.709,0	121.347,0	93.858
otros gastos operacionales	40.294,1	2.057,8	2.705,9	7.634,0	40.212,0	18.581

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	120.087,4	146.197,2	138.316,8	160.252,0	105.153,0	134.001
Resultado antes de Impuesto	99.067,7	125.154,1	114.630,9	124.734,0	104.934,0	113.704
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>39.462,1</b>	<b>53.793,4</b>	<b>52.969,0</b>	<b>54.800,0</b>	<b>60.065,0</b>	<b>52.218</b>

Total Activos	11.972.193,1	13.641.662,9	15.382.235,0	16.893.528,0	14.472.405
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------

Rendimiento	0,45%	0,39%	0,36%	0,36%	0,39%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

**CRECIMIENTO SEGÚN AÑO BASE (2005)<sup>37</sup>**

CUENTAS/AÑOS	2006	2007	2008	2009	Promedio
--------------	------	------	------	------	----------

**INGRESOS**

Ingresos Operacionales	39,28%	100,36%	97,98%	8,14%	61,44%
Ingresos por intereses y reajustes	24,55%	73,42%	123,71%	0,63%	55,58%
Ingresos por comisiones	30,08%	36,81%	59,94%	87,38%	53,55%
Otros ingresos operacionales	-92,64%	-94,27%	12,89%	-37,54%	-52,89%

**GASTOS**

Gastos Operacionales	66,11%	96,75%	164,71%	16,88%	86,11%
Remuneraciones y Gastos Personal	31,41%	25,24%	54,93%	67,62%	44,80%
Gastos Administración	30,15%	36,24%	64,27%	85,07%	53,93%
Otros gastos operacionales	-94,89%	-93,28%	-81,05%	-0,20%	-67,36%

<sup>37</sup> Incluye promedio de crecimiento de acuerdo al año base (2005).

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	21,74%	15,18%	33,45%	-12,44%	14,48%
Resultado antes de Impuesto	26,33%	15,71%	25,91%	5,92%	18,47%
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>36,32%</b>	<b>34,23%</b>	<b>38,87%</b>	<b>52,21%</b>	<b>40,41%</b>

**ANEXO N° 4: BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES**

**ESTADOS DE RESULTADOS 2005-2009<sup>38</sup>**  
(MMS)

CUENTAS/AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operacionales	615.370,4	1.117.083,2	1.465.664,6	1.329.339,0	731.031,0	1.051.698
Ingresos por Intereses y reajustes	481.490,2	591.987,6	841.290,4	1.159.985,0	618.320,0	738.615
Ingresos por comisiones	104.042,1	117.856,5	131.711,4	146.912,0	166.754,0	133.455
Otros Ingresos operacionales	5.459,6	10.364,9	19.712,1	13.042,0	19.706,0	13.657
<b>GASTOS</b>						

<sup>38</sup> Principales cuentas de los estados de resultados de los años 2005-2009, incluye promedio y rendimiento.

Gastos Operacionales	268.298,6	360.440,5	571.215,3	814.069,0	386.321,0	480.069
Remuneraciones y Gastos Personal	97.786,4	107.941,4	123.802,7	143.580,0	160.666,0	126.755
Gastos Administración	69.462,0	81.989,9	89.804,1	113.950,0	103.497,0	91.741
otros gastos operacionales	1.574,1	8.847,6	2.897,6	26.908,0	13.430,0	10.731

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	139.530,8	151.453,9	182.379,4	203.813,0	188.445,0	173.124
Resultado antes de Impuesto	124.719,9	142.717,0	162.092,1	183.337,0	191.421,0	160.857
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>105.684,3</b>	<b>120.152,6</b>	<b>135.375,8</b>	<b>152.057,0</b>	<b>160.774,0</b>	<b>134.809</b>

Total Activos	9.148.001,6	10.679.305,0	12.796.372,0	13.121.522,0	11.436.300
---------------	-------------	--------------	--------------	--------------	------------

Rendimiento	1,31%	1,27%	1,19%	1,23%	1,25%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

**CRECIMIENTO SEGÚN AÑO BASE (2005)<sup>39</sup>**

CUENTAS/AÑOS	2006	2007	2008	2009	Promedio
--------------	------	------	------	------	----------

**INGRESOS**

Ingresos Operacionales	81,53%	138,18%	116,02%	18,80%	88,63%
Ingresos por intereses y reajustes	22,95%	74,73%	140,92%	28,42%	66,75%
Ingresos por comisiones	13,28%	26,59%	41,20%	60,28%	35,34%
Otros ingresos operacionales	89,85%	261,05%	138,88%	260,94%	187,68%

**GASTOS**

Gastos Operacionales	34,34%	112,90%	203,42%	43,99%	98,66%
Remuneraciones y Gastos Personal	10,38%	26,61%	46,83%	64,30%	37,03%
gastos Administración	18,04%	29,29%	64,05%	49,00%	40,09%

<sup>39</sup> Incluye promedio de crecimiento de acuerdo al año base (2005).

Otros gastos operacionales	462,07%	84,08%	1609,42%	753,19%	727,19%
----------------------------	---------	--------	----------	---------	---------

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	8,55%	30,71%	46,07%	35,06%	30,10%
Resultado antes de Impuesto	14,43%	29,96%	47,00%	53,48%	36,22%
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>13,69%</b>	<b>28,09%</b>	<b>43,88%</b>	<b>52,13%</b>	<b>34,45%</b>

**ANEXO N° 5: CORPBANCA**

**ESTADOS DE RESULTADOS 2005-2009<sup>40</sup>**  
(MMS)

Cuentas/Años	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operacionales	301.248,7	319.833,8	531.164,8	634.510,0	426.528,0	442.657
Ingresos por Intereses y reajustes	245.904,5	247.540,5	377.385,4	559.702,0	314.115,0	348.929
Ingresos por comisiones	26.994,5	33.314,1	44.089,6	54.865,0	53.128,0	42.478
Otros Ingresos operacionales	5.259,9	1.712,3	3.137,4	7.833,0	5.087,0	4.606
<b>GASTOS</b>						

<sup>40</sup> Principales cuentas de los estados de resultados de los años 2005-2009, incluye promedio y rendimiento.

Gastos Operacionales	146.789,2	158.386,8	247.107,1	414.091,0	199.449,0	233.165
Remuneraciones y Gastos Personal	37.235,0	40.932,8	51.095,9	57.716,0	65.733,0	50.543
Gastos Administración otros gastos operacionales	16.799,9	18.851,4	24.953,7	50.511,0	44.592,0	31.142
	10.692,9	12.933,2	14.204,1	6.863,0	9.609,0	10.860

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	74.993,4	53.516,9	88.429,7	100.413,0	100.691,0	83.609
Resultado antes de Impuesto	63.362,4	46.742,2	60.380,3	67.177,0	101.136,0	67.760
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>52.632,8</b>	<b>39.104,5</b>	<b>51.049,0</b>	<b>56.310,0</b>	<b>85.109,0</b>	<b>56.841</b>

Total Activos	3.695.822,3	4.832.487,8	6.191.684,0	4.530.619,0	4.812.653
---------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-----------

Rendimiento	1,06%	1,06%	0,91%	1,88%	1,23%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

**CRECIMIENTO SEGÚN AÑO BASE (2005)<sup>41</sup>**

Cuentas/Años	2006	2007	2008	2009	Promedio
--------------	------	------	------	------	----------

**INGRESOS**

Ingresos Operacionales	6,17%	76,32%	110,63%	41,59%	58,68%
Ingresos por intereses y reajustes	0,67%	53,47%	127,61%	27,74%	52,37%
Ingresos por comisiones	23,41%	63,33%	103,25%	96,81%	71,70%
Otros ingresos operacionales	-67,45%	-40,35%	48,92%	-3,29%	-15,54%

**GASTOS**

Gastos Operacionales	7,90%	68,34%	182,10%	35,87%	73,55%
----------------------	-------	--------	---------	--------	--------

<sup>41</sup> Incluye promedio de crecimiento de acuerdo al año base (2005).

Remuneraciones y Gastos Personal	9,93%	37,23%	55,00%	76,54%	44,67%
gastos Administración	12,21%	48,53%	200,66%	165,43%	106,71%
Otros gastos operacionales	20,95%	32,84%	-35,82%	-10,14%	1,96%

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	-28,64%	17,92%	33,90%	34,27%	14,36%
Resultado antes de Impuesto	-26,23%	-4,71%	6,02%	59,62%	8,67%
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>-25,70%</b>	<b>-3,01%</b>	<b>6,99%</b>	<b>61,70%</b>	<b>9,99%</b>

**ANEXO N° 6: BANCO BILBAO VISCAYA ARGENTARIA**

**ESTADOS DE RESULTADOS 2005-2009<sup>42</sup>**  
(MMS)

CUENTAS/AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operacionales	713.402,6	877.321,0	1.011.853,1	694.785,0	413.164,0	742.105
Ingresos por Intereses y reajustes	241.058,6	277.021,3	459.905,9	628.749,0	223.226,0	365.992
Ingresos por comisiones	35.833,3	34.158,3	47.449,2	51.065,0	68.865,0	47.474
Otros Ingresos operacionales	840,2	1.622,0	2.995,1	8.498,0	11.927,0	5.176
<b>GASTOS</b>						

<sup>42</sup> Principales cuentas de los estados de resultados de los años 2005-2009, incluye promedio y rendimiento.

Gastos Operacionales	167.205,9	202.147,0	362.155,3	495.135,0	183.082,0	281.945
Remuneraciones y Gastos Personal	40.656,3	45.518,1	55.558,1	58.850,0	64.825,0	53.082
Gastos Administración	33.185,5	35.040,2	38.841,8	43.719,0	47.552,0	39.668
otros gastos operacionales	368,0	569,0	343,0	17.632,0	27.109,0	9.204

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	28.379,3	29.594,3	49.422,1	72.302,0	80.576,0	52.055
Resultado antes de Impuesto	33.876,1	32.189,9	35.898,5	48.903,0	80.867,0	46.347
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>29.995,6</b>	<b>28.880,3</b>	<b>31.835,5</b>	<b>41.907,0</b>	<b>68.030,0</b>	<b>40.130</b>

Total Activos	5.089.486,8	6.520.481,1	7.751.834,0	6.809.656,0	6.542.864
---------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-----------

Rendimiento	0,57%	0,49%	0,54%	1,00%	0,65%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

**CRECIMIENTO SEGÚN AÑO BASE (2005)<sup>43</sup>**

CUENTAS/AÑOS	2006	2007	2008	2009	Promedio
--------------	------	------	------	------	----------

**INGRESOS**

Ingresos Operacionales	22,98%	41,83%	-2,61%	-42,09%	5,03%
Ingresos por intereses y reajustes	14,92%	90,79%	160,83%	-7,40%	64,78%
Ingresos por comisiones	-4,67%	32,42%	42,51%	92,18%	40,61%
Otros ingresos operacionales	93,05%	256,47%	911,43%	1319,54%	645,12%

**GASTOS**

<sup>43</sup> Incluye promedio de crecimiento de acuerdo al año base (2005).

Gastos Operacionales	20,90%	116,59%	196,12%	9,49%	85,78%
Remuneraciones y Gastos Personal	11,96%	36,65%	44,75%	59,45%	38,20%
gastos Administración	5,59%	17,04%	31,74%	43,29%	24,42%
Otros gastos operacionales	54,62%	-6,79%	4691,30%	7266,58%	3001,43%

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	4,28%	74,15%	154,77%	183,93%	104,28%
Resultado antes de Impuesto	-4,98%	5,97%	44,36%	138,71%	46,02%
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>-3,72%</b>	<b>6,13%</b>	<b>39,71%</b>	<b>126,80%</b>	<b>42,23%</b>

**ANEXO N° 7: SCOTIABANK**

**ESTADOS DE RESULTADOS 2005-2009<sup>44</sup>**  
(MM\$)

CUENTAS/AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operacionales	131.299,7	170.905,2	386.920,6	266.717,0	380.869	267.342,3
Ingresos por Intereses y reajustes	99.560,1	104.776,8	214.564,1	206.351,0	272.618	179.574,0
Ingresos por comisiones	21.554,1	21.834,2	26.770,5	37.395,0	48.817	31.274,2
Otros Ingresos operacionales	3.103,8	1.550,8	1.356,5	11.469,0	22.272	7.950,4
<b>GASTOS</b>						

<sup>44</sup> Principales cuentas de los estados de resultados de los años 2005-2009, incluye promedio y rendimiento.

Gastos Operacionales	67.738,9	65.236,9	138.273,0	464.179,0	169.707,0	181.027,0
Remuneraciones y Gastos Personal	31.697,3	26.462,9	42.746,9	86.379,0	83.338,0	54.124,8
Gastos Administración	11.193,2	12.544,9	17.564,8	44.029,0	40.852,0	25.236,8
otros gastos operacionales	6.256,9	2.920,1	3.776,1	29.993,0	14.463,0	11.481,8

RESULTADOS

Resultado Operacional	8.013,6	19.171,4	30.778,0	-17.675,0	29.437,0	13.945,0
Resultado antes de Impuesto	6.484,0	20.949,3	20.077,9	-36.761,0	29.803,0	8.110,6
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>5.559,3</b>	<b>17.272,0</b>	<b>16.068,5</b>	<b>-36.309,0</b>	<b>20.022,0</b>	<b>4.522,6</b>

Total Activos	1.613.525	5.455.066	5.894.968,0	5.179.783,0	4.535.835,6
---------------	-----------	-----------	-------------	-------------	-------------

Rendimiento	1,07%	0,29%	-0,62%	0,39%	0,28%
-------------	-------	-------	--------	-------	-------

CRECIMIENTO SEGÚN AÑO BASE (2005)<sup>45</sup>

CUENTAS/AÑOS	2006	2007	2008	2009	Promedio
--------------	------	------	------	------	----------

INGRESOS

Ingresos Operacionales	30,16%	194,69%	103,14%	190,08%	129,52%
Ingresos por intereses y reajustes	5,24%	115,51%	107,26%	173,82%	100,46%
Ingresos por comisiones	1,30%	24,20%	73,49%	126,49%	56,37%
Otros ingresos operacionales	-50,04%	-56,30%	269,51%	617,57%	195,19%

GASTOS

Gastos Operacionales	-3,69%	104,13%	585,25%	150,53%	209,05%
----------------------	--------	---------	---------	---------	---------

<sup>45</sup> Incluye promedio de crecimiento de acuerdo al año base (2005).

Remuneraciones y Gastos Personal	-16,51%	34,86%	172,51%	162,92%	88,44%
gastos Administración	12,08%	56,92%	293,35%	264,97%	156,83%
Otros gastos operacionales	-53,33%	-39,65%	379,36%	131,15%	104,38%

RESULTADOS

Resultado Operacional	139,24%	284,07%	-320,56%	267,34%	92,52%
Resultado antes de Impuesto	223,09%	209,65%	-666,95%	359,64%	31,36%
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>210,69%</b>	<b>189,04%</b>	<b>-753,12%</b>	<b>260,15%</b>	<b>-23,31%</b>

**ANEXO N° 8: BANCO ITAÚ**

**ESTADOS DE RESULTADOS 2005-2009<sup>46</sup>**  
(MMS)

CUENTAS/AÑOS	2006	2007	2008	2009	Promedio
INGRESOS					
Ingresos Operacionales	95.171,5	285.426,3	319.757,0	225.416,0	231.443
Ingresos por Intereses y reajustes	65.183,2	184.028,5	283.164,0	162.344,0	173.680
Ingresos por comisiones	7.756,8	18.765,5	22.143,0	27.370,0	19.009
Otros Ingresos operacionales	591,1	2.374,5	9.721,0	3.025,0	3.928

<sup>46</sup> Principales cuentas de los estados de resultados de los años 2005-2009, incluye promedio y rendimiento, además, considera desde el año 2006, ya que en ese año comienza a existir Itaú Chile.

GASTOS

Gastos Operacionales	42.072,5	118.350,7	193.832,0	102.122,0	114.094
Remuneraciones y Gastos Personal	15.127,4	37.920,9	43.954,0	45.042,0	35.511
Gastos Administración	8.670,1	23.404,2	25.643,0	26.742,0	21.115
otros gastos operacionales	714,8	1.808,0	3.876,0	4.785,0	2.796

RESULTADOS

Resultado Operacional	7.381,5	31.696,5	48.812,0	42.664,0	32.639
Resultado antes de Impuesto	8.037,0	23.724,8	33.813,0	42.692,0	27.067
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>6.390,6</b>	<b>19.480,0</b>	<b>28.622,0</b>	<b>36.256,0</b>	<b>22.687</b>

Total Activos	1.872.069,7	2.392.900,3	3.077.397,0	3.041.744,0	2.596.027,8
---------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Rendimiento	0,34%	0,81%	0,93%	1,19%	0,82%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

**CRECIMIENTO SEGÚN AÑO BASE (2006)<sup>47</sup>**

CUENTAS/AÑOS	2007	2008	2009	Promedio
--------------	------	------	------	----------

INGRESOS

Ingresos Operacionales	199,91%	235,98%	136,85%	190,91%
Ingresos por intereses y reajustes	182,33%	334,41%	149,06%	221,93%
Ingresos por comisiones	141,92%	185,47%	252,85%	193,41%
Otros ingresos operacionales	301,71%	1544,56%	411,76%	752,68%

GASTOS

<sup>47</sup> Incluye promedio de crecimiento de acuerdo al año base (2005). Se consideró año base 2006.

Gastos Operacionales	181,30%	360,71%	142,73%	228,25%
Remuneraciones y Gastos Personal	150,68%	190,56%	197,75%	179,66%
Gastos Administración	169,94%	195,76%	208,44%	191,38%
Otros gastos operacionales	152,94%	442,25%	569,42%	388,20%

RESULTADOS

Resultado Operacional	329,40%	561,27%	477,99%	456,22%
Resultado antes de Impuesto	195,19%	320,72%	431,19%	315,70%
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>204,82%</b>	<b>347,88%</b>	<b>467,33%</b>	<b>340,01%</b>

**ANEXO N° 9: BANCO SECURITY**

**ESTADOS DE RESULTADOS 2005-2009<sup>48</sup>**  
(MM\$)

CUENTAS/AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
INGRESOS						
Ingresos Operacionales	282.567,0	228.967,9	258.890,3	292.868,0	163.250,0	245.309
Ingresos por Intereses y reajustes	101.071,9	114.823,4	182.480,9	238.599,0	117.959,0	150.987
Ingresos por comisiones	6.765,0	7.137,9	9.208,4	22.752,0	25.247,0	14.222

<sup>48</sup> Principales cuentas de los estados de resultados de los años 2005-2009, incluye promedio y rendimiento.

Otros Ingresos operacionales	1.230,2	1.144,0	2.314,7	5.197,0	3.985,0	2.774
------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	-------

**GASTOS**

Gastos Operacionales	64.103,0	75.505,8	140.435,1	215.471,0	84.735,0	116.050
Remuneraciones y Gastos Personal	12.025,4	15.411,6	16.887,8	21.537,0	20.507,0	17.274
Gastos Administración	12.289,6	13.173,6	15.553,9	23.840,0	24.433,0	17.858
otros gastos operacionales	440,2	607,1	530,3	2.426,0	3.510,0	1.503

**RESULTADOS**

Resultado Operacional	22.384,6	21.423,9	27.943,4	27.206,0	27.630,0	25.318
Resultado antes de Impuesto	23.244,0	23.983,4	30.695,6	16.861,0	27.835,0	24.524
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>20.434,6</b>	<b>20.498,0</b>	<b>27.250,4</b>	<b>14.332,0</b>	<b>23.039,0</b>	<b>21.111</b>

Total Activos	2.070.895,4	2.682.821,7	3.238.938,0	3.452.372,0	2.861.257
---------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-----------

Rendimiento	0,99%	1,02%	0,44%	0,67%	0,78%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

**CRECIMIENTO SEGÚN AÑO BASE (2006)<sup>49</sup>**

CUENTAS/AÑOS	2006	2007	2008	2009	Promedio
--------------	------	------	------	------	----------

**INGRESOS**

Ingresos Operacionales	-18,97%	-8,38%	3,65%	-42,23%	-16,48%
Ingresos por intereses y reajustes	13,61%	80,55%	136,07%	16,71%	61,73%
Ingresos por comisiones	5,51%	36,12%	236,32%	273,20%	137,79%
Otros ingresos operacionales	-7,01%	88,16%	322,45%	223,93%	156,88%

<sup>49</sup> Incluye promedio de crecimiento de acuerdo al año base (2005).

GASTOS

Gastos Operacionales	17,79%	119,08%	236,13%	32,19%	101,30%
Remuneraciones y Gastos Personal	28,16%	40,43%	79,10%	70,53%	54,55%
gastos Administración	7,19%	26,56%	93,99%	98,81%	56,64%
Otros gastos operacionales	37,91%	20,47%	451,11%	697,36%	301,72%

RESULTADOS

Resultado Operacional	-4,29%	24,83%	21,54%	23,43%	16,38%
Resultado antes de Impuesto	3,18%	32,06%	-27,46%	19,75%	6,88%
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>0,31%</b>	<b>33,35%</b>	<b>-29,86%</b>	<b>12,75%</b>	<b>4,14%</b>

**ANEXO N° 10: BANCO SECURITY**

**ESTADOS DE RESULTADOS 2005-2009<sup>50</sup>**  
(MMS)

CUENTAS/AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
INGRESOS						
Ingresos Operacionales	116.112,1	159.956,6	253.328,2	258.823,0	154.009,0	188.446
Ingresos por Intereses y reajustes	88.410,5	104.010,2	177.078,6	207.159,0	98.430,0	135.018
Ingresos por	17.157,8	18.341,9	21.630,2	23.784,0	27.453,0	21.673

<sup>50</sup> Principales cuentas de los estados de resultados de los años 2005-2009, incluye promedio y rendimiento.

comisiones						
Otros Ingresos operacionales	1.501,9	858,7	1.439,8	3.469,0	1.699,0	1.794

GASTOS

Gastos Operacionales	54.186,5	68.420,5	119.874,7	167.085,0	63.077,0	94.529
Remuneraciones y Gastos Personal	17.828,5	20.408,7	23.150,7	25.730,0	24.088,0	22.241
Gastos Administración	9.165,2	10.070,1	11.900,0	13.954,0	13.671,0	11.752
otros gastos operacionales	1.655,6	1.373,9	1.606,7	5.751,0	7.484,0	3.574

RESULTADOS

Resultado Operacional	25.299,9	29.826,1	43.010,5	43.442,0	44.911,0	37.298
Resultado antes de Impuesto	22.216,8	27.946,4	35.246,4	31.330,0	45.010,0	32.350
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>18.908,5</b>	<b>23.778,3</b>	<b>29.226,1</b>	<b>27.105,0</b>	<b>40.914,0</b>	<b>27.986</b>

Total Activos	1.995.394,4	2.425.613,1	2.780.879,0	2.722.022,0	2.480.977
---------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-----------

Rendimiento	1,19%	1,20%	0,97%	1,50%	1,22%
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

**CRECIMIENTO SEGÚN AÑO BASE (2006)<sup>51</sup>**

CUENTAS/AÑOS	2006	2007	2008	2009	Promedio
--------------	------	------	------	------	----------

INGRESOS

Ingresos Operacionales	37,76%	118,18%	122,91%	32,64%	77,87%
Ingresos por intereses y reajustes	17,64%	100,29%	134,31%	11,33%	65,90%

<sup>51</sup> Incluye promedio de crecimiento de acuerdo al año base (2005).

Ingresos por comisiones	6,90%	26,07%	38,62%	60,00%	32,90%
Otros ingresos operacionales	-42,83%	-4,13%	130,97%	13,12%	24,28%

GASTOS

Gastos Operacionales	26,27%	121,23%	208,35%	16,41%	93,06%
Remuneraciones y Gastos Personal	14,47%	29,85%	44,32%	35,11%	30,94%
gastos Administración	9,87%	29,84%	52,25%	49,16%	35,28%
Otros gastos operacionales	-17,01%	-2,95%	247,37%	352,04%	144,86%

RESULTADOS

Resultado Operacional	17,89%	70,00%	71,71%	77,51%	59,28%
Resultado antes de Impuesto	25,79%	58,65%	41,02%	102,59%	57,01%
<b>Resultado Ejercicio</b>	<b>25,75%</b>	<b>54,57%</b>	<b>43,35%</b>	<b>116,38%</b>	<b>60,01%</b>