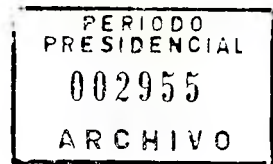


48-3-25



**BANCO DEL ESTADO DE CHILE**

**SITUACION ACTUAL**

**Y**

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

**SANTIAGO, JUNIO DE 1990**

## BANCO DEL ESTADO DE CHILE

### SITUACION ACTUAL Y ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Documento aprobado por Consejo Directivo  
de fecha 27 de junio de 1990

#### 1.- Objetivos Globales

Desde su primer día la nueva Administración del Banco del Estado de Chile ha adoptado el lema con que los trabajadores de la institución recibieron el advenimiento del nuevo Gobierno : "Por una economía al servicio de la democracia". Resume de manera compacta varios objetivos que están definidos en su ley orgánica y en su naturaleza de institución bancaria estatal.

1 En primer lugar, el Banco del Estado debe atender adecuadamente a los cinco millones de clientes actuales que reciben variados servicios y que, muy probablemente, no serían considerados por la banca privada, por ser receptores de pagos del Fisco, por vivir en localidades pequeñas o lugares aislados y también porque cada una de sus operaciones es de un tamaño insuficiente para resultar atractivas desde un punto de vista meramente comercial.

2 En segundo lugar, debe servir como instrumento eficaz en la ejecución de las políticas del gobierno democrático. En este ámbito de acción debe contribuir a la mantención de condiciones de estabilidad en los agregados económicos y en el mercado financiero, actuando en forma coordinada con el Banco Central y el Ministerio de Hacienda.

3 También debe desempeñar la función de fomento - en particular a la pequeña y mediana empresa - actuando coordinadamente con el Ministerio de Economía, la CORFO y el Servicio de Cooperación Técnica; concurrir al financiamiento complementario a los demandantes de vivienda subsidiada en coordinación con el MINVU; y promover el hábito del ahorro, objetivo que fue tradicional en el Banco del Estado y que se diluyó durante los últimos 16 años.

Finalmente, pero no menos importante que los anteriores, el Banco debe ser eficiente, para competir en un mercado financiero que se ha sofisticado y diversificado en los servicios que ofrece, al tiempo que ha modernizado la tecnología que emplea. Por otro lado, debe obtener una rentabilidad razonable, ya que el excedente generado constituye una importante fuente de recursos fiscales.

Sin embargo, existen severas restricciones para alcanzar estos objetivos en un plazo breve. La institución adolece de una serie de problemas, que es preciso abordar de inmediato aunque con una perspectiva de largo plazo. En lo principal se enumeran en el punto siguiente.

## 2.- Los problemas básicos

Existen cuatro restricciones básicas que explican prácticamente todo el resto de los problemas.

a) La primera es la ausencia absoluta de objetivos definidos con precisión. En efecto, no existe una declaración formal ni implícita de cuales son las metas que sigue el Banco en la actualidad, e incluso algunos de los objetivos establecidos en su propia ley orgánica no se cumplen cabalmente.

En consecuencia, se carece de una guía que oriente la acción y que motive al personal. El Banco del Estado es un gran ente que flota en el mercado financiero sin rumbo definido.

b) La segunda restricción, que sólo es parcialmente una consecuencia de la primera, es la existencia de una administración poco rigurosa con holguras en todos los ámbitos, que es fuente de ineficiencias y lo que es más riesgoso, crea un ambiente laxo, falta de real control y exigencias.

c) El tercer problema dice relación con el volumen de personal, su calificación y capacitación. A pesar de que el Banco ha perdido significación, no ha reducido su personal teniendo el doble de funcionarios que entidades financieras de tamaño similar<sup>1</sup>.

Por otra parte, hay funciones especializadas que no se efectúan con el personal calificado que se requeriría para desempeñarlas en forma idónea. Agrava la situación el hecho de que el personal no ha sido adecuadamente capacitado durante un largo período, en que han ocurrido grandes transformaciones en el sistema financiero, especialmente en materias de innovación tecnológica e incorporación de nuevos servicios.

Finalmente, la ausencia de una política de personal implica que la carrera funcionaria se traduce para la gran mayoría en un trabajo estable, sin mayores exigencias, casi inamovible, sin incentivos para el logro de un desempeño eficiente. Esto se refleja en una alta tasa de ausentismo, atrasos y falta de disciplina laboral.

d) En cuarto término, el banco soporta una carga de activos improductivos, cuyo uso alternativo es de enorme significación en la implementación de programas específicos consistentes con los objetivos del gobierno en orden a reorientar recursos financieros hacia sectores que los demandan con urgencia. En esta línea se ubican los programas de vivienda, educación y salud como cuestiones prioritarias, asimismo el reforzamiento de empresas viables y de importancia económica y social que, como resultado de políticas anteriormente implementadas, atraviesan por una difícil situación económica y financiera.

---

<sup>1</sup> A modo de ilustración, durante 1989 el desembolso por concepto de remuneraciones y gastos del personal alcanzó a MM\$ 26,4 lo que representó un 11% del total de los ingresos operacionales. En el Banco de Chile estas cifras fueron MM\$ 16,1 y 6% respectivamente.

Identificados estos cuatro problemas básicos, se puede pasar revista a una serie de limitaciones más específicas.

### 3.- Limitaciones en la administración y gestión

- a) En primer lugar, como consecuencia de la falta de objetivos y de la estrategia del gobierno anterior de reducir la acción del Estado en la vida económica del país, se dio un importante deterioro de la participación del Banco en el sistema financiero. En efecto, en 1973 el banco participaba con el 56,7% del total de las colocaciones del sistema financiero, porcentaje que llegó al 17,5% en 1989. A su vez, la importancia patrimonial en el sistema cayó en forma significativa, situación agravada por el retiro de capital por 45.000 millones ocurrido en diciembre de 1988.

Esta tendencia ha continuado en los últimos cuatro años. En efecto, entre diciembre de 1985 y de 1989 la participación relativa del Banco del Estado en el sistema financiero se ha reducido sistemáticamente :

- en el total de activos, desde el 22 al 17 por ciento;
- en las colocaciones totales, desde el 21 al 18 por ciento;
- en los pasivos circulantes, desde el 21 al 18 por ciento; y
- en el patrimonio, desde el 23 al 15 por ciento.

- b) Por otra parte, es de conocimiento público que el BECH se ha quedado atrás en la variedad y calidad de los servicios ofrecidos y la tecnología empleada, tanto en sus procesos internos como en la atención a sus clientes. Habiendo sido el primer banco en Chile en contar con un sistema de cuentas en línea (1968), hoy no está al día con muchos servicios que ofrece la banca privada.

- c) Particular gravedad tiene el hecho de que el Banco no posee un sistema de contabilidad de costos y, en consecuencia, tampoco ejerce un control de gestión. Esto significa que no se tiene un conocimiento cabal de dónde se generan utilidades y pérdidas ( en qué servicios, en qué oficinas y con qué clientes ).
- d) La estructura de la organización del Banco también tiene serias limitaciones. Es el único banco en Chile en que todavía se divide la atención de sus clientes de crédito de acuerdo al tipo de moneda en que se otorga el préstamo. Además, no se separa la función comercial de la operativa. La creación de la Gerencia Grandes Empresas, la realización de algunas funciones tipo "ejecutivo de cuenta" por parte de la Asesoría Económica de la Gerencia General de Créditos y otros grupos anexos, son intentos aislados que tienden a reconocer esta realidad, aunque agregan dificultades administrativas como consecuencia de la estructura híbrida que han provocado.
- e) La centralización de las decisiones es excesiva. Las sucursales del Banco, y aún las Gerencias Zonales tienen reducidas atribuciones de crédito y prácticamente ningún margen de flexibilidad para negociar tasas en sus captaciones. Esto es producto de la falta de sistemas de información para el control e incentivos en la gestión y de la ausencia de un proceso de crédito coherente y moderno, lo que ha llevado a la administración superior a optar por el camino más fácil de centralizar las decisiones. A su vez, la falta de objetivos y estímulos conduce a una parte del personal de sucursales a aceptar con pasividad e incluso complacencia, esta concentración en la casa matriz y en las autoridades superiores de la institución.

#### 4.- Deficiencia de la gestión financiera

- a) Particular mención merece la precaria función de finanzas. Hasta hace muy poco prácticamente no existía coordinación alguna entre las unidades colocadoras, la encargada de las captaciones y la responsable del manejo de la caja del banco. Como consecuencia, se

puede observar un fuerte descalce entre activos y pasivos. En efecto, al 31.12.89, los activos en moneda nacional reajutable superan a los pasivos en \$ 135.204 millones, lo que significa 1,67 veces el capital.

- b) El manejo de la Reserva Técnica deja en evidencia una notoria incapacidad del BECH para adaptarse a los cambios que lo afectan. Este problema se originó en la transferencia de \$ 45.000 millones de capital, ocurrida en diciembre de 1988. Sin embargo, transcurridos quince meses, el desequilibrio subsiste y de continuar con la misma estrategia el problema no se resolverá en breve plazo.

En esta línea, se debe consignar que no ha sido posible red denominar total o parcialmente un certificado de depósito por U.F. 26,8 millones, que el banco mantiene invertido en el Banco Central, con el objeto que este instrumento sea elegible para la constitución de reserva técnica.

- c) En tercer lugar, con los antecedentes puntuales de que se dispone, se puede apreciar que el BECH cobra por sus colocaciones tasas inferiores a las que rigen en el sistema. A modo de ejemplo, la tasa de mercado cobrada a las operaciones reajustables de entre 1 y 3 años fue un 14,97% en marzo de 1990 en tanto que la del BECH alcanzó a 12,35%, para igual período, sin que esas diferencias respondan a la implementación de una política de fomento
- d) En lo referente a la composición de sus activos, se observa que el BECH posee una elevada proporción de Inversiones Financieras, en relación al promedio del Sistema. Al 31.12.89 la relación Inversiones Financieras/Activos Totales del BECH era de 23,4%, en tanto que el promedio de mercado alcanzaba a un 17,8%. Similar situación se observó permanentemente en el último trienio. Si se considera que en 1980 la



relación descrita alcanzaba a 11,2%, se desprende que el crecimiento del Banco ha sido orientado progresivamente hacia las inversiones financieras desligándolo del financiamiento de las actividades productivas.

- e) En cuanto a la composición de sus pasivos, en el último trienio se observa un paulatino aumento de la importancia de las captaciones con libreta de ahorro a plazo. Como porcentaje del pasivo circulante la proporción de saldos de ahorro creció desde un 20,7% en Diciembre de 1987 a un 27,1% en Diciembre de 1989. Paralelamente, la participación porcentual de los depósitos a la vista se mantuvo relativamente constante entre iguales fechas.

Los problemas antes mencionados en la práctica se traducen en que el Banco del Estado es más ineficiente que los bancos privados de tamaño comparable, como lo verifican los indicadores que se presentan a continuación :

	Banco de Chile	Banco de Santiago	Banco del Estado
Gastos Fijos/Activos Totales	1,52%	1,69%	2,18%
Remunerac./Activos Totales	0,95%	0,92%	1,72%
Excedente/N° de Personas	6,6	6,3	2,5

De las cifras presentadas se concluye que es significativamente más caro administrar los activos en el Banco del Estado que en los bancos de Chile y de Santiago, explicándose esta situación por el efecto combinado de un alto gasto en remuneraciones y, como se señaló, la insuficiente rentabilidad de los activos. El aprovechamiento de la capacidad de expansión comercial (bajo leverage) y un



mejoramiento en la productividad de los trabajadores, permitirían mejorar estos indicadores.

5.- Elementos positivos para apoyar una nueva estrategia

Sin perjuicio de todo lo anterior, es preciso rescatar algunos aspectos positivos sobre los cuales se deberá apoyar la estrategia futura.

- a) El primero es que la mayoría del personal tiene un cierto grado de identificación con la institución que es susceptible de servir de base a las políticas de aumento de la productividad. Por otro lado, las rentas y los beneficios no pecuniarios de los niveles más bajos e intermedios, son superiores al promedio del sistema financiero. Aunque el grado de motivación es relativamente bajo, la identificación del personal con el Banco es un buen punto de partida para generar actitudes y conductas más positivas, a través de una buena comunicación de objetivos, una mayor participación, una capacitacional funcional al desarrollo institucional y una administración de los recursos humanos que relacione el rendimiento del trabajador con su progreso en la carrera funcionaria.
- b) En segundo lugar, la imagen del Banco, aunque tiene elementos de lentitud, ineficiencia y obsolescencia, conserva su característica de gran solidez y seguridad, base para que junto con innovar en su tecnología y servicios, recupere el lugar y prestigio que le corresponde en el sistema financiero.
- c) Un importante activo para el logro de los objetivos que se definan es la red de sucursales con que cuenta el BECH, la más extensa entre todos los bancos del país, que permite llegar a todos los puntos en que se desee ofrecer los servicios.
- d) Finalmente, la institución mantiene una sólida posición en el exterior, situación que se materializa en una amplia red de corresponsales y en una adecuada cobertura de líneas de crédito para el financiamiento de operaciones de comercio exterior y de proyectos de

inversión. En esta dirección, el Banco ha canalizado, en calidad de colocador, un importante volumen de recursos provenientes del BID, posición que deberá volver a asumir protagónicamente en el futuro.

#### 6.- Principales objetivos para el período 1990-1994

El proceso de recuperación del Banco obliga a precisar objetivos específicos y a definir prioridades para la acción.

Dentro de la orientación básica de reafirmar el rol de liderazgo que tradicionalmente tuvo el Banco del Estado - lo cual significa retomar un papel activo en el sistema financiero y modernizar su tecnología - los principales objetivos específicos identificados son los siguientes :

- a) Desarrollo institucional, que deberá materializarse en los siguientes ámbitos :
  - i) Fortalecer la presencia del banco en el mercado de acuerdo con su tamaño, red de sucursales y recursos.
  - ii) Readequar su organización y manejo administrativo orientándolo hacia el servicio a sus clientes, el que deberá ser más eficiente en términos de costos y calidad.
  - iii) Incorporar tecnologías y crear filiales, acordes al desarrollo que ha alcanzado el sistema financiero chileno.
  - iv) Definir e implementar una política de personal que satisfaga la necesidad de reglas claras y no discriminatorias para los trabajadores del Banco y que contribuya al logro de un mejor nivel de productividad.

- b) Reasumir su rol de institución de fomento, tanto del ahorro como de la inversión, especialmente en la contribución, por la vía del acceso al crédito, al desarrollo de la mediana y pequeña empresa.
- c) Mejorar significativamente la atención a los clientes y al público en general que utilizan los servicios del banco. Complementariamente, dentro de este objetivo, está el desarrollo de la banca de personas.
- d) Toda la acción del banco deberá inspirarse, como norma permanente de conducta, en la limpieza moral y la probidad administrativa, al servicio sólo de los intereses del país.

#### 7.- Estrategia de consolidación y crecimiento

La estrategia para abordar la variedad de problemas identificados, así como para alcanzar los principales objetivos definidos para el período 1990-94, requiere plantear metas específicas y emprender las tareas necesarias para avanzar en su cumplimiento.

Las tareas más inmediatas que deberá implementar el Comité Ejecutivo serán las siguientes :

- a) Formación de una unidad asesora que específicamente tenga por objeto estudiar y proponer el conjunto de políticas necesarias para desarrollar mayores niveles de eficiencia en aquellas áreas estratégicas que le señale el Comité Ejecutivo, tales como : proceso de crédito, finanzas, informática, presupuestos, control de gestión, desarrollo, y nuevos servicios.
- b) Diseñar y poner en práctica un proceso presupuestario que permita conocer la programación de actividades por unidades y en una etapa posterior, proporcionar las bases para un sistema de control de gestión que registre el resultado o rentabilidad por centro de

negocios (sucursal, gerencia, etc.) y poder aplicar sistemas de incentivos. En un ámbito más global, particular importancia tiene la determinación de los costos y beneficios que representa para el banco su actuación como agente fiscal.

- c) Redefinición del proceso de crédito del banco. Esto significa, determinados los mercados objetivos, establecer un conjunto de normas y procedimientos que permitan estandarizar y agilizar el manejo comercial y operativo de los negocios. Se requiere la estructuración de áreas de negocios en base a la conformación de plataformas comerciales compuestas por ejecutivos de cuenta responsables de la atención integral del cliente. Adicionalmente y como un apoyo a la toma de decisiones de crédito se deben estructurar áreas específicas de análisis de crédito y control de cartera con la capacidad, tecnología e independencia necesaria para evaluar los negocios del Banco, y hacer un adecuado seguimiento de ellos.

Por otra parte, el proceso de negociación y evaluación implica una adecuada redefinición respecto a composición de los comités de crédito, atribuciones, políticas de préstamos, funcionamiento de líneas de crédito, etc. Especial atención se debe dedicar al proceso de control de crédito, referido a aspectos tales como la utilización de las operaciones cursadas, comportamiento de los pagos, control de proyectos o de avances de obra y análisis de las garantías, en la perspectiva de disponer oportunamente de los elementos de evaluación necesarios para medir la expansión de los negocios del Banco y los niveles de riesgo asociados.

- d) En el ámbito de sus clientes objetivo, el BECH deberá reorientar sus políticas, ampliando su acción de fomento productivo hacia las empresas medianas y pequeñas, sin abandonar por eso su atención a grandes empresas.

Para este efecto, el banco actuará en estrecha coordinación con otras entidades públicas para la ejecución de las políticas del gobierno.

Los principales aspectos que se deberán abordar para el cumplimiento de esta tarea incluyen el diseño y consolidación de una gerencia para atender eficientemente a este segmento, la definición de líneas de crédito y condiciones a ofrecer, el planteamiento de una política sectorial y regional que oriente este tipo de préstamos, el establecimiento de procedimientos de acceso y operativos expeditos, la captación de recursos internacionales especiales para este estrato de clientes y, entre muchos otros, la promoción de este nuevo impulso del banco a la actividad de fomento.

- e) El banco deberá diseñar e implementar un sistema para tratar a los deudores morosos de menor tamaño, que ascienden a varios miles de casos (que en la actualidad se encuentran desatendidos), tanto en la cobranza prejudicial y judicial como renegociando sus deudas.
- f) Avanzar rápidamente en algunos proyectos de innovación y nuevos servicios que están en marcha y que deberán contribuir a una mejora sustancial en la atención del público, tales como la readecuación de oficinas, la instalación de cajeros automáticos y máquinas de saldos, las tarjetas de crédito, los centros de pagos y otras iniciativas similares. Este aspecto, de naturaleza impostergable, requerirá de fuertes inversiones, lo cual obligará a distraer transitoriamente una parte de los excedentes de la institución.
- g) En el plano de la descentralización de los servicios, el BECH deberá reestudiar la localización de su red de sucursales para adecuarse a la evolución de la situación regional de las actividades económicas y al crecimiento diferenciado de sectores en el desarrollo urbano de las principales ciudades.

La descentralización regional deberá complementarse conformando los Consejos Regionales que establece la ley orgánica de la institución en su artículo 7°.

- h) La actual ley de bancos posibilita la creación y desarrollo de empresas filiales relacionadas con el

giro bancario y que permiten ampliar la cobertura de negocios, ofreciendo toda la gama de productos financieros a fin de ofrecer una atención integral al cliente.

Como se señaló, resulta de especial importancia activar la Agencia de Valores en el marco de una adecuada y eficiente coordinación con el área de finanzas del Banco. Adicionalmente se deberá impulsar y desarrollar una empresa de Leasing, con el objeto de ofrecer líneas de financiamiento para la adquisición de bienes de capital, aprovechando las ventajas que para el cliente tiene ese producto como también el fuerte impulso que tiene la industria.

- i) Mejorar sustancialmente la administración de la función finanzas, introduciendo los sistemas de información adecuados y velando porque una coordinación de esta área con las unidades colocadoras y un manejo más técnico en la definición de políticas financieras, ayuden a reestablecer los equilibrios prudentes entre activos y pasivos y a lograr un manejo más eficiente de la liquidez exigida (encaje) y del flujo de caja. Esta mejor administración de los aspectos internos sugiere activar la presencia de la institución en el mercado de capitales y coordinar estrechamente sus acciones con la Agencia de Valores y otras filiales que se creen en el futuro.
- j) Reestructurar la Gerencia de Informática, seleccionar sus mandos superiores de entre los actuales funcionarios o en el mercado, definir los objetivos para la explotación de los sistemas actuales y para el desarrollo de nuevos, en forma estrictamente coordinada con los proyectos de innovación tecnológica, nuevos servicios y necesidades de racionalización interna.
- k) Desarrollo de una política integral de personal y de capacitación del mejor nivel, que conduzca a crear la motivación para mejorar la calidad del trabajo y la productividad, que prepare a los funcionarios para incorporar la innovación tecnológica, los nuevos servicios destinados a una mejor satisfacción de las

necesidades de los clientes y ayude a crear una mentalidad de servicio al público.

Llevar a cabo un programa de comunicación con el personal del banco, que permita una adecuada información a los funcionarios. En este aspecto se debería crear una revista interna que cumpla esta tarea institucional.

- l) Definir, de acuerdo con los trabajadores, el diseño y ejecución de la carrera funcionaria, incorporando los incentivos y ascensos por méritos - en el desempeño y en la capacitación - y en concursos con pre-requisitos claramente definidos.

También se deberá establecer los límites que tiene la carrera funcionaria.

Estudiar una mayor profesionalización del banco, guardando consonancia con dicha carrera funcionaria, la cual deberá contemplar la incorporación de aquellos especialistas que se requieran para la ejecución de algunas tareas calificadas.

- m) Racionalizar el rol que actualmente desempeñan las asesorías profesionales coordinando sus actividades, especializando sus funciones, uniformando metodologías de trabajo y definiendo criterios y orientaciones consistentes entre sí y con aquellas definidas por la administración superior.
- n) Limitar al mínimo la contratación de personal, estableciendo estrictos mecanismos de reclutamiento, selección y capacitación previa. Antes de cualquier determinación en este sentido se deberán agotar los esfuerzos por reasignar los recursos con que actualmente cuenta el banco, aplicando rigurosos criterios que premien y estimulen la idoneidad profesional y funcionaria.

Santiago, junio de 1990.