



BANCOESTADO DOS DÉCADAS DE DESARROLLO 1990 -2011 Y LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

**CASO DE ESTUDIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Oscar Traub Ramos
Profesor Guía: Ismael Oliva B.**

Santiago, Julio 2014

Introducción y Entorno General:

Es Enero de 2011 y Segismundo Shulin-Zeuthen el quinto presidente de Bancoestado desde 1990, junto a Pablo Piñera Gerente General Ejecutivo de la empresa establecían: "Tenemos grandes desafíos: Consolidar los logros alcanzados en estos 20 años de esfuerzo, Proteger la Bancarización e Inclusión Financiera, Fortalecer nuestra Posición e impulsar nuestra Marca, es fundamental hacer crecer **todas las líneas de negocio**, buscando la Rentabilidad necesaria *para cumplir nuestro Rol Social*, desarrollaremos el modelo de Banca Relacional *impulsando la Calidad de Servicio y Atención como pilares de nuestra gestión en el entendido que somos un Banco Público Universal o Multisegmento*". Ambos sintetizaban de esta forma los grandes desafíos y focos de la Gestión Comercial de Bancoestado para el período 2010-2020, uno de las más importantes decisiones era si **continuar con la vinculación con el Segmento Personas de Altos Ingresos**.

Bancoestado su creación

El Banco nace en 1953, a partir de la fusión del patrimonio de cuatro instituciones fundadoras: la Caja de Crédito Hipotecario (1855); la Caja Nacional de Ahorros (1884), la Caja de Crédito Agrario (1926) y el Instituto de Crédito Industrial (1928)¹. Tras varias modificaciones, desde 1978 una Ley Orgánica rige a la institución cuyo objetivo es "prestar servicios bancarios financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales". La ley determina que el banco " es una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometida exclusivamente a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras SBIF". Asimismo, está en igualdad de condiciones con el sector privado, por tanto, aun cuando su naturaleza es de propiedad estatal esto no representa privilegios, tiene autonomía e igualdad para competir y desarrollarse en el mercado financiero.

Después de 150 años desde sus inicios y medio siglo desde su creación y de haber nacido de entidades de crédito de fomento el Banco del Estado fue paulatinamente caracterizado como un Banco asociado al ahorro de las familias y de apoyo a las empresas de menor tamaño, tanto industriales, agrícolas y de servicios.- No obstante los importantes cambios ocurridos desde la década de los 80 y 90 significaron un gran desafío tecnológico y de organización.

El Mundo cambia La necesidad de Reorganizar Presidencia de A. Sanfuentes

¹ Véase Anexo 1

Uno de los momentos más críticos y de decisiones con el retorno de la normalidad democrática al país fue a inicios de la década de los 90. Andrés Sanfuentes designado como Presidente del entonces Banco del Estado de Chile, se refería al diagnóstico de esta emblemática institución bancaria: "recibo una empresa con un deterioro generalizado y muy lejos del desempeño esperado con respecto a su historia y sobretodo en comparación al avance de la competencia".- Reconozco decía a continuación que "La estrategia de desarrollo del País basada en una Economía de Mercado abierta al comercio exterior fomenta la competencia y la eficiencia, donde el Rol del Estado es subsidiario del sector privado y su participación se justifica sólo en la existencia de fallas o externalidades y tales fundamentos no cambiarían por los cambios políticos".

Aun cuando permanecían en poder del estado importantes empresas, ya sea productivas y/o de servicios (minería, portuarios, sanitarios, transporte y financieros) que por distintas razones no habían sido privatizadas, lo que correspondía hacer entonces, era evaluar la continuidad de ellas en manos del Estado y Andrés Sanfuentes quién debió asumir esa decisión sostenía: "esta tarea no va a ser sencilla".-

Sanfuentes sabía que lo principal era basarse, tanto en aquellas fortalezas propias como en desarrollar competencias distintivas de los procesos internos para enfrentar las demandas: de los clientes, del entorno económico y del Estado. Exigencias tanto en productos y servicios adecuados, en calidad por un lado y de acompañamiento del crecimiento económico y desarrollo del país² por otro. Estas ingentes demandas presionaban a la entidad a realizar grandes inversiones en cobertura, ampliación, renovación y modernización si quería sobrevivir en el Largo Plazo como un Banco Comercial Público. La definición de la Misión y Visión y Posicionamiento de un Banco Público también pasaba por definir a quienes atender y como atender, considerando que su característica histórica era ser un Banco Universal.-

Sanfuentes reconocía que la indefinición del rol y restricciones presupuestarias internas, no habían permitido durante muchos años disponer de recursos para invertir en modernización de la infraestructura, mejorar servicios, contratar personal adecuado, etc. Todo ello hacía presumir que el Banco no sería capaz de enfrentar estos desafíos. Sanfuentes también reconoció que "en la industria bancaria chilena, el Banco del Estado de Chile era un caso especial e importante, pero el mercado se había desarrollado tan fuertemente, que en estas condiciones el Rol del Banco había que definirlo claramente".

Marzo 11 de 1990 y Andrés Sanfuentes ya en la nueva administración del Banco del Estado de Chile mencionó "tenemos una posición deteriorada en relación al sistema, con indicadores de colocaciones, gestión, eficiencia, riesgo, cartera vencida, tecnología y canales presenciales que están lejos de lo alcanzado por la Industria bancaria privada³". Por otra

² Fundamentalmente en Inclusión y Bancarización.-

³Para descripción de estas falencias y gráficos del desempeño véase Anexo 2 y Anexo 7- Cuadros 1 en adelante.-

parte, Sanfuentes recordaba que la economía de los 80 había marcado el inicio del fenómeno de la Globalización y de la posterior explosión de las Tecnologías asociadas al área de la Informática, principalmente en las Comunicaciones -Teléfonos Móviles e Internet.

Así entonces decía “el crecimiento económico integra a un grupo cada vez mayor de personas, que acceden a nuevos y mejores servicios financieros, la Confianza, Seguridad, y la Percepción de Calidad son los protagonistas desde el punto de vista de los Clientes. Para tener empresas modernas la Eficiencia en el manejo de riesgos financieros y operacionales requieren de la Modernización y estamos fuertemente modelados por la Competencia. Capturar y Fidelizar a los clientes con un mejor servicio, debe orientar al banco”.- Sanfuentes lo sabía, la industria hacía tiempo enfrentaba la gran segmentación de clientes (Empresas y Personas Naturales) con distintas Estrategias de Negocios: Bancas especializadas de Nicho y/o Universales, Crecimiento a través de fusiones, adquisiciones o como parte de la diversificación de conglomerados económico financieros nacionales e internacionales. De esta forma, la industria bancaria chilena había demostrado ser capaz de dar un servicio financiero de alta calidad, competitivo y que enfrentaba eficientemente los desafíos de la globalización, la revolución tecnológica de la computación y de las comunicaciones.-

De esta forma las ideas fuerza que definió Sanfuentes se vinculaban con los desafíos de:

- 1.-Modernizar la Infraestructura y Equipos.-
- 2.-Incorporar Mandos Profesionales, mejorar la Cobertura Geográfica
- 3.-Generar un sistema de valor que fuera apreciado por los clientes de todos los segmentos, en el contexto de un Banco Público Universal.

Un elemento principal debía ser el cambio de Imagen Corporativa, en particular, pasar de ser un Banco reconocido y enfocado en el Ahorro y Administrador de Recursos Estatales -a través de la Cuenta Única Fiscal CUF⁴- a una empresa financiera moderna y competitiva en todos los segmentos y áreas. En particular avanzar seriamente en tomar la decisión de ingresar a los segmentos de más Altos Ingresos, donde su presencia y experiencia era muy baja, dado su carácter de Banco Público asociado al Ahorro de las familias.

Sanfuentes, mencionó asimismo, “estamos frente a un desafío gigantesco, una carrera donde la Competencia nos lleva un enorme trecho”, aspectos referidos a los indicadores económico financieros mas importantes⁵, la oferta de productos y servicios financieros, tanto a nivel nacional como internacional, Calidad en la atención y otros ya son parte integral de los atributos que demandan los consumidores Chilenos. Continuaba “es crítico que desarrollemos una oferta de valor que incorpore los atributos que mas valoran los Clientes

⁴ Cuenta donde se depositan los recursos monetarios provenientes de impuestos y otros ingresos fiscales.-

⁵ Detalle de cuales son estos índices en Breve Nota técnica de la Industria

sobretudo pensando en rentabilizar con aquellos de Altos Ingresos como es característico de un mercado en crecimiento y en permanente competencia como el Bancario, esto nos apoyará nuestro Rol de Banco Público”⁶.-

Asimismo afirmó: “después de la crisis de los 80, la banca demostró una gran capacidad de resiliencia buen manejo de riesgos, ausencia de prácticas monopólicas, fuerte competencia y desconcentración, logrando ser una de la más sólidas de la región; muy reconocida por sus índices financieros, modernización de su tecnología y la calidad de los servicios. Más aun, la banca privada ingresaba a través de Divisiones de Consumo a nichos y servicios donde históricamente Bancoestado era la única institución financiera.- La principal amenaza para Bancoestado en sus ingresos y utilidades era la competencia por los recursos provenientes de la Cuenta Única Fiscal CUF que en adelante serían licitados.-

El nuevo comienzo

Para Sanfuentes la situación era crítica y partía del hecho que en el pasado hubo un interés concreto en la privatización del Banco y había sido crucial sortear la disminución de capital (-41%) entre 1988-1989 por la transferencia de 45.000 millones de pesos de esa época al Banco Central, con lo que se dio inicio a su vida como entidad autónoma del Estado. Así continuaba, *"Hasta hace unos años, cerca de un tercio de las utilidades de la empresa provenían del manejo de la Cuenta Única Fiscal. Sin embargo, la reducción de la tasa de instancia por parte del Banco Central, combinada con una baja inflación, ha hecho que los ingresos por dicho concepto se reduzcan significativamente. Entonces hubo que tomar una decisión que estamos convencidos fue la correcta: competir como Banco Público de igual a igual con el resto de la banca, **en todos los segmentos** en un mercado cada vez más agresivo⁷. Sin esa decisión de por medio, la entidad simplemente hubiese colapsado"*

⁶ Estos Atributos entre otros son: sucursales modernas con capacidad de respuesta ágil y rápida, tasas convenientes, servicios remotos disponibles permanentemente, atención especializada, productos para todas las necesidades: Créditos para bienes de consumo durables, Tarjetas de Crédito con alianzas, etc...-

⁷ Los competidores de Bancoestado van en un rango amplio desde Bancos pertenecientes a Conglomerados Industriales y financieros nacionales y extranjeros como en Retail: Cencosud, Falabella Ripley, hasta Cajas de Compensación, Cooperativas de Ahorro, etc. Véase Nota Breve Nota Técnica.-

Asimismo, Sanfuentes se enfrentó al hecho que “anteriores administraciones no destinaron recursos mínimos de inversión para competir”, prácticamente todos las unidades de negocio, de gestión financiera, operativas y de capital humano, en Bancoestado mostraba grandes falencias ya descritas y por el contrario lo que en la banca privada generaba un sistema de valor apreciado moderno y eficiente, en el banco ni siquiera existía Gerencia de Riesgo, Bancas de Segmento (Personas y Empresas), Gerencia de Marketing. Etc. Estas actividades son básicas para generar Ventajas Competitivas en este mercado.-

Ante esto para Sanfuentes fue indispensable liderar un proceso de transformación como nunca se había presenciado en la empresa y justificar la existencia de un Banco Público que compitiera en todos los segmentos: Grandes Corporaciones, Empresas de todos los tamaños y como atender incluso Clientes del Segmento Personas de Ingresos Altos, cuya rentabilidad es necesaria para cumplir sus objetivos.-

La decisión de Sanfuentes se tradujo en 10 años de cambios en todas las áreas y movilizó una institución desde una muy arraigada cultura organizacional al estilo de funcionario público y carente de elementos técnicos, a una de profesionales especialistas con infraestructura adecuada, con una Cultura de servicio de excelencia y centro en los clientes. El nuevo Sistema de Valor tendría que ser muy apreciado por los clientes de todos los segmentos.-

La Modernización

Sanfuentes centro su accionar en cuatro pilares:

1- Alcanzar **indicadores de gestión económica financiera**, de Riesgo, Cartera Vencida y Eficiencia al nivel de la Banca antes que aumentar la participación de mercado. Mejorar la calidad de la Cartera fue la orientación fundamental.

2- Entender como un **Banco Comercial** de propiedad estatal, orienta su actividad bancaria interna a los objetivos propios sobre la base de una gestión comercial moderna.

3- Cumplir un **Rol Social** entregando servicios y productos financieros de modo eficiente a los sectores de menor acceso y apoyar al Estado en ciclos adversos, ejecutando políticas anticíclicas y de acompañamiento al crecimiento económico del país

4- Modificar **todos los sistemas**: de Riesgo, informáticos, contables, operativos, de control en conjunto con mejorar la infraestructura de la casa matriz y red de sucursales.-

Estos objetivos se reflejaron en proyectos de cambio en tres áreas críticas, Negocios, Operativa y Financiera.-

En el área Negocios Sanfuentes desarrolló:

Mejores Políticas de Riesgo, -en 1993, la tasa de riesgo fue superior a 6% -en el sistema era de 2%-, mientras la cartera vencida representaba cerca del 4% del total de las colocaciones – en el sistema menor al 2%. Cobranzas: Externalizando el servicio de cobro para todos los segmentos y regularizando sobretodo Créditos hipotecarios –con una morosidad superior al 40% a la fecha.- La Gerencia de Riesgo se creó en 1995.-

Comercial: Para centrar la actividad comercial con un oferta de valor basada en la segmentación, creó Gerencias y Subgerencias de Grandes Medianas y Pequeñas Empresas; Banca de Personas e Instituciones.- Otras unidades vieron grandes cambios como Fiscalía, Contraloría y Gerencia de Informática, con el objeto de mejorar la eficiencia y efectividad de las áreas de apoyo.

En el Área Operaciones se comenzó la instalación de una red de cajeros automáticos, dispensadores de saldos, buzonerías y de ahorros. Automatización de procesos tanto contables, operativos como comerciales. Lo mismo se aplicó al funcionamiento de la red de sucursales.

Área Finanzas: Lo primero fue desarrollar sistemas financieros que dieran información oportuna y confiable, con ello reflejar la verdadera posición económico financiera del banco.- Una mejora sustantiva en la gestión de Sanfuentes fue la creación de la Mesa de Dinero en 1992, que orientó las inversiones financieras acorde a la política del banco en esta área.-

Comienzo de 1995 y Andrés Sanfuentes aun a la cabeza del organismo superior del banco junto con el Consejo Directivo⁸ tomó la decisión de establecer el primer Plan Estratégico 1996-2000. En el se plantea el Rol Social como Banco Público y objetivos estratégicos críticos.- Así el Plan Estratégico se desplegó en más de cien proyectos transversales que afectaron de modo integral al banco y que a futuro fueron guiados por un Mapa Estratégico de Gestión.

Sanfuentes supo identificar fortalezas y mejorar debilidades. A partir de esto generó Competencias transversales que permitieron la generación de ofertas de valor (Ej. Créditos a Personas y Empresas), que son aceptadas por los distintos segmentos de clientes que involucran a toda la organización: Riesgo, Sucursales, Operaciones, RRHH. Así sostenía: "Tendremos una cultura basada en el servicio a los clientes y se han transformado en competencias Distintivas, la confianza que nos tienen nuestros clientes no tiene parangón en el mercado y están firmemente alineadas con nuestra Estrategia de Gestión Comercial con Impacto Social".-

⁸ Organismo de decisión máximo del Banco.-Véase asimismo Anexo 3 para período 1990-1995 y 1996-2000.-

Después de 10 años los resultados fueron sobresalientes ⁹ y fueron la base para el despegue y éxito de la gestión en la década del 2000, preparando al banco para enfrentar nuevos segmentos más exigentes.-

Presidencia de Jaime Estévez 2000-2006 desarrollo de La Visión Estratégica

Marzo del año 2000 y Jaime Estévez Valencia es nombrado como el nuevo Presidente del Banco del Estado de Chile. Una vez ratificados los miembros restantes del Comité Ejecutivo¹⁰, se daba estabilidad y continuidad a la gestión anterior.

Estévez reconocía que “el proceso integral de reorganización, modernización y estabilización del banco, debía continuar con la búsqueda de un nuevo posicionamiento acorde a lo que había sido su historia, desarrollar un nuevo rol comercial activo como banco público con control de Riesgo Profesional, cumpliendo con las nuevas demandas sociales de crecimiento y desarrollo”.

Para Estévez, los clientes “buscan de los Bancos aparte de ofrecer los tradicionales atributos de los productos¹¹ debemos desarrollar en nuestras unidades de negocio (Matriz, Sucursales y Filiales) relaciones caracterizadas por los conceptos de Fiabilidad, Cortesía, Confianza, Credibilidad y Capacidad de respuesta ágil”.

Esto dijo “es parte de una Estrategia Comercial tal que los clientes perciban y aprecien la oferta de valor permanentemente y esto se transforme en lealtad a la Marca. Nuestro objetivo es alcanzar un Posicionamiento como un Banco Chileno Seguro, Cercano que siempre te acompaña, y que puedan atraer a los clientes que mantiene la Competencia”.

Estévez mencionó “observé la delicada situación interna y externa a la que habíamos llegado, que nuevamente ponía en riesgo los grandes avances de la última década, la tarea inmediata es generar un nuevo Plan Estratégico, para enfrentar la coyuntura. *Busco lograr la transformación organizacional que requiere la institución, desarrollar una Misión que guíe a la empresa basada en valores, mejorar la calidad de vida de las personas, clientes y trabajadores; aportar al desarrollo del país; apoyar la gestión modernizadora del Estado; y desarrollar una función social que combine competitividad, eficiencia, rentabilidad y bajo riesgo*”. Seguía siendo primordial mejorar la calidad de atención para penetrar segmentos de Ingreso Altos que financiaran los ingentes gastos del Rol Social.-

⁹ Véase Cuadros 1 en adelante

¹⁰ Este organismo es el encargado de realizar las políticas del Consejo Directivo del Banco y esta conformado por El Presidente el Gerente Gral. Ejecutivo y Fiscal.

¹¹ Como: “Tasas convenientes, Plazos Flexibles, bajos costos de administración; nuevos elementos como buen Servicio y Calidad de Atención, Cercanía, Estabilidad y Seguridad de sus canales no presenciales.

Estévez sostuvo asimismo, “esta Misión y Visión se entienden en el marco de una nueva reestructuración organizacional, que se vea plasmada en la creación de las Gerencias de División, para gestionar la red de Sucursales y la Banca a Distancia; la Banca Comercial de Personas; de Marketing, de Planificación y Estudio. Por su parte La Gerencia General de Administración, debe concentrarse en potenciar las relaciones laborales, asegurando el desarrollo de políticas de recursos humanos, que permitan implantar la Visión Estratégica, de esta forma alinear la cultura y los objetivos de todas las áreas en torno al sistema de valor de la Empresa”.

Otra pieza clave de innovación necesaria según Estévez “fue el lanzamiento al mercado el 2 de agosto de 2001 de la nueva marca **BancoEstado**,” dejando de lado el antiguo nombre de Banco del Estado lo que de acuerdo a Estévez cumplía con: “*ser un nombre más corto y más cercano, contribuyendo a su mejor recordación y exposición del nuevo logotipo*”. Fue un potente factor sorpresa de la estrategia de marketing que mejoró sustancialmente el posicionamiento de mercado del banco y favoreció la incorporación de Clientes de incluso segmentos de Conglomerados Económicos.

Fue tal el impacto que tras su aparición, sobrepaso las expectativas de los clientes y se vio reflejado en el cumplimiento de las metas comerciales, como se aprecia en el cambio de pendiente en los Cuadros 1 y 2 del anexo 6. De acuerdo a estudios de imagen y posicionamiento, el banco ascendió del sexto al tercer lugar entre los bancos del mercado y el reconocimiento y la imagen de servicio aumentó desde el 34% a 620%.

En el ámbito del cambio de la Cultura organizacional en septiembre de 2001 otra gran innovación que marcaría un hito en la historia del ahora BancoEstado fue la firma del Acuerdo Marco de Alianza Estratégica entre el banco y el sindicato único nacional.-

En 2004 Estévez daba cuenta de las iniciativas estratégicas de alto impacto alcanzadas: Implantación en la red de sucursales del sistema “Modelo de Atención y Ventas”; del liderazgo alcanzado en la Filial Microempresas; la creación de ServiEstado; Alianza con Metlife Inc. Gigante del mercado Asegurador mundial y el impulso y diversificación en el segmento Empresas¹².-

Finalmente Estévez partió al Ministerio de Obras Públicas cuando Bancoestado cumplió 150 años de existencia- y queda en manos de Javier Etcheverry quién continuó con medidas de progreso y desarrollo. Entre las mas importantes se cuentan: Apertura de Sucursal en nueva York en 2005; implantó un Modelo CRM “Customer Relationship Management” en 2006, desarrollando la inteligencia de negocios a partir de las bases del banco y atender de mejor forma a todos los segmentos de personas. Se creó la Cuenta Rut, un monedero electrónico basado en el número de RUT -Rol único Tributario para las personas naturales.-

¹² con crecimiento en este segmento del 12,1%.

La Presidencia de Mardones Plan Estratégico 2007- 2010

La última elección presidencial del País con período de seis años ha finalizado y la nueva administración designó a José Luis Mardones, para hacerse cargo del banco por un nuevo período. En principio Mardones vio restringido el alcance de su gestión a 4 años en comparación con las anteriores administraciones, pero no así los desafíos.

Mardones elaboró un nuevo Plan Estratégico 2007– 2010 ¹³esta vez con la divisa de conseguir alinear a todas la unidades internas para ser “un Banco de excelencia con Gestión Comercial de alto Impacto Social, competitivo en todos los segmentos y convertirla en una empresa financiera de clase mundial”. Destacó así sus logros: en plena crisis subprime crecimos 21,7% en colocaciones y 2,8% en participación de mercado, desarrollamos para aumentar la bancarización e inclusión financiera el producto **Visa Nacional Cuota Fija** –exclusiva de Bancoestado para segmento de bajos ingresos y lanzamos **Caja Vecina** aumentando la capilaridad hacia sectores alejados del centro. Lo mas importante el mercado nos ha favorecido con gran cantidad premios y logros obtenidos¹⁴, “el Posicionamiento de Bancoestado se caracterizó por ser un Banco Chileno cercano y por el desarrollo de una relación de largo plazo, que acompaña al cliente desde sus primeros ahorros hasta que alcance ingresos superiores, el servicio de calidad y la confianza nos facilitará el ingreso a otros segmentos como las personas de Altos Ingresos”.-

Resultados y desafíos

Fines del Año 2012 y el Presidente Segismundo Schulin- Zeuthen y el Gerente General Ejecutivo Pablo Piñera de Bancoestado resumen: “Los resultados han sido impactantes”¹⁵ si en 1991 teníamos un monto de colocaciones de MMM\$2.904 el 2011 llegamos a MMM\$12.795, alcanzamos un 14,3% de participación de mercado con el tercer lugar entre los bancos.- Los niveles de Capital y Reservas para el periodo pasaron desde MMM\$ 338 en 1990 a MMM\$1.028 en 2011.-Sólo entre 2006 y 2012 hemos traspasado al Fisco USD 1.620 millones sin sacrificar nuestro capital.-

La eficiencia alcanzó a 54,8% no muy lejos del promedio sistema 48,3% Esta diferencia obedece al costo por asumir nuestro Rol Social; contando estos mayores gastos de nuestro Rol social, tenemos 120 comunas donde sólo está Bancoestado.-

¹³ Véase Anexo 5 para Ejemplo Cuadro de Gestión.-

¹⁴ Véase Anexo 6

¹⁵ Véase Anexo 7 con los respectivos Cuadros

Tenemos la mejor Clasificación de riesgo en América Latina y Chile según Moody's Aa3 y Standard & Poor's A+ desde Baa2 y BBB+ entre 1994 y 2011".-

La baja en el índice de Riesgo fue desde 5,92% (2,05% sistema) en 1993 a 2,71% (2,36% sistema) en 2011.- Las Provisiones y Castigos disminuyeron desde 4,7% a 0,7%; (promedio sistema ambos períodos: 1,9% y 0,9% respectivamente).-

Ocupamos el Lugar 26 entre la 35 mejores empresas par trabajar según la Encuesta Great Place to Work, y somos la 9° Marca entre las 10 mas recordadas en Chile.-

El número de sucursales subió desde 181 a 342, en igual lapso.- La disponibilidad de Cajeros (servicios automatizados y ATM) desde 18 a 1.003 y asociados a RedBanc desde 2003; suman 3.790.- Un dato interesante es que la dotación sólo subió desde 8.300 a 8.600 empleados entre ambas fechas, con un excedente antes de impuestos sobre personal que pasó de MM\$8,6 a MM\$18,9 por persona".-

"Cumplimos y seguimos avanzando" mencionó Piñera, "el balance indica que en Bancarización, tenemos 6 millones de Cuenta Rut (44% de las tarjetas de débito del sistema), 11.500 CajaVecina, 820 mil Tarjetas Visa Chilena y apoyamos a 500 mil microempresarios" y 100 ServiEstado.

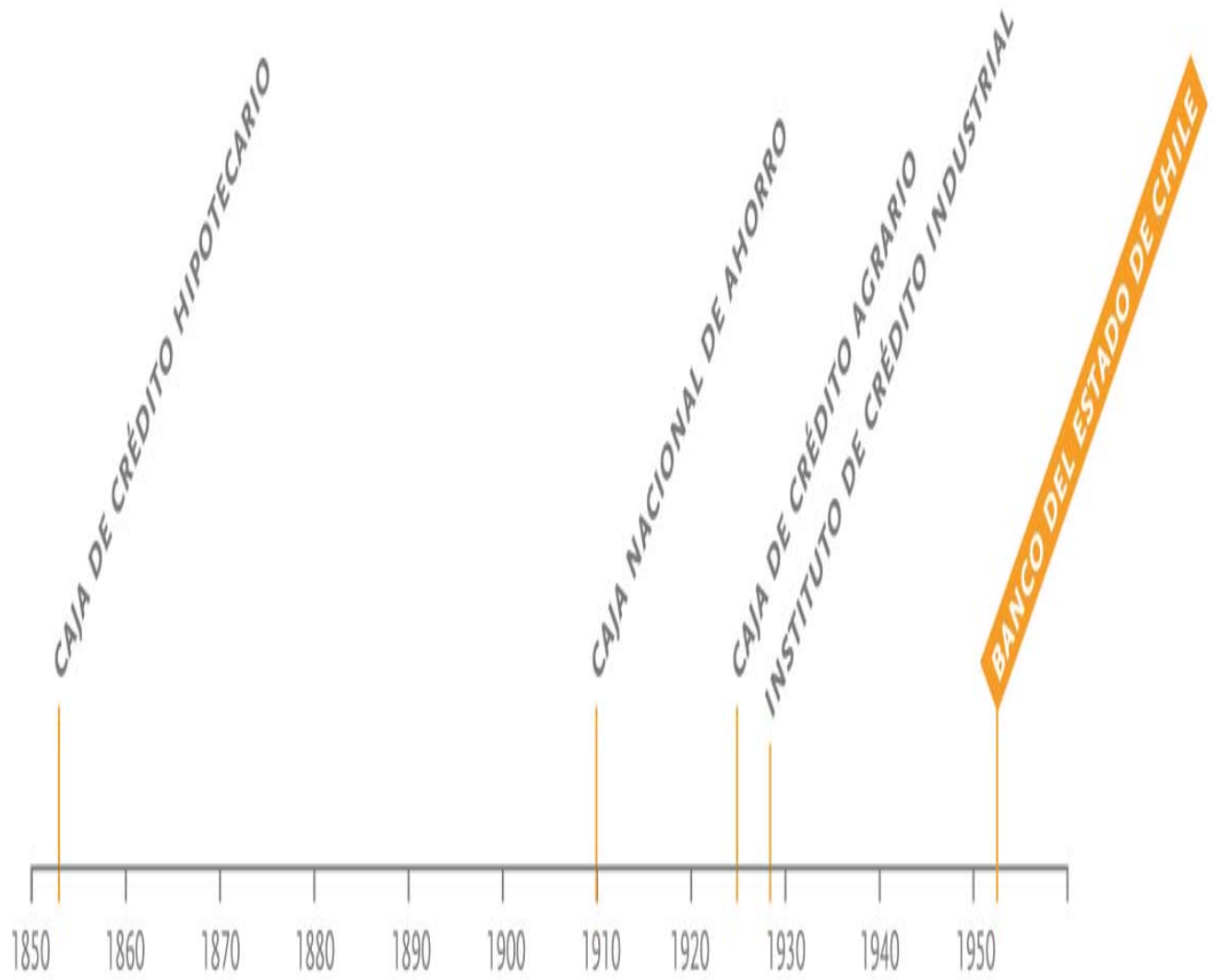
En cuanto a resultados también fue un buen período continuaba Piñera "logramos mantener niveles de rentabilidad razonable y volvimos a crecer en colocaciones, esto nos convierte en un banco solvente y con capacidad para seguir avanzando en apoyo al emprendimiento, bancarización y todos los instrumentos que nos permitan aportar en la inclusión financiera".-

Sin embargo, para Piñera aun su gran preocupación eran las definiciones a tomar para sostener estas dos décadas de crecimiento: Piñera se preguntó: ¿Que nuevo Posicionamiento queremos para esta década de volatilidades e incertidumbres globales que enfrentamos? ¿Donde centrar el foco?, ¿En cuales Líneas de Negocios y Segmentos? ¿Cual es nuestra prioridad?- Somos un banco universal masivo, debemos afianzar una relación de cercanía y largo plazo con todos ellos.

Debemos lograr que la marca Bancoestado tenga un Posicionamiento importante en la mente de nuestros clientes de forma que llegemos a ser su banco principal.- Así alinearemos a la organización con nuestra definición de incorporar a todos los segmentos, ¿Será posible con todo esto generar una oferta de valor que incorpore los Drivers que valora el segmento (Ej. tasas, servicio de alta calidad, etc.), y sea contundente para incorporar a personas de altos ingresos?-

ANEXOS

Anexo 1.-



Anexo 2

Principales Falencias:

De la Organización y RRHH Ausencia de objetivos. El personal carecía de una guía para motivar y orientar la acción.

Estilo de administración poco riguroso. Existían holguras en todos los ámbitos, que eran una fuente de ineficiencias, en un ambiente laxo, falta de control real y de exigencias,

Dotación de personal sobredimensionada respecto del volumen de negocios. Aunque el Banco del Estado de Chile había perdido significación, no redujo su personal y la planta duplicaba a la de entidades financieras de tamaño similar. No existía personal calificado para desempeñar en forma idónea ciertas funciones. Especializadas por la carencia de capacitación adecuada durante un período prolongado, en el que hubo grandes transformaciones en la banca en materia de innovación tecnológica e incorporación de nuevos servicios.

Desarrollo de carrera basada en la antigüedad y no en el mérito. La ausencia de una política de recursos humanos se traducía en una carrera funcionaria para el personal, con un trabajo estable sin mayores exigencias, casi inamovible y sin incentivos para un desempeño eficiente, lo que se reflejaba en índices de alto ausentismo, atrasos y falta de disciplina laboral. También contribuyó a esta resistencia un efecto indirecto de la reforma previsional que creó, en 1981, las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), al establecer una jubilación por edad -de 65 años para los hombres y 60 para las mujeres- y no Por cumplimiento de años de servicio -35 años hasta entonces- disminuyendo así los estímulos para jubilar, lo que legitimó dentro de la organización la permanencia indefinida en el Banco.

Comercial y Operativo

- Deterioro de la participación del BECH en el sistema financiero. Si en 1973 la institución reunía el 56,7% del total de las colocaciones del sistema financiero, en 1990 esta proporción era de 13,60 %; más preocupante aún que la tendencia decreciente mostrada en las cifras era que las administraciones del gobierno militar no habían adoptado medidas para detener el curso del proceso, que conducía a la desaparición comercial del Banco.

- Falta de variedad y calidad de los servicios ofrecidos y de la tecnología utilizada. Después de haber sido el primer Banco en Chile en disponer de un sistema de cuentas conectadas en línea (1968), a inicios de 1990 el BECH carecía de muchos de los servicios que ofrecía la banca privada. Ilustra lo anterior el hecho de que en 1990 el Banco disponía tan sólo de 18 cajeros automáticos en todo el país, carecía de dispensadores de saldos, actualizadoras de libretas y buzonerías.
- Inexistencia de una política de riesgos y de un adecuado Proceso de crédito. Esto se reflejaba en 1990 en el BECH de tasas de riesgos que sobrepasaban el 6%, lo que representaba 1,6 veces el promedio del sistema financiero.
- Inexistencia de sistemas de contabilidad de costos y control de gestión. Esta situación generaba diversas ineficiencias y, adicionalmente, existía un gran volumen de errores en los procesos contables, con el resultado de un balance altamente fluctuante.
- Inadecuada estructura organizacional. En 1990 era el único Banco en Chile que dividía la atención de sus clientes de crédito según el tipo de moneda en que se otorgaba el préstamo, y no estaban separadas las funciones comerciales de la operativa, lo que agregaba dificultades administrativas.
- Excesiva centralización de las decisiones. Las sucursales del Banco y las gerencias zonales tenían reducidas sus atribuciones de crédito y no contaban con casi ningún margen de flexibilidad para negociar la tasa de interés en sus captaciones, por la falta de sistemas de información para el control e incentivos en la gestión y la ausencia de un proceso de crédito coherente y moderno, lo que condujo a la administración superior a optar por la centralización de las decisiones.
-A su vez, la falta de objetivos y estímulos, llevó al personal de las sucursales a aceptar con pasividad esta concentración de las decisiones en la casa matriz del BECH.
- Precario desarrollo de la función finanzas. A ello se agrega la descoordinación entre las unidades colocadoras, la encargada de las captaciones y la responsable del manejo de la caja del Banco, generando un descalce no previsto ni manejado entre activos y pasivos en moneda extranjera.
- Incapacidad de adaptación a las nuevas condiciones del mercado.
- Errores en la definición de tasas. Debido a la falta de información adecuada, el BECH cobraba por sus colocaciones tasas de intereses inferiores a las vigentes en el sistema, sin que tales diferencias obedecieran a la puesta en práctica de una política de fomento.
- Reducida inversión en infraestructura de su red de sucursales. Esto había significado un fuerte deterioro y nula expansión del BECH, con una localización que

se había hecho insuficiente, y que se reflejaba en aglomeraciones y una lenta atención de los clientes. Las sucursales, que en 1970 eran 205, en '1990 habían disminuido a 191,

A pesar del incremento de la población en esos dos decenios.

- Alta dependencia de la inflación en la generación de excedentes. Esto significaba una ostensible inestabilidad en la proyección de los resultados anuales.

- Baja productividad. Al comparar el comportamiento del BECH respecto al de entidades semejantes, medido en activos productivos por empleado, el resultado era desfavorable.

Fuente Documentos www.bancoestado.cl

Anexo 3

Estas actividades se vincularon con cuatro Desafíos Internos Estratégicos como fueron:

Probidad Administrativa buscando orientar la conducta del personal a la altura de lo que necesita un banco para administrar recursos de terceros.-

Desarrollo de un Proyecto Corporativo que diera cuenta de su Estrategia y Crecimiento

Desarrollo Institucional y Tecnológico que modernizará la infraestructura computacional de información y control.-

Desarrollo de Recursos Humanos manteniendo la estabilidad Laboral. La Modificación y la redefinición del sistema de remuneraciones del personal, desde la antigüedad, al mérito, la competencia profesional.

Estos fueron los resultados que Sanfuentes obtuvo en mejora y reestructuración durante el período 1990- 1995; que crearon el sustento operativo del Banco, que permitiría su crecimiento y consolidación.

Plan Estratégico 1996-2000. En el se plantearon cuatro objetivos críticos, con el objetivo de generar Ventajas Competitivas que sustenten la viabilidad de Largo Plazo:

Eficiencia Económica con Eficacia Social. Orientando la empresa a la eficiencia y gestión de calidad, en todas las actividades del Banco, incluidas las de corte social Microempresas, Cuenta Rut, CajaVecina, ServiEstado, Cobertura Geográfica y Social.

Mejorar significativamente la atención a los clientes, iniciando las mejoras de proceso donde se presenten ventajas comparativas, buscando participación en todos los segmentos. Esto coherente con el desarrollo de las bancas de segmentos de clientes ya definidos: la Gerencia de Riesgo en 1995 y la creación de Filiales de apoyo al giro para atención especializada de Banestado Microempresas 1996, Bancoestado Corredoras de Seguros y Banestado Cobranzas 1999.-

Introducir un estilo de gestión basado en la calidad y orientado a resultados. Se definió que la calidad en todos lo ámbitos fuera el motor del crecimiento y la modernización, ambas en conjunto generen resultados. Económicos financieros de largo plazo.

Compatibilizar estabilidad y progreso laboral de los trabajadores. Para aumentar las capacidades y competencias la prioridad fue capacitar, reclutar recursos calificados y comprometer la participación del personal en el proceso de cambios con la mira puesta en el desarrollo laboral y la productividad.

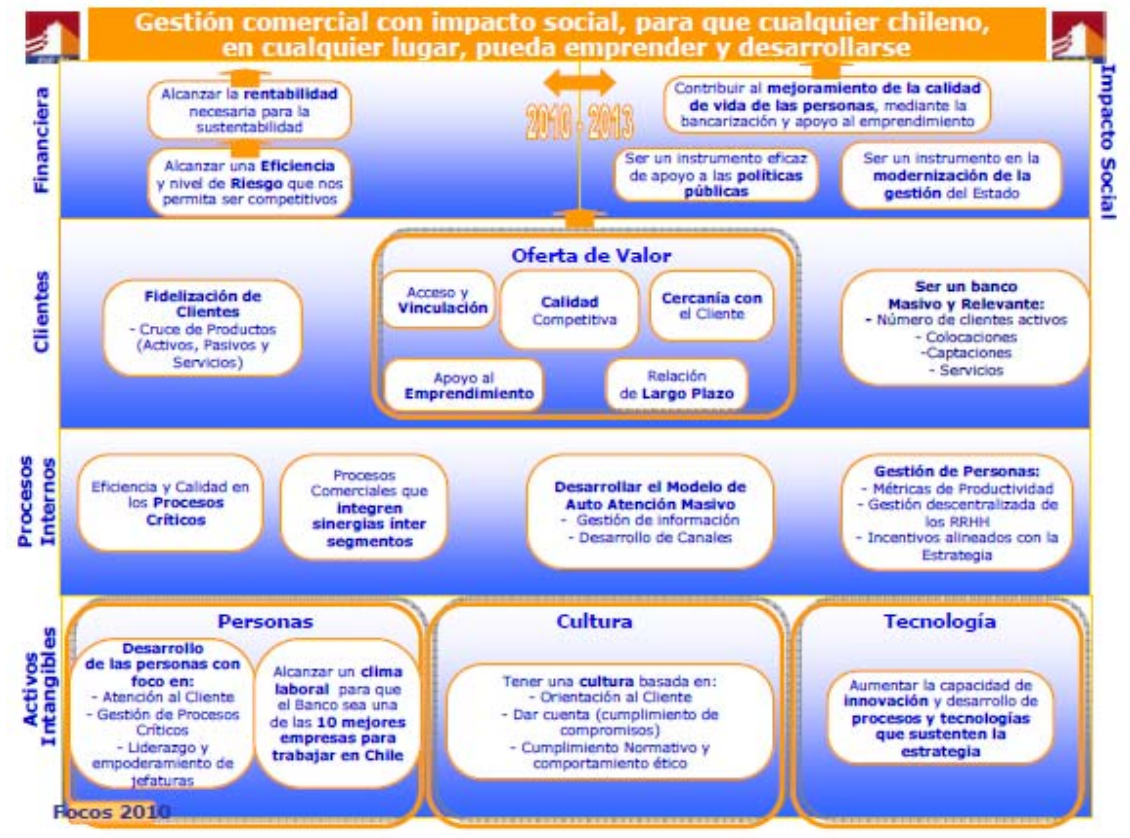
Anexo 4

	Características	

Sucursal	Personal Mesón de Atención	Claridad y precisión para responder preguntas- confiabilidad y conocimiento de posprocedimientos –Capacidad de resolución del Personal
	Facilidad y variedad de equipos	
	Fluidez	
	Infraestructura y Ambientación	Facilidad e uso de equipos de autoservicio- Variedad de operaciones que se pueden realizar-
	Personal Cajas	Rapidez y eficiencia de la atención
		Ambiente grato y buena Mantención de la sucursal
		Confiabilidad y conocimiento de los procedimientos del personal de caja -
Banca Electrónica	Facilidad y Variedad	Facilidad de uso de la Banca Electrónica-Gama de operaciones que se pueden realizar
	Seguridad	
		Confianza y

		seguridad al realizar operaciones a través de los medios electrónicos – Registro adecuados de las transacciones
--	--	---

Anexo 5





Anexo 6

Premios y Reconocimientos

BancoEstado es la empresa pública con mejor reputación corporativa, la más admirada y el banco más querido por los chilenos, según reconocidos estudios y rankings.



Santiago - 15-02-2013

El Pato de BancoEstado se consolidó como la campaña publicitaria más popular y difundida entre los chilenos. Así lo estableció el estudio Agency Scope, de la empresa española Grupo Consultores, quienes posicionaron a la iniciativa en el primer lugar. El estudio observó la actividad de la industria publicitaria en Chile y su nivel de impacto en la población durante los últimos dos años, tiempo suficiente para describir una tendencia que destaca el trabajo de BancoEstado en la materia.

SEGÚN RANKING "TOP 500 BANKING BRAND 2014"

Cinco entidades chilenas se ubican entre las 500 marcas bancarias más valiosas del mundo



Banco de Chile encabeza la lista, ubicándose en el lugar 161. Le sigue el **BancoEstado**, BCI, CorpBanca y BiceCorp.

US\$864 millones es el valor de la marca Banco de Chile

TOP 15 MARCAS DE BANCOS

RANKING 2014	RANKING 2013	MARCA	PAIS	VALOR MARCA (US\$ MILLONES)	VALOR MARCA / CAPITALIZACIÓN DE MERCADO (%)
1	1	Wells Fargo	EEUU	30.242	13%
2	3	HSBC	UK	26.870	15%
3	4	Bank of America	EEUU	26.683	19%
4	5	Oti	EEUU	24.518	17%
5	2	Chase	EEUU	23.157	20%
6	7	ICBC	China	22.803	11%
7	9	BNP Paribas	Francia	20.206	25%
8	6	Santander	España	20.021	21%
9	10	China Construction Bank	China	18.954	10%
10	11	Agricultural Bank of China	China	17.783	13%
11	19	Bank of Tokyo-Mitsubishi	Japón	17.561	21%
12	14	Bank of China	China	16.725	14%
13	17	Barclays	UK	14.166	23%
14	15	JPMorgan	EEUU	14.039	14%
15	12	Deutsche Bank	Alemania	13.941	28%

BANCOS CHILENOS EN EL LISTADO

RANKING 2014	RANKING 2013	MARCA	PAIS	VALOR MARCA (US\$ MILLONES)	VALOR MARCA / CAPITALIZACIÓN DE MERCADO (%)
161	178	Banco de Chile	Chile	864	6%
207	n/a	BancoEstado	Chile	606	n/a
234	254	BCI	Chile	490	8%
291	349	CorpBanca	Chile	374	8%
384	n/a	BiceCorp	Chile	227	16%



El banco está en un punto en que ya no puede crecer más".

.....
"Se ha hecho una administración responsable, pensando no sólo en estos cuatro años sino también en el futuro".

.....
"Del punto de vista del Estado, hay dos decisiones que tomar. Una es la capitalización del banco y la otra es el gobierno corporativo".

POR KHARLA CANI UPÁN

A pocas semanas de comenzar unas largas vacaciones, el presidente de BancoEstado, Segismundo Schulín-Zeuthen, está cerrando un ciclo. En pocos meses deberá dejar su cargo en la entidad estatal, algo que según él implicará "colgar los botines".

"Es un término de la carrera profesional interesante", explica al analizar su paso por la institución antes de dejar la industria bancaria.

No obstante, espera que su sucesor a la cabeza del banco sea alguien que sepa del mercado y que de continuidad a lo que hoy está en desarrollo.

No será fácil. Deja el banco con casi 500 mil clientes microempresarios, 6.000.000 de Cuentas Rut - que representan el 44% de las tarjetas de débito del mercado-, totaliza de 359 sucursales, 100 ServiEstado y

prácticamente 11.500 Cajas-Vecinas.

- **¿Cómo le gustaría que fuera recordada su gestión?**

- Por cumplir los objetivos que se habían fijado en términos de rentabilidad y bancarización. Y por poder agilizar y aprovechar las ventajas competitivas que tiene el banco.

- **¿Como la capilaridad?**

- La cantidad de clientes, su red de distribución, su personal y que, en definitiva, quedaron sentadas las bases y los proyectos para continuar mejorando la calidad de atención. Y seguir bancarizando con un énfasis en la educación financiera.

- **¿Dónde están los desafíos?**

-Desde el punto de vista de las personas, básicamente no tenemos restricciones. El desafío está en cómo logramos que los clientes usen los canales no presenciales, porque son

más baratos, cómodos. Hay todo un plan de educación financiera que se está trabajando y será un desafío para la próxima administración el completar toda la inversión que estamos haciendo en tecnología.

- **La inversión del año pasado fue de US\$ 200 millones para este ítem.**

- Sí y este año serán sobre US\$ 100 millones porque estamos diseñando nuevos sistemas de tecnología, hay toda una inversión para poder agilizar los procesos. Ya estamos operando la página de internet y el mobile, pero en general todo debería quedar para fines de próximo año.

Capitalización y gobierno corporativo

- **¿Cómo evalúa la política de capitalización del banco?**

- Es una definición del due-

ño, de cuánto capital quiere tener. Pero el banco está en un punto en que ya no puede crecer más. Este año lo enfrenta con restricción de capital y eso ha significado que hemos definido un ajuste en los créditos a grandes empresas.

-¿Pero seguirán en los otros segmentos?

- Vamos a seguir desarrollando los mercados en que otros no están y que el banco debe estar apoyando fuertemente, que son las pymes. Pero se viene Basilea III y vamos a requerir más capital.

Por otro lado, el banco ha demostrado ser una muy buena inversión para el Estado. El año pasado entregamos \$ 200 mil millones entre impuestos y utilidades al gobierno, una rentabilidad de 18,3% del capital, incluso bastante mejor que los fondos soberanos y con un nivel de riesgo muy

adecuado.

-¿Cómo ve el escenario de menor crecimiento?

- Hemos constituido provisiones adicionales por US\$ 500 millones para enfrentar eventuales mayores riesgos que puedan devenir por una baja del ciclo económico. Cuando empieza a decrecer la actividad, aumenta el riesgo.

Se ha hecho una administración responsable, pensando no sólo en estos cuatro años, sino también en el futuro.

- ¿Puede funcionar el banco pagando 60% de impuesto a la renta?

- Es una decisión del dueño. Este es un negocio en que generas economías de escala. Y de hecho, tuvimos que bajar participación de mercado por esta restricción de capital. Sin duda que es conveniente tener el capital necesario para tener una participación de mercado relevante. Si no, el banco se va a seguir achicando a medida que la competencia aumenta. Eso no es bueno.

- ¿Se debe revisar?

- Del punto de vista del Estado, hay dos decisiones que tiene que tomar. Una es la capitalización del banco y la otra es el gobierno corporativo.

-¿Preferiría un gobierno corporativo como Codelco?

- Sin inventar nada nuevo, un gobierno corporativo similar al de Codelco funcionaría perfectamente, porque le daría mucha más estabilidad a la administración.

Balance de su gestión

-¿Cumplió las metas que le impusieron?

- Sí. De rentabilidad y bancarización. Sólo faltó la eficiencia.

- ¿Que factores influyeron?

- Habríamos tenido una eficiencia de entre 50% y 55%, pero, por un lado, hicimos una inversión en sucursales y el gasto asociado a eso se recupera en el tiempo. Y por el otro, se cambió el criterio contable de todo los bonos de término de negociación colectiva, que hasta el año anterior

se prorrateaban en los años del convenio. De acuerdo a IFRS, tuvimos que contabilizarlo durante el ejercicio pasado. Si uno toma esos dos elementos, habríamos mejorado el índice de eficiencia.

- ¿El escenario al que se enfrentará la nueva administración permitirá alcanzar estas metas?

-Están dadas las condiciones. Todo lo que se ha invertido debería permitir un mejor aprovechamiento de la capacidad.

-¿Cómo le gustaría que fuera su sucesor?

-Ojalá alguien que entienda el negocio. Obviamente este es un cargo de confianza del Presidente de la República, pero es una ayuda enorme el que quienes estén en este cargo, de alguna manera esté o haya estado involucrado. Y que quien venga pueda continuar lo que está en desarrollo, porque va a ser bueno para Chile y para el banco.

- ¿Cómo están viendo el tema de la supervisión?

- En Chile está pasando una

cosa que es peligrosa (...) se requiere una mayor definición de los roles de cada uno (de los reguladores y organismos asociados), de coordinación. Lo que ha pasado con todo el tema de las comisiones, es inaudito. Desde abril que está todo congelado.

Si se sigue así, en que cada uno quiere poner su normativa, la cosa se puede complicar.

- ¿Qué efectos tiene?

- Este último tiempo se le ha disparado a la banca y se ha legislado y normado de una forma que puede llevar a que disminuya los servicios a los más vulnerables.

- ¿El gobierno ha jugado un rol en este escenario?

-Fuimos llegando a esto sin una definición clara. El tema de la TMC debería haber sido un sólo proyecto con la deuda consolidada... quizás cuándo va a salir ese proyecto.

- ¿Falta un trabajo más en conjunto con la industria?

-Yo creo. Definitivamente. Y con otros actores involucrados.

En dos años se han abierto 39 sucursales, 26 de las cuales están en comunas de alto ingreso:

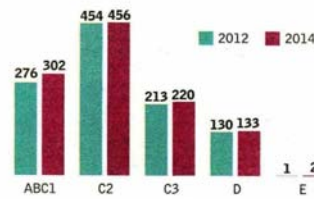
Banca reenfoca negocio en segmentos de alto ingreso tras ajustes normativos

Según agentes de la industria y expertos de GEOresearch, la tendencia busca fidelizar a nichos más rentables, tras cambios normativos que obligan a la banca a hacer más eficiente su gestión.

Dónde están las sucursales de la banca

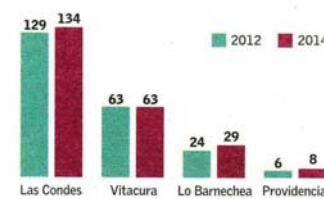
Sucursales por grupo socioeconómico

Nº de oficinas.



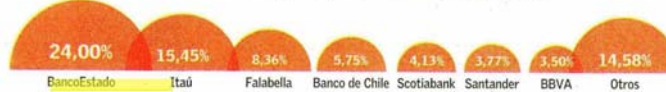
Sucursales por comuna ABC1

Nº de oficinas.



Bancos con mayores aperturas entre 2012 y 2014

considerando número de nuevas oficinas, como porcentaje del total de sucursales de cada banco.



Fuente GEOresearch

Apertura de sucursales en el sector oriente

Nº de nuevas oficinas en los últimos dos años.



EL MERCURIO

BancoEstado

Desde que Segismundo Schulín-Zeuthen asumiera la presidencia en 2010, la entidad aumentó sus niveles de eficiencia y rentabilidad. Algo no del todo fácil cuando el mercado es hoy más competitivo y hay cambios regulatorios.

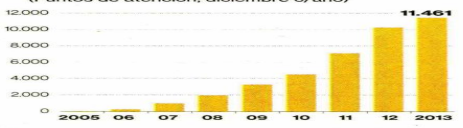
Las dificultades para crecer en medio de cambios regulatorios

Banco Estado en cifras

Colocaciones y clientes microempresas



Caja vecina



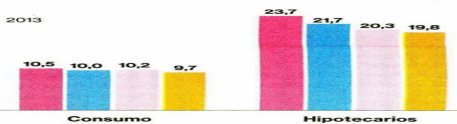
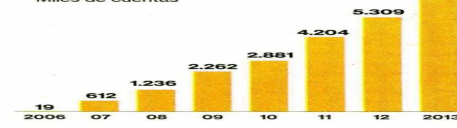
Participación de mercado BancoEstado en créditos y cuentas por cobrar a clientes*



Rentabilidad sobre patrimonio antes de impuestos



Cuenta RUT activas



e: Estimación. (*)Excluida inversión de CorpBanca en Colombia.

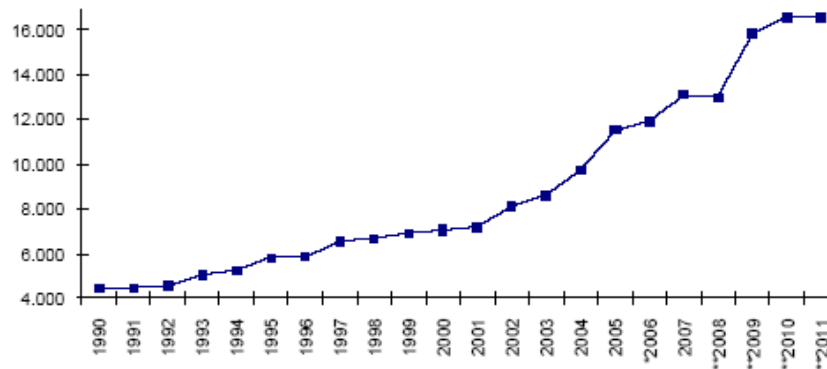
FUENTE: SBIF, Banco Estado.

PULSO

Anexo 7 Cuadros

Cuadro 1

BancoEstado
Colocaciones Totales + Inversiones Financieras
(MMM\$ Dic. 2011)



COLOCACIONES TOTALES + INVERSIONES FINANCIERAS
(Saldos en MMM\$ de Dic. 2011)

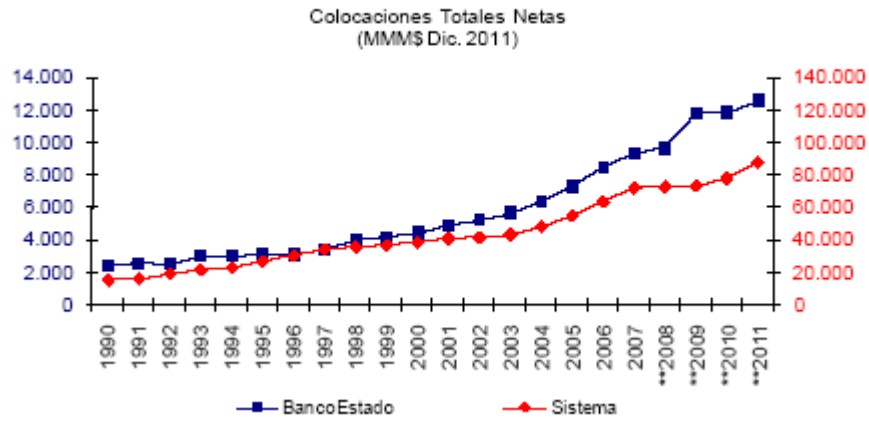
	Coloc. Tot. (1)		Inv. Fin. (2)		Crecimiento (%)
	BancoEstado	Sistema	BancoEstado	BancoEstado	
1990	2.904	15.937	1.523	4.427	
1991	2.634	16.576	1.799	4.433	0,1
1992	2.769	19.624	1.762	4.531	2,2
1993	3.315	22.527	1.715	5.030	11,0
1994	3.248	23.708	1.991	5.239	4,2
1995	3.508	27.949	2.304	5.812	10,9
1996	3.687	31.216	2.175	5.862	0,9
1997	4.091	35.333	2.451	6.543	11,6
1998	4.671	37.038	1.992	6.663	1,8
1999	4.797	38.033	2.097	6.893	3,5
2000	4.777	39.678	2.266	7.042	2,2
2001	5.082	41.497	2.080	7.162	1,7
2002	5.399	42.174	2.715	8.114	13,3
2003	5.872	44.114	2.736	8.608	6,1
2004	6.489	48.706	3.238	9.727	13,0
2005	7.395	55.607	4.140	11.535	18,6
*2006	8.510	64.175	3.400	11.910	n/a
2007	9.302	72.412	3.803	13.105	12,9
**2008	9.972	74.603	3.017	12.989	0,2
**2009	11.847	75.095	4.012	15.859	22,1
**2010	11.959	78.945	4.628	16.588	4,6
**2011	12.795	89.709	3.777	16.572	-0,1

* En junio de 2006 la SBIF modificó la forma de valoración de las inversiones financieras, por tanto, éstas no son comparables en doce meses

** Consolidado

Fuente: BancoEstado, Gerencia Contabilidad y Gestión; SBIF

Cuadro 2



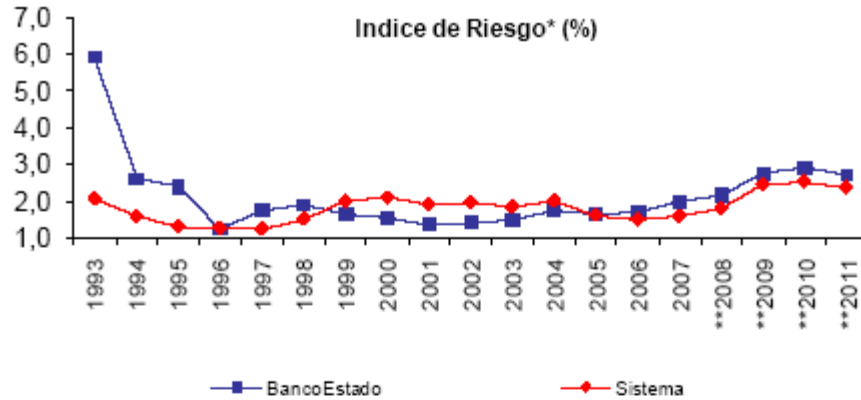
Cuadro 3

La Mejor Calificación Internacional
en América Latina y Chile

Clasificadores	1994	1995	1996	...	2004	2007	2009	2010	2011
Moody's									
Riesgo*	Baa2	Baa1	Baa1		Baa1	A2	A1	Aa3	Aa3
Fortaleza Financiera			C		C+	C+	C+	C+	C
Standard & Poor's									
Riesgo*	BBB+	A-	A-		A	A+	A+	A+	A+

* Deuda a más de un año, moneda extranjera
Fuente: BancoEstado, Gerencia Negocios Internacionales

Cuadro 4



Indice de Riesgo

	BancoEstado	Sistema
1993	5,92	2,05
1994	2,61	1,57
1995	2,38	1,28
1996	1,23	1,26
1997	1,74	1,23
1998	1,90	1,50
1999	1,63	1,98
2000	1,54	2,08
2001	1,35	1,90
2002	1,40	1,95
2003	1,49	1,82
2004	1,76	1,99
2005	1,64	1,61
2006	1,67	1,48
2007	1,97	1,58
**2008	2,17	1,79
**2009	2,75	2,43
**2010	2,92	2,52
**2011	2,71	2,36

* Las cifras de los años 1993-2003 corresponden a los meses de octubre, las restantes a diciembre

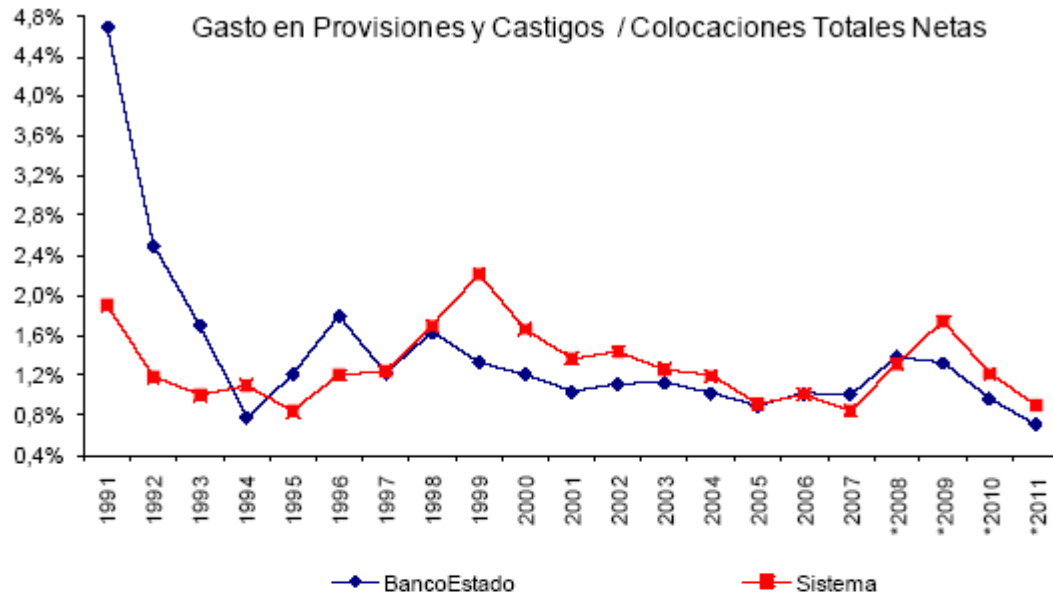
Hasta octubre de 2003 el índice de riesgo corresponde al asociado a las carteras de colocaciones de los bancos, información preparada por las propias instituciones financieras en conformidad con las normas vigentes.

A partir de esa fecha el índice corresponde a la razón entre las provisiones por riesgo de crédito más provisiones por riesgo país y las colocaciones totales.

** Consolidado

Fuente: SBIF

Cuadro 5



Gasto en Provisiones y Castigos / Colocaciones Totales Netas

	Gasto Prov. y Cast. (MM\$ dic 11)		Gasto Prov. y Cast. / Coloc. Tot. Netas	
	BancoEstado	Sistema	BancoEstado	Sistema
1991	120	304	4,7%	1,9%
1992	62	225	2,5%	1,2%
1993	50	208	1,7%	1,0%
1994	23	246	0,8%	1,1%
1995	37	225	1,2%	0,8%
1996	56	350	1,8%	1,2%
1997	41	425	1,2%	1,2%
1998	65	607	1,6%	1,7%
1999	55	817	1,3%	2,2%
2000	53	641	1,2%	1,7%
2001	50	560	1,0%	1,4%
2002	58	599	1,1%	1,4%
2003	63	545	1,1%	1,3%
2004	65	574	1,0%	1,2%
2005	65	500	0,9%	0,9%
2006	66	643	1,0%	1,0%
2007	94	608	1,0%	0,8%
*2008	134	957	1,4%	1,3%
*2009	156	1.276	1,3%	1,7%
*2010	114	946	1,0%	1,2%
*2011	89	787	0,7%	0,9%

* Consolidado

Fuente: BancoEstado, Gerencia Contabilidad y Gestión; SBIF

Cuadro 6

DATOS CORPORATIVOS CONSOLIDADOS BANCOESTADO Y SUS FILIALES (a)

(Cifras en millones de pesos corrientes)

Indicadores	2006	2007	2008	2009	2010
Resultado antes de impuestos	145.918	124.850	197.126	104.934	138.602
Capital básico	572.454	638.048	702.261	931.584	931.344
Patrimonio efectivo	886.992	928.089	1.044.935	1.290.202	1.405.605
Colocaciones totales	8.819.923	8.535.751	9.435.691	11.078.493	11.416.304
Activo total consolidado	14.232.090	14.527.756	15.531.382	16.893.528	18.801.835
Resultado antes de impuestos sobre activos totales (%)	1,03	0,86	1,27	0,62	0,74
Resultado antes de impuestos sobre capital y reservas (%)	25,50	21,51	28,01	11,20	14,80
Índice de eficiencia (b)	60,80	60,97	57,70	58,90	58,00
Tasa de provisiones sobre colocaciones (%)	1,43	1,63	2,69	2,75	2,92
Capital básico sobre activos totales computables (%) (c)	3,97	3,87	4,41	5,34	4,62
Índice de Basilea (%) (d)	11,10	10,78	10,91	12,36	12,14
Número de sucursales	313	327	342	344	344
CajaVecina y ServiEstado	326	1.043	2.045	3.406	4.648
Número de servicios automatizados (e)	2.204	2.320	2.663	2.900	2.995
Transacciones totales anuales (millones)	280	302	360	447	581

(a) Desde 2008 los Estados Financieros se publican bajo norma IFRS, lo que implica, entre otras cosas, que las cifras están en pesos corrientes.

(b) Gastos de apoyo sobre margen bruto más corrección monetaria

(c) Mínimo legal 3%

(d) Mínimo legal 8%

(e) Cajeros automáticos, dispensadores de saldos y burzonas

Fuentes: SBF y BancoEstado

- El resultado de BancoEstado creció 28,9% en 2010 y su ROE también se elevó.
- La eficiencia mejora, siguiendo la tendencia de los años anteriores.
- El índice de provisiones sobre colocaciones totales tiende a estabilizarse luego de elevarse a causa de la crisis financiera 2008-2009.

CLASIFICACIÓN DE RIESGO INTERNACIONAL DE BANCOESTADO 2010

Clasificadora	Corto Plazo (1)	Largo Plazo (2)	Perspectivas
Moody's (3)	P1	Aa3	Estable
Standard & Poor's (4)	A1	A+	Positivo

- En 2010 BancoEstado elevó su clasificación crediticia de largo plazo (Moody's).
- BancoEstado mantuvo en 2010 la mejor clasificación de riesgo en América Latina.

1 Deuda en moneda extranjera, menor o igual a un año.

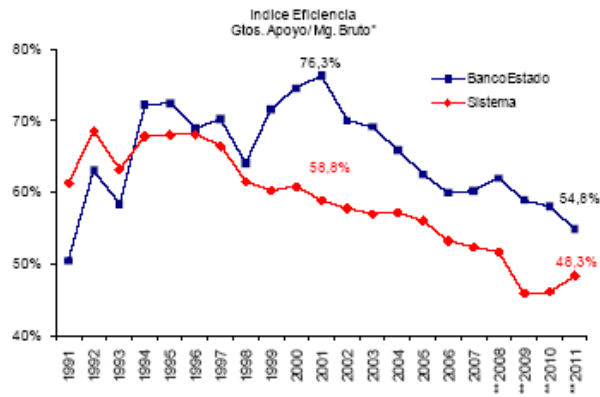
2 Deuda en moneda extranjera, a más de un año.

3 En junio de 2010 Moody's mejoró la clasificación de largo plazo y las perspectivas.

4 En diciembre de 2010 S&P confirmó las clasificaciones de riesgo y mejoró las perspectivas.

Fuente: Moody's y Standard & Poor's.

Cuadro 7



Gastos de apoyo / Margen bruto (c/CM)*

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	**2008	**2009	**2010	**2011
BancoEstado	50,4%	63,0%	58,3%	72,2%	72,4%	68,8%	70,3%	64,0%	71,5%	74,5%	76,3%	70,0%	69,1%	65,8%	62,4%	59,9%	60,2%	61,9%	58,9%	56,0%	54,8%
Sistema	61,3%	68,6%	63,2%	67,9%	68,0%	68,1%	66,4%	61,4%	60,2%	60,8%	58,8%	57,7%	56,9%	57,2%	56,0%	53,2%	52,3%	51,6%	45,8%	46,0%	48,3%

* Margen Bruto no incluye recuperación de colocaciones; (c/CM): con corrección monetaria hasta 2008.

** Consolidado

Fuente: BancoEstado, Gerencia Contabilidad y Gestión, SBF

Cuadro 8

Trasposos al Fisco desde las empresas públicas

En millones de dólares, según tipo de cambio promedio de cada año

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Acumulado
Codelco	8.283	7.840	6.741	2.966	5.991	5.831	3.999	41.651
BancoEstado	107	187	17	469	353	206	281	1.620
Enap	202,7	38,1	63,9	4,7	5,6	3,9	6,3	325
Enami					56	38	38	132
Resto emp. públicas	34,8	46,0	48,1	66,4	106,9	128,8	184,5	615,6
Total en US\$MM	8.628	8.112	6.870	3.506	6.456	6.169	4.471	44.212

Aporte del Fisco a empresas públicas

En millones de dólares, según tipo de cambio promedio de cada año

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Acumulado US\$
Codelco	0	0	0	1.000	0	376	800	2.176
BancoEstado	0	0	0	467	0	0	0	467
Enap	0	0	250	0	0	0	0	250
Enami	8	9	8	8	8	8	8	56
Resto emp. públicas	460,1	233,4	376,8	363,0	484	546	743,5	3.207
Total en US\$MM	468,2	241,9	635,0	1.837,5	492,1	930,5	1.551,6	6.156,8

FUENTE: Dirección de Presupuestos

LA TERCERA

Bibliografía

Bancoestado Set de indicadores 1990-2011 Gcia. de Planificación y Estudios Bancoestado 2012.

Administración Estratégica de y Política de Negocios Conceptos

Décima Edición 2007 T. L. Wheelen, J. D. Hunger, I. Oliva

Plan Estratégico Banco Estado 2007-2010

Plan Estratégico Banco Estado 2010-2013

Revista Compromiso de Bancoestado diversas Ediciones.-

Cuenta anual 2010 Bancarizar con sustentabilidad Enero 2011

Documentos Información Financiera sitio WEB SBIF

Documentos sitio WEB Bancoestado

NOTAS DEL INSTRUCTOR

BANCOESTADO: Bancoestado dos décadas de Desarrollo 1990 -2011 y los nuevos desafíos de la Estrategia Comercial

Sinopsis

Este caso ilustra, como Bancoestado logra su renovación estratégica alcanzando un alto nivel de competitividad, participación, reconocimientos y modernización dentro de la industria bancaria chilena durante el período 1990-2011; que sirven como base para decidir si se incorpora a la Estrategia Comercial segmentos no tradicionales del Banco; lo anterior teniendo que complementar la Gestión Financiera Eficiente como Banco Comercial y el Rol social definido en objetivos como la bancarización y la inclusión financiera de los Chilenos y personas residentes en el país.-

Asimismo, presenta el desafío de hacer que su Marca a partir de este desarrollo de competencias únicas sea permanentemente distinguible de la competencia y con un Posicionamiento de nivel nacional y mundial.

Audiencia

Este caso está dirigido a alumnos de MBA u otro postgrado o programas para ejecutivos, en el curso de estrategia competitiva y/o corporativa. El caso entrega elementos de teoría y práctica de la industria bancaria y los desafíos de alcanzar un Posicionamiento destacado y como con una nueva proposición de valor para un mercado tremendamente competitivo a nivel nacional e internacional y alcanzarla desde la perspectiva de un banco público.-

Objetivos pedagógicos

El caso de Bancoestado puede ser usado para analizar y aplicar conceptos teóricos de estrategia competitiva, contemplando definiciones de cómo y con quien competir, como se ve afectada la industria, cuales son los agentes más destacados y que hace a la industria atractiva.

El marco de desarrollo del caso considera como Bancoestado alcanzó un posicionamiento destacado y reconocido como resultado de la Estrategia Competitiva adoptada. Así, en un sistema bancario (que tiene por objetivo clave ser el principal administrador de los medios de pagos, proveer créditos, liquidez y coadyuvar y/o facilitar el crecimiento y desarrollo económico) la figura de Bancoestado como un ente de propiedad Pública y carácter Comercial desarrolla sus ventajas competitivas en la industria bancaria chilena lo que le permitió apoyar la estabilidad del sistema, modernizarse y lograr competir exitosamente en un mercado altamente competitivo en términos de rivalidad, donde predominan altas barreras de entrada (economías de escala y de ámbito, capital, marca, marketing, etc.), competidores con gran poder de mercado, consumidores cada vez mas exigentes e informados y un entorno económico legal nacional e internacional cada vez más cambiante.

El instructor tendrá la oportunidad de utilizar este caso para:

1. La posibilidad de desarrollar un Banco Público con un Rol Social Rentable, Eficiente y Competitivo

Bancoestado desarrolló un modelo de negocios comercial, cumpliendo un Rol Social, sustentable en el mercado de bancario chileno a partir de un proceso de cambios significativos potenciando competencias distintivas, con la utilización de recursos, capacidades, coherencia de actividades y selección de su mercado--objetivo y desarrollando una Marca que da Confianza y seguridad siendo diferente a sus competidores y difícilmente de copiar.

2. La búsqueda de un Posicionamiento Estratégico que se mantenga en el tiempo. Bancoestado establece su posicionamiento en el mercado bancario definiendo su Misión, Visión -y Mercado en el marco de un banco Universal masivo sin dejar de atender a ningún segmento. Esta definición -le permitió a Bancoestado ser una alternativa válida y eficiente para sus objetivos de segmento.-G.

3. Entender la importancia de desarrollar una estrategia para enfrentar la competencia.

El caso BancoEstado permite visualizar cómo es posible desarrollar un elemento diferenciador para los clientes y llegar a mercados masivos que no son atendidos por sus competidores. Bancoestado crea una serie de organismos -filiales de apoyo al negocio-y procesos que le permiten ser diferente y entregar una exclusiva oferta de valor.

4. Reconocer la existencia de las ventajas competitivas y como se logran a partir de la coherencia en las actividades.

Bancoestado implantó un modelo de negocio basado en diferentes procesos y actividades complementarias afines al posicionamiento estratégico definido, ser visto como un banco Universal de clase mundial que apoya a cualquier chileno a crecer o desarrollarse. La creación de valor en las actividades comerciales es un proceso conocido como Ley de Evolución de la Ventaja Competitiva y explica como se genera, destruye y renueva una ventaja competitiva, de acuerdo a leyes definidas como 1.-Convergencia: ninguna ventaja es eterna- 2.-Renovación: promover la innovación- y 3.-Alineamiento: une los elementos externos del mercado, internos como capacidades distintivas y Estrategia del Negocio. Considerando que estas actividades fueran coherentes con lo que estaba pasando en el entorno del mercado, el objetivo es discernir si Bancoestado logro generar ventajas en los distintos segmentos con sus productos y/o servicios (Reestructuración interna, cambio de Imagen, Publicidad, Cuenta Rut, Caja Vecina, Microempresas, etc.).

Planificación de la enseñanza

Preparación del instructor

El caso Bancoestado se recomienda enseñarlo en el curso de estrategia competitiva como ejemplo de elección de posicionamiento en un mercado altamente competitivo, haciendo énfasis en la definición estratégica del negocio y/o mercados a servir, adoptar nuevos mercados no satisfechos y profundizar con nuevas ofertas de valor a los ya servidos que en conjunto con una serie de medidas internas coherente con desarrollo de competencias distintivas fueron la clave de éxito de esta institución. Adicionalmente, sirve como ejemplo de cómo puede coexistir sobre la base de una coherencia interna y externa de las actividades desarrolladas por la empresa un Banco Público Comercial.

Es importante acompañar este caso de otros casos que especifiquen una buena decisión de posicionamiento de marca y de coherencia de actividades.

Preguntas para preparación del caso

1. ¿Que decisión enfrenta Bancoestado a principios de la década de los noventa?
2. ¿Cuál debiera ser la estrategia de Bancoestado en términos de scope, ventajas competitivas y actividades para mantenerse vigente en una Economía fuertemente Globalizada y Tecnológica en la década del 2010-2020?
3. ¿Cómo Bancoestado enfrentó al Entorno Económico Legal interno y externo a los Competidores y Barreras de Entrada (Exigencias de Capital financiero, de Marca) del mercado bancario en las décadas desde 1990 a 2011?
4. ¿Cómo puede Bancoestado mantener su posicionamiento alcanzado que lo llevo a ser exitoso, con las nuevas exigencias legales y de ingreso tanto de competidores de nivel Internacional como de ingreso a segmentos históricamente pertenecientes a Bancoestado?
5. ¿Qué actividades realizó Bancoestado diferentes a sus competidores? ¿Logra identificar la dinámica de las leyes de la ventaja competitiva?
6. ¿Qué cree usted que tienen los líderes del mercado Banco Santander y Banco de Chile que le hace falta a Bancoestado para ser el número 1?

Plan sugerido de clases

En una discusión de 90 minutos, los objetivos planteados anteriormente pueden ser expuestos como:

1.- Descripción de la industria o Mercado Bancario Chileno.- Desarrollar un análisis de la Industria bancaria Chilena en cuanto a las fuerzas competitivas y Estrategias de Negocios.-

2.-

¿Qué factores desencadenaron que Bancoestado fuera exitoso en el mercado bancario chileno en la década 2001-2011?

Bancoestado desarrolló con éxito su estrategia al año 2012 tenía una participación de mercado de 13,79%; una rentabilidad de 16,98% superior a los 4.6 millones de dólares,

ocupando el tercer lugar de los bancos más importantes de Chile. Todo esto fue logrado durante una década compitiendo con Bancos Internacionales de gran tamaño y bancos Nacionales con fuertes alianzas con el exterior. Asimismo, es una Marca reconocida a nivel interno y externo con un alto nivel de aceptación en los clientes.

Bancoestado supo ser sustentable en un mercado fuertemente competitivo y dominado por grandes actores con una imagen de Marca Potente

Cuatro Bancos representan más de 60% de las colocaciones en Chile. Bancoestado mantiene el tercer lugar y supo enfrentar a la competencia que tenía un posicionamiento de marca (alta barrera de entrada), economías de escala y ámbito, alta inversión en marketing, publicidad y canales de venta –sucursales-. Para lograr esto, BancoEstado creó valor a partir de la coherencia de sus actividades con su estrategia de negocio universal incorporando tecnología y personal que se describen a continuación:

- Incorporó profesionales con experiencia en la industria

Tradicionalmente Bancoestado reclutaba su personal ejecutivo excepto Presidente y Consejo Directivo, de forma interna. A partir de esta década se inició un proceso de reclutamiento externo, recogiendo la experiencia de profesionales de la industria bancaria que tenían formación comercial y/o que dejaron sus anteriores ocupaciones como producto de las intensas fusiones del período. Asimismo, se incorporó personal joven que entregara nuevos conocimientos académicos en las nuevas áreas desarrolladas como: Evaluación de Riesgo, Estrategia Comercial en Grandes Medianas y Pequeñas Empresas. Desarrollo nuevos negocios en Filiales como: Microempresas, Corredora de Seguros de Bolsa, Fondos Mutuos, etc. adquiriendo y desarrollando un importante know how sobre el mercado, dando como resultado ampliar el abanico de posibilidades a los clientes.

- Análisis y conocimiento de la Economía y Mercados Objetivos

Bancoestado se encontró en plena fase de recuperación económica y crecimiento que incorporó sucesivamente nuevos actores y segmentos a la economía, que necesitaban de inclusión y bancarización, formando parte de las políticas públicas sociales de beneficio en este sentido

- Definición de Mercado objetivo

En su calidad de Banco Público y debido a su formación como banco y participación histórica en la Economía del país Bancoestado se definió como Banco Universal complementando su Rol social con particular énfasis en los segmentos desatendidos por la banca microempresas y crédito hipotecarios de menores montos

- Coherencia entre actividades y su público objetivo

Bancoestado desarrolló sus procesos y actividades teniendo en cuenta la coherencia entre su estrategia con su público objetivo. Así se inició la creación de Gerencia Especializada en áreas de Riesgo y Comerciales, de Filiales de apoyo para ampliar oferta a otros productos y servicios tales como: corretaje de Acciones, Seguros, Administración de Fondos Mutuos, desarrollo de Plataformas Especializadas de Atención en sucursales: Inversiones, Microempresas, pequeñas Empresas Estructuras de Precio y Productos diferenciados, apoyo de Marketing y Publicidad de alto impacto asociación y recordación (Pato).

Bancoestado logró resultados exitosos

Desde el inicio de su proceso de reestructuración y modernización BancoEstado mejoró sustancialmente su desempeño; en Eficiencia, Rentabilidad, Utilidades, Patrimonio, Colocaciones, Riesgo, etc. Muchas cosas son ahora diferentes, algunas de la cuales se detallan a continuación:

- Colocaciones

Bancoestado desarrollo su Estrategia Comercial como Banco Universal orientando a sus diferentes segmentos y sub-segmentos de Empresas y Personas. En algunos (Grandes y Medianas Empresas y Personas) mejorando o adaptando la oferta de valor en otros desarrollando una completamente nueva (Pequeñas y Microempresas). Así sus colocaciones totales crecieron en el periodo un 341%.-

- Participación de Mercado

El principal indicador del banca corresponde a la participación de mercado, Bancoestado ha alcanzando el tercer lugar con un crecimiento orgánico (sin fusiones ni adquisiciones) con lo que el mercado se ha visto obligado a mantener tasas competitivas y servicio de calidad.-

- Riesgo

Bancoestado mejoró sustancialmente su nivel de riesgo desde 5,92% -1991- a 2,71 en 2011.- Asimismo, posee la mejor clasificación de Moody y Estándar & Poor's de América Latina.

- Sucursales y Atención Remota

Antes de 1991 Bancoestado tenía un red conformada por 182 sucursales distribuidas geográficamente a lo largo del país y 18 ATM (Cajeros Automáticos).- Al año 2001 registraba 342 sucursales y 1.891 ATM; incorporándose 7.130 Cajas Vecinas y 86 sucursales de Serviestado.-Estos último nuevos canales de atención remota, donde se pueden realizar variadas transacciones de bajo costo en lugares apartados y/o zonas de difícil acceso.-

- Publicidad y promoción

El mercado bancario cuyos productos y servicios son muy similares destinan grandes recursos a diferenciarse vía publicidad y promoción enfatizando aspectos de confianza calidez agilidad y eficiencia.- Bancoestado ha sido destacado en numerosas ocasiones con sus campañas publicitarias incorporando cambio de imagen nombre y e incorporan al Pato como elemento distintivo y de cercanía con el mercado.-

Selecciónó un scope adecuado

Bancoestado tomó un decisión estratégica en cuanto a desarrollar un proceso modernizador que acompañara a los grandes cambios económicos y de crecimiento del país, diseñando una oferta de valor que incrementara la competencia en segmentos tradicionales y la creación de actividades procesos y unidades para aquello segmentos desatendidos.-

En particular se tenía claro que el mercado de micro y pequeñas empresas chileno (que representaba un 80% de absorción laboral) estaba con un nivel de desatención en la base de la pirámide empresarial del país; esto se debía al enfoque que habían elegido los bancos de segmentar por ingresos y/o nichos más rentables.-

La decisión fue desarrollar áreas especializadas en estudio y desarrollo comercial para atacar cada nicho de empresas y personas que requiriera servicios bancarios en el modo de banco universal y conociendo esto se realizaron varias actividades que le permitieron a la empresa ser única en el mercado y valorada por su público objetivo.

2. ¿Cuáles podrían ser los cambios que sigan a la exitosa estrategia seguida por Bancoestado en la década 2010- 2020?

Estas son algunas de las estrategias que podría seguir Bancoestado para su futuro en el mercado bancario chileno.

- Mejorar el Modelo de Negocio para desarrollar una mejor oferta de valor al segmento de ingresos –ventas- altos en personas y empresas, dado que en ambos rubros mantiene el cuarto lugar del sistema

Bancoestado podría tomar la determinación a partir de las actividades de diferenciación ya realizadas como parte de la modernización que dieron resultado en crédito, a través de desarrollar un modelo de negocio (private banking, ofertas aprobadas con tasas atractivas) dirigido con publicidad, promoción, red de sucursales y servicio posventa, para entrar fuerte al segmento de ingresos altos en consumo y empresas para aumentar su participación en consumo y créditos comerciales; dado los montos mas altos que adquieren estos segmentos.-

A pesar que esta decisión tiene riesgos implícitos, es coherente con toda la estrategia de desarrollo y de banca universal; una de las grandes fortalezas de Bancoestado ha sido la coherencia de sus actividades con el scope elegido y para que estos segmentos valoren estas actividades de diferenciación deben ser complementadas con otras que la competencia tiene, fundamentalmente en la Post Venta.

3. ¿Cómo Bancoestado va a competir en segmentos de Ingresos – Ventas altos, sin dejar de atender a los segmentos históricos donde ha sido exitoso?

Los grandes avances desde el entorno Económico Legal en transparencia e información a los clientes –SERNAC Financiero, CAE, créditos universales- dan una gran oportunidad de aprender a segmento de ingreso altos que buscan una buena combinación de tasas atractivas y calidad de atención.- En esto se promueve la apertura de sucursales en lugares de gran afluencia de personas y empresa de estos segmentos Barrio El Golf, Isidora Goyenechea, La Dehesa, Pdte. Riesco.-

Para esto las condiciones del Modelo de Negocios eliminaría toda atención masiva de esta sucursales de modo que el cliente no tuviera que hacer largas filas ni tener tiempos de espera prolongados, concentrados en la atención telefónica e-mail e Internet.- Para de esta

forma generar una confianza por la marca. La marca puede generar sinergia y compartir actividades y procesos, pero deben existir grandes diferencias, por ejemplo, en la publicidad y promoción, en el segmento de ingresos altos debe ser más enfocada en la experiencia satisfactoria de la Atención Especializada; el punto de venta debe ser mucho más atractivo y acorde a las personas que lo visitan; los beneficios de los productos y servicios deben estar alineados con lo que espera obtener el cliente que es un Servicio de alta calidad.-

4. Si Bancoestado decide ingresar agresivamente en estos segmentos, ¿cómo va a sustentar su estrategia frente a sus competidores, haciéndose difícil de copiar?

Existen tres formas específicas para lograr esto:

- Actividades diferenciadoras en el mercado

Bancoestado posee varias actividades diferenciadoras como son su seguridad, confianza, red de sucursales, tasas atractivas, servicio posventa, buena recordación de marca, su definición del Rol como Banco Público Universal lo destaca entre todos los otros actores de la banca por cuanto también está fuertemente orientado a atender segmentos que no están dentro de los objetivos de la Banca Privada Bancarización e Inclusión Financiera. Su personal está altamente capacitado y motivado para dar un servicio de calidad. Esta experiencia será aprovechada para superar las expectativas que tienen los clientes en el segmento de ingresos superiores. Para copiar estas actividades los competidores deberían poseer costos de fondos inferiores, invertir en mayor infraestructura y mejorar su promoción y publicidad todo lo que es muy caro y que los clientes ya conocen. A quién no conocen es a Bancoestado en este segmento.

- Sinergia y coherencia de actividades

Si se analiza a Bancoestado como un conjunto de actividades alineadas con su Estrategia como Banco Público que trabajan de manera independiente para dar un servicio de calidad mundial Universal, la conclusión sería que no es vulnerable a ser copiado de manera fácil por los competidores actuales y potenciales. Bancoestado se basa en un grupo de actividades que funciona de manera conjunta y que se complementan una a la otra con grandes economías de Escala y de Ámbito

Epílogo

Considerando todo lo expuesto le Comité Ejecutivo mandato al Gerente de División Personas de Bancoestado, a entrar al segmento de ingresos mayores ABC1 con un Modelo de Atención diferente, pero con el apoyo de todos los recursos de Bancoestado. Este nuevo Modelo estaría concentrado en la atención exclusiva con Canales Premium eliminando de ellos todo servicio masivo transaccional de las nuevas sucursales, enfatizando la atención remota, vía teléfono, ATM, Banca Móvil, e-mail e Internet.

Para esto, se inauguraron sucursales de alta sofisticación en infraestructura y ambientación. Con estas sucursales se podrá tener un servicio de mayor status y entrar a competir con la Banca en calidad y portafolio de productos y servicios financieros.

Preparación de una clase de 90 minutos

5 minutos

Definición del mercado.

15 minutos

Cómo Bancoestado realizó su proceso de Modernización exitosamente en el período 1990-2011.

20 minutos

Definición Estratégica Posicionamiento, Scope y actividades que realizó Bancoestado.

5 minutos

¿De qué manera promocionó Bancoestado su estrategia al mercado?

20 minutos

¿Cómo desarrollo la Bancarización e Inclusión Financiera en ese período?

10 minutos

Propuestas de los estudiantes sobre la estrategia que debió seguir Bancoestado a partir del 2011.

15 minutos

Conclusiones y enseñanzas del caso.