



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANALISIS DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO IMPLEMENTADA
POR BANCO INTERNACIONAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

PATRICIO ALEJANDRO LOPEZ RIOS

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
OSVALDO NAVARRO ULLOA**

**SANTIAGO DE CHILE
Agosto, 2012**

El presente estudio de caso analizara la estrategia de crecimiento implementada por Banco Internacional entre los años 2007 y 2011, la que fue motivada por el ingreso de nuevos accionistas al banco.

El objetivo del presente estudio de caso es evaluar el proceso de implementación de la estrategia de crecimiento adoptada por Banco Internacional, enfocados en los medios de pago electrónico de su portal de Internet Banking.

La metodología utilizada corresponde a la aplicación de una “evaluación ex post”, donde en primer lugar analizamos el plan diseñado, en segundo lugar analizamos el grado de acercamiento del banco a los grupos de interés declarados en su estrategia, en tercer lugar realizamos el análisis FODA de oportunidades y por último analizamos la propuesta de valor que entrega el banco a sus clientes.

El resultado del presente estudio de caso, determinó que Banco Internacional marcha en la dirección correcta en la implementación de su estrategia de crecimiento, siendo necesario realizar constantes ajustes en el desarrollo del plan trazado. Lo anterior se debe a las constantes turbulencias del mercado, como por ejemplo las repercusiones que tuvo en la banca los casos La Polar y Campanario.

Como conclusión, se constató que el potencial de crecimiento que posee Banco Internacional se encuentra en plena etapa de desarrollo, logrando las metas de retorno sobre capital propuestas para los años 2008 con un 15%, año 2009 con un 16,8% y 2010 con un 18%. La excepción se generó en el año 2011, donde se planteó una meta de crecimiento superior al 20% y sólo alcanzó un 14,8% del retorno, producto de las pérdidas producidas por los casos La Polar y Campanario, lo que queda evidenciado al revisar las colocaciones del año 2011, que registran un crecimiento de 15% respecto al período anterior.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. Introducción..... | 4 |
| 2. Objetivos..... | 5 |
| 3. Metodología..... | 6 |
| 4. Descripción de La Organización..... | 8 |
| 5. Descripción del Mercado | 10 |
| 6. Síntesis del Plan Diseñado..... | 13 |
| 7. Revisión de La Planificación..... | 28 |
| 8. Determinación de Las Brechas | 31 |
| 9. Establecer Las Lecciones y Propuestas de Mejora..... | 36 |
| 11. Conclusiones..... | 38 |
| 11. Bibliografía..... | 39 |
| 12. Anexo "A" | 40 |

1. INTRODUCCIÓN.

El presente estudio de caso, tiene por finalidad analizar el proceso de crecimiento que está viviendo actualmente Banco Internacional.

Todos estos cambios fueron previamente diseñados por la alta dirección del banco, enmarcados en un plan estratégico que no se cansa de difundir constantemente entre sus colaboradores, motivando los esfuerzos de todos dentro de la organización, con el fin de cumplir sus metas en el mediano y largo plazo.

Dentro del alcance del estudio de caso, abordaremos la implementación de los servicios de medios de pago y su impacto dentro de la estrategia declarada, verificando el cumplimiento de sus objetivos y analizando las brechas en su desarrollo. Quedan fuera del alcance, la implementación y desarrollo de productos y servicios que no son para la banca personas, como los servicios de Leasing, Factoring, Tesorería y Cobranza, enfocándonos en los servicios de medios de pago para las personas, específicamente en los canales electrónicos, que permiten obtener mayor valor agregado para los clientes, al ahorrarles tiempo y esfuerzo, entregando múltiples servicios a través de su portal de Internet Banking.

Mediante el análisis de las acciones tomadas en los últimos años, esperamos detectar las brechas existentes en la estrategia declarada por el banco para hacer recomendaciones de mejora.

Toda la información del presente estudio de caso, fue recopilada a través de la información pública existente en el mercado como las memorias anuales de Banco Internacional, los datos obtenidos de la SBIF, la ABIF entre otras instituciones.

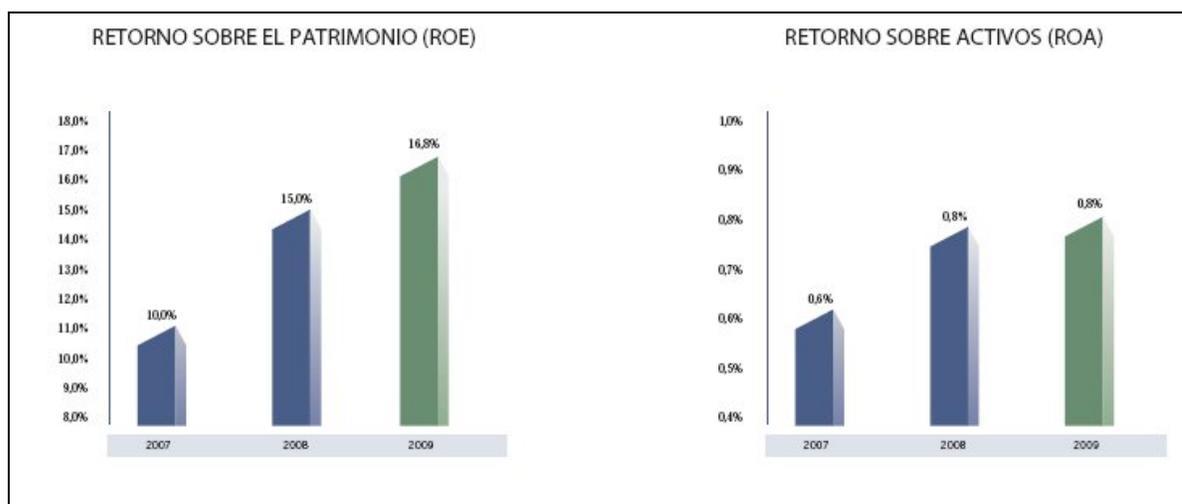
En el presente estudio de caso, queda establecido el atractivo de la industria bancaria, que en los últimos años y pese a la crisis europea, durante el 2010 obtuvo resultados superiores al promedio de los últimos años, con crecimientos muy superiores a la banca en EE.UU. y Europa.

2. OBJETIVOS.

El objetivo general del estudio de caso, es identificar los factores de éxito que están desarrollados en el plan estratégico definido por Banco Internacional, el que pretende expandir su volumen de colocación y clientes, transformándose desde un banco orientado a medianas y grandes empresas, a un banco de personas de nicho ABC1.

Para lograr dar este salto cuantitativo, Banco Internacional ha desarrollado una serie de objetivos estratégicos, como ampliar la cantidad de productos comerciales y servicios financieros, cambios relevantes de sistemas computacionales, rediseño de su estructura organizacional, mejora de procesos, reclutamiento de talentos en el mercado y capacitación permanente, entre otros esfuerzos.

TABLA N° 1, ROE Y ROA BANCO INTERNACIONAL



Fuente: Banco Internacional, "Memoria anual año 2009".

3. METODOLOGÍA.

Mediante la aplicación de una “Metodología de Evaluación Ex post”, en cuatro etapas podremos revisar el plan implementado para analizar los objetivos declarados y contrastarlos con los resultados de la puesta en marcha del plan, medir las brechas existentes para obtener lecciones de los éxitos y desviaciones del plan, que nos permitan generar recomendaciones de mejoras para corregir el plan estratégico en el corto, mediano y largo plazo.

Las cuatro etapas son:

I. Síntesis del Plan Diseñado.

Mediante el análisis de la situación actual de Banco Internacional en el contexto económico del país y la banca en Chile, lograremos contextualizar el proceso declarativo de Banco Internacional, formulando el análisis interno y externo a través de la descripción del análisis FODA de oportunidades realizado por Banco Internacional, junto con el análisis de las propuestas de valor que entrega el banco a sus clientes.

II. Revisión de la Planificación (objetivos generales y objetivos específicos) V/S Realidad.

A través del análisis de los objetivos trazados versus los objetivos logrados por el banco, podremos entender las dificultades en la implementación de la estrategia en cada año, desde el año 2007 al año 2010.

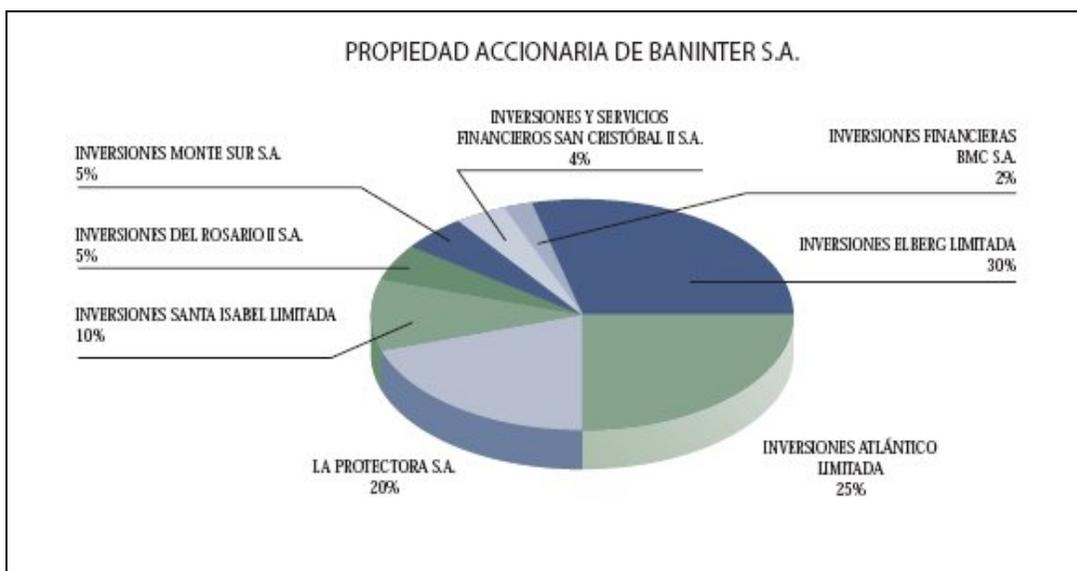
III. Determinación de Las Brechas Entre La Planificación y La Ejecución del Plan.

Al determinar en la etapa anterior el grado de cumplimiento de los objetivos con el plan trazado, es posible dar cuenta de las desviaciones del plan formulado para hacer los ajustes necesarios que permitan cumplir con el logro de sus metas.

IV. Establecer Las Lecciones y Propuestas de Mejora.

Al entender el contexto del avance de la estrategia formulada en las etapas anteriores, es posible obtener las lecciones que nos permitirán proponer acciones correctivas que permitan ajustar el plan de acuerdo a la coyuntura económica que se vive en un proceso de mejora continua del plan trazado por la alta dirección del banco.

TABLA N° 2, DISTRIBUCIÓN DE PROPIEDAD BANCO INTERNACIONAL



Fuente: Banco Internacional, "Memoria anual año 2009"

4. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Banco Internacional es un Banco de nicho empresas, que está orientado a dar soluciones financieras a las medianas y grandes empresas del país.

Su historia comienza cuando la colectividad Israelita de Chile, integrada a la nacionalidad desde principios de siglo, al finalizar la Segunda Guerra Mundial sintió la necesidad de contar con una institución bancaria propia, dentro del acontecer económico del país, que sirviera a sus miembros y a toda la comunidad, como instrumento de desarrollo y progreso. El Círculo Israelita se hizo intérprete de esa necesidad y convocó el 15 de abril de 1943 a una asamblea en que se acordó la fundación de un banco, bajo el nombre de Banco Israelita de Chile.

Diciembre 15 de 1943, el Banco Israelita se constituye por escritura pública.

Enero 14 de 1944, el Ministerio de Hacienda autoriza y aprueba estatutos a través del Decreto Supremo N° 314.

Julio 17 de 1944, el Banco abre sus puertas al público. Su actual casa matriz se inaugura en 1959.

Enero de 1971, las acciones del Banco son adquiridas por el Estado, adjudicándose la propiedad y administración la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO.

Septiembre de 1973 hasta 1976, la administración es asumida por delegados del estado.

En 1976, el banco es privatizado por un grupo de inversionistas de la zona norte del país.

Julio 20 de 1981, por acuerdo en junta extraordinaria cambia su razón social por Banco Internacional.

Enero de 1983, como resultado de la crisis que afectó al sistema financiero, el banco es intervenido por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Mayo de 1986, el Banco Internacional es privatizado y adquirido por accionistas vinculados a la colectividad Israelita de Chile.

A partir del año 1989, la propiedad accionaria comenzó a concentrarse y se fijó el objetivo estratégico de orientarse y especializarse en servicios financieros para medianas empresas.

En febrero del año 2007 Inversiones del Rosario S.A. adquirió la mayoría de las acciones de Banco Internacional, quedando con el control del 98,22%. En la actualidad se están impulsando cambios estratégicos con el objetivo de aumentar la participación de mercado del Banco.

Durante el año 2008 se consolidan nuevas áreas de negocios, Leasing, Factoring, Grandes Empresas, Financiamiento Hipotecario y División Inmobiliaria. Se abren dos nuevas sucursales en la Región Metropolitana: Sucursal El Golf y Ciudad Empresarial; y se inician los proyectos de Banca Privada, Internet Banking, Tarjeta de Crédito y Fondos Mutuos como agentes colocadores.

2009: Continuación de la expansión y el crecimiento del Banco. Se abren nuevas sucursales: Sucursal Providencia, Sucursal El Cortijo. Finaliza proceso de remodelación de Casa Matriz.

2010: Se realiza el lanzamiento de Internet Banking, tarjeta de crédito y finalmente la banca personas.

2012: Se inaugura la sucursal de Vitacura y próximamente tres nuevas sucursales

5. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.

En la actualidad hay 25 bancos operando en Chile, de ellos 19 son bancos establecidos, 5 son sucursales de bancos extranjeros y 1 es un banco estatal.

La banca en Chile, está regulada por la Ley general de bancos y tiene un organismo regulador, que es la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Su función está señalada en la Ley General de Bancos, y es supervisar las empresas bancarias y otras instituciones financieras, en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público.

Durante el segundo semestre de 2008 y todo el año 2009, la crisis subprime golpeó fuertemente los mercados financieros del mundo y nuestro país no quedó ajeno, pero gracias a las reservas internacionales y la inyección de liquidez realizada por el Banco Central de Chile, sumado a la solidez del sistema bancario en Chile, fue posible sacar cuentas alegres, al haber sorteado de muy buena forma las dificultades de solvencia que se presentaron en una de las crisis financieras más grandes en los últimos 30 años en el mundo. A pesar de todos los inconvenientes, las utilidades del sistema bancario chileno alcanzaron los \$690.117 millones de pesos, cerca de los US \$1.266 millones, en los primeros cinco meses del año 2010, lo que equivale a un aumento de un 53,5%, respecto a igual período del año 2009, según datos de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

En la actualidad, la compra del Banco del Desarrollo por Scotiabank Chile, nos recuerda las megafusiones bancarias, ya que se pensaba que con este proceso disminuiría la oferta bancaria, lo cual traería consecuencias en el mercado. Tal teoría quedó desechada, porque en la actualidad la banca tradicional tiene una nutrida competencia por los bancos de retail, por entidades financieras no bancarias y por instrumentos financieros no bancarios, ya que su estrategia inicial de bancarización de cluster no abordados por la banca tradicional, ha evolucionado y con el transcurso del tiempo, han avanzado en la colocación de otros productos bancarios, no abordados en sus inicios, manteniendo una variada oferta de productos y servicios financieros. No sólo los bancos de retail han mantenido el equilibrio en el mercado financiero, además hay que

mencionar la creciente oferta de productos financieros por parte de los retailer, que surgen como competencia directa de sus mismos bancos.

De igual forma se debe considerar los servicios financieros que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito, cajas de compensación, compañías de seguros, financieras automotrices y fuentes de financiamiento no bancario, que tienen cada vez mayor aceptación en las empresas, como la colocación de acciones, ADR'S, emisión de bonos, efectos de comercio, securitización de activos y la contratación de servicios de empresas de leasing y factoring, lo que permite mantener una nutrida gama de servicios financieros no bancarios, que permiten mantener el equilibrio del mercado ante la interminable ola de fusiones bancarias.

TABLA N° 3, ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO DE LA BANCA A MAYO DE 2010

| ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DE LA BANCA EN CHILE | Monto acumul. MM\$ | Variación real respecto a: (%) | |
|---|-----------------------|--------------------------------|---------------|
| | | mes anterior (1) | 12 meses (2) |
| Margen de intereses | 1.524.494 | 7,60 | 20,88 |
| Utilidad (pérdida) de cambio neta | -240.116 | --- | --- |
| Comisiones netas | 451.428 | -6,74 | 11,75 |
| Recuperación de créditos castigados | 69.988 | -9,87 | 27,34 |
| Utilidad neta de operaciones financieras | 534.339 | --- | --- |
| Otros ingresos operacionales netos | -34.403 | 236,80 | --- |
| Resultado operacional bruto | 2.305.730 | -4,40 | 8,91 |
| Gasto en provisiones por riesgo de crédito | -521.295 | 8,50 | -15,59 |
| Gastos de apoyo | -976.432 | -1,88 | 2,47 |
| Resultado operacional neto | 808.003 | -13,99 | 47,79 |
| Resultados de inversiones en sociedades | 4.943 | 442,15 | 119,48 |
| Resultado antes de impuestos | 812.946 | -12,93 | 48,09 |
| Impuestos | -122.829 | -30,33 | 24,10 |
| Resultado del ejercicio (6) | 690.117 | -9,33 | 53,36 |
| Resultado atribuible a los propietarios | 687.987 | -8,93 | 55,45 |
| Interés no controlador | 2.130 | --- | -71,22 |
| Memo: | | | |
| Castigos del ejercicio | 359.729 | -17,58 | -17,00 |

Fuente: SBIF

TABLA N° 4, Colocaciones de la Banca a Diciembre de 2010.

Participación en Colocaciones (%)

| Institución | Dic-09 | Ene-10 | Feb-10 | Mar-10 | Abr-10 | May-10 | Jun-10 | Jul-10 | Ago-10 | Sep-10 | Oct-10 | Nov-10 | Dic-10 |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Santander-Chile | 19,49 | 19,69 | 19,86 | 19,84 | 19,87 | 19,86 | 19,86 | 20,25 | 20,45 | 20,66 | 20,55 | 20,59 | 20,70 |
| De Chile | 19,33 | 19,36 | 18,93 | 19,40 | 19,16 | 19,23 | 19,25 | 19,03 | 19,03 | 18,81 | 18,98 | 19,40 | 19,37 |
| Del Estado de Chile | 15,79 | 16,02 | 15,76 | 15,46 | 15,45 | 15,48 | 15,57 | 15,59 | 15,71 | 15,71 | 15,52 | 15,29 | 15,15 |
| De Crédito e Inversiones | 12,67 | 12,92 | 12,87 | 12,93 | 12,89 | 12,73 | 12,63 | 12,77 | 12,73 | 12,74 | 12,73 | 12,75 | 12,68 |
| Corbanca | 7,23 | 7,03 | 7,33 | 7,52 | 7,45 | 7,21 | 7,40 | 7,11 | 7,26 | 7,28 | 7,29 | 7,15 | 7,28 |
| Bilbao Vizcaya Argentaria | 7,29 | 6,91 | 7,12 | 7,04 | 7,14 | 7,36 | 7,31 | 7,12 | 6,97 | 6,98 | 7,15 | 7,14 | 7,26 |
| Scotiabank Chile | 5,96 | 5,98 | 5,97 | 5,71 | 5,80 | 5,90 | 5,58 | 5,66 | 5,65 | 5,49 | 5,47 | 5,42 | 5,30 |
| Itaú Chile | 3,20 | 3,25 | 3,29 | 3,26 | 3,29 | 3,36 | 3,30 | 3,33 | 3,36 | 3,41 | 3,46 | 3,49 | 3,44 |
| Security | 3,10 | 2,89 | 2,86 | 2,84 | 2,79 | 2,82 | 2,78 | 2,75 | 2,66 | 2,61 | 2,59 | 2,59 | 2,62 |
| Bice | 2,70 | 2,71 | 2,69 | 2,71 | 2,70 | 2,67 | 2,67 | 2,71 | 2,71 | 2,73 | 2,67 | 2,63 | 2,59 |
| Falabella | 0,89 | 0,90 | 0,92 | 0,91 | 0,92 | 0,93 | 0,91 | 0,94 | 0,93 | 0,96 | 0,93 | 0,94 | 0,96 |
| Internacional | 0,64 | 0,63 | 0,62 | 0,62 | 0,64 | 0,63 | 0,65 | 0,66 | 0,68 | 0,71 | 0,73 | 0,73 | 0,77 |
| Rabobank Chile | 0,37 | 0,39 | 0,39 | 0,40 | 0,41 | 0,42 | 0,43 | 0,43 | 0,43 | 0,44 | 0,45 | 0,47 | 0,50 |
| HSBC Bank (Chile) | 0,39 | 0,34 | 0,40 | 0,44 | 0,49 | 0,42 | 0,68 | 0,68 | 0,44 | 0,47 | 0,47 | 0,48 | 0,44 |
| Ripley | 0,30 | 0,30 | 0,29 | 0,29 | 0,28 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,26 | 0,26 | 0,26 |
| Paris | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,26 | 0,26 | 0,25 | 0,25 | 0,26 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,24 | 0,24 |
| Consortio | 0,02 | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,09 | 0,11 | 0,11 | 0,12 | 0,13 | 0,12 | 0,15 | 0,16 | 0,19 |
| Otros (s) | 0,38 | 0,39 | 0,41 | 0,37 | 0,37 | 0,35 | 0,35 | 0,33 | 0,34 | 0,34 | 0,35 | 0,28 | 0,25 |
| Sistema Bancario | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: SBIF

6. SÍNTESIS DEL PLAN DISEÑADO.

a) Análisis y diagnóstico de la situación actual.

La estrategia de crecimiento seguida por Banco Internacional, se sustenta en los resultados positivos de la economía y de la banca en los últimos años, especialmente después del segundo semestre del 2009, con la recuperación económica post crisis financiera, que se vio fuertemente afectada por el terremoto de febrero de 2010, el que no impidió que finalmente la industria bancaria obtuviera durante ese año, utilidades superiores al promedio de los últimos 20 años, sacando cuentas alegres por los buenos resultados del año, en un entorno internacional de mínimas expectativas de crecimiento y desaceleración de las mayores economías de Europa.

Gracias a los buenos resultados de nuestra economía y al constante crecimiento de China, que ha mantenido relativamente alto y estable el precio del cobre en los últimos 2 años, por sobre los USD 3, con una mejora en las expectativas para el año 2011, donde se espera una tasa de política monetaria que bordea el 5% y un PIB cercano al 6,5%.

En el ejercicio del año 2010, Banco Internacional logró incrementar su rentabilidad en un 25% real respecto del año anterior, con una rentabilidad sobre patrimonio del 18%, lo que entrega señales de clara expansión al implementar su estrategia de crecimiento.

Lamentablemente para la banca durante el 2011, los resultados se vieron afectados por el caso La Polar y el caso Campanario, los que generaron una disminución de las utilidades de la banca por el alza de provisiones contingentes, ante el aumento del riesgo que significó, especialmente para Banco Internacional, lo que se tradujo en una disminución de los resultados presupuestados para el año 2011, ya que se esperaba un retorno sobre patrimonio ROE superior al 20%, el que terminó con un 14,6%, muy inferior al 18% del período anterior.

Las dificultades del mercado no significan que Banco Internacional renuncie a sus objetivos estratégicos de apertura de nuevas sucursales y crecimiento en colocaciones

y clientes para los próximos años. De acuerdo a una entrevista entregada por el Sr. Julio Jaraquemada, Presidente del Directorio de Banco Internacional, al Diario Estrategia (el 29/08/2011), donde en síntesis señala que en la actualidad Banco Internacional creció en participación de mercado del segmento empresas, desde un 1,06% el año 2010 a un 1,27% durante el 2011, por lo que se espera un buen año 2011, a pesar de los nubarrones en la economía americana y europea, incluidos los problemas internos por los convenios judiciales preventivos, para evitar la quiebra de La Polar y Campanario Generación, ya que la banca pudo anteriormente resolver situaciones más complejas como el tema salmonero.

Además el Sr. Jaraquemada señala que el plan de negocios al 2014 contempla crecer, de las actuales 13 sucursales a 20, con las que cree cubrir el 95% del PGB financiero del país y aumentar de 6.500 a 20.000 la cartera de clientes, entre los segmentos de empresas y personas.

TABLA N° 5, Principales Indicadores de Banco Internacional

| Principales Indicadores de Banco Internacional | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Rentabilidad: Retorno Sobre Patrimonio (ROE) | 10% | 15% | 16,80% | 18% |
| Rentabilidad: Retorno Sobre Activos (ROA) | 0,60% | 0,80% | 0,80% | 0,80% |
| Eficiencia: Gtos de Apoyo / Margen Bruto | 68% | 56% | 52,00% | 52% |
| Colocaciones Netas MM\$ | 239.070 | 351.214 | 511.190 | 655.687 |
| Basilea: Patrimonio Efectivo / Act Pond. por Riesgo | 11% | 12% | 10,40% | 78% |
| Provisiones / Colocaciones | 1,60% | 1,60% | 1,70% | 2,00% |
| Cartera Vencida / Colocaciones | 1% | 1% | 1,12% | 1% |
| N° Empleados | 241 | 288 | 352 | 429 |
| Colocaciones Netas / N° de Empleados MM\$ | 992 | 1.219 | 1.452 | 1.528 |

Fuente Banco Internacional, memoria anual año 2010.

Dentro de los hitos declarados por Banco Internacional en su memoria anual del año 2010, se destacan:

- Lanzamiento de la banca personas.
- Implementación de Internet Banking.
- Alianza con Cruz del Sur.
- Apertura de nuevas sucursales.
- Aumento de Capital.
- Mejoras en la clasificación de riesgo.

Dentro de la implementación de Internet Banking, se destacan los servicios de transferencia electrónica de fondos (TEF), abonos masivos por pago de proveedores y/o remuneraciones, botón de pago de servicios de la red Servipag y pago de contribuciones de la Tesorería General de la República (TGR).

b) Constatar el grado de conocimiento y acercamiento de Banco Internacional a los grupos de interés o stakeholders en la manifestación de su estrategia.

Proceso declarativo de Banco Internacional.

El proceso declarativo de la estrategia, según el **profesor Enrique Jofre en su paper “El Negocio y la Estrategia”**, señala que es “la carta de navegación de la construcción de futuro” que pretende seguir una institución, de acuerdo a sus deseos, habilidades, valores y creencias del negocio, la que se plasma con la construcción de la misión, visión, valores y objetivos. Estos conceptos son establecidos para comunicar, la estrategia a seguir, de forma clara y específica a los stakeholders de la institución, permitiendo enfocar los esfuerzos de los colaboradores desde una visión unificada que permite agregar valor a los esfuerzos comunes e individuales en la institución.

Para los stakeholders externos es muy importante conocer y entender claramente el proceso declarativo de una institución, ya que les permite identificar y juzgar si estos están de acuerdo con sus convicciones, intereses, preocupaciones, valores e ideales de vida, generando información que permite acercar a las instituciones con sus stakeholders externos generando climas de confianza en un entorno común, los que se ven reforzados con políticas de gobiernos corporativos responsables que promueven la sustentabilidad ambiental, responsabilidad empresarial y el enfoque en el bienestar general de la comunidad que los rodea.

De acuerdo a su memoria anual del año 2010, Banco Internacional declara en su misión, “**Ser un banco orientado a empresas y personas con una alta rentabilidad y reconocido por el mercado como el que otorga el mejor servicio**”. Con esta declaración Banco Internacional concibe su misión, estableciendo una mirada de preocupación por su rentabilidad y por la percepción del mercado en la entrega del servicio a sus clientes, lo que se aleja de la tendencia del mercado, que se enfoca mayoritariamente en la preocupación por entender a sus clientes, para enfocarse en la satisfacción de sus necesidades y el respeto a su entorno y medio ambiente.

Adicionalmente en la declaración de su estrategia, Banco Internacional no señala su VISION de futuro, entregando una declaración parcial de su estrategia a los grupos de interés o stakeholders.

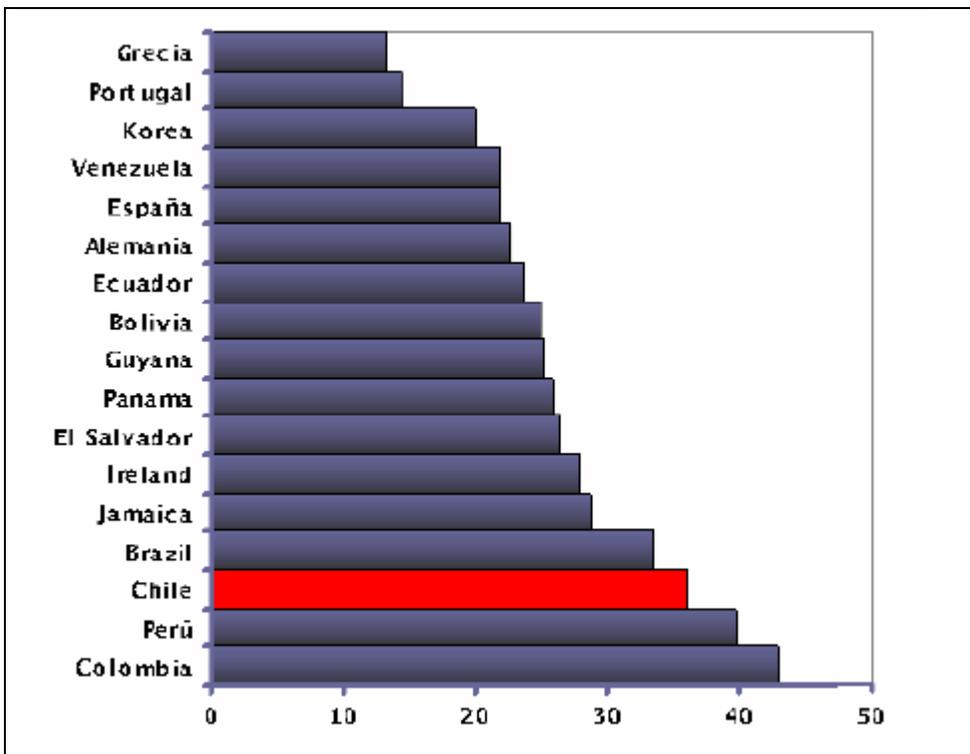
Las propuestas de valor declaradas a sus clientes son:

- Respuestas rápidas y oportunas
- Atención altamente personalizada
- Flexibilidad
- Estilo Abierto y Directo
- Transparencia

c) Proceso analítico, análisis interno y externo del mercado.

Banco internacional se encuentra inmerso en una industria bancaria madura, con un sistema financiero consolidado en nuestro país, donde su entorno es de alta actividad y competencia, acompañado de un dinamismo que le permite tener buenos resultados en un entorno internacional de crisis de mucha incertidumbre debido a la evolución de la crisis europea, pero sustentada por el crecimiento de Asia, especialmente de China y el alto uso de financiamiento bancario de las empresas Chilenas, de acuerdo a datos obtenidos del banco Mundial.

Figura N° 1, Importancia de Financiamiento Bancario a Nivel de Países



Fuente Banco Mundial, www.enterprisesurveys.org

Análisis FODA de Oportunidades.

De acuerdo a la última reseña anual de clasificación de riesgo realizada por la clasificadora de riesgo ICR, Banco Internacional mantiene su evaluación para los depósitos a corto plazo en “N-1”, que es la mayor calificación que se entrega a un instrumento, ya que cuenta con la más alta capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, además mejora de “A” a “A+” la clasificación de los depósitos de largo plazo, letras de crédito, línea de bonos bancarios y solvencia, señalando una mejora a causa de las fortalezas señaladas en el presente análisis FODA de oportunidades.

TABLA N° 6, FODA DE OPORTUNIDADES BANCO INTERNACIONAL

| VARIABLE | DESCRIPCIÓN | OPORTUNIDADES |
|-----------------|--|---|
| AMENAZAS | 1. Alto nivel de competencia. 2. Crisis financiera europea. 3. Mayores regulaciones. | 1. Profundizar en los procesos de calidad. 2. Oportunidad de negocio a exportadores. 3. Publicitarse como una entidad transparente. |
| FORTALEZAS | 1. Experiencia de su equipo directivo. 2. Bajo nivel de riesgo. 3. Crecimiento sostenido en el tiempo. | 1. Mejor posición negociadora en la Industria. 2. Menor costo de fondo. 3. Aumento de la cartera de clientes. |
| DEBILIDADES | 1. Concentración de colocaciones. 2. Bajo nivel de rentabilidad. 3. Reducido nivel de eficiencia. | 1. Mayor espacio para crecimiento. 2. Implementación de campañas de marketing. 3. Innovar en procesos de eficiencia operacional. |

Fuente elaboración propia.

AMENAZAS

1.- Alto nivel de competencia.

La banca en Chile tiene un alto nivel de profesionalización, lo que genera una alta competitividad en el mercado financiero respecto a los productos y servicios que entrega, lo que se traduce en sofisticadas campañas de marketing, eventos, promociones y grandes esfuerzos por mejorar el nivel de atención a sus clientes, los que se ven dificultados por el gran volumen de transacciones y clientes que posee cada institución, siendo cada vez más difícil de manejar para la banca, lo que genera una gran oportunidad para Banco Internacional, ya que por el pequeño volumen de clientes

que posee, le es posible personalizar su oferta de productos y servicios, adaptándolos a las necesidades de cada cliente, generando además la oportunidad de profundizar en la fidelización de sus clientes, mediante el contacto directo y permanente de cada ejecutivo, lo que permite generar una marcada diferenciación en el nivel de servicio.

2. Crisis financiera europea.

En la actualidad la Unión Europea es el segundo socio comercial de Chile, concentrando el 19,5% de las ventas externas de nuestro país, con una tasa de crecimiento de un 43%, respecto al año 2010, según el “Informe de Comercio Exterior de Chile a junio de 2011”, elaborado por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), lo que evidencia que la crisis financiera europea puede ser una oportunidad de negocio para los clientes exportadores de Banco Internacional, debido a que los productos de exportación chilenos, son una alternativa de productos sustitutos ante la caída de la renta en los países que conforman la Unión Europea, generando una gran oportunidad para los clientes exportadores de Banco Internacional, los que requieren de productos y servicios financieros como cartas de crédito, asesorías y financiamiento para enfrentar el aumento de la producción. Adicionalmente ante una crisis financiera, la banca encuentra oportunidades en su área inmobiliaria, al encontrar oportunidades de compra de bienes raíces a precios bajos, además de potenciar su área de leasing.

3. Mayores regulaciones.

Con la aprobación del SERNAC financiero, sumado a los esfuerzos de bajar la tasa máxima convencional, aumentan los requerimientos y regulaciones para la banca y el sistema financiero, aumentando el nivel de información que se entrega a los clientes, a fin de comparar la CAE (carga anual equivalente), lo que se traduce en mayores costos operacionales. Estos cambios permitirán a Banco internacional, potenciar su estrategia de marketing al publicitarse como una entidad transparente que informa adecuadamente sobre la tasa de interés y el costo final del crédito, lo que permitirá reforzar su campaña de captación de nuevos clientes.

FORTALEZAS

1. Experiencia de su equipo directivo.

El equipo directivo de Banco Internacional, desde su presidente, directores, gerente general y gerentes divisionales, son personas de mucha trayectoria en la banca nacional, que fueron reclutados desde grandes bancos para trabajar en el nuevo proyecto desde el año 2007. Donde el presidente del directorio, el Sr. Julio Jaraquemada, trabajó por muchos años como gerente general de Banco Edwards y su actual gerente general, el Sr. Juan Enrique Vilajuana, fue reclutado al proyecto desde Banco Falabella, donde se desempeñaba como gerente general. Toda la experiencia acumulada y el nivel de contactos que posee el equipo directivo de Banco Internacional, le permite tener una mejor posición negociadora en la industria, frente a los organismos fiscalizadores y proveedores de la banca, gracias a la experiencia y al vasto nivel de contactos que poseen, permitiendo volcar toda la experiencia y buenas prácticas en el crecimiento del banco, reduciendo el nivel de incertidumbre frente a la coyuntura económica que se presenta periódicamente en nuestro mercado.

2. Bajo nivel de riesgo.

Banco Internacional desde el año 2007 presente un índice de cartera vencida sobre colocaciones inferior a la industria, gracias a que su crecimiento sostenido fue de la mano de una política de riesgo conservadora, permitiendo mantener hasta el año 2010 un índice de 0,67% frente a un 1,25% que presenta a igual período la industria. En la actualidad a Octubre de 2010, el índice se vio afectado fuertemente por los casos La Polar y Campanario, llegando a un índice de 1,97%, frente a un 2,55% que presente a igual período la industria bancaria, lo que se traduce en una oportunidad para Banco Internacional, ya que al mantener un bajo nivel de riesgo, le permite mejorar su clasificación de riesgo frente a la industria, permitiéndole obtener mejores condiciones de financiamiento, afectando positivamente su costo de fondo.

3. Crecimiento sostenido en el tiempo.

Desde que se instaló la nueva administración de Banco Internacional en el año 2007, cambió sustantivamente la tendencia de crecimiento del banco, desde una caída sostenida en el nivel de colocaciones en los últimos años, a un aumento sostenido del crecimiento del banco, gracias al incremento en la oferta de productos y servicios. Durante el año 2010, con el lanzamiento de la banca personas, Banco Internacional tiene la oportunidad de crecer en sucursales y clientes, apoyados por el lanzamiento de su plataforma de Internet Banking, permitiendo entregar una nueva oferta de servicios bancarios, como los servicios de transferencia electrónica de fondos y pagos en línea, que aumenta el contacto del banco con sus clientes, potenciando su negocio con servicios las 24 horas del día, los 365 días del año.

DEBILIDADES

1. Concentración de Colocaciones.

De acuerdo a la SBIF, el 95% de las colocaciones de Banco Internacional pertenecer al segmento empresas, con un reducido número de clientes, lo que aumenta el riesgo ante la caída de un cliente importante a cartera vencida. Si bien es un riesgo latente, que se ve acotado por una política de riesgo austera por parte del banco, la baja cantidad de clientes que posee el banco le permite tener un mayor potencial de crecimiento en el mercado, permitiendo tener espacio dentro del mercado para seguir creciendo en cantidad de clientes, colocaciones y sucursales.

2. Bajo nivel de Rentabilidad.

Banco Internacional al cierre del año 2010 consiguió un ROA de un 18,0%, inferior al promedio de la industria al mismo período de un 18,62%, de acuerdo al informe “Panorama de la Industria Bancaria” emitido por la SBIF con los datos al cierre de 2010. Si bien Banco Internacional en los últimos años a logrado un ROE entorno al 18% sostenido, no a logrado superar la rentabilidad promedio de la industria, lo que debe traducir en una oportunidad para implementar una campaña de marketing que le permita aumentar la colocación de productos y servicios en post de un aumento de su rentabilidad, especialmente en el segmento personas, donde tiene mayor espacio para crecer debido a la reciente implementación en octubre de 2010 de su banca personas,

consiguiendo por esta vía un incremento de sus niveles de rentabilidad, por sobre el promedio de la industria en los próximos años.

3. Reducido Nivel de Eficiencia.

Los clientes de la banca, ya sean empresas o personas, habitualmente comparan los productos y servicios financieros que requieren, respecto a la rapidez, calidad de atención, personalización del servicio, costos, tasas y comisiones. Debido a que Banco Internacional no cuenta con la suficiente economía de escala para lograr obtener un grado de eficiencia operacional de acuerdo al promedio de la industria, que es un 45,93%, a diciembre de 2010 Banco Internacional logró un 51,80%, lo que no le permite competir por costos, concentrando sus esfuerzos en generar valor al entregar una atención altamente personalizada a sus clientes y adaptando su oferta de productos y servicios a las necesidades de sus clientes.

d) Verificar la posición competitiva que adoptó el banco a fin de obtener una ventaja sustentable con sus competidores directos.

Estrategias Competitivas Genéricas

Según Michael Porter, estas estrategias se realizan a través de la segmentación del negocio y el análisis externo de la empresa, para determinar el atractivo de la industria, sumado al análisis interno para establecer las ventajas competitivas del negocio, sirven como base para definir la posición del negocio en la industria. La intención es encontrar una ventaja competitiva que permita obtener una rentabilidad promedio por sobre la rentabilidad de la industria en la que encuentran insertos.

Para alcanzar una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, se deben identificar dos categorías de estrategia:

Liderazgo en Costos: Se sustenta con economías de escala eficientes; reducción de costos de producción, gastos generales, I&D, servicios, proceso de venta, marketing, maximizando los ingresos y minimizando los gastos ya que las utilidades se obtienen reduciendo los costos.

Diferenciación: Se establece mediante la creación de un producto que sea percibido como único y exclusivo en la industria. Mediante el diseño de productos, la imagen de marca, el uso de tecnología, la calidad del servicio al cliente, el grado de cobertura y otros atributos que permitan crear valor para el cliente, ya que las utilidades se obtienen a través del precio.

Claramente la estrategia de Banco Internacional es posicionarse con una estrategia de diferenciación, imitando el modelo de Banco Edwards, orientándose en las medianas y grandes empresas, en base a una variada oferta de productos y servicios flexibles, enfocados a las necesidades individuales de cada cliente y con una atención altamente personalizada, promoviendo la atención de los ejecutivos en las oficinas de sus clientes, con respuestas rápidas y oportunas.

Para la banca personas, que nació a fines del año 2010, se busca posicionamiento en la industria, también a través de la estrategia de diferenciación, dirigiendo sus esfuerzos al nicho de rentas altas, con una fuerza de ventas altamente especializada y la entrega de atención personalizada por parte del ejecutivo y los asistentes asignados a cada plataforma, apoyado por los canales remotos, como Internet Banking, entregando servicios de consulta de cartola, transferencias de fondos, pago de productos y servicios del banco con cargo a la cuenta corriente, denominado web pay plus o a través del pago con cargo a la tarjeta de crédito, apoyado de un programa de fidelización para sus clientes denominado "Inter Pass", el que permite obtener descuentos por compras con la tarjeta de crédito del banco, en los convenios establecidos y acumular puntos por el uso de la tarjeta de crédito, que es canjeable en viajes y otros servicios en convenio.

Enfocados en la calidad y la atención

Si bien la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), establece normas mínimas en la “gestión de calidad de atención a los usuarios y transparencia de información” según la circular N° 3.427 del 27/02/2008, todavía queda la sensación que falta mucho por hacer respecto a este tema, a pesar de que la banca a través de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF), dio un paso en común al establecer un “código de conductas y buenas prácticas”, que establece principios básicos en la atención de sus clientes, en la publicidad y promociones, además en la información que se entrega a clientes, solicitud de productos y servicios, sus características, el servicio de atención a clientes, seguridad de las operaciones, confidencialidad y atención de reclamos, lo que se complementa con la defensoría del cliente Bancario, también establecido por la ABIF, donde se puede apelar a la respuesta de un reclamo, sólo disponible para los bancos adscritos a este sistema.

Banco Internacional está generando grandes esfuerzos en la capacitación de su personal para enfocar sus energías en lograr en una atención de excelencia a sus clientes, donde se ve beneficiada, por la acotada cantidad de clientes asignados por ejecutivo.

e) Análisis de la propuesta de valor que entrega el banco a sus clientes.

Como elemento diferenciador en la industria bancaria, Banco Internacional establece como eje central de su estrategia, entregar una atención de excelencia, estableciendo 5 propuestas de valor para sus clientes:

- 1.- Respuestas rápidas y oportunas.
- 2.- Atención altamente personalizada.
- 3.- Flexibilidad.
- 4.- Estilo Abierto y Directo.
- 5.- Transparencia.

1.- Respuestas rápidas y oportunas: Con el fin de potenciar la excelencia en la atención, Banco Internacional tiene una estructura de administración plana, la que apoyada de elementos tecnológicos, permite entregar a sus clientes respuestas de forma rápida y oportuna, dependiendo de la propuesta comercial que se esté evaluando, desde un crédito comercial para la banca personas en 24 horas, hasta la evaluación del financiamiento de un gran proyecto para la banca corporativa en el plazo de una semana, entendiendo que el factor tiempo es sumamente relevante para sus clientes, compitiendo fuertemente en oportunidad con el resto de la banca.

2.- Atención altamente personalizada: Apoyados del concepto “conocer a tu cliente”, se promueve en los ejecutivos las visitas a los clientes a sus domicilios o lugar de trabajo, con el fin de lograr una mayor aproximación, que permita entender las necesidades globales de sus clientes. Este elemento es central a la hora de ofrecer servicios financieros, especialmente en la banca corporativa.

3.- Flexibilidad: A la hora de cerrar una propuesta comercial, es un elemento diferenciador estructurar las propuestas comerciales de acuerdo a los requerimientos del cliente, ajustándose a sus necesidades de plazos de financiamiento, tiempos de atención, asesoría financiera, entrega de productos y servicios, que le transmitan una sensación de customización de los servicios del banco para sus clientes.

4.- Estilo Abierto y Directo: Dentro de la estrategia de acercamiento al cliente, es importante para Banco Internacional, tener una forma de trabajo de accesibilidad del cliente, no sólo a los ejecutivos, también a los gerentes de las áreas comerciales, que contribuyen fuertemente en complementar las asesorías con una cuota de experiencia y buen nivel de contacto cada vez que lo requiera, entendiendo que un cliente exitoso requiere cada vez más servicios y asesorías que puede entregar el banco, generando fidelidad y compromiso mutuo con sus clientes.

5.- Transparencia: En el contexto actual, donde los clientes son cada vez más informados y preocupados de todos los pormenores de los productos y servicios que requieren, es importante para el banco entregar toda la información necesaria para que sus clientes tomen decisiones informadas, respecto de los costos de las transacciones, productos y servicios que utilizan habitualmente, ya que comparar resulta un ejercicio habitual para todos los clientes de la banca.

7. REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN (OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS) V/S REALIDAD.

a) Verificar la formulación de la estrategia implementada desde el año 2007, mediante el seguimiento al grado de cumplimiento de los objetivos generales establecidos durante cada año.

En las memorias anuales de los años 2008, 2009 y 2010, Banco Internacional declaró objetivos estratégicos a cumplir para cada período, de acuerdo al desarrollo de su estrategia, verificando su cumplimiento:

Objetivos Logrados Durante el Año 2007.

- Aumentó la oferta de productos y servicios, con la creación de las áreas de factoring, leasing e inmobiliaria.

Quedó establecido en la memoria anual del año 2007, que el banco cumplió con su objetivo general, aumentando la oferta de productos al implementar exitosamente las áreas de leasing, factoring e inmobiliaria.

Objetivos Logrados Durante el Año 2008.

- Negocios de calidad.
- Aumento de utilidades que fueron de MM\$3.802,5, que es un 70% mayor a las utilidades del año anterior.
- Aumento del nivel de colocaciones que creció en un 43% real.
- Aumento de la base de nuevos clientes que creció en un 67%.
- Mejorar el índice de eficiencia, que cayó de un 68% al 56%.
- Apertura de dos nuevas sucursales, en el Golf y Ciudad Empresarial.
- Alianza con fondos mutuos Cruz del Sur.
- Alianza con MasterCard Internacional para colocación de tarjetas de crédito.
- Lanzamiento de Internet Banking.

En la memoria anual del año 2008, quedó manifestado el cumplimiento de las metas del año, destacando el aumento de un 70% en las utilidades y el aumento en 67% de la base de clientes de Banco Internacional.

Objetivos Logrados Durante el Año 2009.

- Aumento de utilidades que fueron de MM\$5.660,5, que es un 50% mayor a las utilidades del año anterior.
- Apertura de 3 nuevas sucursales.
- Implementación de core bancario, dotando al banco de una plataforma tecnológica de clase mundial.
- Aumento de la base de nuevos clientes que creció en un 30%.
- Aumento del nivel de colocaciones que creció en un 44,5% real.
- Disminución del índice de riesgo de un 1,16% a un 1,125%.
- Colocación de créditos universitarios.
- El 100% del personal participó en cursos de capacitación.

En la memoria anual del año 2009, quedó manifestado el cumplimiento de las metas del año, destacando el aumento de un 50% en las utilidades y el aumento en 44,5% de las colocaciones de Banco Internacional.

Objetivos Logrados Durante el Año 2010.

- Aumento de utilidades que fueron de MM\$7.255, que es un 25% mayor a las utilidades del año anterior.
- Apertura de 3 nuevas sucursales.
- Aumento del nivel de colocaciones que creció en un 28% real.
- Aumento de la base de nuevos clientes que creció en un 73%.
- Disminución del índice de riesgo de un 1,12% a un 0,6%.
- Lanzamiento de Banca Personas.
- Lanzamiento de Internet Banking.
- Desarrollo de nueva plataforma comercial.
- Nuevo acuerdo comercial con Cruz del Sur Corredores de Bolsa.
- Colocación de bono bancario con una sobre suscripción de 7,7 veces.

En la memoria anual del año 2010, quedó manifestado el cumplimiento de las metas del año, destacando el aumento de un 50% en las utilidades, el aumento en 44,5% de las colocaciones, el lanzamiento de la banca personas y la plataforma de Internet Banking de Banco Internacional.

8. DETERMINACIÓN DE LAS BRECHAS ENTRE LA PLANIFICACIÓN Y LA EJECUCIÓN DEL PLAN.

a) Verificar el grado de cumplimiento de la estrategia de largo plazo, mediante la comprobación del cumplimiento de los objetivos específicos formulados anualmente por el banco.

Dentro de los objetivos declarados en cada memoria anual para el año siguiente, desde el 2007 al año 2010, hay dos objetivos estratégicos que no fueron alcanzados dentro de los plazos establecidos, los que corresponden al lanzamiento de la tarjeta MasterCard y al lanzamiento de la plataforma de Internet Banking, contemplados para el año 2009 y que fueron logrados durante el año 2010. Todos los demás objetivos específicos señalados por el banco fueron cumplidos a cabalidad.

b) Análisis de la implementación operacional de los servicios de medios de pago electrónico para Internet Banking.

Dentro de los objetivos logrados por banco Internacional en el año 2010, el lanzamiento de la banca personas corresponde al más importante, el que se vio complementado con el lanzamiento de los servicios de Internet Banking, los que son fundamentales para complementar la cobertura geográfica que posee el banco en sus sucursales, al brindar acceso a los clientes desde cualquier lugar de Chile o del resto del mundo.

Al lanzamiento de Internet Banking de Banco Internacional, el portal sólo contaba con los servicios de consulta de saldo de cuenta corriente, consulta de saldo de tarjeta de crédito y transferencia de fondos entre cuentas del banco y a otros bancos, lo que permitió dar mayor uso de los servicios a distancia, principalmente a los clientes empresa, posteriormente se complementaron las funcionalidades de Internet Banking con la implementación de los servicios de botón de pago a través de Servipag y Previred, con cargo a cuenta corriente Banco Internacional y en una tercera etapa, se implementó el pago de productos del banco a través de Internet Banking, lo que permitió pagar a distancia los productos de tarjeta de crédito, consumo, cobranza,

factoring, hipotecario y crédito universitario, orientado principalmente a complementar los servicios para la banca personas.

Adicionalmente durante el año 2011 se incorporó a los servicios de Internet Banking el acceso a la red de Servipag, por los canales de cajas, express y portal, lo que permitió un impulso adicional a los servicios entregados por el banco a sus clientes, al incorporar una mayor cobertura geográfica para el pago de los productos del banco a través de su portal y de otras 450 empresas nacionales que tiene incorporado Servipag en su red en Internet y de más de 600 cajas, distribuidas en 220 lugares de pago desde Arica a Punta Arenas.

c) Identificar los factores de éxito en la implementación de los servicios de medios de pago electrónico.

De acuerdo a datos entregados por la SBIF, los medios de pago electrónico bancarios han evolucionado positivamente en los últimos años en nuestro país, creciendo el año 2010 en un 37% el número de clientes conectados, respecto al año anterior y el mismo indicador se duplicó desde el año 2007 al 2010. Este nivel de crecimiento sustenta la iniciativa de Banco Internacional de entregar a sus clientes una plataforma transaccional que le permita al banco mejorar sus índices de eficiencia.

TABLA N° 7, Evolución Principales Medios de Pago en Chile en MM\$

| MEDIO DE PAGO | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | Var. 2010 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------|
| 1 E-BANKING (**) | | | | | |
| N° Clientes conectados | 3.337.191 | 2.439.818 | 1.939.128 | 1.617.907 | 37% |
| N° de Transacciones | 2.145.100.430 | 1.813.446.533 | 1.606.284.230 | 1.122.896.712 | 18% |
| 2 CAJEROS AUTOMÁTICOS | | | | | |
| N° de ATM | 8.200 | 7.562 | 7.056 | 6.184 | 8% |
| N° de Transacciones | 400.642.263 | 333.310.550 | 270.893.687 | 264.267.701 | 20% |
| Monto de las Transacciones (\$MM) | 17.212.464 | 13.728.558 | 10.912.681 | 10.269.988 | 25% |
| N° de Tarjetas para transacciones exclusivas en | 2.593.911 | 2.378.013 | 2.088.106 | 1.865.283 | 9% |
| 3 TARJETAS DE CRÉDITO (*) | | | | | |
| N° de Tarjetas (incluye adicionales y titulares) | 4.887.405 | 4.343.727 | 4.346.493 | 5.347.649 | 13% |
| N° de Transacciones | 91.465.822 | 82.055.624 | 79.865.831 | 68.159.397 | 11% |
| Monto de las Transacciones (\$MM) | 4.598.353 | 3.713.378 | 3.400.075 | 2.626.829 | 24% |
| 4 TARJETAS DE DÉBITO | | | | | |
| N° de Tarjetas (incluye adicionales y titulares) | 11.374.443 | 8.107.727 | 8.178.440 | 7.411.133 | 40% |
| N° de Transacciones | 183.759.745 | 142.218.114 | 106.159.363 | 82.493.180 | 29% |
| Monto de las Transacciones (\$MM) | 3.459.770 | 2.580.169 | 1.961.077 | 1.469.591 | 34% |
| 5 CUENTAS CORRIENTES | | | | | |
| Número de cuentas asociadas a personas jurídicas | 387.790 | 364.330 | 345.683 | 324.371 | 6% |
| Número de cuentas asociadas a personas naturales | 2.245.965 | 2.070.546 | 2.013.814 | 1.904.561 | 8% |
| Total de cuentas | 2.633.755 | 2.434.876 | 2.359.497 | 2.228.932 | 8% |
| Número de cheques presentados personas jurídicas | 84.383.798 | 87.703.497 | 94.926.794 | 95.673.388 | -4% |
| Número de cheques presentados personas naturales | 123.912.085 | 135.714.714 | 153.913.697 | 163.343.470 | -9% |
| Total de cheques presentados | 208.295.883 | 223.418.211 | 248.840.491 | 259.016.858 | -7% |
| Monto de cheques presentados personas jurídicas | 287.452.493 | 304.269.072 | 348.506.654 | 338.244.643 | -6% |
| Monto de cheques presentados personas naturales | 32.721.178 | 32.381.331 | 35.227.770 | 33.590.296 | 1% |
| Monto total de cheques presentados MM\$ | 320.173.670 | 336.650.402 | 383.734.425 | 371.834.939 | -5% |

Fuente SBIF.

Los bajos niveles de penetración de la banca en Chile, permiten un aumento de los índices de crecimiento para los bancos en número de transacciones y clientes, de acuerdo a lo señalado por la revista Pay Trends en su reporte a Julio de 2011, donde se constata que sólo 41% del total de clientes de tarjeta de crédito en Chile corresponde a tarjetas bancarias.

TABLA N° 8, DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES DE TARJETAS BANCARIAS Y NO BANCARIAS

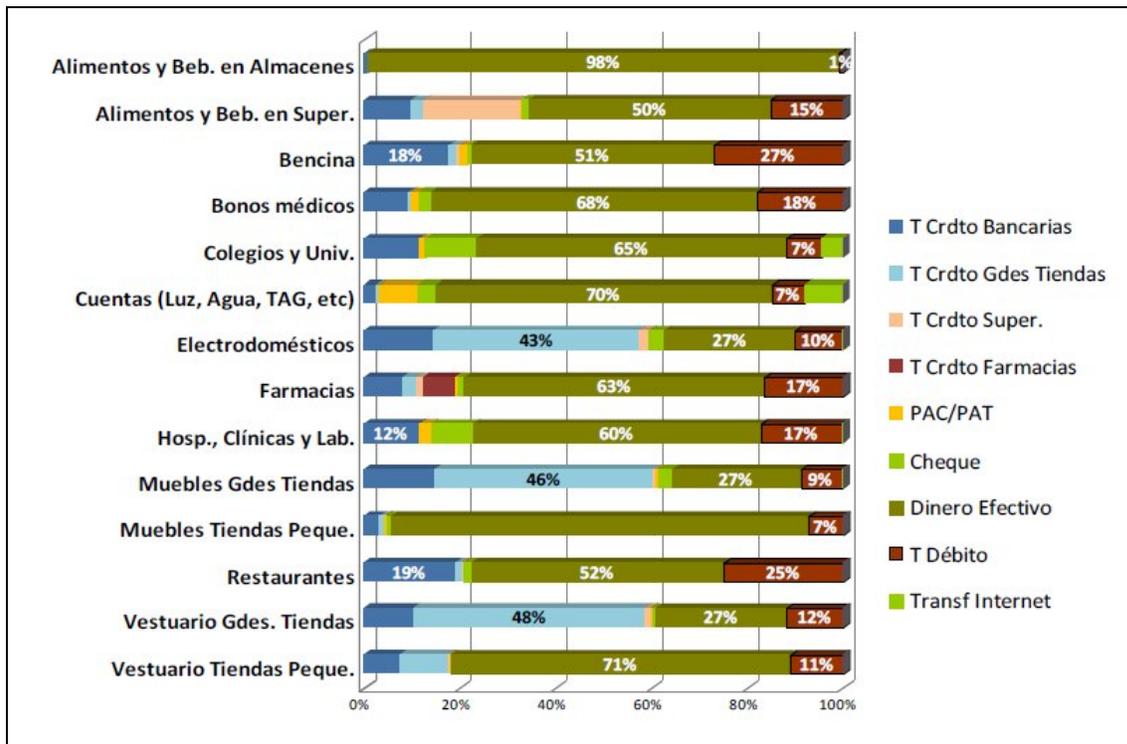
| TOTAL CLIENTES TARJETAS CRÉDITO | | | |
|---------------------------------|-----------|---------------------------|-----------|
| 9.282.041 | | | |
| N° Clientes de Tarjetas | | | |
| Solo Banc | Ambas | Solo no Banc | Totales |
| 1.150.483 | 2.684.461 | 5.447.097 | 9.282.041 |
| Bancarios 3.834.945 | | No Bancarios 8.131.558 | |

Fuente, GEMINES CONSULTORES, Julio 2011.

De acuerdo a una encuesta realizada a 800 personas en la región metropolitana, por la consultora Gemines, entre mayo y junio de 2011, del uso, preferencias y percepciones de los consumidores sobre el uso de medio de pago en Chile, del que se desprende que el nivel de participación del efectivo es considerablemente más alto que el resto de los otros medios de pago en nuestro país, llegando en el caso más extremo a un 98% en el rubro de “alimentos y bebidas en almacenes”, lo que entrega grandes incentivos para aumentar la penetración de los otros medios de pago utilizados en Chile, donde ya se nota un incremento del uso de la tarjeta de crédito y débito en la mayoría de los rubros, especificados en la encuesta, especialmente en los rubros bencinas y restaurantes, explicado por las grandes campañas de marketing desplegadas por los bancos, donde se entregan importantes descuentos por el uso de estos medio de pago en los dos rubros ya señalados.

Incipientemente se registra, en la encuesta el uso del medio de pago de transferencias por Internet para los rubros “colegios y universidades” y para el rubro cuentas (luz, agua, TAG, etc)

TABLA N° 9, Uso de Medios de Pago por Rubros.



Fuente, GEMINES CONSULTORES, Julio 2011.

9. ESTABLECER LAS LECCIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA.

Los resultados de la banca en Chile están sustentados por el positivo crecimiento de la economía en los últimos años y el gran nivel de profesionalización que tiene el mercado, permitiendo elevar al máximo los resultados de la banca en Chile. Si bien hasta el año 2010 los resultados son muy positivos, no puede significar que la banca se duerma en los laureles, debido a que la mirada de los consumidores en Chile y el mundo entero, se está agudizando en contra de las malas prácticas de los mercados, lo que entrega señales a la banca que debe avanzar en el perfeccionamiento del mercado a través de una mayor autorregulación, impulsada principalmente por los gobiernos corporativos de cada institución. Principalmente reduciendo los riesgos implícitos del negocio, para evitar se repitan casos tan emblemáticos como el de La Polar y Campanario, los que afectaron en forma transversal a toda la economía del país, al perjudicar directamente a sus clientes, a sus socios los bancos y a sus inversionistas, especialmente a los fondos de pensiones, que en definitiva somos todos los chilenos.

Para Banco Internacional, los resultados han sido positivos desde el año 2007 al 2010, período en que el banco estaba orientado sólo empresas, situación que le permitió crecer rápidamente en sus indicadores, en parte por la necesidad de financiamiento de las medianas y grandes empresas, al haber una menor liquidez durante la crisis financiera de EE.UU. y la necesidad de invertir en la reconstrucción de la zona sur de nuestro país, posterior al terremoto del 27 de febrero de 2010.

Con la apertura de la Banca Personas a fines del año 2010, Banco Internacional creó una propuesta en el mercado para los segmentos de rentas altas, con una apuesta audaz que le significará potenciar al máximo las bondades de sus propuestas de valor, las que aún están muy orientadas a su vocación inicial de atención a empresas. En este sentido es importante que el banco redoble sus esfuerzos en orientar su propuesta de valor a las personas, orientando sus energías en aspectos que la banca en general, mantiene promesas pendientes, especialmente en la calidad de la atención a sus clientes y en la transparencia del mercado para la toma de decisiones respecto al uso y consumo de productos y servicios que entrega la banca.

Con los bajos niveles de penetración de la banca en Chile, hay mucho espacio para crecer en todos los segmentos, lo que genera interés para la entrada de nuevos competidores al mercado, como lo han hecho en los últimos años, algunas instituciones como Banco Consorcio, Banco HSBC o Banco Itaú, quienes están invirtiendo fuertemente para lograr obtener cada año una mayor cuota de mercado. Tampoco se puede dejar de señalar a los bancos provenientes del retail, como Banco Falabella, Banco Ripley y Banco Paris, quienes tienen una gran ventaja al contar con una cartera de clientes retail mucho mayor que la cartera de clientes de los otros bancos, con toda la historia de su conducta de consumo y nivel de pago, que potencialmente les debiera permitir crecer más rápidamente en cantidad de clientes que el resto de la banca.

En la revisión de los datos públicos de Banco Internacional, se recomienda reformular su estrategia, orientando su misión hacia la declaración de compromisos con sus clientes de la banca personas y su orientación al desarrollo de sus clientes, creando lazos de confianza y transparencia donde primero ganan nuestros clientes y producto de ello gana el banco. También es importante que el banco declare públicamente su visión de futuro y genere una vocación de respeto por el medio ambiente, promoviendo asesoría y financiamiento a sus clientes empresas para iniciar el camino del cuidado y respeto de la naturaleza que nos rodea, a través de procesos sustentables con el medio ambiente, la medición de la huella de carbono y la responsabilidad empresarial.

10. CONCLUSIONES

Banco Internacional está siguiendo adecuadamente su estrategia de crecimiento desarrollada en el año 2007, al realizar importantes inversiones en Tecnologías de Información e infraestructura, con el propósito de potenciar su naciente banca de personas, mediante el desarrollo de canales remotos a través de su plataforma de Internet Banking y la apertura de nuevas sucursales, creciendo de 9 sucursales en el año 2010 a 16 sucursales durante el año 2012, con una meta de 25 sucursales en el mediano plazo. Permitiendo de esta forma sustentar el aumento de su base de clientes, para solventar su desarrollo, pasando desde 780 clientes en la banca personas, en el año 2010, a 2.263 clientes en el año 2011, con un crecimiento de un 290%.

Si bien Banco Internacional se vio afectado por el caso La Polar y Campanario, comprometiendo parte de sus utilidades, declara en su memoria anual del año 2011, ser una institución con un nivel de riesgo acotado, con políticas de inversión conservadoras, por lo que es necesario ajustar sus políticas de riesgo, a fin de acotar casos como los mencionados, sin comprometer su crecimiento futuro.

Con el capital humano que se ha forjado en los últimos años, unido a una estrategia adecuadamente planteada, más los ajustes que se requieren periódicamente por las fluctuaciones del mercado, Banco Internacional seguirá por la senda del crecimiento, logrando en el mediano plazo consolidar su banca de personas, para ser una institución consolidada en el mercado, por lo que deberá formular nuevos desafíos, en pos de “seguir aumentando la rentabilidad de su cartera, aumentar la base de clientes y seguir entregando un servicio integral y de excelencia”, de acuerdo a lo declarado en su memoria anual del año 2011.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Internacional, Memoria anual año 2007
- Banco Internacional, Memoria anual año 2008
- Banco Internacional, Memoria anual año 2009
- JARA, Karla. Análisis Estratégico, Apuntes cátedra, U-Cursos.
- VALVERDE CALDERÓN, Rafael. Análisis de las estrategias implementadas por el BCI y su impacto en el valor de la acción: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 2006. Tesis (Magister) Universidad de Chile.
- WIGODSKI, Teodoro y TORRES, Carla. Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- JOFRÉ ROJAS, Enrique. El Negocio y la Estrategia, año 2011.
- SBIF, Panorama de la industria Bancaria [en línea]. (marzo 2010)
<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Noticia?indice=2.1&idContenido=9321>
- GEMINES CONSULTORES, Estudio de Medios de Pago en Chile 2011 [en línea]. (Julio 2011). http://www.gemines.cl/pub/pay_trends.html

12. ANEXOS

A.- Informe de la SBIF “Panorama de la Industria Bancaria a Diciembre de 2010.