



“Conduciendo la transformación digital en el Banco de Chile”

Parte I

**Estudio de caso para optar al grado de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Manuel Aranda Gutiérrez

Profesores Guías: Ismael Oliva Becerra

Félix Lizama Garrido

Santiago, septiembre 2022

El 1 de octubre de 2018, Eduardo Ebensperger, gerente general del Banco de Chile terminaba los últimos ajustes de la presentación que debía realizar al directorio. La cita era dentro de dos semanas y no debía quedar nada al azar. Entregar los argumentos válidos y convincentes para obtener la aprobación del directorio en relación con las nuevas directrices del banco era imperante.

A nivel global y local en la banca se estaban produciendo cambios importantes en la forma de entregar productos y servicios, lo que sumado a nuevas regulaciones impuestas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, entre el 2013 y 2016 sobre la reducción de la TMC¹ (ver anexo N°1, evolución de tasas máximas convencionales), generaron un gran impacto en la industria, al nivel que algunos de los principales bancos como Banco Santander y Banco BCI iniciaran procesos para cerrar sus divisiones de consumo, unidades que atendían a los segmentos de menores ingresos. Banco Chile no estaba exento de esta tendencia.

Modernizar el banco y determinar la continuidad como tal de la división de consumo, *CrediChile*², debían evaluarse. Resultaba complejo tomar acciones, pues el compromiso de la institución en sus 125 años era con el desarrollo del país y las personas de todos los segmentos socioeconómicos, creando oportunidades para mejorar la calidad de vida y de esta forma aportar a una sociedad más inclusiva y solidaria. El vínculo con los colaboradores era clave en la gestión, de forma permanente lo fortalecían por medio de capacitaciones, programas de desarrollo, entrega de beneficios, etc.

La propuesta que presentaría Ebensperger involucraba una mejora en los procesos y proveer a las sucursales del Banco de Chile con mayor tecnología con el fin de absorber las demandas de los clientes *CrediChile* y de todos los clientes en general, que cada vez se mostraban más interesados en un modelo de banca digital, lo que significaba eventualmente una reducción importante de sucursales y colaboradores. En aquella sesión de directorio también se debían evaluar las acciones iniciadas años atrás de un incipiente proceso de transformación digital.

Ebensperger tenía varias interrogantes, pero una centraba mucho su atención ¿podría llevarse a cabo un nuevo modelo de negocio digital considerando los propios compromisos sociales y con los colaboradores que el banco tenía?

¹ Tasa Máxima Convencional.

² División de consumo especializada en los segmentos de menores ingresos.

LA INDUSTRIA BANCARIA EN CHILE

La banca en Chile era una de las más desarrolladas en América Latina, tenía presencia en todas las regiones del país, una alta penetración de mercado y su solidez financiera eran reconocidas a nivel mundial³ (ver anexo N°2, ranking de solidez financiera a nivel mundial). Se atendía a todos los segmentos desde los clientes personas naturales sin renta, a través de cuentas vistas, hasta los clientes personas y PYMES⁴ con actividad comercial, así como también empresas a nivel corporativo y multinacional con todo tipo de productos y soluciones financieras.

Según la CMF⁵, la banca en Chile a octubre de 2018 estaba compuesta por 19 bancos, 18 privados y un banco estatal, Banco Estado. Estos actores del mercado mantenían un nivel de colocaciones de 236.897 mil millones de USD⁶ en total, lo que representaba un 83,1% del PIB nacional. El sistema contaba con un total de 24,7 millones de cuentas corrientes y vistas activas⁷. Además, disponía de una red de atención que presentaba más de 1.700 sucursales a lo largo del país.

A nivel general, las colocaciones estaban distribuidas en 3 tipos de créditos: comerciales, principalmente para el uso empresarial; consumo y vivienda, de uso personal⁸ (ver anexo N°3, colocaciones bancarias entre 2011 y 2018).

³ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (5 de octubre de 2018). La banca chilena y su situación a nivel internacional. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/attachments/informe-abif-125--la-banca-chilena-a-nivel-internacional-.pdf>

⁴ Pequeñas y Medianas empresas.

⁵ Comisión de Mercado Financiero, esta reemplaza a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras a partir de junio de 2019.

⁶ Al 1 de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

⁷ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (31 de enero de 2019). Inclusión Financiera. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/attachments/informe-abif-n-131--banca-2018-8412501312c1406eade1e6c22c4b9826.pdf>

⁸ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (22 de marzo de 2022). La Banca: 10 años en perspectiva. <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2022/03/ABIF-Infoma-N-179-La-banca-10-anos-en-perspectiva.pdf>

El 88,9% de las colocaciones estaba concentrada en solo 6 bancos, siendo que estos mismos actores a diciembre de 2013 concentraban un 73,9% (ver anexo N°4, evolución colocaciones principales 6 bancos en Chile).

Tendencias en la Digitalización Financiera en Chile

En 2017, el uso de páginas web y aplicaciones se estaba convirtiendo en el estándar dentro del mundo financiero, según datos de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras, el 70 % de los clientes bancarios utilizaba el sitio web y la mitad de ellos accedía a su banco a través de alguna aplicación móvil⁹. La digitalización avanzaba a pasos agigantados, para los nuevos y futuros clientes la digitalización era algo innato. Las instituciones financieras comenzaron a redirigir sus actividades para incorporar esta nueva forma de vida dentro de sus estrategias para crear nuevos productos y servicios con una propuesta de valor diferente en pro de una mejor experiencia cliente (ver anexo N°5, evolución usuarios online).

Las nuevas generaciones, nativos digitales, buscaban inmediatez, comodidad y flexibilidad a la hora de operar con el banco. La experiencia de interacción debía ser fluida, sin ataduras para idealmente alcanzar una experiencia personalizada. Las tecnologías habían evolucionado y potenciaron esta revolución. El uso de móviles y sus múltiples aplicaciones remeció el mercado mundial, todo estaba en la palma de la mano.

Los principales referentes de la industria bancaria comenzaron con sus propuestas digitales, buscaban las mejores formas para digitalizar sus procesos internos, bajar costos y entregar productos más atractivos. En el mercado nacional y hacia finales de 2017, banco BCI lanza una nueva aplicación con nombre de “MACH”, que se presentó como una solución financiera innovadora que servía para realizar transferencias entre contactos registrados en teléfonos móviles sin la necesidad de agregar los datos del beneficiario. Este producto revolucionó el mercado y para complementar su propuesta de valor en marzo de 2018 lanzaron la primera tarjeta virtual de prepago, con la cual se permitía realizar pagos en el extranjero en comercios como Netflix, Amazon, AliExpress, entre otros¹⁰.

⁹ Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (2017). Memoria 2017 Transformación Digital, Acceso y Nuevos Actores. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2021/03/banca-2017.pdf>

¹⁰ Banco BCI. (5 de marzo de 2018). Bci lanza primera tarjeta de prepago de la banca, bajo la nueva ley. Recuperado de:

Banco Santander plasmaba sus esfuerzos de digitalización en 2017 con una nueva cuenta corriente digital llamada LIFE, la que se gestionaba ciento por ciento digitalmente y estaba orientada a un segmento masivo, lo que se traducía en un bajo costo operacional y en consecuencia una disminución de los precios de los planes ofertados.

Banco Estado, el principal actor en atención a segmentos socioeconómicos bajos, anunciaba en 2018 un revolucionario cambio en sus plataformas digitales, incorporaban múltiples y nuevas funcionalidades en materia de contratación y administración de productos. Banco Estado representaba hasta ese entonces el 40% de la totalidad de transacciones electrónicas realizadas a nivel nacional¹¹.

En 2018, el nuevo Banco Scotiabank, proveniente de la fusión de los Bancos Scotiabank y BBVA, utilizó su experiencia internacional importando su aplicación móvil desarrollada en Toronto Canadá, "Scotiabank GO". La App había sido reconocida por los excelentes resultados de experiencia cliente¹².

Por otro lado, y con una tendencia distinta, Banco Itaú enfocaba sus esfuerzos en buscar soluciones digitales internas en primera instancia, para luego llegar de mejor manera a sus clientes. Para ellos crearon "Salas Digitales", que eran espacios para desarrollar soluciones innovadoras¹³.

<https://www.bci.cl/saladeprensa/noticias-bci/posts/bci-lanza-primera-tarjeta-de-prepago-de-la-banca-bajo-la-nueva-ley>

¹¹ Diario Financiero. (16 de octubre de 2018). Banco Estado prepara nueva plataforma digital. Recuperado de: <https://amp.df.cl/empresas/banca-instituciones-financieras/bancoestado-prepara-nueva-plataforma-digital>

¹² Scotiabank. (2017). Scotiabank: el mejor banco digital de Norte América. Recuperado de: <https://www.scotiabankchile.cl/Personas/responsabilidad-social-empresarial/noticias/scotiabank-mejor-banco-digital-norte-america>

¹³ Banco Itaú, (13 de noviembre de 2018). Conoce el cambio cultural que la era digital empuja en la banca nacional. Recuperado de: <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2018/11/13/927263/Conoce-el-cambio-cultural-que-busca-implementar-el-banco-Itaú-en-su-relacion-con-los-clientes.html>

BANCO DE CHILE Y SU ORIGEN

Banco de Chile se fundó en 1893. Su origen se remonta a la fusión de los Bancos de Valparaíso, Agrícola y Nacional. Durante toda su trayectoria, había ofrecido soluciones a necesidades de financiamiento, ahorro, inversión, asesoría y administración de efectivo de personas naturales y jurídicas¹⁴. Banco de Chile era uno de los principales bancos privados del país y uno de los más sólidos, así lo respaldaban distintas clasificadoras de riesgo locales e internacionales¹⁵ (ver anexo N°6, clasificación de riesgo a 2018).

A lo largo de su historia, Banco de Chile había buscado contribuir al desarrollo tanto del país como de las personas. En sus más de 125 años de historia, había sido partícipe activo en múltiples hitos, tales como: crisis económicas, procesos de fusión e internacionalización, participación en fundaciones, respuesta a programas de emergencias, desarrollo de programas de emprendimiento, inclusión y cuidado del medioambiente, además contaba con una amplia red de voluntariado, entre otros.

En 1993, se fundó *CrediChile*, especializado en atención de clientes trabajadores dependientes y pensionados con ingresos menores a USD 750, niveles socioeconómicos C3 y D (ver anexo N°7, descripción de grupos socioeconómicos por nivel de ingresos). El segmento disponía de una amplia gama de productos como eran los créditos de consumo e hipotecarios, tarjetas de crédito, cuentas vistas y ahorro, seguros, servicio de abono de remuneraciones, entre otros. Alineado con los compromisos sociales del Banco de Chile, esta división contribuía a la bancarización de los estratos sociales bajos y microempresas, además aportaba con programas de capacitación y educación financiera a lo largo de todo

¹⁴ Banco de Chile. (2019). Memoria Anual 2019. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/292/936ed270-30be-4bb9-9f17-e853dbfd029b/original/Memoria_2019_web.pdf

¹⁵ Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad305a3969c94683/original/Memoria_BCh_PDF_ok_v2.pdf

el país por medio de su red de sucursales. En 2018, contaba con 93 sucursales, lo que representaba un 24 % de las oficinas del banco y mantenía 725 mil clientes^{16, 17}

En 2002 comenzó la fusión con el Banco de A. Edwards reservando esta marca para atención exclusiva de clientes con altos ingresos, el mismo año Banco de Chile comenzó a transarse en la Bolsa de Valores de Nueva York. En 2008 se fusionó con CITIBANK Chile, filial de Citigroup INC. Estos fueron algunos de los hitos más relevantes a lo largo de su historia¹⁸ (ver anexo N°8, línea de tiempo Banco de Chile).

Hacia fines de 2018, Banco de Chile alcanzó más de 916 mil cuentacorrentistas¹⁹, mantenía una red de 384 sucursales distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional y representaciones en el extranjero, contaba con más de 14 mil colaboradores y había recibido reconocimientos por la mejor banca digital y móvil del país.

Estructura y Toma de Decisiones

Banco de Chile tenía una estructura divisional compuesta por áreas de negocios, control, apoyo y sus filiales (ver anexo N°9, estructura de Banco de Chile y sus filiales). Todas ellas dependían directamente de la gerencia general quien, en conjunto con el directorio, definían los lineamientos, realizaban las planificaciones y tomaban las decisiones estratégicas de la corporación. Para ir revisando y controlando las acciones, se contaba con comités revisores a todos los niveles que contaban con la participación de directores, gerente general, gerentes de división y gerentes de áreas funcionales. Los principales comités eran de directorio, gerencia, negocios y riesgo.

Estos comités revisaban y evaluaban resultados, planificaban acciones, así como también recogían las percepciones e ideas desde las mismas áreas para discutir las y dárselas a

¹⁶ Se consideraba cliente a personas naturales con y sin giro o microempresas con producto de crédito vigente. Se entiende como producto de crédito: Crédito de consumo, emprendedores o hipotecarios y/o Tarjetas de crédito.

¹⁷ Banco de Chile. (2018). Reporte de Sostenibilidad 2018. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/uploads/000/011/021/378716ce-4da5-4e02-b4f3-f21fafe88de4/original/Reporte-de-Sostenibilidad-2018.pdf>

¹⁸ Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020. Recuperado de: https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria_Banco_Chile_2020_FINAL.pdf

¹⁹ Se considera cliente Banco Chile a toda persona natural con o sin giro con cuenta corriente vigente.

conocer a la gerencia general y directorio, se buscaba generar una comunicación Inter divisional.

Productos y Servicios

Los productos y servicios que Banco de Chile ofrecía consideraban segmentos, según niveles de ingresos o ventas e incluía cuenta corriente, vista y digital, línea de crédito, diferentes instrumentos de financiamiento, tales como, créditos de consumo y comerciales, con y sin garantías estatales, leasing, leaseback, créditos hipotecarios, inversiones, seguros y tarjetas de créditos. Por otra parte, había desarrollado una plataforma digital para operar con los productos mencionados. Debido a la propuesta de valor segmentada, ofertaban diferentes marcas y tipos de tarjetas, siendo las de alta gama las más solicitadas por la gran cantidad de beneficios que entregan a nivel nacional e internacional²⁰.

Las marcas *CrediChile* y Banco A. Edwards mantenían logotipos y colores distintos a Banco de Chile, sin embargo, en su reverso se vinculan las marcas por medio de frases como “Banco CrediChile del Banco de Chile” / “Banco de A. Edwards del Banco de Chile”.

Los productos complementaban su oferta de valor con los servicios asociados, tales como: comercio exterior, servicio de asesorías, plataforma de internet, pagos en línea, recarga de celulares, entre otros.

Los Clientes

La banca a nivel nacional segmentaba los clientes de bancas personas y empresas, según ingresos y ventas respectivamente. Primaban factores socioeconómicos y demográficos. Banco de Chile buscaba potenciar al máximo la propuesta de valor entregada a cada segmento para lograr una mayor vinculación y rentabilidad. Por otro lado, una correcta segmentación había permitido aumentar ventas a través de cross-sell y

²⁰ Puntos Globales. (5 de mayo de 2019). Las 3 mejores tarjetas de crédito en Chile.

Recuperado de:

<https://www.puntosglobales.com/las-3-mejores-tarjetas-de-credito-de-chile-by-puntos-globales/>

up-sell, ajustando soluciones financieras acorde a cada perfil de cliente²¹ (ver anexo N°10, evolución de colocaciones 2016-2018).

Para lograr aún una mejor segmentación y entregar una propuesta de valor diferenciada según niveles de ingresos/ventas, Banco de Chile segmentaba su mercado en minorista y mayorista. (ver anexo N° 11, tabla de segmentos de mercado y orientación de clientes).

En el mercado minorista, la segmentación estaba orientada al mundo de personas y empresas. (ver anexo N° 12, tabla de segmentación Banca Personas y Banca PYMES)

En *Banca Personas* la propuesta de valor consideraba productos y servicios, según el ciclo de vida del cliente, modelos de atención personalizados de acuerdo con edades desde modelos virtuales, sucursales tradicionales y una exclusiva red de sucursales para los segmentos de altos ingresos y/o patrimonio, modelos de servicios que abarcaban sucursales, centro de atención telefónica, sitio web y aplicaciones móviles. Asimismo, consideraban el ciclo de vida del cliente para satisfacer las necesidades de financiamiento, cuyos servicios abarcaba desde créditos de libre disponibilidad, hipotecarios, financiamiento de post grados nacionales e internacionales, entre otros productos²². En *Banca Tradicional*, había una sub-segmentación de carteras especializadas en la atención de clientes de menores ingresos, rentas menores a USD 750 mensuales. La marca Banco A. Edwards fue orientada a segmentos de altos ingresos, manteniendo los mismos requisitos que Banco de Chile, pero considerando solo clientes profesionales²³.

En *Banca Empresas* la propuesta de valor consideraba productos acordes a los niveles de venta de las empresas: tipos de cuentas, propuestas de financiamiento, seguros, etc. Además, buscaban estar presente por medio de los diferentes canales de atención,

²¹ Comisión de Mercado Financiero. (2022). Publicaciones, estadísticas y Datos. Recuperado de: [https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM\\$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20160101&rutaMenu=478054.478083.478084.478094.478095.478096](https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20160101&rutaMenu=478054.478083.478084.478094.478095.478096)

²² Banco de Chile. (2022). Productos y Servicios. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/personas/financiamiento>

²³ Banco Edwards. (2022). Banco Edwards, Hazte cliente. Recuperado de: <https://portales.bancoedwards.cl/personas/hazte-cliente>

entregar beneficios como capacitaciones y alianzas con diferentes organizaciones e instituciones de educación.

Los *Millennials*²⁴ eran el futuro mercado para la banca. Todos los esfuerzos buscaban cautivar un segmento altamente exigente y que mostraba un bajo grado de lealtad, ante una mala experiencia de servicio no dudaban en cambiarse de banco. Por tanto, los programas de fidelización debieron potenciarse. Asimismo, exigían acceder a servicios de forma simple y sin trabas, el smartphone era su principal herramienta en conjunto con internet, la movilidad les resultaba algo innato. Productos y servicios obtenidos y/o producidos de forma responsable con el medio ambiente eran de su interés, toda la banca apunta a entregarlos.²⁵

Canales de comunicación

Los clientes Banco Chile contaban con una amplia gama de canales de atención y autoatención, de forma presencial y remota, los que funcionaban 24 horas al día los 7 días de la semana.

- Red de sucursales a nivel nacional, atención de ejecutivos comerciales
- Banca Telefónica, Fonobank / Emergencias Bancarias
- App`s, Página WEB, servicios en sitios público y privado www.bancochile.cl
- B-TV, canal de internet para difusión
- Máquinas de autoservicio: ATI²⁶, TCR²⁷ y Cajeros automáticos
- Redes sociales: Twitter, Facebook e Instagram

²⁴ Generación de personas nacidas entre los años 1980 y 2000. Una de sus principales características es que llegaron a una vida adulta en un entorno ciento por ciento digital.

²⁵ BBVA, Innovation Center. (2015). Así es la primera generación completamente digital. Recuperado de: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials-bbva.pdf>

²⁶ Equipo de autoatención que permitía transacciones monetarias, como, por ejemplo: Giros en efectivos, depósitos en efectivos y documentos, cobro de cheques y vale vistas.

²⁷ Equipo de autoatención que permitía transacciones no monetarias, como, por ejemplo: consulta de saldos y movimientos de cuentas, pago de productos y reinicio de claves.

Anexo N°1: Evolución de Tasas Máximas Convencionales, 2014 - 2018.

Tasas Máximas Convencionales



- Crédito igual o más de 90 días e igual o menor a USD 2.000
- Crédito menor a 90 días e igual o menor a USD 200
- Crédito igual o más de 90 días, mayor a USD 2.000 e igual o menor a 8.000

Fuente: Elaboración de los autores.²⁸

Anexo N°2: Ranking de Solidez Financiera a Nivel Mundial.

Índice de Solidez de la Banca ^[1]
(Posición en el ranking de 140 países)

		Ranking 2018-2019	Ranking 2017-2018	Cambio posición
Finlandia		1	1	→ 0
Canadá		2	2	→ 0
Singapur		3	6	↓ 3
Australia		4	4	→ 0
Chile		5	5	→ 0
Hong Kong		6	7	↑ 1
Luxemburgo		7	9	↑ 2
Suiza		8	13	↑ 5
Nueva Zelandia		9	3	↓ 6
Eslovaquia		10	15	↑ 5

Índice de Competitividad Global y Solidez de la Banca
(Posición de Chile en el ranking de 140 países)



Fuente: World Economic Forum (WEF), Global Competitiveness Report 2018.

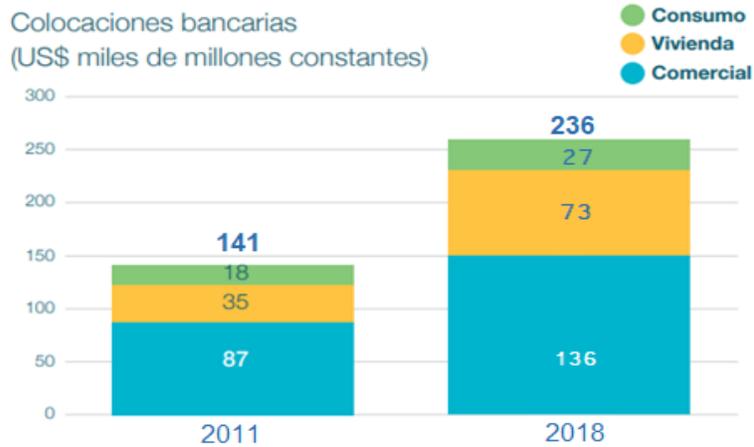
[1] El Índice de Solidez de la Banca es uno de los indicadores del pilar "sistema financiero" del ICG y se basa en la Encuesta de Opinión Ejecutiva.

Fuente: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (31 de octubre de 2018). Cifras Financieras.²⁹

28

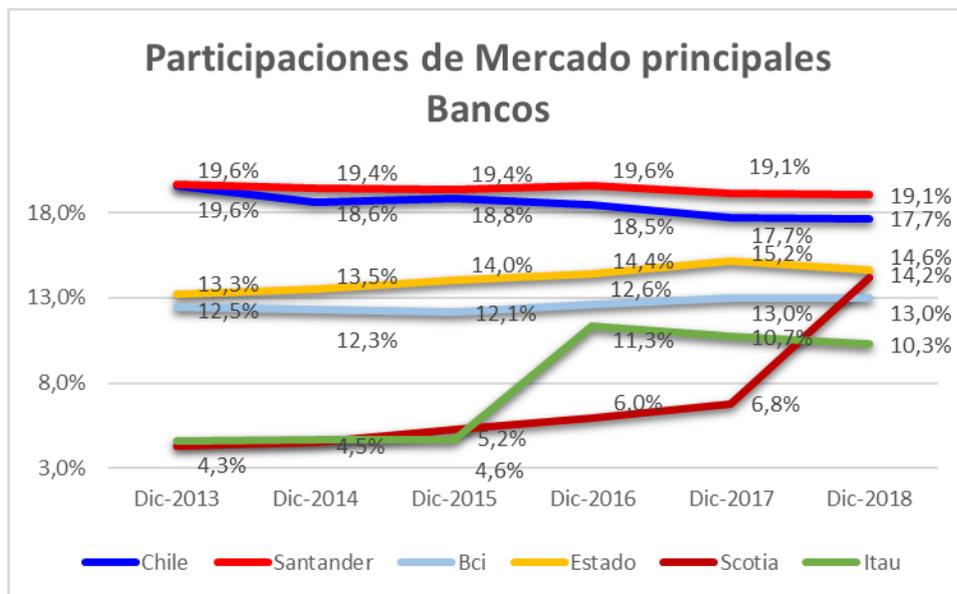
29

Anexo N°3: Colocaciones bancarias entre 2011 y 2018. Productos: créditos comerciales, consumo y vivienda.



Fuente: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (22 de marzo de 2022). La Banca: 10 años en perspectiva.³⁰

Anexo N°4: Participación de mercado de los 6 principales bancos en Chile.



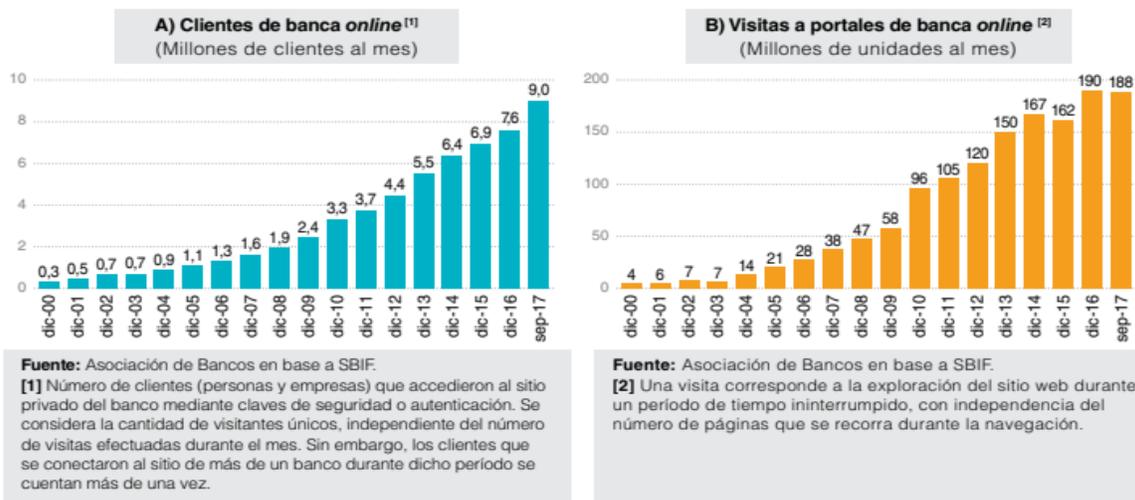
Fuente: Elaboración de los autores.³¹

30

31

Anexo N°5: Evolución de la banca y visitas a portales online.

Banca online: Clientes conectados y visitas a portales



Fuente: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (20 de diciembre 2017). Banca digital: la transformación de una industria.³²

Anexo N°6: Clasificación de riesgo local e internacional Banco de Chile a 2018.

Clasificación local de Banco de Chile

Banco de Chile	Fitch	Feller-Rate
Corto plazo	N 1+	N 1+
Largo plazo	AAA	AAA
Letras de crédito	AAA	AAA
Bonos	AAA	AAA
Bonos subordinados	AA	AA+
Acciones	1ª Clase Nivel 1	1ª Clase Nivel 1
Perspectiva	Estable	Estable

Clasificación internacional de Banco de Chile

Banco de Chile	Standard & Poor's	Moody's
Moneda extranjera		
Corto plazo	A-1	P-1
Largo plazo	A	A1
Moneda local		
Corto plazo	A-1	P-1
Largo plazo	A	A1
Perspectiva	Estable	Estable

Fuente: Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018.³³

32

33

Anexo N°7: Descripción de grupos socioeconómicos por nivel de ingresos.

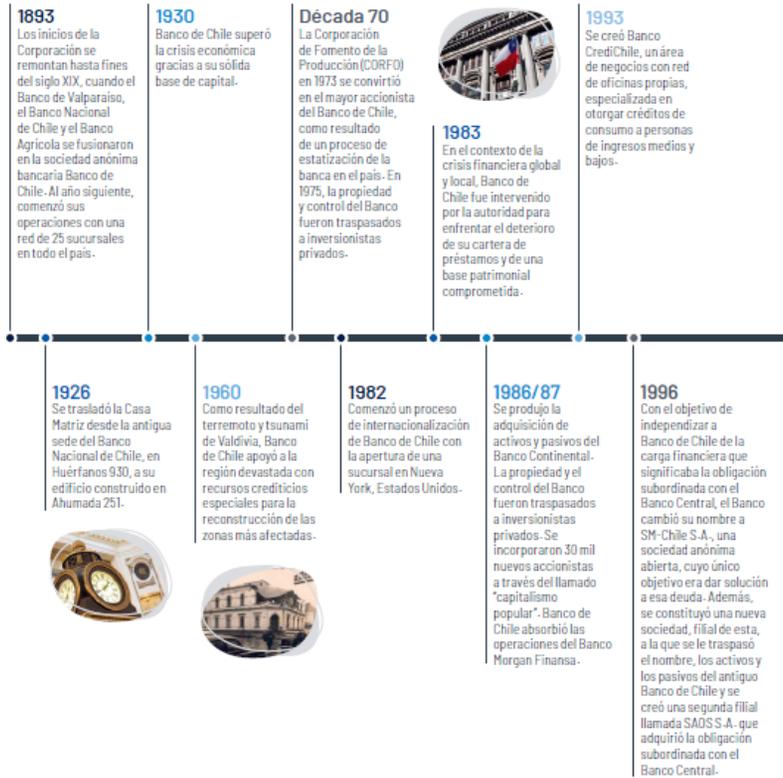
Descripción de los GSE, según las variables más discriminantes						
Ingreso total promedio del hogar por grupo		Educación	Ocupación	Tarjeta de crédito bancaria	Vehículo particular	Teléfono móvil
E	USD 500	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados.	5%	14%	84% ● prepagado 8% ● contrato
D	USD 850	La mayoría (54%) llega a la enseñanza media, pero no va más allá de ella.	93% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores.	10%	22%	74% ● prepagado 17% ● contrato
C3	USD 1.350	53% completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo a nivel técnico	70% trabaja en oficios que no requieren educación formal, 30% accede a empleos que sí lo requieren.	24%	32%	58% ● prepagado 37% ● contrato
C2	USD 2.000	Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (26%).	58% trabaja en oficios que requieren educación formal, 47% son técnicos y profesionales.	41%	44%	39% ● prepagado 59% ● contrato
C1b	USD 3.000	Mayormente profesionales universitarios (71%).	81% trabaja en oficios que requieren educación formal, 56% de directivos y profesionales de alto nivel.	60%	49%	26% ● prepagado 72% ● contrato
C1a	USD 4.150	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%).	92% son directivos y profesionales de alto nivel.	77%	59%	16% ● prepagado 84% ● contrato
AB	USD 9.800	Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%).	100% son directivos y profesionales de alto nivel.	92%	78%	10% ● prepagado 89% ● contrato

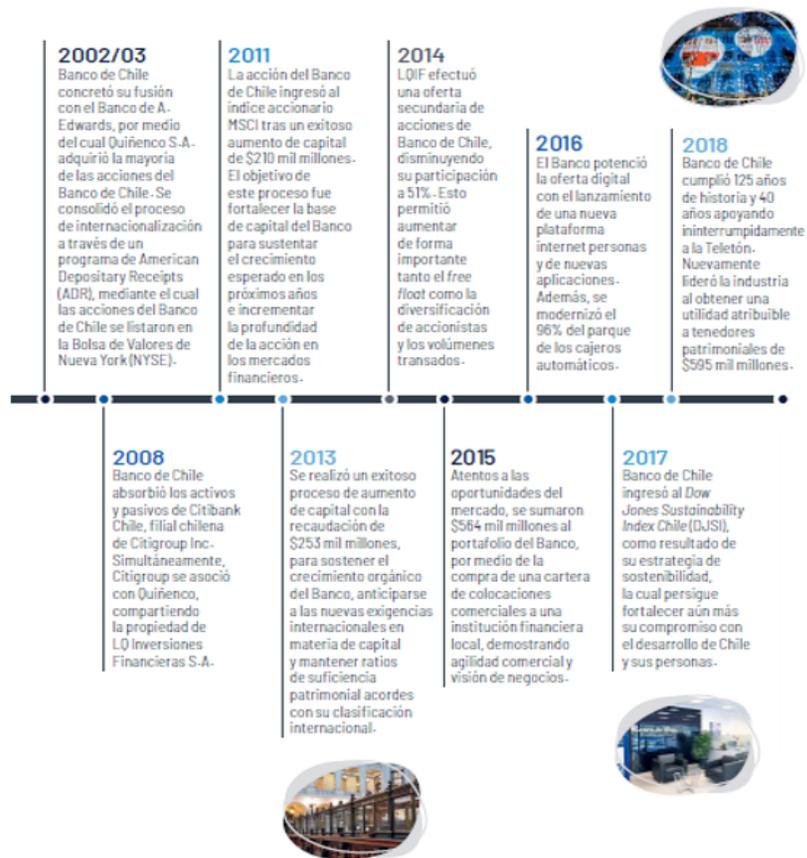
Al 1° de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos

Fuente: Economía y negocios. (14 de marzo de 2018). RM, Tarapacá y Aysén tienen el mayor porcentaje de hogares del segmento ABC1.³⁴

Anexo N°8: Línea de tiempo del Banco de Chile.

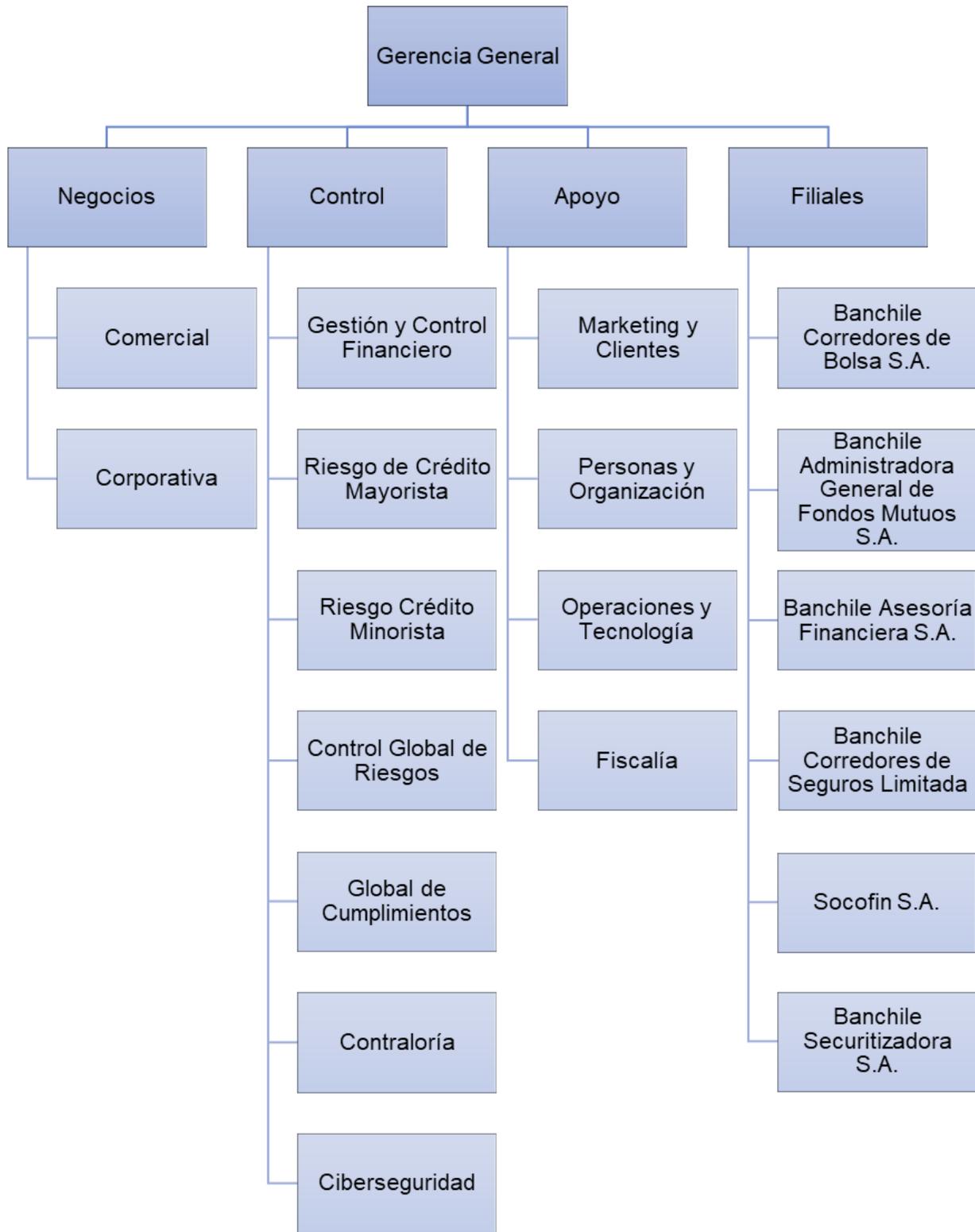
Reseña histórica





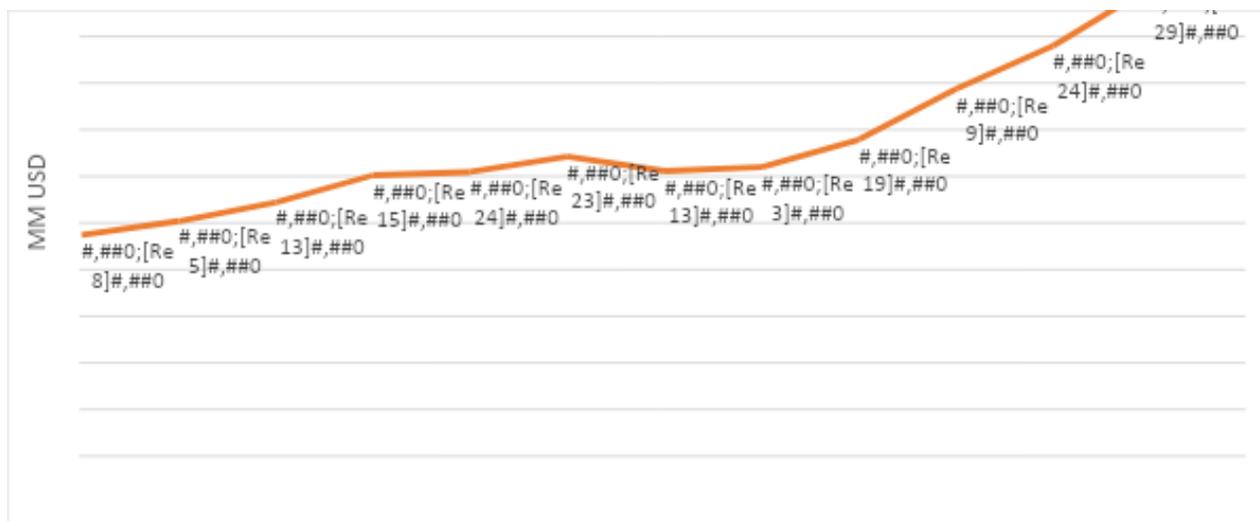
Fuente: Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020.³⁵

Anexo N°9: Estructura de Banco de Chile y sus filiales a enero 2019.



Fuente: Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020.³⁶

Anexo N°10: Evolución de colocaciones Banco de Chile, 2016-2018.



Al 1° de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos

Fuente: Elaboración de los autores.³⁷

Anexo N°11: Tabla de segmentos de mercado y orientación de cliente de Banco de Chile.

	MERCADO MINORISTA	MERCADO MAYORISTA			
SEGMENTO	PERSONAS Y PYME'S	GRANDES EMPRESAS	CORPORATIVA	TESORERÍA	NEGOCIOS ESPECIALES
ORIENTADO A	Personas naturales con y sin giro, microempresas, pequeñas y medianas empresas	Empresas Nacionales e Internacio- nal es	Compañías Nacionales e Internacionales	Quienes requieran servicios de moneda extranjera, derivados, y pactos	Quienes requieren servicios de Cash Management e Inversiones

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 12: Tablas de segmentación Mercado Minorista: Banca Personas y Banca PYMES.

BANCA PERSONAS				
SEGMENTO	JOVEN	TRADICIONAL	PREFERENTE	BANCA PRIVADA
ORIENTADO A	PERSONAS NATURALES SIN GIRO			
NIVEL DE INGRESOS O PATRIMONIO NETO	Jóvenes Profesionales con o sin renta hasta 27 años	Ingresos entre USD 750 y USD 3.600	Ingresos entre USD 3.601 y USD 6.000 o Patrimonio neto sobre M USD 380	Ingresos sobre USD 6.001 y Patrimonio neto sobre M USD 800

BANCA PYMES			
SEGMENTO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
ORIENTADO A	Personas naturales con giro o personas jurídicas		
NIVEL DE VENTAS	Hasta M USD 98	Entre M USD 98 y M USD 1.060	Entre M USD 1.061 y M USD 3.030

Al 1 de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS