



**“Conduciendo la transformación digital en el Banco de Chile”**

**Parte II**

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

**Alumno: Pablo Bustos Faret**

**Profesores Guías: Ismael Oliva Becerra**

**Félix Lizama Garrido**

**Santiago, septiembre 2022**

## EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Hasta 2016, el foco del banco fue desarrollar innovaciones tecnológicas individuales, por ejemplo, lanzó su nuevo sitio web, más moderno e intuitivo para los clientes, pues brindaba la posibilidad de que cada usuario personalizara sus menús. De esta manera y en ese mismo año, el lanzamiento de las aplicaciones *Mi Pass* y *Mi Plata* se transformó en un ícono en la industria por su notable innovación en banca móvil.

Eduardo Ebensperger, gerente general del banco, señaló en memoria anual 2016:

*“Mi desafío es afianzar la posición de liderazgo del banco, realizando los cambios estratégicos y tácticos que requiere desenvolverse en un mercado cada vez más cambiante, exigente y competitivo, manteniendo a esta corporación como un referente en la industria bancaria chilena y regional.*

*A su vez, estamos trabajando para anticiparnos a las necesidades de las nuevas generaciones de clientes y de nuestra sociedad. En este contexto, durante el ejercicio 2016 reformulamos nuestros focos estratégicos de largo plazo, los que se centran en tres ejes interdependientes: situar al cliente en el centro de todas nuestras decisiones, la búsqueda permanente de mayores niveles de eficiencia y productividad, y el compromiso con Chile y su desarrollo<sup>1</sup>”*

### Los Pilares de Modelo

Para encausar el proceso de transformación, Banco de Chile tuvo un cambio en la esencia de su modelo. Pasó de un enfoque basado netamente en números a una propuesta integral, cuyo propósito e inspiración era contribuir al desarrollo del país y las personas.

*Cliente en el centro de nuestras decisiones<sup>2</sup>*: fue uno de los focos estratégicos, definidos por la nueva administración. Todo comenzaba a girar en relación con el impacto generado hacia el cliente, se buscaba acompañarlo en todo su ciclo de vida. Para avanzar en esta línea estratégica, se definió un plan de trabajo global que comprometía a varias divisiones dentro de la

---

<sup>1</sup> Banco de Chile. (2016). Memoria Anual 2016. Recuperado de: [https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/293/185111d8-9919-4864-893a-56c0b2c31902/original/Memoria\\_BCh\\_2016\\_final.pdf](https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/293/185111d8-9919-4864-893a-56c0b2c31902/original/Memoria_BCh_2016_final.pdf)

<sup>2</sup> Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018. Recuperado de: [https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad30-5a3969c94683/original/Memoria\\_BCh\\_PDF\\_ok\\_v2.pdf](https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad30-5a3969c94683/original/Memoria_BCh_PDF_ok_v2.pdf)

organización: las unidades de tecnología e innovación centraron sus esfuerzos en mantener un sitio web con altos estándares de seguridad e implementación de nuevas herramientas digitales, las aplicaciones móviles fueron su gran desafío. Se renovaron los modelos de atención de los segmentos de altos y menores ingresos, además se expandió el modelo de altas rentas a regiones, ya que en 2016 ese modelo de atención estaba centralizado solo en la Región Metropolitana, en la ciudad de Santiago de Chile<sup>3</sup>.

*Compromiso País:* variadas eran las iniciativas que desarrollaba Banco de Chile año tras año para potenciar su compromiso con la sociedad, acciones que posicionaban la marca dentro de las más respetadas y valoradas en Chile. Programas de capacitación permanentes en educación financiera, fomento y apoyo al emprendimiento, incorporación de micro y pequeñas empresas en sus programas de difusión eran bien percibidos y reconocidos a nivel nacional. Así como su compromiso de estar presente con productos y servicios para todos los estratos socioeconómicos, *Credichile* jugó un rol clave en la atención del segmento de menores ingresos en los que no toda la banca participaba, un ejemplo de esto fue mantener presencia en la comuna de La Pintana<sup>4 5</sup>.

*CrediChile* se especializaba en la atención de clientes de menores ingresos y menos bancarizados. Su principal oferta de productos era créditos de consumo y cuentas vistas para el abono de remuneraciones las cuales se entregaban principalmente por medio de convenios empresa. Esto último facilitaba la gestión de cobro de créditos, ya que se potenciaban los descuentos por planillas<sup>6</sup>. De otra forma a este grupo de clientes, les resultaba difícil acceder a financiamiento y, en consecuencia, estaban dispuestos a pagar un costo mayor, pues, en el mercado, no tenían mayores ofertas disponibles. De esta manera el banco cobraba mayores intereses asociados al mayor riesgo de este segmento.

---

<sup>3</sup> Banco de Chile. (2022). Sucursales Banca Privada. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/bancaprivada/canales-de-atencion/detalles/oficinas>

<sup>4</sup> Comuna ubicada en el sector sur de la ciudad de Santiago de Chile, es considerada una de las comunas de menores ingresos per cápita en todo el territorio nacional.

<sup>5</sup> SERNAC. (2022). Sucursales Bancarias por comuna. Recuperado de: [https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article58611.html?utm\\_source=CHILE%20ATIENDE&utm\\_medium=FICHA%20SITIO%20WEB&utm\\_campaign=BUSCADOR%20SUCURSALES%20BANCO S](https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article58611.html?utm_source=CHILE%20ATIENDE&utm_medium=FICHA%20SITIO%20WEB&utm_campaign=BUSCADOR%20SUCURSALES%20BANCO S)

<sup>6</sup> Modalidad de pago del crédito en que el valor cuota se descuenta de la remuneración del trabajador y el empleador es quien transfiere los fondos al banco.

El negocio fue atractivo hasta 2013, cuando por ley se puso un límite de la TMC que se podía aplicar a los créditos otorgados al segmento. Un alto número de operaciones de crédito por montos menores a USD 2.000<sup>7</sup> permitieron obtener altas rentabilidades y así compensar el riesgo crediticio. La regulación impuesta puso en jaque la forma de atender el segmento, debido a que al reducir la tasa de interés y al mantener los niveles de riesgo, no se generaban retornos atractivos. Sumado a los cambios de tendencias tecnológicas y la conducta de los consumidores en la forma de acceder a los servicios financieros, hicieron crecer las dudas sobre la continuidad de *CrediChile*.

La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras estimó que el impacto en la regulación de la TMC dejó entre 205 mil y 275 mil clientes excluidos del sistema bancario. Sin embargo, la desbancarización no puede ser ciento por ciento atribuida a esta regulación, pues hubo clientes que terminaron con su deuda y otros que migraron su atención a sectores como el retail y/o cajas de compensación.<sup>8</sup>

Banco de Chile, en conjunto con la Fundación Desafío Levantemos Chile<sup>9</sup>, lanzaron en 2016 el concurso nacional “Desafío Emprendedor”, en el cual buscaban potenciar y dar visibilidad a las micro y pequeñas empresas, les entregaban financiamiento y capacitación sobre herramientas técnicas e impulsaban la digitalización de los emprendimientos. Tras cuatro décadas, Banco de Chile reafirmó su compromiso con la inclusión a través de la Fundación Teletón<sup>10</sup> que es uno de sus emblemas<sup>11</sup>.

Para fomentar su compromiso con la inclusión el banco disponía de un sitio web [www.trabajaenelchile.cl](http://www.trabajaenelchile.cl) que estaba adaptado en postulaciones de personas con discapacidad visual y auditiva.

---

<sup>7</sup> Al 1 de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

<sup>8</sup> Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (2018). Noticias: Impacto de la modificación legal del régimen de tasa máxima convencional. Recuperado de: <https://sbif.cl/sbifweb/servlet/Noticia?indice=2.0&pag=5>

<sup>9</sup> Institución sin fines de lucro, que ayuda a las comunidades en situación de emergencia. Buscaban soluciones sostenibles a problemas públicos, empoderando a la sociedad civil, empujando a las personas a levantarse por sí mismas para así generar un Chile con mayores oportunidades.

<sup>10</sup> Institución sin fines de lucro, dedicada a la rehabilitación integral de niños, niñas y jóvenes con discapacidad motora, en el mejoramiento de su calidad de vida y al desarrollo de sus capacidades para lograr su inclusión social.

<sup>11</sup> Banco de Chile. (2022). Comunidad. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/nuestrobanco/es/nb/sostenibilidad/comunidad>

*Eficiencia y productividad*: el banco buscaba crear una sinergia en todos sus ámbitos, incorporar procesos simples y seguros a la ejecución de las tareas cotidianas era parte de su estrategia. Por ello, comenzó la renovación de las plataformas comerciales y canales de ventas.

Los focos anteriores apuntaban a una estrategia de largo plazo. El banco debía adecuar su estructura a los nuevos tiempos, los sistemas debían complementarse y operar integrados; la evolución mundial de la banca y las tendencias de los nuevos clientes apuntaban a organizaciones operativas y administrativas más livianas, menor número de sucursales físicas, pero bien integradas y capaces de tener una alta capacidad de resolución y atención. Potenciar los modelos de atención digital era una necesidad inmediata.

Por otro lado, la División de Personas y Organización desarrolló un trabajo colaborativo y alineado para cumplir con los focos estratégicos del banco. Su aporte fue clave al abordar desde los nuevos procesos de reclutamiento hasta capacitar a los colaboradores en la implementación de la estrategia de la transformación digital. Desarrollar nuevas habilidades a más de 14 mil trabajadores, incorporar nuevos procesos y formas de trabajo, desarraigar una cultura interna altamente jerárquica y burocrática eran sus grandes desafíos. Sin embargo, la cultura interna se caracterizaba por un ambiente de colaboración y trabajo en equipo, valores que se necesitaban para la implementación de los nuevos modelos<sup>12</sup>.

En promedio, el banco realizaba 240 mil horas anuales de capacitación on-line a sus colaboradores, los ejes de capacitación estaban enfocados en *inducción, eficiencia y productividad, cursos regulatorios, liderazgo, formación y compromiso con el Chile*, siendo estos, los dos últimos ejes los que abarcaban dos tercios del total de horas y eran enfocados en personal técnico y administrativo los que estaban inmersos en el proceso de transformación digital que ejecutaba el banco.

Para la División de Personas y Organización fue un gran desafío el trabajo con los sindicatos, pues el 78 % de los colaboradores pertenecía a uno de ellos. Se generaron planes de retroalimentación continua y permanente sobre los procesos que implementaba el banco y las implicancias hacia los colaboradores, se desarrollaron planes especiales para la reubicación de personal, se acordaron planes de salidas compensadas y beneficios adicionales para los

---

<sup>12</sup> Banco de Chile. (2022). Nuestro Equipo. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/nuestrobanco/es/nb/sostenibilidad/nuestro-equipo>

colaboradores desvinculados, tales como: capacitaciones en oficios o carreras técnicas y preparación para una reinserción laboral efectiva en otros sectores.

## **Transformación Digital**

Para abordar el desafío de implementación el banco desarrollo múltiples iniciativas que buscaban: *Acelerar las soluciones digitales* y el *Desarrollo de capacidades y talento*.

En 2017 y para aunar esfuerzos, alcanzar coherencia y proyección, todas las iniciativas en este ámbito que habían sido desarrolladas por la División de Operaciones y Tecnología, pasaron de ser proyectos islas a convertirse en la nueva área de Innovación y Banca Digital, dependiendo de la División Marketing y Clientes. Su misión fue llevar al banco hacia la digitalización, pero siempre considerando cuidadosamente los aspectos estratégicos esenciales del banco.

Los clientes visitaban cada vez menos las sucursales físicas. Las herramientas digitales como las App reemplazaron, en gran medida, los servicios entregados con presencialidad, las transacciones por cajas disminuían y prácticamente se triplicaron las transacciones digitales, el uso de cheque disminuyó radicalmente, la reducción de sucursales y de funcionarios ya se hacían presentes<sup>13</sup>. Definitivamente el negocio de la banca evolucionaba, impactaba en menores costos y mostraba sus cambios (ver anexo N°13, evolución de transacciones en la banca).

Uno de los cambios más importantes en digitalización fue a través del cambio de las plataformas internas como externas. El banco hizo esfuerzos con las aplicaciones móviles como lo son las apps *Mi Banco*, *Mi Inversión*, *Mi Pago*, *Mi Beneficio*, *Mi Seguro* y *Mi cuenta*, entre otras; también, lo realizado con la página web de personas y la plataforma *Banconexión*<sup>14</sup> en empresas. Estos cambios significaron un gran avance por lo intuitivo de las plataformas, la posibilidad de contratar productos online, como seguros, créditos, aumentos de cupo de tarjetas y líneas, además de activar promociones.

En el marco interno, se estableció un horizonte completamente digital para evitar los procesos manuales, por ejemplo, de vistos buenos con papeles, revisión y chequeos de procedimientos realizados con check list impresos y cuadraturas de cajas, todo se trasladó a sistemas digitales. Si algún proceso necesitaba validaciones manuales, después de terminado, se escaneaba y se

---

<sup>13</sup> Diario Financiero. (19 de agosto de 2019). Banco de Chile bajara las cortinas de casi el 9% de sus sucursales por plan de transformación digital. Recuperado de: <https://www.df.cl/mercados/banca-fintech/banco-de-chile-bajara-las-cortinas-del-casi-9-de-sus-sucursales-por>

<sup>14</sup> Plataforma de internet del Banco de Chile especializada en la atención de empresas.

dejaba en un respaldo digital. Esto disminuía enormemente las revisiones “in situ” de auditorías y los tiempos de espera en caso de discrepancias. Por otro lado, siempre se contaba con un respaldo en línea de todo lo realizado. Este proceso se llevó a cabo a través de la aplicación y metodología *Paperless*<sup>15</sup>, cuyo objetivo era alcanzar la máxima eficiencia en procesos y tiempos. En consecuencia, hubo una importante disminución en los costos de impresoras, de papel, tóner y tinta para imprimir, además, se redujo sustantivamente el costo de almacenaje del respaldo de la información en empresas externas de bodegaje.

La revolución era en todo ámbito, desde 2014 se venía desarrollando el proyecto de *Centro de Negocios*, el que fue reimpulsado con la creación del área de Innovación y Banca Digital en 2017, ya se veía el desarrollo del nuevo software de gestión del banco, con sello *MADE IN CHILE*, a diferencia de los sistemas anteriores que eran contratados externamente. *Centro de Negocios* era un proyecto que apuntaba a enriquecer aún más las propuestas de valor para generar, a la vez, importantes sinergias y eficiencias en los procesos<sup>16</sup>.

La División de Personas y organización no estaba ajena al proceso de transformación digital. Entonces en 2018, desarrollaron “*Mi Sitio*” portal para el almacenamiento de documentos contractuales que utilizaba firmas digitales. Este avance permitió contar con información en línea. Para el área comercial, se creó el portal “*Mis Incentivos*” que disponía información individual y perfilada a los modelos de incentivos asociados a cada cargo. Paralelamente, se migró a un nuevo portal la plataforma de reconocimientos, evaluaciones por competencias y metas. En suma, todo giró hacia las nuevas estrategias del banco.

---

<sup>15</sup> Iniciativa que buscaba trabajar sin papel en las oficinas, digitalizando todos los documentos.

<sup>16</sup> Banco de Chile. (2022). Trabaja en el Chile. Recuperado de: <https://trabajaenelchile.cl/post/centro-de-negocios-de-banco-de-chile-trabajo-colaborativo-al-100/>

## La Decisión

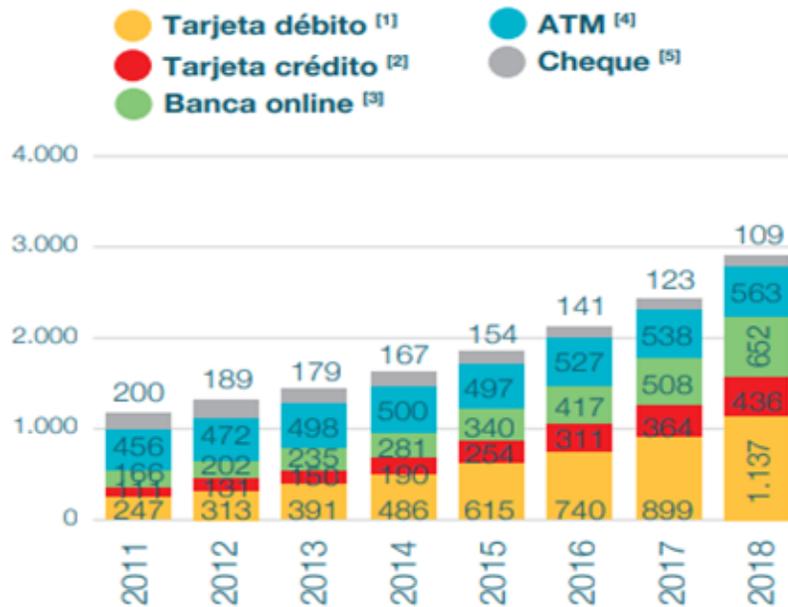
Dados los avances en digitalización del banco y, a la vez, un aumento en los costos para atender financieramente a los segmentos de menores ingresos, Eduardo Ebensperger debía tomar una decisión para presentar al directorio considerando que el término de *CrediChile* significaba el cierre de casi el 25% de las 384 sucursales y la eventual desvinculación de casi el 18% de los 14 mil colaboradores.<sup>17</sup>

¿Debía cerrarse *CrediChile* y seguir con las tendencias de la banca, eliminando la atención a los segmentos de menores ingresos en vista de que las nuevas regulaciones y restricciones en la TMC, hacían muy difícil seguir con el negocio en el largo plazo? Esto podría afectar la vocación histórica del banco dado su compromiso con la sociedad. O quizás y considerando su historia y compromisos con el país, ¿Se debería mantener *CrediChile* aun cuando el escenario proyectado fuera negativo? Por otra parte, ¿cómo podría la digitalización afectar esta toma de decisión?, ¿Cómo podría desarrollarse ese cambio?

---

<sup>17</sup> Cálculo de proporcionalidad de sucursales y funcionarios *CrediChile* están realizado en función de memoria Banco Chile 2018

Anexo N°13: Evolución de transacciones en la banca (Millones de operaciones).



Fuente: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (28 de enero de 2022). Cifras Financieras.<sup>18</sup>

- (1) Compras y pagos; se excluyen giros por cajero automático.
- (2) Incluye compras, pagos y avances en efectivo.
- (3) Transferencias electrónicas de fondos.
- (4) Incluye giros, depósitos y otras transacciones.
- (5) Cheques presentados a cobro.

<sup>18</sup> Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (28 de enero de 2022). Cifras Financieras. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2022/01/Informe-ABIF-N-177-Cifras-financieras-2022.pdf>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS