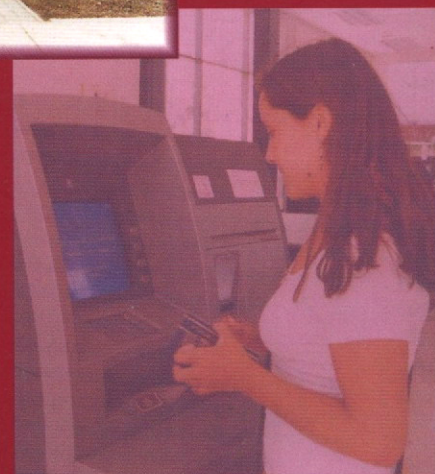
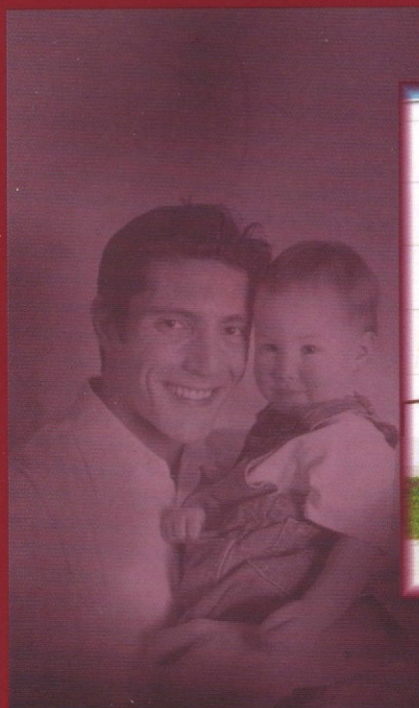


# El Progreso del Banco del Estado en la Década

1 9 9 0 - 1 9 9 9

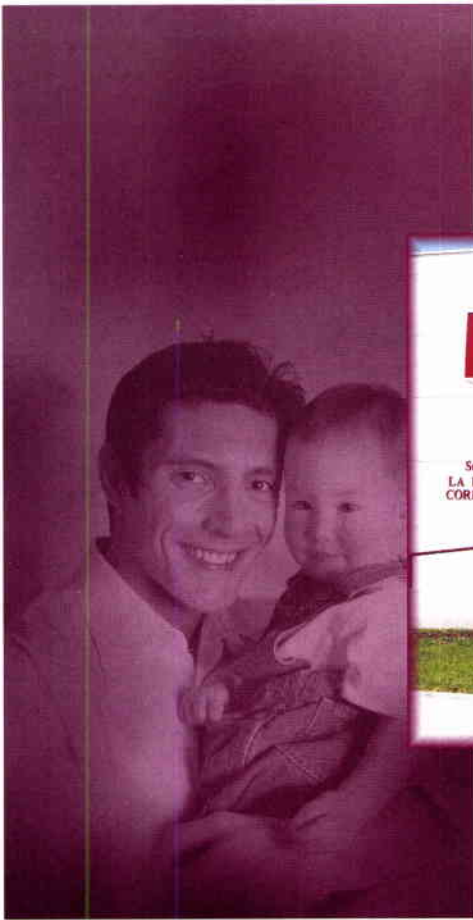


**Banco del Estado**  
El deber de estar ahí.



# El Progreso del Banco del Estado en la Década

1 9 9 0 - 1 9 9 9



**Banco del Estado**  
El deber de estar ahí.

Memoria de una Década





# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I ÍNDICE</b>  | <b>3</b>  |
| <b>II RESUMEN EJECUTIVO</b>                                  | <b>7</b>  |
| <b>III INTRODUCCIÓN</b>                                      | <b>13</b> |
| <b>IV EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN</b>                        | <b>16</b> |
| Situación inicial: La obsolescencia programada               | 16        |
| Limitaciones en la administración, gestión e infraestructura | 16        |
| La modernización   | 20        |
| Fase de emergencia y estabilización (1990-1995)              | 21        |
| Negocios   | 22        |
| Operaciones  | 23        |
| Finanzas   | 23        |
| Fase modernizadora (1995-1999)                               | 24        |
| Negocios   | 26        |
| Eficiencia operacional                                       | 27        |
| Plano financiero   | 27        |
| Aspectos de apoyo  | 28        |
| Red de sucursales  | 29        |
| Red de autoservicios   | 29        |
| <b>V EL BALANCE SOCIAL</b>                                   | <b>31</b> |
| Promoción del ahorro   | 31        |
| Financiamiento de la vivienda social                         | 33        |
| Presencia del Banco  | 34        |
| Rol del fomento  | 35        |
| Financiamiento a la pequeña empresa                          | 35        |
| Financiamiento al sector agropecuario                        | 35        |
| Financiamiento a la microempresa                             | 36        |
| Servicios a instituciones públicas                           | 36        |
| Difusión sociocultural                                       | 37        |



|       |  |           |
|-------|--|-----------|
|       | <b>VI LOS DESAFÍOS</b>   | <b>39</b> |
|       | <b>VII GESTIÓN Y RESULTADOS PRINCIPALES</b>                        | <b>41</b> |
|       | <b>CUADROS</b>   |           |
|       | Red de autoservicios 1990 - noviembre 1999                         | 29        |
|       | Evolución de los convenios con instituciones públicas del BECH     | 36        |
| Nº 1  | Balance General Activos  | 42        |
| Nº 2  | Balance General Pasivos  | 43        |
| Nº 3  | Estados de resultados  | 44        |
| Nº 4  | Ingresos extraordinarios   | 45        |
| Nº 5  | Gastos extraordinarios   | 45        |
| Nº 6  | Balance General Activos, excluyendo transacciones extraordinarias  | 46        |
| Nº 7  | Balance General Pasivos, excluyendo transacciones extraordinarias  | 47        |
| Nº 8  | Estados de resultados excluyendo ingresos y gastos extraordinarios | 48        |
| Nº 9  | Utilidades antes de impuesto                                       | 48        |
| Nº 10 | Estructura de cuentas de activos                                   | 49        |
| Nº 11 | Participación de mercado del Banco del Estado                      | 50        |
| Nº 12 | Inversión en Activo fijo   | 51        |
| Nº 13 | Sistema Financiero   | 52        |
| Nº 14 | Riesgo de cartera  | 53        |
| Nº 15 | Indicadores provisiones y castigos                                 | 53        |
| Nº 16 | Estructura de pasivos  | 54        |
| Nº 17 | Fuentes de fondos, participación de mercado del Banco del Estado   | 55        |
| Nº 18 | Número de operaciones por producto                                 | 56        |
| Nº 19 | Pasivos sin costo y activos sin ingresos                           | 57        |
| Nº 20 | Comisiones Banco del Estado  | 58        |
| Nº 21 | Eficacia uso de recursos   | 59        |
| Nº 22 | Eficiencia del personal  | 60        |
| Nº 23 | Rentabilidad   | 61        |
|       | <b>RECUADROS</b>   |           |
|       | La misión del Banco  | 16        |
|       | Valores Permanentes  | 17        |
|       | Apoyo presidencial   | 18        |
|       | La Organización  | 18        |
|       | Problemas básicos  | 19        |
|       | Cambios en la banca  | 20        |
|       | Cuatro desafíos internos para 1990-1995                            | 24        |
|       | Nuevas filiales  | 27        |
|       | Ahorro joven   | 32        |
|       | Cultura para todos   | 37        |
|       | Con el deporte   | 38        |



## GRAFICOS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| Nº 1  | Red de sucursales y cajas auxiliares del BECH                  | 29 |
| Nº 2  | Participación de mercado de cuentas de ahorro a plazo del BECH | 32 |
| Nº 3  | Cuentas de ahorro totales del BECH                             | 32 |
| Nº 4  | Cartera hipotecaria del BECH                                   | 33 |
| Nº 5  | Red de puntos de venta del BECH                                | 34 |
| Nº 6  | Colocaciones agropecuarias y participación del BECH            | 35 |
| Nº 7  | Nº de operaciones financiadas por el BECH a la microempresa    | 35 |
| Nº 8  | BECH: Colocaciones hacia la microempresa                       | 36 |
| Nº 9  | Número de convenios del BECH con instituciones públicas        | 36 |
| Nº 10 | Nº personas asistentes a actividades socioculturales del BECH  | 37 |





Banco del Estado

Memoria de una Década





# II Resumen Ejecutivo

La creación y desarrollo del Banco del Estado de Chile ha estado marcado, desde su origen en 1953, por tres conceptos relevantes: el mandato del Estado, la vocación hacia las personas y la realización de valores permanentes, que son la integración económica y social, el fomento productivo, igualdad de oportunidades, solidaridad, protección y la seguridad, que han actuado en la obtención de los fines que está llamado a realizar y que se definen en su misión: "El Banco tendrá por objeto prestar servicios bancarios financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades nacionales".

Pese a lo señalado, la institución al inicio de los años 90 se encontraba en una situación de franco deterioro por una política de obsolescencia programada aplicada en la década anterior para disminuir su rol y abrir más espacios a la banca privada. Simultáneamente, el fenómeno de la globalización había generado un proceso de transformaciones aceleradas en la industria bancaria, la que avanzó tecnológicamente y se diversificó, quedando el Banco al margen de ese proceso y en una posición bastante desmedrada para competir adecuadamente.

En este contexto, al asumir en 1990 la nueva administración designada por el gobierno democrático se encontró con una serie de deficiencias y limitaciones más específicas en la administración, gestión e infraestructura con los siguientes problemas básicos:

- Ausencia de objetivos.
- Estilo de administración poco riguroso.
- Dotación de personal no acorde con volúmenes de negocios.
- Desarrollo de carrera basada en la antigüedad y no en el mérito.

Estos problemas se reflejaban en indicadores de gestión, riesgo, productividad y cartera vencida, entre otros, muy insuficientes y por debajo del promedio del sistema financiero.

Para superar la situación desmejorada en que se encontraba el Banco a inicios de los noventa, las administraciones que se sucedieron adoptaron la decisión de emprender en una primera fase (1990-1995), un proceso de recuperación y



estabilización progresiva del Banco, para luego en una segunda fase (1995-2000), iniciar un amplio proceso de modernización integral, que lo repositionara dentro de la industria, recuperando así un rol comercial activo, que reafirmara su condición de banco público, fortaleciera sus roles sociales y de desarrollo, transformara los sistemas administrativos, informáticos, contables, de control y mejorara su deteriorada infraestructura existente.

En la primera fase se aplicaron soluciones de fondo y duraderas a los principales problemas y prioridades reseñados, planteando, luego, un conjunto de incentivos modernizadores relevantes de mayor alcance, en el ámbito de los negocios, operativo y de finanzas, que permitieron crear la base necesaria para su estabilización y posterior crecimiento.

A comienzos de 1995, el Consejo Directivo del Banco decidió elaborar un plan estratégico 1996-2000, dando inicio a la segunda fase de modernización, que abordó su evaluación y desarrollo desde una perspectiva más integral, con unidad de objetivos y coordinación en su dirección.

La ejecución del plan estratégico, integrado por medio centenar de proyectos, ha generado importantes frutos entre los que destaca la mejoría en los procesos de crédito, que ha dinamizado al Banco con riesgos acotados y controlados, recuperando así un rol activo en la industria y fortaleciendo su presencia en el mercado, lo cual se reflejó en un éxito comercial a nivel central y, complementariamente, en su red de sucursales.

En el ámbito operativo, se mejoró su eficiencia adecuando estructuras y procesos asociados al funcionamiento interno y de soporte a las áreas de negocios y creando una red de distribución y tecnología. En el ámbito funcional, destaca la aplicación de una política de desarrollo integral de recursos humanos orientada a mejorar su productividad, asignando cuantiosos recursos a la capacitación a través de la creación de la Escuela de Formación Bancaria (EFOBECH).

El proceso de modernización del Banco se refleja también en el gran esfuerzo de inversión realizado en la década para ampliar y remodelar la infraestructura existente muy deteriorada; en dotar de equipamiento tecnológico para solucionar la crisis informática del año 2000, lo que permitió sortear este escollo en forma exitosa; en proveer de alta tecnología en comunicaciones y equipos de soporte, y en desarrollar una red de 169 nuevas sucursales, básicamente constituidas por miniofinas, especialmente destinadas a llevar la banca hacia los sectores de menores ingresos de la población, e incluyendo 77 puntos de atención remotos y 1.207 autoservicios.

El balance de la actividad emprendida en la década en el desafío de profundizar el compromiso social del Banco es también positivo, destacando los siguientes indicadores:



- Crecimiento en el número de cuentas de ahorro a plazo de 6,2 millones en 1990 a 11,9 millones en 1999, alcanzando el 76% de participación en saldos del sistema, lo que refleja la fortaleza del Banco en este ámbito y la fidelidad de sus clientes. Un 80% de estas cuentas pertenecen a pequeños ahorrantes.
- Financiamiento a la vivienda: de 145.000 operaciones en 1990, el Banco pasó a realizar 361.000 en 1999. Un 86% corresponde a créditos complementarios al subsidio habitacional.
- La extensión de la banca se refleja en los 169 nuevos puntos de ventas en la década. Un 41% de los 355 puntos de ventas que posee el Banco atienden al 83% de las comunas más pobres del país.
- Financiamiento de la pequeña empresa y un fuerte impulso a la microempresa: en diciembre de 1999 se atendían unos 51.000 clientes pequeños empresarios en el Banco con créditos por MM\$288.689 y en tres años se habían atendido 23.820 microempresarios, en operaciones por un monto total de \$23.883 millones.
- Servicio a instituciones públicas y a su personal: en diciembre de 1999 se formalizaron 827 convenios de pago de remuneraciones, recaudaciones de impuestos y transferencias, lo que contrasta con los 15 que había en 1990. De esta manera, se han beneficiado 251.488 funcionarios con servicios de pago de remuneraciones, además de 310.000 y 65.000 beneficiarios del INP y Capredena, respectivamente, en otros servicios.
- En el ámbito cultural social, el Banco contribuyó elaborando múltiples proyectos y actividades de carácter masivo y popular en conjunto con otras instituciones y creando proyectos propios de contribución al patrimonio cultural del país.

El Banco presenta en la década un conjunto de cifras e indicadores de gestión que muestran una tendencia positiva estable en todos los ámbitos, particularmente en los últimos años, siendo el reflejo de los cambios implementados al interior de la empresa, orientados a mejorar su desempeño. Claramente, se advierte que su posición competitiva ha mejorado, convirtiéndose hoy en un agente válido en el mercado. Esto se aprecia en los siguientes indicadores relevantes:

- Los activos productivos crecieron en un 4,5% entre 1990 y 1999 y 5,9% en los últimos tres años.
- Se hizo un esfuerzo de inversión muy significativo en la década, que alcanzó un total de 351 millones de dólares.
- En los pasivos destacan los depósitos a la vista y depósitos de ahorro a plazo con un incremento medio en la década de 7,9% y 6,8%, respectivamente.
- La participación de las colocaciones se sitúa en torno al 12,6%, ocupando el segundo lugar en el sistema financiero.
- Resalta la participación de los créditos hipotecarios para la vivienda con un 28,8% del total de la industria, duplicando la de su más cercano competidor.



- La calidad de la cartera se refleja en una baja en la relación de cartera vencida sobre colocaciones totales, desde 4,85% en 1990 a 1,2% en 1999 y una disminución de la tasa de riesgo de 6,6% en 1990 a 1,65% en 1999, ambos indicadores inferiores al promedio del sistema.
- La relación de los gastos de provisiones y castigos netos sobre excedentes netos ha sido muy favorable en la década. En 1991, por cada \$92,7 saneados se obtenía una ganancia de \$7,3. En cambio, en 1999, por cada \$31,8 saneados, se obtuvieron \$68,2 de ganancia.
- Por otra parte, las colocaciones vencidas, que en 1990 tenían una participación de mercado de 31,4%, disminuyeron persistentemente en la década para llegar a un 9,4% en diciembre de 1999.
- La productividad del personal aumentó significativamente llegando casi a duplicarse los activos productivos por empleado entre 1990 y 1999, desde MM\$ 351 a MM\$ 617, respectivamente. Ello también se refleja en el siguiente número de operaciones de activos y pasivos por empleado:

|                           | 1990<br>(N°/empleados) | Dic. 1999<br>(N°/empleados) |
|---------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Préstamos de consumo      | 12,2                   | 26,5                        |
| Préstamos hipotecarios    | 16,6                   | 47,3                        |
| Cuentas de ahorro a plazo | 796,0                  | 1.448,3                     |
| Depósitos a plazo         | 5,2                    | 11,4                        |
| Cuentas corrientes        | 12,1                   | 20,4                        |

- La generación de excedentes antes de impuestos ha crecido consistentemente, en promedio en torno a los MM\$39.000, que representa en 1999 el 1,04% sobre activos productivos.
- En 1990, el efecto inflación en la generación de excedentes antes de impuestos contribuía con un 73%. Su participación disminuyó a un 8,6% en diciembre de 1999, lo que demuestra una mayor rentabilidad de la cartera del Banco producto del enorme esfuerzo comercial interno y buen manejo de las inversiones financieras realizadas.
- Las comisiones como fuentes de ingresos y participación en los excedentes están adquiriendo mayor relevancia. En 1990 los ingresos por comisiones representaban el 2,4% del excedente financiero y el 13,3% de las utilidades antes de impuestos, subiendo en 1999 a 12,9% y 61,9% respectivamente.
- La eficacia en el uso de los recursos se manifiesta también en la relación gastos de apoyo/activos productivos, que cayó de 3,84% en 1994 a 3,4% en 1998.
- La rentabilidad del Banco medida en términos de la relación excedentes antes de impuestos/capital y reservas, alcanzó a un 16,7% en 1999, por sobre el promedio del sistema financiero, que llegó a un 9,3% en un año de recesión económica.



- Su solvencia, dimensionada en términos del índice de Basilea, llegó a un 13,3%, un indicador también muy superior al promedio del sistema financiero.

En resumen, en estas acciones, fue fundamental la formulación de una estrategia que comenzó con la recuperación del Banco a comienzos de la década, para luego proceder a su estabilización, y finalmente diseñar e implementar un Plan Estratégico, con metas al año 2000, que conformó un conjunto de programas y proyectos específicos coherentes entre sí; de ellos destacan: el mejoramiento de su eficiencia operacional, la constitución de plataformas comerciales y su orientación al cliente; el manejo del riesgo de cartera y el desarrollo de una red de canales de distribución. Todo esto deja al BECH en un sitio preponderante al inicio del nuevo milenio para abordar una nueva estrategia corporativa, en la que se delinearán los siguientes desafíos relevantes:

- Ser un efectivo canal de modernidad para la gente modesta.
- Constituirse en un eficaz mecanismo de coordinación financiera del Estado.
- Profundizar la inserción internacional del Banco, complementando los productos actuales.
- Poner a disposición de los servicios del Estado la red de distribución del Banco.
- Posicionarse como una institución líder de apoyo a la capacidad de emprender, con políticas de fomento bien diseñadas e instrumentos especializados, orientados a la pequeña empresa y microempresa.





# III Introducción

El decenio de los años noventa fue en el que Chile logró más progresos durante el siglo XX. Junto con recuperar la democracia después de casi 17 años, en 1990 comenzó una década en el país que, vista en conjunto y con la retrospectiva que permite haber cruzado el umbral del nuevo milenio, se puede caracterizar por los avances sin parangón en materia económica y social.

Mientras la economía se expandió a una tasa promedio de 6,5%, la inflación fue abatida, la inversión local y foránea se multiplicó, las exportaciones casi se duplicaron en estos años, se profundizó la inserción internacional del país, y predominó un ambiente de estabilidad macroeconómica y tranquilidad social. Además, el aumento del gasto social, los ingresos y el empleo permitieron reducir ostensiblemente los niveles de pobreza. Si en 1987 poco más de 45 de cada cien chilenos vivían en la pobreza, en 1998 la proporción había disminuido al 21,7%. Medido en términos reales, en la década el gasto social muestra un incremento de 146,4% en Educación, de 126,8% en Salud, 70,7% en Previsión y 59,5% en Vivienda. Paralelamente, las remuneraciones promedio crecieron en más de un 40% real en estos años.

La recesión que afectó a Chile en 1999, aunque redujo el ritmo del avance, como consecuencia del shock externo, originado en Asia, y de las políticas anticíclicas puestas en vigor, comenzó a ser superada hacia fines del año, cuando todas las proyecciones coincidían en que en el 2000 Chile crecerá a un ritmo cercano a 6% anual.

Si el país en la década de los noventa ha aprovechado la "oportunidad histórica", como la llamó el Presidente Eduardo Frei, de dar pasos decisivos en el camino que permitirá transformar a Chile en un país desarrollado, el Banco del Esta-



do de Chile (BECH), la mayor institución del sistema financiero nacional, vivió también un decenio notable, cuyo balance se presenta en estas páginas.

Mediante el esfuerzo conjunto de sus trabajadores, ejecutivos y directivos, la institución logró erguirse de la situación en que estaba postrada a comienzos de los noventa, para transformarse en un Banco plenamente competitivo en el mercado, manteniendo su opción preferencial de atención hacia los sectores más postergados de la sociedad.

Los indicadores más importantes del BECH —de gestión, productividad, riesgo y cartera vencida— mostraban, a comienzos de los noventa, un profundo deterioro como resultado del intento de hacer ineludible su privatización o jibarización. Respecto de la banca privada con la que competía, la institución mostraba un evidente atraso en materia tecnológica y de eficiencia, como resultado de una política de baja inversión. El personal estaba sobredimensionado y desmotivado. La proporción de las colocaciones del Banco dentro de todas las que hace el sistema financiero había disminuido de 56,7% en 1973 a 13,6% en 1990. La tasa de riesgos era muy superior a la del sistema y, además, la institución había transferido parte de su capital al Banco Central. A comienzos de 1990, el Banco del Estado vivía una crisis estructural y parecía no tener futuro.

Así encontró el Banco del Estado la nueva administración, que llegó el 11 de marzo de 1990, con el inicio del gobierno del Presidente Patricio Aylwin. Después de realizar el diagnóstico de la institución, las nuevas autoridades resolvieron aplicar un plan de emergencia y estabilización, que se prolongó hasta 1995, cuyo propósito era superar los problemas señalados y aumentar la competitividad. La estrategia, que impactó en todas las esferas de la institución, consiguió el objetivo de bajar la temperatura y reanimar al enfermo. Las medidas de emergencia fueron múltiples para reducir el riesgo, mejorar las cobranzas, las evaluaciones, controles y procesos de crédito, la atención a los clientes y disponer de información más oportuna.

El siguiente desafío consistió en la fase modernizadora del Banco, que se llevó a cabo entre 1995 y 1999. Se materializó en el Plan Estratégico 1996-2000, con cuatro propósitos de largo aliento y cerca de 50 proyectos: compatibilizar la eficiencia económica con una mayor eficacia social; mejorar significativamente la atención a los clientes, especializando al Banco en aquellos segmentos de mercado en los que tiene ventajas comparativas; introducir un estilo de gestión basado y orientado a resultados, y lograr simultáneamente la estabilidad y progreso de los trabajadores de la institución con una mayor competitividad.

Hoy, con casi cualquier indicador que se le mida, el BECH está en una mejor situación competitiva respecto al comienzo de los años noventa. En septiembre de 1999, su rentabilidad casi duplicaba a la del sistema financiero; las colocaciones y excedentes por empleado se expandieron; los depósitos a plazo y especialmente los créditos hipotecarios aumentaron; mejoró la calidad de los préstamos. Además, el número de préstamos de consumo, a pequeños empresarios, de cuentas corrientes y de favorecidos por los convenios de pagos de remuneraciones es más elevado en 1999 que en 1990.

Pero donde quizá son más notorios los avances es en el rol social y de fomento de este Banco, una labor que lo distingue del resto de las instituciones financieras, y que está presente desde sus orígenes. En 1997, el Presidente Eduardo



Frei lo recordaba al pedir: "Queremos un Banco del Estado que junto con competir en sus servicios con el resto de la banca, sea capaz de atender a los sectores que tradicionalmente no son atendidos por ésta".

Así, por ejemplo, en 1999 el BECH tenía más de 11,9 millones de cuentas de ahorro, un 92% de todas las existentes en el sector financiero. Igualmente importante es su participación en el mercado de la vivienda social, equivalente al 70% del total del sistema financiero en diciembre de 1998. Siete de cada diez préstamos hipotecarios del BECH son destinados a créditos de vivienda inferiores a 400 unidades de fomento. También tiene una fuerte presencia en el campo del financiamiento a la pequeña y microempresa y al sector agropecuario.

Éste es un Banco poco tradicional, y no sólo porque pertenece a todos los chilenos. Brinda apoyo a la actividad cultural y deportiva y, cuando es necesario, ofrece su respaldo solidario a quienes sufren una emergencia de la naturaleza o económica.

Fiel al espíritu de los fundadores de este Banco, la institución procura respaldar el desarrollo del país, apoyar a los sectores de menores ingresos y fomentar el ahorro en las personas.



# IV El Proceso de Modernización

## La Misión del Banco

Tres conceptos relevantes marcan el desarrollo de esta institución desde su creación: el mandato que le asignó el Estado de Chile; la vocación hacia las personas y la realización de valores permanentes.

A través del DFL N° 126, el Estado chileno formó en 1953 el Banco del Estado de Chile (BECH), que heredó el patrimonio de cuatro instituciones fundadoras: la Caja de Crédito Hipotecario (1855); la Caja Nacional de Ahorros (1884), la Caja de Crédito Agrario (1926) y el Instituto de Crédito Industrial (1928). Tras varias modificaciones, en 1978 se dictó la Ley Orgánica DL N° 2.079, que rige a la institución.

La misión del BECH según la ley es "prestar servicios bancarios financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales".

La ley define a este banco "como una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometida exclusivamente a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras". Debe cumplir su misión en igualdad de condiciones con el sector privado, compitiendo directamente con la banca privada, porque la naturaleza estatal de su propietario no le representa privilegios.

En síntesis, el Banco del Estado de Chile tiene una misión amplia y extensiva para contribuir al desarrollo de la economía nacional, un estatuto jurídico que le otorga autonomía e igualdad para competir y desarrollarse en el mercado financiero.

## SITUACIÓN INICIAL: LA OBSOLESCENCIA PROGRAMADA

Con la recuperación de la democracia, el 11 de marzo de 1990, la nueva administración se encontró con un Banco del Estado de Chile situado en una posición financiera bastante desmejorada respecto al resto del sistema. La calificación de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras lo relegaba al último lugar de la banca, al situarlo en categoría A III en 1991. Esto se reflejaba en indicadores comparativamente muy deficientes en materia de gestión, productividad, riesgo y cartera vencida, entre otro. En tanto, la inversión en tecnología y en la red de sucursales era muy insuficiente, con lo que la atención a los clientes, el espejo en el que un banco se mira, era lenta y deficiente.

La desmedrada situación en que se encontraba el BECH contrastaba abiertamente con el rol relevante que la institución había desempeñado en la banca hasta inicios de los años setenta, y era consecuencia de una política sistemática de obsolescencia programada puesta en vigor durante el régimen militar, con la finalidad de aminsonar su protagonismo en el sistema financiero y favorecer el desarrollo de una banca comercial de carácter privado.

Las anteriores administraciones habían avanzado varios pasos en esta dirección y adoptado medidas que deterioraron la situación del BECH. Entre ellas resaltan el fallido intento realizado en las postrimerías del gobierno militar -1988 y 1989- de privatizar la institución, y la transferencia en 1988 del 41 por ciento del capital del Banco, equivalente entonces a 45.000 millones de pesos, al Banco Central, para financiar el capital inicial de éste, que iniciaría al año siguiente su trayectoria como entidad autónoma del Estado.

Además, se buscó atrofiar la capacidad de la institución para fomentar el desarrollo del país a través de una sostenida disminución del peso específico de este Banco en el sector agrícola, en el fomento a los proyectos vinculados a la pequeña y microempresa y en la atención del crédito a las personas.

## LIMITACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN E INFRAESTRUCTURA

Junto con los problemas suscitados por la política que conducía a la privatización del BECH, la nueva administración diagnosticó una serie



*Los valores permanentes que justifican la existencia y el desarrollo del Banco del Estado son: la integración, el crecimiento y el fomento productivo, la igualdad, la seguridad y protección, la solidaridad.*



## Valores permanentes

Un conjunto de valores permanentes alienta la existencia y acción del Banco del Estado de Chile. En un territorio que se caracteriza por la diversidad geográfica y de recursos disponibles y, a pesar de los avances, con una población en la que persisten fuertes diferencias económicas y sociales y que reside concentrada mayoritariamente en las urbes de la zona central del país, la presencia del BECH constituye, en primer lugar, un factor de **integración económica y social**.

Este Banco proporciona a Chile una columna vertebral con su red de puntos de atención y oficinas. Su labor favorece la integración económica de la población, al permitir que la gran mayoría de los chilenos acceda a un conjunto de servicios y de productos, participando en el mercado.

Además, promueve la integración social, pues el Banco reconoce un solo tipo de clientes: las personas, sin discriminar entre ellas ni en la atención ofrecida ni en el servicio disponible, al estructurar una oferta estandarizada y de alta calidad, presente en todas sus sucursales.

La actividad del BECH estimula el **crecimiento económico y fomenta la producción**. Millones de chilenos han sido beneficiados por las políticas sectoriales de fomento aplicadas, en particular aquellas vinculadas a la pequeña y a la microempresa, a los pequeños agricultores y campesinos, contribuyendo a mejorar sus condiciones de vida e ingresos, sus negocios y empresas.

Asimismo, el Banco procura lograr condiciones para que los chilenos tengan **igualdad de oportunidades**, al ofrecer servicios a todos los habitantes del país en todo el territorio, poniendo énfasis en aquellos sectores de menor desarrollo relativo, al posibilitar el acceso equitativo al sistema financiero y a los servicios del Estado sin discriminaciones.

También brinda **protección y seguridad** a la población. La asiste y protege ante las emergencias y auxilia mediante créditos y/o reprogramaciones de sus deudas a los sectores más vulnerables.

Como instrumento al servicio de la comunidad, el Banco del Estado participa activamente en el auxilio y protección de personas y territorio y fomenta la cooperación entre los chilenos, transformándose así en una **herramienta de solidaridad**.

de limitaciones específicas, que debían ser resueltas antes del diseño de un horizonte de más largo plazo. Entre ellas resaltaban:

- Deterioro de la participación del BECH en el sistema financiero. Si en 1973 la institución reunía el 56,7% del total de las colocaciones del sistema financiero, en 1990 esta proporción era de 13,6%. Más preocupante aún que la tendencia decreciente mostrada en las cifras era que las administraciones del gobierno militar no habían adoptado medidas para detener el curso del proceso, que conducía a la desaparición comercial del Banco.

- Falta de variedad y calidad de los servicios ofrecidos y de la tecnología utilizada. Después de haber sido el primer Banco en Chile en disponer de un sistema de cuentas conectadas en línea (1968), a inicios de 1990 el BECH carecía de muchos de los servicios que ofrecía la banca privada. Ilustra lo anterior el hecho de que en 1990 el Banco disponía tan sólo de 18 cajeros automáticos en todo el país, carecía de dispensadores de saldos, actualizadoras de libretas y buzonerías.

- Inexistencia de una política de riesgos y de un adecuado proceso de crédito. Esto se reflejaba en 1990 en la prevalencia en el BECH de tasas de riesgos que sobrepasaban el 6%, lo que representaba 1,6 veces el promedio del sistema financiero.

- Inexistencia de sistemas de contabilidad de costos y control de gestión. Esta situación generaba diversas ineficiencias y, adicionalmente, existía un gran volumen de errores en los procesos contables, con el resultado de un balance altamente fluctuante.

- Inadecuada estructura organizacional. En 1990 era el único Banco en Chile que dividía la atención de sus clientes de crédito según el tipo de moneda en que se otorgaba el préstamo, y no estaban separadas las funciones comercial de la operativa, lo que agregaba dificultades administrativas.

- Excesiva centralización de las decisiones. Las sucursales del Banco y las gerencias zonales tenían reducidas sus atribuciones de crédito y no contaban con casi ningún margen de flexibilidad para negociar la tasa de interés en sus captaciones, por la falta de sistemas de información para el control e incentivos en la gestión y la ausencia de un proceso de crédito coherente y moderno, lo que condujo a la administración superior a optar por la centralización de las decisiones. A su vez, la falta de objetivos y estímulos, llevaba al personal de las sucursales a aceptar con pasividad esta concentración de las decisiones en la casa matriz del BECH.

- Precario desarrollo de la función finanzas. A ello se agrega la descoordinación entre las unidades colocadoras, la encargada de las captaciones y la responsable del manejo de la caja del Banco, gene-



## Apoyo Presidencial

Un categórico respaldo a la gestión del Banco del Estado de Chile brindó el Presidente Eduardo Frei durante su intervención en el primer aniversario de Banestado Microempresas. En la ocasión resaltó que "queremos un Banco del Estado que sea capaz de atender a sectores que tradicionalmente no son atendidos, queremos un Banco del Estado que cumpla una labor de fomento, respondiendo a lo que es su función central, porque sabemos que en el sistema financiero muy pocos, o casi nadie, se preocupan de los microempresarios".

A su vez, durante su mandato, en un encuentro con los trabajadores de la institución, el ex Presidente Patricio Aylwin afirmó que "atender el ahorro popular, la vivienda popular, las emergencias; crear oficinas en lugares donde no es comercial atender al pequeño y al microempresario es la misión del Banco del Estado. Por ello, el servidor público ha de tener, para servir a su país, tanta o más eficiencia que el más eficaz ganador de dinero del sector privado".

*Esta situación desmedrada del BECH, contrastaba con el rol prominente que había jugado en la banca hasta inicios de los años 70, y se explica por una política sistemática de obsolescencia programada aplicada durante el régimen militar para aminorar su rol en el sistema y desarrollar una banca comercial de carácter privado.*

rando un descalce no previsto ni manejado entre activos y pasivos en moneda extranjera.

- Incapacidad de adaptación a las nuevas condiciones. La transferencia de 45.000 millones de pesos de capital al Banco Central en 1988 afectó el manejo de algunas operaciones de crédito e inversión, con relación a los límites que establece la Ley de Bancos en materia de reservas técnicas.

- Errores en la definición de tasas. Debido a la falta de información adecuada, el BECH cobraba por sus colocaciones tasas de intereses inferiores a las que regían en el sistema, sin que tales diferencias obedecieran a la puesta en práctica de una política de fomento.

- Reducida inversión en infraestructura de su red de sucursales. Esto había significado un fuerte deterioro y nula expansión del BECH, con una localización que se había hecho insuficiente, y que se reflejaba en aglomeraciones y una lenta atención de los clientes. Las sucursales, que en 1970 eran 205, en 1990 habían disminuido a 191, a pesar del incremento de la población en esos dos decenios.

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

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

- Aspectos coyunturales de fines de la década de los años ochenta. Las permutas de créditos cursadas por la anterior administración del Banco, le implicaron a la institución una pérdida contable neta que en diciembre de 1990 era del orden de 5.200 millones de pesos. Se estima que el impacto económico de estas permutas ascendió a una pérdida real 8.000 millones de pesos.

Ante este cuadro, las únicas opciones que se visualizaban para mejorar la situación del Banco eran aprovechar la capacidad de expansión comercial (bajo leverage), estructurar un proceso de crédito real y mejorar la productividad de los trabajadores.

## LA ORGANIZACION

Tanto el escenario como las tendencias determinadas por el ambiente externo y de la industria tornaban inevitable que el Banco del Estado tomara en sus manos el desafío de adecuarse a las nuevas realidades competitivas de la industria bancaria, forjando su propio proceso de modernización. Si no se iniciaba este camino, la alternativa que surgía era el término de la institución. Con el apoyo decidido de la voluntad política del gobierno democrático, la deci-



## Problemas Básicos

En 1990, la nueva administración del Banco del Estado, nombrada por el gobierno del Presidente Patricio Aylwin, encontró una serie de deficiencias y diagnosticó los siguientes problemas básicos en la institución:

**Ausencia de objetivos.** El personal carecía de una guía para motivar y orientar la acción.

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

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

**Desarrollo de carrera basada en la antigüedad y no en el mérito.** La ausencia de una política de recursos humanos se traducía en una carrera funcionaria para el personal, con un trabajo estable sin mayores exigencias, casi inamovible y sin incentivos para un desempeño eficiente, lo que se reflejaba en índices de alto ausentismo, atrasos y falta de disciplina laboral.

sión fue volver a hacer de este Banco un instrumento eficaz para promover el desarrollo, especialmente de los sectores más postergados, como plantean sus principios fundadores.

En el proceso de cambios que inició el BECH, la cultura institucional desempeñaba un papel crucial, al determinar como se efectúan ciertas actividades y discriminar entre lo que la organización considera adecuado o negativo en las conductas de sus empleados. La cultura organizacional se ha construido en una historia común, de años y décadas, de gran parte de los funcionarios del Banco compartiendo un conjunto de valores, en un proceso que generó una visión propia de la realidad, centrada en el Banco y en la identificación con éste y sus objetivos. Como la cultura de todas aquellas instituciones que tienen una tradición, la del BECH presenta aspectos favorables a los cambios y otros, por el contrario proclives a resistirlos.

Entre los aspectos que favorecen los cambios se encuentran valores tales como la identificación o el sentido de pertenencia de los funcionarios con la institución, algo que resume adecuadamente el dicho popular de "tener la camiseta puesta". Además, forman parte de la tradición de este Banco la honestidad, la perseverancia, la solidez organizativa de la institución y la percepción de que otorga estabilidad laboral a los funcionarios.

Las nuevas administraciones comprendieron y asimilaron estas percepciones y ello fue relevante en la decisión adoptada desde el comienzo de los años noventa de realizar un proceso de modernización con el personal existente y sin despidos masivos.

Simultáneamente, sin embargo, la cultura de la organización motivó una natural resistencia a los cambios, en especial respecto a la consideración de que el criterio determinante para establecer el sistema de remuneraciones e incentivos debe ser la antigüedad y no el mérito funcionario, una visión alentada desde antes de 1978, cuando el BECH tenía un carácter de empresa semifiscal, que privilegiaba la antigüedad en sus estatutos administrativos.

También contribuyó a esta resistencia un efecto indirecto de la reforma previsional que creó, en 1981, las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), al establecer una jubilación por edad —de 65 años para los hombres y 60 para las mujeres— y no por cumplimiento de años de servicio —35 años hasta entonces— disminuyendo así los estímulos para jubilar, lo que legitimó dentro de la organización la permanencia indefinida en el Banco.

La escasez de incentivos internos para capacitarse, alentó la permanencia de esta visión. Como además el Banco no experimentó, a partir de fines de los años setenta, el proceso de modernización y cambios que tuvo lugar en el resto del sistema financiero chileno, hubo una falta de estímulos que motivara un cambio cultural.



*Reducida inversión en infraestructura de su red de sucursales. Esto había significado un fuerte deterioro y nula expansión del BECH, con una localización que se había hecho insuficiente, y que se reflejaba en aglomeraciones y una lenta atención de los clientes. Las sucursales, que en 1970 eran 205, en 1990 habían disminuido a 191, a pesar del incremento de la población en esos dos decenios.*

## Cambios en la Banca

La industria bancaria ha sido fuertemente influida en los últimos decenios por dos elementos: primero, en la década de los ochenta, por el fenómeno de la desregulación o liberalización de los mercados, y segundo, en los años noventa, por el proceso de la globalización, que ha modificado las "fronteras de los países", integrando a los mercados financieros. Este fenómeno de la globalización ha impactado a la industria bancaria con una creciente desintermediación financiera, obligándola a iniciar un proceso de cambios acelerados para adaptarse a esta nueva realidad.

En parte, esto explica que el sector financiero haya sido uno de los más dinámicos de la economía chilena durante los años noventa, con una expansión promedio cercana al 9% anual, inducida por un entorno económico favorable, un marcado proceso de consolidación o de formación de megabancos tendientes a obtener economías de escala y de ámbito, la participación creciente de bancos extranjeros en el sistema, y la innovación financiera en conjunto con la incorporación de nuevos negocios.

A su vez, la evolución del sector se ha sustentado en un acelerado proceso de expansión de sus redes de distribución, innovación tecnológica y mejora de los procesos de información, mayor especialización de los negocios y un requerimiento de recursos humanos más calificados. Tales factores han posibilitado un creciente acceso de la población, especialmente de aquella de menores ingresos, a los servicios financieros a costos razonables y en la oportunidad y calidad requeridos.

También constituyeron elementos determinantes en la evolución de la banca en los años noventa la solución al problema de la deuda subordinada, la aplicación de una regulación más eficiente y oportuna por parte de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, y el perfeccionamiento del marco normativo e institucional. En particular, la promulgación de la nueva Ley de Bancos en 1997, le ha permitido operar a la industria bajo reglas y estándares internacionales, expandiéndose notablemente el ámbito de negocios a nivel nacional y en el exterior. Otro aspecto muy relevante de esta ley, son las nuevas exigencias para cautelar el riesgo sistémico, principalmente a través de la adopción del criterio de Basilea respecto a la adecuación del capital, y la calificación de la gestión institucional.

En este entorno del sector, el Banco del Estado ha enfrentado enormes desafíos para reposicionarse en el sistema financiero y, a la vez, mantenerse fiel a sus particulares objetivos de banco público.

Así, a principios de los años noventa, el Banco presentaba una estructura de personal fuertemente concentrada en funcionarios de carrera con una baja capacitación, por la ausencia de políticas que la favorecieran de parte de las administraciones de la década anterior, y una aguda escasez de personal profesional. Esta realidad, significó inicialmente que la incorporación de técnicos y profesionales fuera generalmente apreciada por el personal de carrera como una amenaza a sus derechos adquiridos en función de la antigüedad, aun en aquellos que tenían una adecuada capacitación formal y experiencia.

Sin embargo, paulatinamente las resistencias se fueron doblegando ante la necesidad de los cambios y ante la comprensión de que la modernización permitía fortalecer la institución y realmente cumplir con su misión. La incorporación de personal administrativo joven a comienzos de la década y de profesionales y técnicos según las necesidades del proceso de modernización, generó a su vez subculturas al interior del BECH, muchas veces opuestas en intereses y aspiraciones a la tradicional o predominante, lo que ha significado problemas y desafíos en la gestión de personal, tendientes a conciliar los respectivos intereses con los de la organización.

Otro aspecto en que se ha avanzado en el cambio cultural en la organización es respecto a la orientación tradicional del funcionario, hacia el rol y no hacia la tarea. Esto tiene relación con la percepción de que el rendimiento es sólo consecuencia de la aplicación de las normas y no de la iniciativa y creatividad, donde siempre existen holguras y espacios para hacer sugerencias sobre las formas de mejorar el trabajo y la atención al cliente.

En este aspecto, aunque el cumplimiento de la legalidad tiene una connotación muy positiva para el adecuado funcionamiento del Banco, también ha servido en ocasiones como excusa cuando se detectan problemas y justificación para asumir una actitud pasiva al momento de enfrentarlos y resolverlos, algo que no es favorable en un entorno competitivo y de cambios como el financiero.

Al finalizar los años noventa, el Banco se encontraba enfrentado a una cultura en proceso de cambios, favorecida por la capacitación, la renovación tecnológica y de sistemas, donde la innovación muestra el camino y la meta.

## LA MODERNIZACIÓN

Al asumir las nuevas autoridades del BECH, determinaron la imperiosa y urgente prioridad de iniciar una fase de emergencia y de estabilización de la institución, comenzando a dar soluciones de fondo y duraderas a los principales problemas señalados y, a la vez,



buscando elevar su competitividad en el sistema. Ello permitió diseñar un conjunto de iniciativas y cambios modernizadores prioritarios para el Banco, de más amplio alcance, cuya puesta en ejecución se extendió entre 1990 y 1995.

Después de logrados los objetivos que se plantearon, la administración resolvió iniciar una segunda fase de modernización integral del Banco, que abarcó la segunda mitad del decenio, el período 1995-1999.

## FASE DE EMERGENCIA Y ESTABILIZACIÓN (1990-1995)

Definida así por la necesidad de mejorar la situación competitiva del BECH para situarlo a la altura del resto de la industria bancaria, esta etapa se orientó a la consecución de cuatro objetivos en el primer quinquenio de los noventa.

- Mejorar la presencia del BECH en el mercado bancario. Se buscó recuperar un papel activo del Banco en el sistema financiero y mejorar su presencia en el mercado, de modo que fuera coherente con sus recursos y tamaño. Esto implicaba revertir el creciente deterioro de sus principales indicadores económicos, financieros y de gestión. La administración resolvió orientarse hacia un mejoramiento cualitativo de la calidad de las colocaciones, y no a aumentarlas cuantitativamente, en términos de la participación del Banco en el mercado.
- Reafirmar su condición de banco público. El BECH debía recuperar su identidad y carácter de banco público, asociándose en la esfera de su actividad y giro bancario estrechamente a los objetivos económicos y sociales del país, expresados a través de las autoridades democráticas. Adicionalmente, era necesario ampliar y mejorar de modo significativo los servicios bancarios proporcionados a las diversas entidades públicas.
- Fortalecer su rol social y de banco de desarrollo. Este objetivo implicaba iniciar un proceso de llevar la banca hacia los sectores de menores ingresos de la población, otorgando servicios y productos de modo eficiente, en especial apoyando sus soluciones habitacionales, otorgando créditos complementarios al subsidio habitacional. Requería también respaldar al Gobierno para enfrentar emergencias naturales, sociales y económicas.

*Entre los aspectos que favorecen los cambios se encuentran valores tales como la identificación o el sentido de pertenencia de los funcionarios con la institución, algo que resume adecuadamente el dicho popular de "tener la camiseta puesta". Además, forman parte de la tradición de este Banco la honestidad, la perseverancia, la solidez organizativa de la institución y la percepción de que otorga estabilidad laboral a los funcionarios.*



*Otro aspecto en que se ha avanzado en el cambio cultural en la organización es respecto a la orientación tradicional del funcionario, hacia el rol y no hacia la tarea. Esto tiene relación con la percepción de que el rendimiento es sólo consecuencia de la aplicación de las normas y no de la iniciativa y creatividad, donde siempre existen holguras y espacios para hacer sugerencias sobre las formas de mejorar el trabajo y la atención al cliente.*



- Modernizar los sistemas administrativos, informáticos, contables, de control y mejorar la deteriorada infraestructura existente. Estos objetivos simultáneos implicaban acometer un esfuerzo importante de inversión en los activos indicados. En materia de infraestructura, se requería incrementar la deteriorada red de sucursales y equipar tecnológicamente a la institución.

Durante esta fase, el Banco del Estado enfrentó en 1990 y 1991 problemas urgentes y acuciantes en tres áreas distintas, de negocios, operativa y financiera. De su solución adecuada dependía revertir la tendencia del Banco a su desaparición, estableciendo las bases para un posterior proceso de modernización planificada e integral.

## NEGOCIOS

En el Área de Negocios del BECH, la administración definió políticas en tres ámbitos diferentes: de riesgos, de cobranzas y comercial.

En el ámbito de riesgos, la tarea más importante fue "limpiar" la cartera del Banco, cuya calidad se había deteriorado de manera ostensible en los años ochenta. Al comenzar 1990, la tasa de riesgo de la cartera era superior al 6%, mientras la cartera vencida representaba cerca del 4% del total de las colocaciones.

En materia de cobranzas, la cartera hipotecaria del Banco presentaba la situación más crítica. La morosidad superaba el 40% del total, debido a una práctica extendida de no pago o atrasos. Esto obligó a iniciar una política de reprogramación de los créditos hipotecarios para deudores morosos y a buscar procedimientos más efectivos de cobranzas a través de empresas privadas.

En la esfera comercial, se establecieron procedimientos para mejorar la evaluación y los controles en el otorgamiento y procesos de créditos, basados en un análisis de la gestión de las empresas que los solicitaban, las proyecciones de situación en ese momento y los respaldos que estaban en condiciones de constituir.

Adicionalmente, era imperioso mejorar la atención a los clientes, la cual mostraba deficiencias en cuanto a la calidad, rapidez y disponibilidad de los servicios que se ofrecían, fundamentalmente por las carencias de la red de distribución. Para abordar esta tarea se constituyó un comité intergerencial preocupado de elevar la calidad de la atención al público. Su trabajo de diagnóstico y diseño de estrategia permitió posteriormente emprender importantes acciones, como la expansión de la red de sucursales y la remodelación y mo-



dernización de oficinas.

Después de superada la emergencia inicial, a partir de 1992 el Banco impulsó la introducción de una nueva visión comercial orientada a segmentar la atención por clientes y no por productos, que era la práctica tradicional. Para ponerla en marcha se crearon nuevas gerencias de productos, que aplicaron líneas de atención para sus respectivos segmentos -grandes empresas, medianas y pequeñas- y otras instancias especializadas, como la Subgerencia de Banca de Personas y la Unidad de Servicio a Instituciones Públicas.

También comenzaron proyectos modernizadores en otras áreas claves de apoyo a la gestión comercial del Banco. Hubo reestructuraciones de la Fiscalía, Contraloría y Gerencia de Informática, para incrementar la eficiencia y efectividad de su respaldo a las actividades comerciales.

Asimismo, se introdujeron modificaciones significativas en materia de proceso y atribuciones de crédito, con el propósito de agilizar las decisiones crediticias. Un complemento imprescindible para resguardar la calidad de la cartera del Banco fue el establecimiento de políticas y procedimientos más estrictos de evaluación de créditos y de cobranzas y, en el caso de operaciones fallidas, de renegociaciones y aplicación de castigos, según correspondiera.

## OPERACIONES

En este plano, a partir de 1990 el BECH inició la atención de clientes masivos, a través de la creación e instalación de una red de cajeros automáticos, dispensadores de saldos, buzonerías y de ahorros. Además, partió la automatización de los procesos operativos básicos, que se efectuaban hasta entonces manualmente, como gran parte de los sistemas contables y estadísticos, o procesos comerciales, entre ellos cursar y liquidar operaciones crediticias.

Desde 1992 se intensificó la automatización de servicios y procesos -entre éstos, el Sistema de Otorgamiento y Liquidación de Créditos, Siscred, y la extensión y modernización de la red de sucursales- para mejorar la atención a los clientes.

## FINANZAS

En este terreno, fue necesario desplegar ingentes esfuerzos en el primer período para proveer información más oportuna y confiable a la administración. Asimismo, se debió realizar un ordenamiento interno de diversas cuentas y partidas que presentaban severos des-

*Después de logrados los objetivos que se plantearon, la administración resolvió iniciar una segunda fase de modernización integral del Banco, que abarcó la segunda mitad del decenio, el período 1995-1999.*



## Cuatro Desafíos Internos para 1990-1995

Los objetivos fijados para el período 1990-1995 implicaban ambiciosas tareas por cumplir, que comprometían integralmente al banco en sus ámbitos corporativo, de negocio y funcional. De éstos se desprendían al menos cuatro desafíos internos, complementarios e interrelacionados entre sí:

### a) Probidad administrativa

Toda la acción del Banco del Estado debía inspirarse, como norma permanente de conducta, en la limpieza moral y probidad administrativa, al servicio sólo de los intereses del país. Se hacía necesario institucionalizar diversos mecanismos que permitieran recuperar una tradición de mayor control, mediante la reestructuración de la contraloría interna y fiscalía del Banco.

### b) Desarrollo de un proyecto corporativo

A comienzos de los noventa, el Banco del Estado carecía de una política corporativa que abarcara a toda la organización y se sustentara en una estrategia de desarrollo integral del Banco, que pudiera expresarse idealmente en un plan estratégico con orientaciones y objetivos claros, metas explícitas y evaluables, acordes a un estilo de gestión orientado a resultados. Con esta finalidad se visualizó el diseño de un plan estratégico para los próximos años, después que se estabilizara la institución.

### c) Desarrollo institucional

Debido al notable atraso y obsolescencia tecnológica que presentaban los recursos informáticos, los sistemas de información y control y los procesos operativos del Banco del Estado a comienzos de los años noventa, la incorporación de tecnologías modernas y la definición y diseño de nuevos procesos y sistemas era imprescindible para que la institución superara su rezago y retomara posiciones de vanguardia en el sistema financiero.

### d) Desarrollo y capacitación del recurso humano

La nueva administración asumió el desafío de desarrollar integralmente los recursos humanos de la institución, una vez lograda la recuperación plena del Banco del Estado, resguardando la estabilidad laboral del personal.

ajustes, entre ellas el reconocimiento y pago de una cuantiosa deuda fiscal con el Banco y descalces de magnitud, el más grave de los cuales se manifestaba en moneda extranjera.

Hacia 1992 se introdujo una innovación muy importante con la definición de una política de desarrollo de las inversiones financieras del Banco, a través de la creación de una Mesa de Dinero, la que fue dotada de recursos humanos y modernos sistemas informáticos acordes con la relevancia de esta unidad. En el ámbito de la información, otro avance relevante fue la automatización del sistema contable (Siscon).

Las prioridades y tareas definidas para el quinquenio 1990-1995 tuvieron el propósito de crear la base operativa del Banco, necesaria para su estabilización y posterior crecimiento. A su vez, la concentración en estas labores significó que en ciertas áreas como las de recursos humanos y de sucursales, donde el objetivo propuesto era desarrollarlas; finalmente no pudieron ser abordadas con una concepción más integral.

## FASE MODERNIZADORA (1995-1999)

A comienzos de 1995 el Consejo Directivo del BECH tomó la decisión de elaborar un plan estratégico para el Banco, lo que generó un nuevo y dinámico escenario interno, al orientarse el caudal principal de energías de la institución a su definición y diseño, labor que finalmente culminó en el «Plan Estratégico 1996-2000».

Con esta iniciativa se dio inicio a la segunda fase de modernización del Banco (1995-1999), en la cual se abordó su evolución y desarrollo desde una perspectiva más integral, de largo plazo y con una unidad de objetivos en la dirección de la institución. En su carácter de banco público, la institución definió los siguientes cuatro objetivos:

Compatibilizar la eficiencia económica con una mayor eficacia social. Implicaba aumentar la eficiencia y calidad de la gestión, avanzando hacia una medición y evaluación sistemática de los costos, transferencias y beneficios involucrados en todas las actividades del Banco, incluyendo especialmente aquellos orientados a responder a los objetivos sociales y económicos del gobierno.

Mejorar significativamente la atención a los clientes, especializando al Banco en aquellos segmentos de mercado donde tiene ventajas comparativas. El logro de este objetivo estratégico su-



*A partir de 1990 el BECH inició la atención de clientes masivos, a través de la creación e instalación de una red de cajeros automáticos, dispensadores de saldos, buzoneras y de ahorros. Además, partió la automatización de los procesos operativos básicos, que se efectuaban hasta entonces manualmente, como gran parte de los sistemas contables y estadísticos, o procesos comerciales, entre ellos cursar y liquidar operaciones crediticias.*

ponía previamente haber puesto en marcha una estrategia comercial del BECH de orientación al cliente, ofreciéndole una variedad creciente de servicios integrales, mediante una moderna y eficiente red de distribución, una mejoría en los tiempos de respuesta y en la amabilidad en la atención a los clientes y al público en general que eran usuarios de los servicios del banco. Dentro de este objetivo, se enmarcaba complementariamente el desarrollo de la banca de personas.

Introducir un estilo de gestión basado en la calidad y orientado a resultados. La modernización y el crecimiento debían ser el resultado de mejorías en la calidad de operación del Banco, lo que implicaba cambios en el ámbito organizacional, en las formas de trabajo, rediseñar procesos y sistemas y establecer controles adecuados. La orientación a resultados se genera a partir de la evaluación de factores tales como el riesgo, requerimientos de capital, contribución económica y el complemento del producto.





Compatibilizar la estabilidad y progreso laboral de los trabajadores del BECH con una competitividad sostenida. Este objetivo implicaba capacitar al personal, elevar su calificación y participación en el proceso de cambios, para favorecer su desarrollo profesional y humano y el aumento de su productividad.

La puesta en marcha del Plan Estratégico, que comprendió cerca de medio centenar de proyectos diversos, los cuales en conjunto abarcaron integralmente a la institución, ha permitido cosechar abundantes frutos, que se detallan a continuación.

## NEGOCIOS

La nueva concepción del BECH en materia de negocios para esta etapa modernizadora consistía en mejorar aquellos procesos que permitieran un mayor dinamismo, pero con riesgos acotados y controlados, con el fin de que el Banco recuperara un rol activo en la industria y fortaleciera así su presencia en el mercado.

El objetivo primordial del Plan Estratégico fue elevar la calidad de la atención al cliente y de los servicios disponibles, sobre la base de un conjunto amplio de proyectos y acciones, entre los que resaltan las siguientes:

En primer término, la creación de un nuevo modelo de sucursales del Banco, a partir de un rediseño de las ya existentes y del establecimiento de puntos adicionales de venta de menor tamaño en zonas periféricas.

Asimismo, se elevó la calidad y la eficiencia de la atención de clientes a través de la introducción de plataformas comerciales apropiadas para una atención integral y especializada en las sucursales, según la naturaleza del mercado al que se dirigen en forma preferente, y un nuevo modelo operacional para la atención al público en las cajas. Los mismos clientes del Banco han ratificado estas modificaciones en recientes encuestas especializadas de opinión pública, una del Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (Cerc), de julio de 1999, y otra de Adimark, de junio de 1999. Este último sondeo concluye que un grupo de clientes de Santiago –de acuerdo con la muestra- solicitaría productos al Banco del Estado de Chile como primera opción.

En tercer lugar, el BECH impulsó el financiamiento de grandes proyectos de concesiones de obras públicas del sector privado, entre ellas las obras del Túnel El Melón y de la Autopista del Sol, que por





## Nuevas Filiales

Una mención adicional merece la creación de varias filiales orientadas a complementar los negocios del Banco y a llevar la banca hacia los sectores de menores ingresos. Así ocurrió, por ejemplo, con la filial Banestado Microempresas S.A., Asesorías Financieras, creada en 1996 con el propósito de otorgar apoyo crediticio a microempresarios pertenecientes a sectores de bajos ingresos, lo que ha logrado al incrementar sostenidamente sus colocaciones y cobertura en todo el país.

Otras dos importantes filiales, que comenzaron a operar en 1999, son Banestado Corredora de Seguros S.A., orientada preferentemente a intermediar seguros hipotecarios y de incendio; y Banestado Cobranzas S.A., dedicada a efectuar cobranzas prejudiciales de créditos provenientes de las carteras masivas del Banco.



ser las primeras obras concesionadas que comenzaron a operar, tuvieron un carácter pionero en el país.

Por último, se fortaleció el ahorro con el lanzamiento de nuevos productos dirigidos a los segmentos de jóvenes y estudiantes.

## EFICIENCIA OPERACIONAL

En este ámbito se planteó el desafío de mejorar la eficiencia operacional, poniendo en vigor diversas medidas para adecuar y optimizar las estructuras y los procesos asociados al funcionamiento interno, que servían de soporte a las áreas comerciales y de negocios. Entre ellas resaltan las siguientes:

- Separar las funciones operativas de las comerciales para que unas y otras actuaran como sus respectivas contrapartes.
- Generar instancias de control y de seguridad de los procesos operativos.
- Establecer una base de comunicaciones confiable en todo el país, con avances en los productos de Internet e Intranet.
- Poner en marcha sistemas compatibles, con normas y estándares de desarrollo, como por ejemplo sistemas de control de gestión, de cajas y de colocaciones.
- Dar prioridad a la disponibilidad de información oportuna y confiable para el usuario.
- Desarrollar sistemas críticos para enfrentar los problemas informáticos que podían derivarse del cambio de milenio y para después del año 2000.

Como consecuencia de lo anterior, el Banco creó una red de distribución y de tecnología que implicó una significativa inversión en nuevo equipamiento en el ámbito de su estructura central.

## PLANO FINANCIERO

En el plano financiero, el Banco dio un fuerte impulso a las iniciativas orientadas a diversificar el portafolio de inversiones financieras e incrementar la rentabilidad de los activos financieros, avanzando en la creación de una tecnología para el manejo de la administración financiera. Al respecto, destacan varios proyectos.



*En materia de bienestar de los trabajadores, resalta la remodelación y modernización de la infraestructura de balnearios y estadios del Banco, la puesta en marcha de un seguro de salud complementario y el apoyo brindado a las actividades recreacionales, deportivas y culturales.*



Uno de ellos es el impulso a la administración de créditos contratados en el exterior, a las relaciones con los organismos internacionales, el aprovechamiento de nuevos negocios en materia de inversiones financieras en el exterior, y las asesorías en materia internacional a organizaciones públicas y privadas chilenas, y créditos de comercio exterior a bancos de otros países.

Asimismo, el Banco llevó a cabo una exitosa emisión de bonos subordinados por el equivalente a 4 millones de unidades de fomento, generado así una base sólida para la expansión de sus operaciones crediticias.

## ASPECTOS DE APOYO

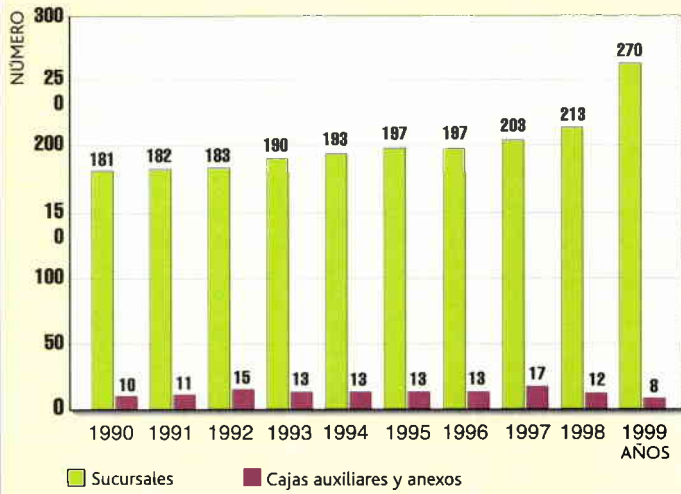
En materia de recursos humanos, el Banco puso en ejecución entre 1995 y 1999 una política integral que buscaba el desarrollo de éstos, a través de una gestión del personal orientada a la productividad, descentralizada, y que respondiera a las necesidades de las áreas de la institución. Ingentes recursos fueron orientados a una capacitación del personal coherente con los requisitos que imponía la modernización y la nueva orientación comercial del Banco, en condiciones de competitividad con la industria.

Al respecto, importantes proyectos culminaron en el período, entre los que destacan los siguientes:

- Se establecieron normas, políticas y procedimientos que eran imprescindibles y urgentes para sustentar la nueva orientación comercial en condiciones de competitividad con el resto de la industria. Así, se desarrolló el sistema de remuneraciones por función, que se basa en criterios de responsabilidad y aporte de quien la ejerce, más que en su antigüedad en el Banco.
- Se perfeccionó el sistema de evaluación del desempeño con la definición del reglamento que lo regula.
- Se elaboró un cuerpo de normas para regir la interacción de los recursos humanos de acuerdo con los requerimientos de la institución. Esto se concretó en un Reglamento de Ascensos, Promociones y Traslados.
- En el ámbito de la capacitación, se creó e implementó en 1997 la Escuela de Formación Bancaria del BECH (Efobech), destinada a capacitar integralmente a los trabajadores en el negocio bancario. En el período 1997-1999 se efectuaron unos 140 cursos, en los que participaron más de 3.200 funcionarios con una inversión superior a los seis millones de dólares.



## Red de Sucursales y Cajas Auxiliares (Número)



En materia de bienestar de los trabajadores, resaltan la remodelación y modernización de la infraestructura de balnearios y estadios del Banco, la puesta en marcha de un seguro de salud complementario y el apoyo brindado a las actividades recreacionales, deportivas y culturales.

## RED DE SUCURSALES

Uno de los resultados sobresalientes de la modernización realizada en la última década es la expansión de la red de sucursales del Banco. El Gráfico N° 1 muestra la evolución de la red de sucursales entre 1990 y 1999, un período en el que se crearon 89 nuevas sucursales. Se estima que en marzo del año 2000 el Banco dispondrá de un total de 300 sucursales, una cifra que ilustra el significativo esfuerzo de inversión realizado en infraestructura. Hasta 1997, el esfuerzo estuvo concentrado en ampliar y remodelar la infraestructura existente.

## RED DE AUTOSERVICIOS

La evolución de la red de autoservicios del BECH, incorporada en el decenio pasado, y del número de transacciones realizadas, tomando como indicador el número de transacciones realizadas en diciembre de cada año se presenta a continuación en el cuadro.

La información refleja el esfuerzo de inversión realizado por el Banco en equipamiento tecnológico destinado a mejorar la atención de sus clientes.

Cabe destacar que durante 1999 se incorporaron un total de 90 equipos denominados Tesomáticos, que permiten realizar en forma automatizada las declaraciones de impuestos internos, los cuales están instalados en las principales oficinas de la Tesorería General de la República a lo largo del país.



## RED DE AUTOSERVICIOS 1990 - 1999

(n° de autoservicios y N° de transacciones en miles)

|                          |    | 1990  | 1991  | 1992  | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    | 1997    | 1998    | 1999     |
|--------------------------|----|-------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Cajeros Automáticos      | N° | 18    | 53    | 140   | 183     | 217     | 242     | 248     | 292     | 327     | 423      |
| N° de Transacciones      |    | 123,1 | 299,7 | 584,5 | 796,6   | 1.316,0 | 1.422,8 | 1.304,2 | 1.348,6 | 1.585,0 | 2.731,7  |
| Dispensadores de Saldo   | N° | 0     | 46    | 379   | 427     | 459     | 470     | 476     | 477     | 514     | 578      |
| N° de Transacciones      |    | 0     | 149,8 | 663,3 | 1.026,7 | 1.060,8 | 1.106,6 | 1.212,5 | 1.268,2 | 2.305,6 | 2.219,3  |
| Actualizadoras de Ahorro | N° | 0     | 0     | 47    | 74      | 82      | 107     | 142     | 145     | 157     | (2)      |
| N° de Transacciones      |    | 0     | 0     | 63,2  | 108,0   | 102,7   | 155,1   | 204,9   | 221,3   | 237,7   | (2)      |
| Buzoneras de Ahorro      | N° | 0     | 0     | 0     | 0       | 0       | 47      | 69      | 71      | 87      | 212      |
| N° de Transacciones      |    |       |       |       |         |         |         |         |         |         | 1.102,09 |

Notas: (1) Las transacciones corresponden al mes de diciembre de cada año.  
(2) Se refundieron con buzoneras, no existen terminales separados





# V El Balance Social

Hacia 1990, el rol social del Banco del Estado, tal como lo demuestran los gráficos que se presentan más adelante, se encontraba escasamente desarrollado y estaba vinculado en forma casi exclusiva al ahorro popular y a los créditos complementarios al subsidio de las viviendas sociales.

Al asumir la nueva administración se propuso el desafío de que el Banco del Estado actualizara y profundizara su compromiso social y que realizara un balance cuantitativo y cualitativo de su labor en estos ámbitos. Así, la integración social, económica y territorial, un valor sustantivo y esencial en el desarrollo de esta institución, adquieren una connotación específica y relevante para el desarrollo de productos y actividades vinculadas al rol social del Banco.

En forma coherente con este propósito, en mayo de 1997, el Presidente de la República, Eduardo Frei Ruiz Tagle, al referirse a la inauguración de Banestado Microempresas, expuso: "Queremos un Banco del Estado que junto con competir en sus servicios con el resto de la banca, sea capaz de atender a los sectores que tradicionalmente no son atendidos por ésta".

Sin duda, para efectuar un balance en el rol social y de fomento del Banco, es necesario distinguir entre aquellas actividades que satisfacen este rol, y que en términos valóricos son relevantes para la integración, ya sea del territorio o de las personas, o el fomento de la economía.

En la práctica, el Banco ha cumplido tradicionalmente su rol social y de fomento abarcando diferente dimensiones o actividades, que se describen a continuación.

## PROMOCIÓN DEL AHORRO

A lo largo de su historia, el BECH ha buscado incentivar el ahorro de la población en todos los sectores sociales, cons-



### AHORRO JOVEN

Una muy favorable acogida entre los jóvenes ha logrado la cuenta de Ahorro Joven desde que fue lanzada al mercado. La cliente número cien mil de este servicio, María Verónica Rojas, alumna de la carrera de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, al recibir un estímulo de manos del Gerente General del Banco, José Manuel Mena, afirmó que el ahorro es fundamental para quienes se proponen progresar y alcanzar sus metas.

Al finalizar 1999, Mena hizo un positivo balance de la cuenta de Ahorro Joven porque se sobrepasaron las metas propuestas y por la entrega de y aporte de valores del Banco a los jóvenes.

tituyéndose así en la principal institución captadora de ahorro voluntario personal en el país, con más de 11,9 millones de cuentas de ahorro, vale decir, un 92% de las libretas de ahorro del sistema, y una participación de mercado, en términos de saldos, del 76% del sistema según se muestra en el Gráfico N° 2:

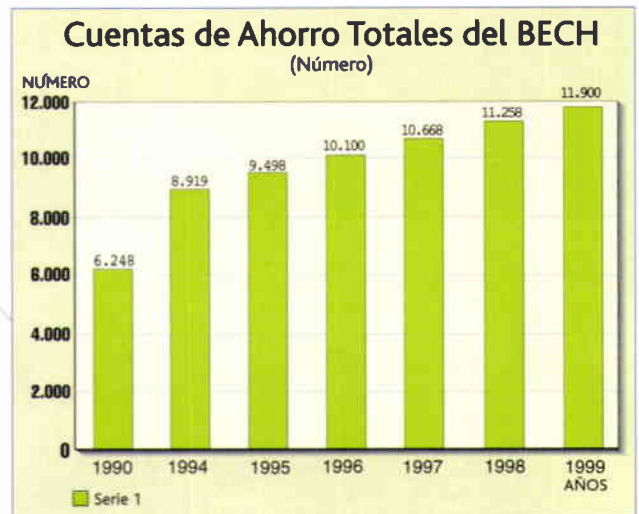


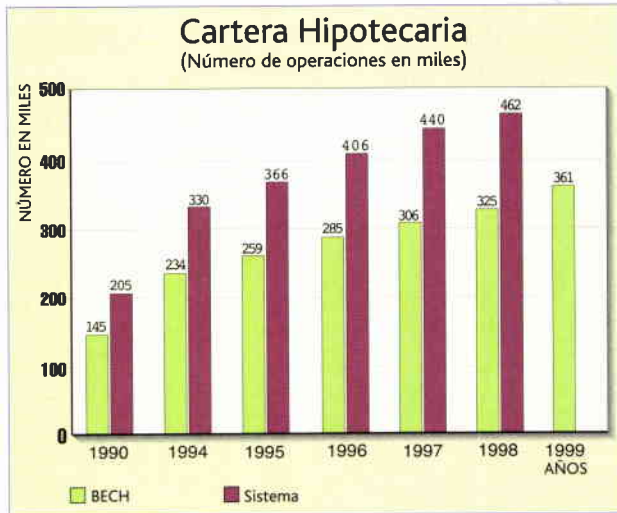
Los saldos en las cuentas de ahorro a plazo del Banco del Estado constituyen su principal fuente de financiamiento, representando alrededor del 29% de sus pasivos. Estos saldos ascendían a 102,4 millones de unidades de fomento en septiembre de 1999.

En el caso de las libretas de ahorro a plazo, que constituyen el 98% del ahorro total en libretas, el monto promedio de ahorro de cada cuenta individual, de 9 unidades de fomento, es significativamente inferior al que tiene el resto de la banca, de 30 UF.

La mayor parte de las cuentas de ahorro que existen en el BECH pertenecen a **pequeños ahorrantes**. En la actualidad, alrededor del 83% de éstas disponen de saldos inferiores a 5 UF, mientras que las cuentas de saldos superiores a 120 UF son sólo 1% del total. Cabe destacar que como parte de su política de promoción del ahorro, a diferencia de la competencia, el BECH no cobra comisiones de administración por las cuentas de ahorro.

La evolución del número de cuentas de ahorro del Banco del Estado se presenta en el Gráfico N° 3.





*Los programas del gobierno para enfrentar el problema del déficit habitacional, a través de subsidios y otros mecanismos orientados especialmente a los sectores de menores ingresos, han encontrado un fuerte respaldo del BECH por medio de sus colocaciones hipotecarias, que otorgan el financiamiento complementario a las familias.*

## FINANCIAMIENTO DE LA VIVIENDA SOCIAL

Los programas del gobierno para enfrentar el problema del déficit habitacional, a través de subsidios y otros mecanismos orientados especialmente a los sectores de menores ingresos, han encontrado un fuerte respaldo del BECH a través de sus colocaciones hipotecarias, que otorgan el financiamiento complementario a las familias.

En los últimos tres años de la década, el BECH expandió de manera significativa sus operaciones hipotecarias, particularmente aquellas que financian las viviendas para la población de menores ingresos. El stock total de estas operaciones creció a una tasa promedio anual cercana al 10,1%, pasando desde 288 mil a fines de 1995, a más de 361 mil en diciembre de 1999, con un saldo de 84,3 millones de UF en colocaciones, equivalentes a MM\$ 1.269.788.

La participación del BECH en el total de operaciones para la vivienda del sistema bancario efectuadas con letras de crédito ascendió a 70% en diciembre de 1998, con un monto promedio por operación 213 UF, muy inferior al de la banca privada, que era en ese momento de 925 UF. Dicha participación se ha mantenido prácticamente estable desde 1995.

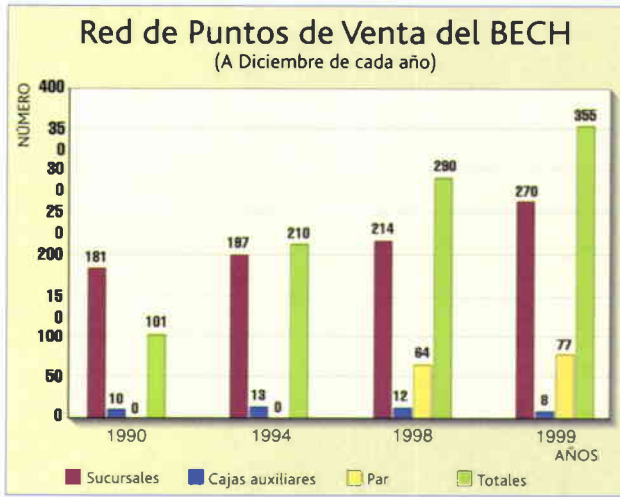
A su vez, el 70,7% de las operaciones hipotecarias del BECH vigentes en diciembre de 1999 se concentraban en préstamos inferiores a 400 UF, particularmente en el financiamiento complementario a los programas de subsidio habitacional.

En octubre de 1999, el número de las operaciones de crédito complementarias al subsidio representaba un 86,3% del total de la cartera hipotecaria del BECH.





## PRESENCIA DEL BANCO



La presencia del BECH a lo largo del territorio nacional garantiza el acceso de la población a los servicios bancarios y financieros, especialmente a los sectores sociales y productivos que, sea por razones de aislamiento, de riesgo o de rentabilidad, no son adecuadamente atendidos por la banca privada.

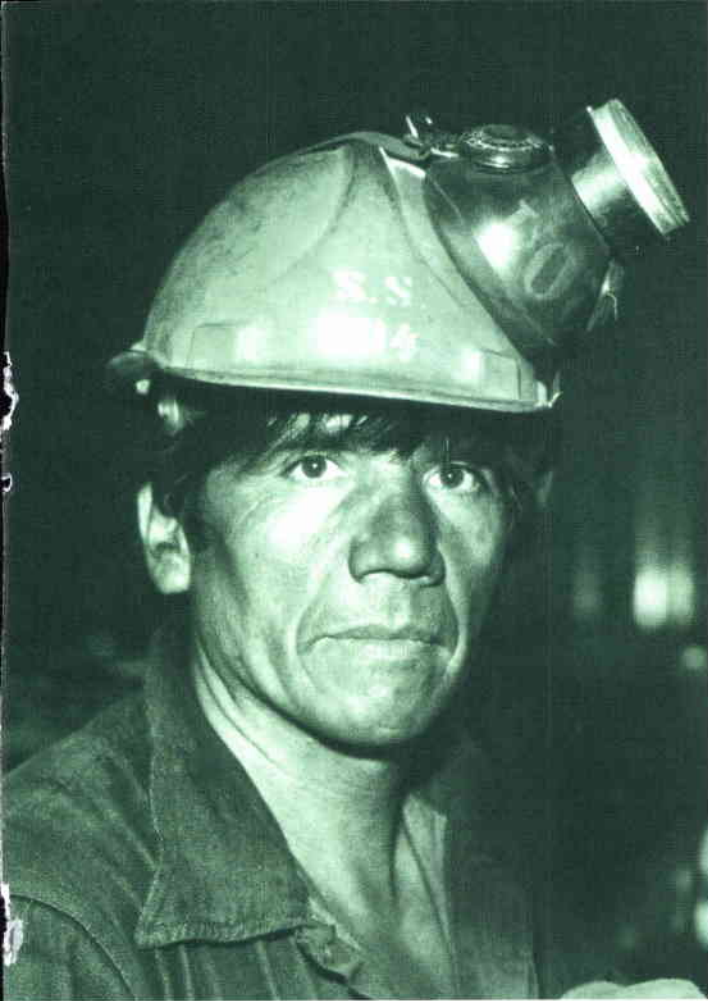
Respecto de 1990, como lo ilustra el Gráfico N° 5, en diciembre de 1999 el BECH había expandido su red de puntos de venta en 89 sucursales adicionales, un 49,1%. En tanto, los Puntos de Atención Remotos (PAR), que no existían a comienzos del decenio, en 1999 eran 77. Así, al terminar la década, el Banco disponía de un total 270 sucursales, 8 cajas auxiliares y 77 PAR distribuidos a lo largo del país, totalizando 355 puntos de ventas, un 85,9% más que en 1990, cuando en total había una red de 191 puntos de venta.

De los 355 puntos de venta existentes a fines de 1999, un 75% se encontraba ubicado en lugares apartados. La presencia del BECH es única en 169 localidades, es decir en el 48% de su red.

El objetivo es llegar en marzo del año 2000 a un total de 300 sucursales. El BECH, a través de una red de 147 puntos de venta, correspondiente al **41%** del total de sucursales, cajas auxiliares y PAR que posee, **atiende al 83% de las comunas más pobres del país.**

A partir de 1997, el BECH ha llevado a cabo una nueva política de extensión de su cobertura de atención, otorgando servicios bancarios en localidades alejadas del país, aumentando la presencia de la banca en sectores populares, a través del establecimiento de Puntos de Atención Remotos (PAR). Éstos operan en forma periódica, semanal o quincenal, en lugares muy apartados y son atendidos por personal de la sucursal del Banco más cercana.





## ROL DEL FOMENTO

El BECH promueve actividades productivas en empresas y sectores que no han sido suficientemente cubiertos por la banca privada, porque tienen una escasa historia financiera o presentan mayores niveles de riesgo. Se trata de actividades relevantes para el desarrollo del país y que se estima necesario incentivar o mantener, sin que ello implique el otorgarles subsidios. En este aspecto, el BECH ha cumplido un papel destacado, principalmente en el financiamiento de la pequeña y micro empresa, en los sectores agrícola y de la pesca artesanal.

## FINANCIAMIENTO A LA PEQUEÑA EMPRESA

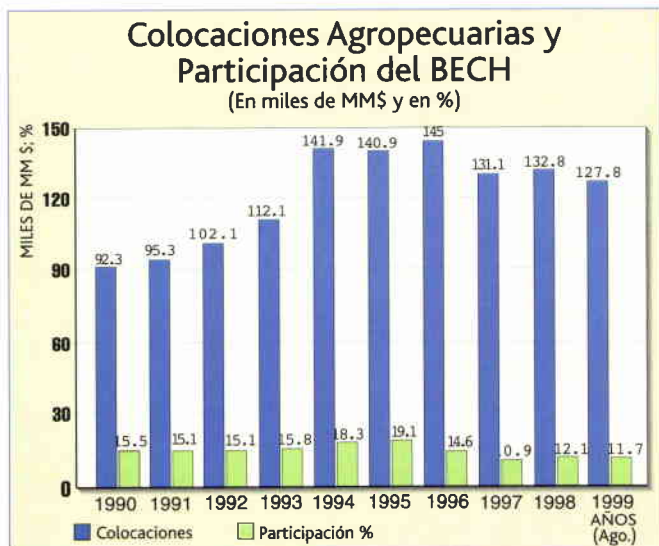
Tradicionalmente, el BECH ha otorgado una alta prioridad a la atención de los pequeños empresarios. En septiembre de 1999, el saldo de colocaciones en este sector era de MM\$ 288.689, con un total de 51.043 clientes. Ante la recesión que vivió el país en 1999, el Banco dio una fuerte prioridad a las renegociaciones de deudas, las que en diciembre de 1999 habían beneficiado a un total de 12.985 clientes.

## FINANCIAMIENTO AL SECTOR AGROPECUARIO

Las operaciones del BECH en el sector agropecuario en 1998 llegaron a MM\$ 132.000 nominales, lo que representó 12,1% de participación en el total de las colocaciones agropecuarias del sistema. En tanto, en septiembre de 1998 habían alcanzado a MM\$ 127.800 millones, con un 11,7% de participación del total del sistema.

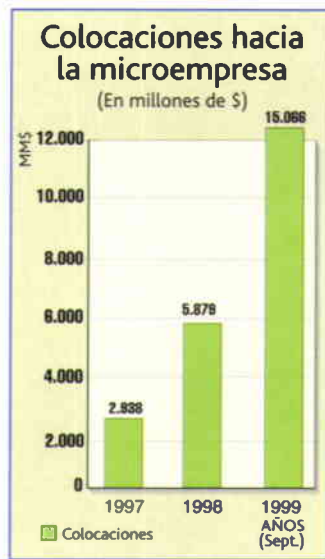
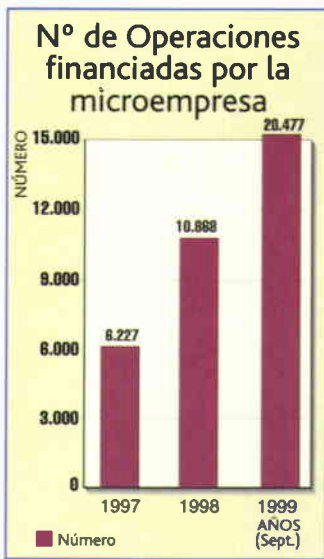
El Gráfico N° 6 muestra la evolución de la participación del Banco en las colocaciones agropecuarias.

En diciembre de 1998, el número de operaciones del BECH vigentes con el sector agropecuario superaba las 14.500, siendo el tercer Banco del sistema en participación de colocaciones en este sector, y el número de deudores agropecuarios superó las 9.900 personas. De éstas, más del 78% se concentró en operaciones destinadas a apoyar a la agricultura tradicional, 9% a la fruticultura, 6% a los subsectores pesca y caza y el 7% restante a los subsectores ganadería, silvicultura e infraestructura predial.





## FINANCIAMIENTO A LA MICROEMPRESA



El Programa de Crédito a microempresarios, que se inició en 1997 con la creación de la filial Banestado Microempresa, dispone de una moderna tecnología desarrollada para brindar una óptima atención al cliente, lo cual le ha permitido una gran rapidez y efectividad para otorgar créditos, en 48 horas promedio.

Desde la creación del Programa se han cursado 37.572 operaciones por un monto total de \$23.883 millones. Estos créditos han beneficiado a 23.820 microempresarios, de los cuales un 45% tiene una actividad informal. Las estadísticas demuestran que un 58% de estos clientes paga sus cuotas por adelantado y el índice de riesgo de esta cartera es menor al 0,6%, cifra notoriamente mejor que la meta de 2,5% fijada para 1999.

El BECH incrementó significativamente en 1999 la cobertura de atención a los microempresarios, llegando su presencia a 51 sucursales en todo el país, situadas básicamente en zonas populares, 21 de ellas en la Región Metropolitana y 30 en las restantes regiones.

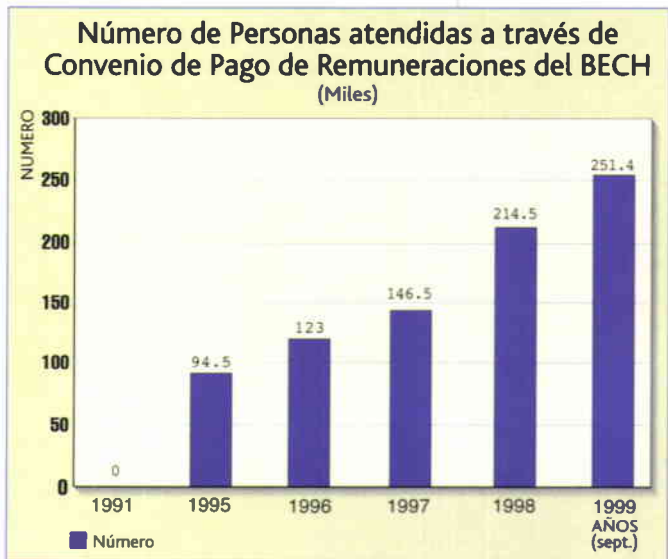
La tasa de interés que el BECH aplica a los créditos para la microempresa es la más baja del mercado. La evolución anual del número de operaciones y colocaciones de este sector se presenta en los Gráficos N° 7 y 8, respectivamente.

## SERVICIOS A INSTITUCIONES PÚBLICAS

El BECH otorga diversos servicios al sector público y a su personal, sobre la base de convenios y contratos establecidos, para efectuar pagos de remuneraciones, recaudaciones y transferencias prácticamente sin costo para los usuarios, contribuyendo a hacer más eficiente la gestión administrativa y financiera del Estado en su conjunto.

En diciembre de 1999 había 404 instituciones públicas con convenios atendidas por el Banco, 119 más que en diciembre de 1998. Esta labor se ha formalizado a través de 827 convenios y contratos. Entre los convenios destacan los correspondientes a pagos de remuneraciones, que se elevaron de 43 a 211 entre 1995 y diciembre de 1999, posibilitando así atender a más de 251 mil personas en esa última fecha. A lo anterior se debe agregar la prestación de servicios de pago a 310 mil beneficiarios del Instituto de Normalización Previsional (INP), bajo distintas modalidades, a 50 mil pagos de la Dirección de Previsión de Carabineros y una adjudicación a la Caja de Previsión de la Defensa Nacional (Capredena) que implica pagos a 62.000 personas adicionales. Por otra parte, el número de convenios/número de clientes, que representa la cantidad de productos ofrecidos por el Banco por cliente, se incrementó desde 1,03 en 1990 a 2,47 en 1999.

El cuadro muestra la evolución de la atención del BECH a instituciones públicas.



Nota: El Cuadro N° 10 no incluye el pago de 310.000 prestaciones a usuarios del INP y 62.000 a los de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional (Capredena).

### Evolución de Convenios del BECH con Instituciones Públicas 1990 - 1999

| DETALLE                         | 1990 | 1995   | 1996    | 1997    | 1998    | DIC 1999 |
|---------------------------------|------|--------|---------|---------|---------|----------|
| Nº de convenios (1)             | 15   | 86     | 260     | 396     | 655     | 827      |
| Nº de convenios pago rem.       | 0    | 43     | 81      | 125     | 182     | 211      |
| Nº funcionarios en convenio     | 0    | 94.500 | 123.000 | 146.500 | 214.500 | 251.488  |
| Nº de convenios/Nº clientes (2) | 1.03 | 1.16   | 1.47    | 1.72    | 2.19    | 2.53     |

(1) Incluye convenios pago de remuneraciones.

(2) Incluye servicios adicionales promedio por cliente a la cuenta corriente que se pondera con valor 1.



## CULTURA PARA TODOS

El BECH realiza un permanente esfuerzo para llevar hasta las zonas más apartadas del país algunas de las expresiones culturales destacadas de Chile. Así, en un esfuerzo con el Ministerio de Educación, el Banco entregó en comodato 600 computadores, para que los alumnos de las escuelas municipales más pobres del país puedan acceder a las más modernas tecnologías.

También ha editado textos de "Geografía Poética" en nueve regiones del país. Ha aportado, para recuperar desde otros países para el patrimonio cultural chileno, valiosos textos y documentos de los poetas Pablo Neruda, Gabriela Mistral y Vicente Huidobro. El pianista nacional Roberto Bravo ha ofrecido el vigor expresivo de sus interpretaciones a colegas y clientes en conciertos populares realizados en las comunas de Quilicura y Cerro Navia, en Santiago.

## DIFUSIÓN SOCIOCULTURAL

Como parte de su misión, el BECH cumple también con una importante función el ámbito cultural y social. De este modo, contribuye a mejorar la calidad de vida y las posibilidades de desarrollo de amplios sectores de la población, en especial de aquéllos de menores recursos, promoviendo la integración.

En el plano de los auspicios socioculturales, la institución se planteó en la década de los años noventa resaltar la importancia de la relación con la comunidad, más allá del propio quehacer productivo o de servicio, con un compromiso más permanente con el desarrollo del espíritu de las personas, de acuerdo con la responsabilidad social que debe tener toda empresa en el contexto geográfico en el cual se inserta.

En este sentido, la política sociocultural del Banco está erigida sobre las siguientes definiciones: privilegiar las distintas expresiones de la cultura nacional; conservar el patrimonio cultural; llegar a los sectores de escaso acceso a las manifestaciones artísticas, sea por su bajo acceso a la cultura formal, o por las condiciones geográficas del lugar; tener un carácter masivo, con un contenido nacional; alta calidad del mensaje; poder de convocatoria; economía en la práctica; identificación con la cultura de los estratos propios del Banco, y que permita potenciar políticas a nivel del país.

El programa que ha integrado este esfuerzo, llamado "Cultura para todos", ha puesto un particular énfasis en los jóvenes y niños de las comunas más pobres de nuestro país, y en las zonas rurales lejanas de los centros urbanos.

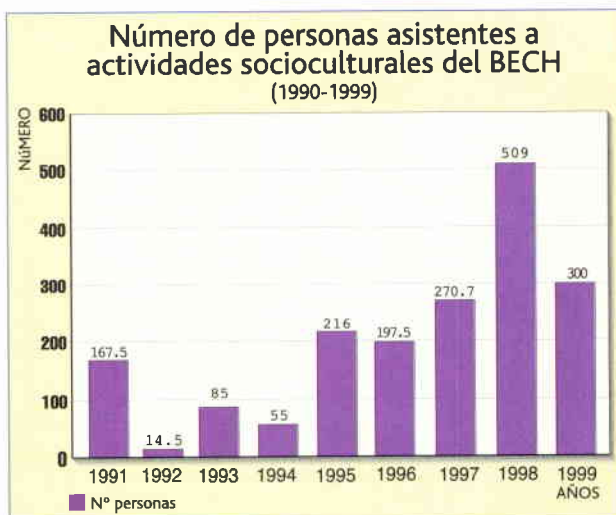
En la práctica, el rol sociocultural se ha ido cumpliendo con la elaboración de proyectos y actividades en conjunto con otras instituciones y/o empresas, o generando proyectos propios, entre los que destacan los siguientes:

Creación del Museo del Ahorro, único de este tipo en América Latina, especializado en la historia de la banca en Chile, desde los orígenes del BECH.

Jornadas Culturales a lo largo del país, en convenio con la Fundación Tiempos Nuevos, que preside la Primera Dama Marta Larraechea.

Colección "Geografía Poética" de Chile, con la edición de textos y exposiciones itinerantes, en el fruto del rescate del patrimonio cultural y literario.

Acciones culturales en comunas y difusión del patrimonio cultural en general.



Nota: El número de personas asistentes se expresa en miles



## CON EL DEPORTE

El apoyo al deporte nacional es una de las preocupaciones del Banco del Estado. Así, por ejemplo, le brindó respaldo a la atleta Erika Oliveira, que logró medalla de oro en los Juegos Panamericanos de Winnipeg en 1999, cuando ella recién daba sus primeros pasos en el deporte.

También el fútbol recibe apoyo. Así, el campeón del Torneo de Primera División de 1999, Universidad de Chile, recibió la Copa Banco del Estado.

*- Rescate del patrimonio cultural, poético y pictórico. En poesía, por ejemplo, fueron reproducidas las primeras obras de Pablo Neruda, manuscritos de Gabriela Mistral y la obra "Altazor", de Vicente Huidobro. Se han adquirido también numerosas obras de pintores de renombre, entre las que destaca el «Espejo de cronos», de Roberto Matta.*

Rescate del patrimonio cultural, poético y pictórico. En poesía, por ejemplo, fueron reproducidas las primeras obras de Pablo Neruda, manuscritos de Gabriela Mistral y la obra "Altazor", de Vicente Huidobro. Se han adquirido también numerosas obras de pintores de renombre, entre las que destaca «Espejo de cronos» de Roberto Matta.

Programas asociados al hábito del ahorro como: cine infantil, concursos de rock y de grafitis, teatro, folklore, cine, música.

Megaeventos de carácter nacional que comprometen a distintas entidades del Estado, a través de asociaciones con los Ministerios de Educación, Hacienda, Relaciones Exteriores, Presidencia de la República, Biblioteca Nacional, Museo de Arte Contemporáneo, Fundaciones, la Sociedad de Escritores, Universidades y otras entidades.

El Gráfico N° 11 muestra el número de asistentes anuales a los distintos actos socioculturales del Banco.

En 1998 se alcanzó el mayor número de asistentes de la década en la Expocumbre realizada en la Estación Mapocho, en Santiago, con ocasión de la Segunda Cumbre de Presidentes de Las Américas, en la que el Banco tuvo una destacada participación con su Exposición de 28 módulos de la Geografía Poética de Chile y la Exposición «Tremolinos en el Viento», en el Centro Internacional de Prensa de esta reunión.



*Sala Antonio Varas del Museo del Ahorro del Banco del Estado, ubicado en Bandera 66, Santiago.*



## VI Los Desafíos

El proceso de modernización realizado deja algunos desafíos pendientes para ser abordados en el futuro, entre los que resaltan los siguientes.

En primer lugar, un mayor desarrollo hacia la pequeña empresa, fortaleciendo y extendiendo su crecimiento con productos y servicios adaptados a sus necesidades y segmentos, y estableciendo plataformas de atención especializadas en algunas sucursales con ventajas para su atención desde el punto de vista de su localización y recursos. Es necesario también extender estas acciones al crecimiento de la microempresa.

En seguida, brindar más apoyo a la capacidad de emprender proyectos de diversos sectores económicos, asociados con los programas y proyectos del Gobierno, orientado a la pequeña empresa en la agricultura –tomando en cuenta su condición de actividad dinamizadora de la economía y que facilita la radicación de la población en el territorio–, pesca artesanal, el sector forestal, industrial, etc., con instrumentos de apoyo especializados y bien diseñados. Por ejemplo, asesorías en evaluación de proyectos; asignación de créditos para proyectos viables mediante pautas específicas de análisis y control de riesgos; coordinación con instituciones que aporten capital de riesgo;; gestión de proyectos y administración financiera de empresas, entre otros.

También se requerirá profundizar la inserción internacional del Banco, aprovechando su buena calificación de solvencia por organismos especializados de clasificación de riesgos. En este sentido, sería conveniente estudiar establecer oficinas de representación fuera del país para mejorar las relaciones comerciales del Banco, favoreciendo fluidez en las operaciones y mejorando los servicios a los clientes.

Otro aspecto es el mejoramiento de la calidad de servicio, a través del desarrollo de habilidades de ventas y gestión comercial, superando una cultura arraigada que atiende público, por otra que vende servicios, lo que implica aprovechar su distribución geográfica, generar servicios financieros integrales por medio de estrategias de segmentación hacia los clientes, ampliar la gama de productos y apoyarse en el uso de tecnología de punta.

También se abre la oportunidad de prestar servicios y asesorías en el uso de instrumentos de mercados a plazo, para coberturas de riesgos a clientes, en especial de pequeñas empresas que realizan actividades de comercio exterior.

Asimismo, el Banco requiere consolidarse como una institución que presta servicios a todas las entidades del Estado.

Y está presente también la posibilidad de constituirse en un canal de modernidad abierto hacia las personas de menores recursos, a través de la red de distribución y entrega de servicios integrales del Banco.





## VII Gestión y Resultados

# Principales

La evolución del proceso de modernización y el cumplimiento de estos objetivos se reflejó en alguna medida en el comportamiento de los balances, resultados, niveles de actividad y un conjunto de indicadores específicos del Banco que miden especialmente la rentabilidad, eficiencia y eficacia en el uso de sus recursos.

En este capítulo, se exponen y analizan brevemente cada uno de estos antecedentes.



## RESULTADOS GLOBALES DE LA DÉCADA

# Activos, Pasivos y Estados de Resultados

Los cuadros N° 1 y 2 presentan, respectivamente, los balances oficiales de activos y pasivos del BECH a lo largo de la década de los años noventa.

Al analizar las cifras, es posible apreciar que estas muestran una serie de partidas que escapan de la tendencia habitual de los niveles de actividad del Banco en materia de intermediación, las cuales corresponden a un conjunto de operaciones de carácter extraordinario, imprescindibles de considerar al momento de realizar una evaluación

global de la gestión global institucional en la década.

En especial, estas partidas tienen una mayor incidencia en los dos primeros años del decenio, 1990 y 1991, cuyos resultados indicados en el cuadro N° 3, están influidos por factores distintos de las operaciones habituales de intermediación, que se derivan de los problemas que arrojó la crisis financiera del país de los años 1982 y 1983 y que, en definitiva, no reflejan adecuadamente la gestión del Banco realizada durante la presente década.

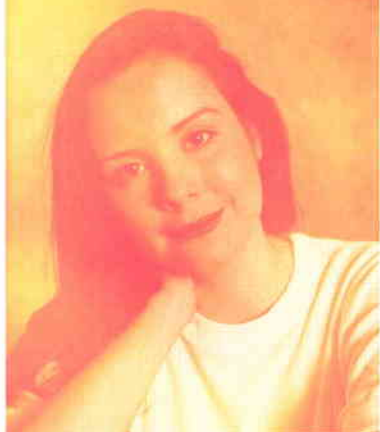
## CUADRO 1

## Balance General Activos

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999)

|  | 1990             | 1991             | 1992             | 1993             | 1994             | 1995             | 1996             | 1997             | 1998             | 1999             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Fondos Disponibles</b>                  | 218.603          | 161.612          | 175.301          | 192.365          | 138.590          | 172.193          | 195.440          | 117.870          | 222.869          | 318.415          |
| <b>Colocaciones</b>                        | 1.962.712        | 1.768.353        | 1.890.244        | 2.240.429        | 2.195.195        | 2.370.727        | 2.491.672        | 2.765.052        | 3.156.765        | 3.241.683        |
| Deudores en cuenta corriente               | 4.772            | 11.659           | 19.461           | 31.672           | 34.425           | 40.610           | 44.756           | 43.470           | 42.388           | 40.235           |
| Comerciales                                | 679.456          | 644.600          | 677.835          | 841.662          | 804.028          | 825.994          | 757.411          | 836.421          | 1.013.361        | 1.087.929        |
| Prestamos a instituciones financieras      | 349.843          | 122.935          | 171.075          | 265.422          | 210.536          | 289.187          | 409.147          | 484.393          | 467.471          | 442.156          |
| Consumo                                    | 53.939           | 78.663           | 90.766           | 100.057          | 92.227           | 97.079           | 93.043           | 111.119          | 125.779          | 131.769          |
| Creditos para importación                  | 66.898           | 56.507           | 49.924           | 43.117           | 23.500           | 25.502           | 17.046           | 25.550           | 18.044           | 9.671            |
| Creditos para exportaciones                | 61.313           | 87.698           | 85.040           | 105.605          | 41.997           | 44.516           | 41.479           | 64.234           | 74.895           | 68.640           |
| Contingentes                               | 74.636           | 61.875           | 48.390           | 70.867           | 99.029           | 611.500          | 53.863           | 50.689           | 93.420           | 102.750          |
| Reprogramadas                              | 107.262          | 79.600           | 67.294           | 55.052           | 46.820           | 40.474           | 32.532           | 28.784           | 24.885           | 21.599           |
| Colocaciones hipotecarias vivienda         | 478.099          | 540.670          | 599.825          | 668.665          | 757.216          | 844.564          | 943.354          | 1.016.573        | 1.100.260        | 1.173.877        |
| Contratos de leasing                       | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 65.624           | 51.684           |
| Otras colocaciones hipotecarias            | 15.363           | 16.147           | 11.277           | 15.851           | 23.989           | 28.570           | 33.097           | 42.297           | 59.691           | 70.420           |
| Varios deudores                            | 1.258            | 384              | 505              | 547              | 609              | 779              | 600              | 609              | 2.352            | 697              |
| Vencidas                                   | 70.873           | 67.615           | 68.852           | 41.911           | 60.820           | 71.953           | 65.343           | 60.912           | 68.595           | 40.256           |
| <b>Operaciones con Pacto</b>               | 0                | 0                | 3.300            | 47.831           | 37.219           | 12.181           | 12.088           | 9.652            | 0                | 8.900            |
| <b>Inversiones</b>                         | 1.246.285        | 1.400.044        | 1.239.665        | 1.184.100        | 1.368.475        | 1.561.586        | 1.472.406        | 1.660.629        | 1.352.718        | 1.425.423        |
| <b>Inversiones Financieras</b>             | 1.008.904        | 1.207.255        | 1.238.737        | 1.159.263        | 1.345.605        | 1.556.991        | 1.469.699        | 1.656.686        | 1.346.066        | 1.416.912        |
| Doctos B. C. con mercado secund.           | 793.574          | 977.613          | 598.952          | 677.276          | 927.894          | 1.248.292        | 1.254.038        | 1.407.864        | 1.072.493        | 999.885          |
| Doctos B. C. sin mercado secund.           | 0                | 4.813            | 455.631          | 315.523          | 237.605          | 130.859          | 72.754           | 24.209           | 0                | 0                |
| Documentos organismos fiscales             | 55.167           | 51.251           | 22.678           | 45.316           | 47.469           | 68.241           | 63.859           | 60.635           | 70.334           | 87.268           |
| Doctos emitidos por otras inst. Fin.       | 18.649           | 31.640           | 11.102           | 8.540            | 3.832            | 3.813            | 24.938           | 65.153           | 69.155           | 57.250           |
| Inversiones en el exterior                 | 8.646            | 900              | 1.325            | 2.361            | 3.161            | 3.196            | 3.111            | 22.323           | 29.577           | 65.395           |
| Otras inversiones financieras              | 132.868          | 131.638          | 106.171          | 93.030           | 81.363           | 81.697           | 18.947           | 66.933           | 75.868           | 101.056          |
| Inversiones intermediadas                  | 0                | 9.401            | 42.961           | 17.423           | 43.133           | 26.023           | 32.115           | 21.121           | 16.671           | 90.437           |
| Ajuste a valores de mercado                | 0                | 0                | -85              | -206             | 1.147            | -5.130           | -61              | -11.552          | 11.967           | 15.621           |
| <b>Otras Inversiones</b>                   | 237.381          | 192.789          | 929              | 24.837           | 22.870           | 4.595            | 2.707            | 3.944            | 6.651            | 8.511            |
| Bienes recibidos en pago                   | 2.712            | 1.195            | 929              | 6.497            | 7.032            | 4.482            | 2.631            | 3.944            | 4.843            | 5.913            |
| Activos para leasing                       | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 1.809            | 2.598            |
| Dep. en garantía y obligados en B. C.      | 101.925          | 8.961            | 0                | 18.340           | 15.838           | 113              | 76               | 0                | 0                | 0                |
| Otras inversiones no financieras           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Cuenta especial depósito N° 1 B. C.        | 132.744          | 182.634          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Activo Fijo</b>                         | 69.035           | 85.858           | 101.678          | 111.707          | 118.514          | 113.989          | 109.261          | 111.033          | 103.346          | 108.668          |
| Físico                                     | 54.833           | 73.763           | 88.420           | 100.008          | 104.125          | 100.968          | 95.859           | 94.099           | 95.834           | 99.374           |
| Financiero                                 | 14.202           | 12.095           | 13.258           | 11.700           | 14.389           | 13.021           | 13.402           | 16.934           | 7.512            | 9.294            |
| <b>Otros Activos</b>                       | 96.004           | 72.961           | 26.775           | 16.211           | 185.612          | 279.821          | 259.324          | 473.035          | 294.094          | 331.358          |
| <b>Total Activos</b>                       | <b>3.592.639</b> | <b>3.488.828</b> | <b>3.434.962</b> | <b>3.792.644</b> | <b>4.043.605</b> | <b>4.510.498</b> | <b>4.540.192</b> | <b>5.137.271</b> | <b>5.129.792</b> | <b>5.434.447</b> |
| <b>Saldo activos productivos diciembre</b> | <b>3.138.124</b> | <b>3.100.781</b> | <b>3.064.357</b> | <b>3.430.449</b> | <b>3.540.069</b> | <b>3.872.542</b> | <b>3.910.824</b> | <b>4.374.422</b> | <b>4.440.887</b> | <b>4.635.750</b> |
| <b>Activos productivos medio año</b>       | <b>3.019.300</b> | <b>3.119.453</b> | <b>3.082.569</b> | <b>3.247.403</b> | <b>3.485.259</b> | <b>3.706.306</b> | <b>3.891.683</b> | <b>4.142.623</b> | <b>4.407.655</b> | <b>4.533.378</b> |

Fuente: Modelo de balance Superintendencia de Bancos. C.O. I.



## CUADRO 2

## Balance General Pasivos

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999)

|  | 1990             | 1991             | 1992             | 1993             | 1994             | 1995             | 1996             | 1997             | 1998             | 1999             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Depósitos, Captac. y otras Oblig.</b> | <b>1.651.703</b> | <b>1.748.644</b> | <b>1.995.853</b> | <b>2.206.501</b> | <b>2.302.601</b> | <b>2.601.278</b> | <b>2.646.214</b> | <b>2.835.031</b> | <b>2.869.514</b> | <b>3.048.666</b> |
| Depósitos vista                          | 488.322          | 465.994          | 653.227          | 725.047          | 771.178          | 957.681          | 942.604          | 988.421          | 980.366          | 899.721          |
| Acreed. Ctas. corrientes particulares    | 151.506          | 148.333          | 223.185          | 144.424          | 101.895          | 152.164          | 158.352          | 194.093          | 162.727          | 175.051          |
| Cuenta única fiscal                      | 297.513          | 279.073          | 308.382          | 401.511          | 419.585          | 553.049          | 511.999          | 618.678          | 535.236          | 543.157          |
| Otros saldos acreedores vista            | 39.303           | 38.588           | 121.661          | 179.113          | 249.698          | 252.468          | 272.253          | 175.650          | 282.403          | 181.513          |
| Depósitos de ahorro a la vista           | 8.910            | 10.913           | 12.350           | 13.897           | 17.653           | 22.148           | 24.744           | 29.382           | 31.758           | 39.026           |
| Depósitos y captaciones a plazo (1)      | 190.929          | 208.639          | 157.486          | 189.099          | 166.586          | 198.364          | 254.905          | 303.680          | 354.617          | 608.348          |
| Depósitos de ahorro a plazo              | 836.601          | 942.336          | 1.061.773        | 1.180.296        | 1.261.482        | 1.352.158        | 1.420.757        | 1.511.466        | 1.486.485        | 1.497.272        |
| Cuentas por pagar                        | 19               | 27               | 873              | 960              | 874              | 741              | 1.014            | 845              | 3.812            | 4.299            |
| Bonos y devoluciones                     | 126.923          | 120.735          | 110.144          | 97.202           | 84.827           | 70.187           | 2.190            | 1.237            | 12.476           | 0                |
| <b>Obligaciones País</b>                 | <b>444.154</b>   | <b>463.959</b>   | <b>214.653</b>   | <b>231.464</b>   | <b>150.947</b>   | <b>181.135</b>   | <b>85.398</b>    | <b>150.647</b>   | <b>208.870</b>   | <b>144.859</b>   |
| Banco Central                            | 153.183          | 121.542          | 96.709           | 109.301          | 89.685           | 130.807          | 38.417           | 90.180           | 53.537           | 19.815           |
| Línea de crédito reprog. deudas B. C.    | 118.199          | 107.016          | 78.354           | 44.402           | 37.929           | 30.101           | 22.616           | 17.238           | 12.602           | 10.085           |
| Otras obligaciones país Banco Central    | 143.523          | 207.713          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Otras oblig. con bancos del país         | 29.249           | 27.687           | 39.591           | 77.762           | 23.334           | 20.227           | 24.365           | 43.229           | 142.731          | 114.959          |
| <b>Obligaciones con el Exterior</b>      | <b>593.282</b>   | <b>308.398</b>   | <b>246.856</b>   | <b>266.119</b>   | <b>218.212</b>   | <b>195.901</b>   | <b>181.098</b>   | <b>190.146</b>   | <b>151.367</b>   | <b>153.659</b>   |
| <b>Otras Obligaciones</b>                | <b>368.760</b>   | <b>458.964</b>   | <b>571.837</b>   | <b>665.189</b>   | <b>852.646</b>   | <b>913.032</b>   | <b>1.033.669</b> | <b>1.108.165</b> | <b>1.203.848</b> | <b>1.310.186</b> |
| Obligaciones contingentes                | 74.832           | 64.279           | 51.421           | 71.362           | 99.641           | 62.690           | 53.982           | 51.518           | 94.310           | 102.424          |
| Obligaciones hipotecarias                | 293.927          | 385.410          | 477.346          | 576.244          | 709.849          | 824.297          | 947.523          | 1.035.514        | 1.092.750        | 1.116.753        |
| Obligaciones por intermediación          | 0                | 9.275            | 43.070           | 17.583           | 43.156           | 26.045           | 32.164           | 21.134           | 16.788           | 91.009           |
| <b>Provisiones</b>                       | <b>144.922</b>   | <b>172.017</b>   | <b>141.950</b>   | <b>125.191</b>   | <b>75.066</b>    | <b>69.873</b>    | <b>58.527</b>    | <b>61.569</b>    | <b>77.051</b>    | <b>68.154</b>    |
| Colocaciones                             | 135.854          | 163.860          | 136.837          | 124.894          | 75.066           | 69.873           | 56.485           | 59.645           | 75.192           | 68.142           |
| Otras provisiones                        | 9.068            | 8.157            | 5.113            | 298              | 0                | 0                | 2.042            | 1.924            | 1.859            | 12               |
| <b>Otros Pasivos</b>                     | <b>164.422</b>   | <b>108.620</b>   | <b>29.811</b>    | <b>62.823</b>    | <b>196.395</b>   | <b>287.890</b>   | <b>270.027</b>   | <b>518.005</b>   | <b>341.153</b>   | <b>424.958</b>   |
| <b>Patrimonio</b>                        | <b>225.395</b>   | <b>229.175</b>   | <b>234.032</b>   | <b>235.388</b>   | <b>247.764</b>   | <b>259.099</b>   | <b>265.283</b>   | <b>273.718</b>   | <b>277.979</b>   | <b>283.965</b>   |
| Capital y reservas                       | 225.395          | 229.175          | 234.032          | 235.388          | 247.764          | 257.033          | 265.283          | 273.718          | 277.979          | 283.965          |
| Utilidades retenidas                     | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Resultado ejercicio anterior             | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Resultado ejercicio actual               | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Total Pasivos</b>                     | <b>3.592.639</b> | <b>3.488.828</b> | <b>3.434.962</b> | <b>3.792.644</b> | <b>4.043.605</b> | <b>4.510.498</b> | <b>4.540.192</b> | <b>5.137.271</b> | <b>5.129.791</b> | <b>5.434.447</b> |

Fuente: Modelo de balance Superintendencia de Bancos. CO 1



# Ingresos y gastos extraordinarios

Desde la perspectiva antes indicada, estas transacciones extraordinarias se excluyen de los balances y estados de resultados para su análisis. En los cuadros N° 4 y N° 5 se presentan el detalle de cada una de estas partidas, con sus respectivas notas explicativas.

## CUADRO 3

## Estado de Resultados

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999)

|   | 1990            | 1991            | 1992            | 1993            | 1994            | 1995            | 1996            | 1997            | 1998            | 1999            |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Ingresos por Intereses y Reajustes</b> | <b>698.169</b>  | <b>577.321</b>  | <b>540.014</b>  | <b>547.791</b>  | <b>493.648</b>  | <b>501.949</b>  | <b>494.953</b>  | <b>504.830</b>  | <b>510.080</b>  | <b>448.001</b>  |
| Colocaciones                              | 385.477         | 291.566         | 246.276         | 253.309         | 228.159         | 206.340         | 197.433         | 190.652         | 225.615         | 204.875         |
| Colocaciones hipotecarias                 | 67.352          | 92.906          | 94.680          | 97.794          | 105.048         | 104.704         | 109.890         | 122.438         | 108.869         | 100.485         |
| Operaciones con pacto                     | 0               | 0               | 4.023           | 2.149           | 440             | 229             | 581             | 559             | 783             | 613             |
| Inversiones                               | 245.341         | 192.849         | 195.035         | 194.540         | 160.011         | 190.676         | 187.049         | 191.180         | 174.813         | 142.028         |
| <b>Gastos por Intereses y Reajustes</b>   | <b>-550.486</b> | <b>-421.918</b> | <b>-345.491</b> | <b>-356.204</b> | <b>-313.388</b> | <b>-317.741</b> | <b>-305.773</b> | <b>-311.303</b> | <b>-298.239</b> | <b>-254.696</b> |
| Depósitos, captaciones y otras oblig.     | -324.757        | -230.440        | -208.421        | -214.870        | -176.766        | -181.296        | -166.648        | -171.967        | -161.231        | -132.900        |
| Letras de crédito                         | -13.562         | -79.242         | -80.280         | -91.546         | -100.967        | -103.318        | -109.742        | -113.692        | -110.784        | -98.453         |
| Obligaciones por intermediación           | -60.213         | 0               | -2.144          | -4.685          | -2.783          | -4.601          | -5.986          | -5.163          | -5.307          | -5.387          |
| Obligaciones país                         | -120.488        | -91.093         | -43.164         | -32.332         | -19.877         | -15.236         | 11.253          | -8.792          | -9.430          | -7.417          |
| Obligaciones del exterior                 | -31.465         | -21.143         | -11.481         | -12.772         | -12.962         | -13.289         | -12.144         | -11.689         | -11.487         | -10.539         |
| <b>Intereses y Reajustes Netos</b>        | <b>147.684</b>  | <b>155.403</b>  | <b>194.522</b>  | <b>191.587</b>  | <b>180.260</b>  | <b>184.208</b>  | <b>189.180</b>  | <b>193.526</b>  | <b>211.841</b>  | <b>193.305</b>  |
| Comisiones letras hipotecarias netas      | 3.987           | 5.895           | 6.498           | 7.853           | 9.875           | 11.806          | 13.898          | 16.174          | 17.412          | 19.539          |
| <b>Int. y Reaj. Netos + Comis. L.H.</b>   | <b>157.671</b>  | <b>161.298</b>  | <b>201.020</b>  | <b>199.440</b>  | <b>190.135</b>  | <b>196.013</b>  | <b>203.077</b>  | <b>209.701</b>  | <b>229.253</b>  | <b>212.844</b>  |
| Ingresos netos por comisiones (1)         | 1.337           | 1.967           | 1.706           | 2.125           | 2.732           | 3.273           | 9.269           | 9.640           | 10.233          | 9.851           |
| Utilidad por intern. documentos neta      | 32.793          | 30.193          | 2.298           | 18.096          | 2.636           | 4.525           | -413            | -1.684          | -29.476         | -1.971          |
| Ajuste a valores de mercado               | 0               | 0               | 365             | -130            | 1.336           | -6.190          | 4.762           | -11.494         | 22.798          | -22             |
| Utilidad neta de cambio                   | 43.654          | 28.253          | -18.125         | 3.108           | 1.517           | 1.362           | 168             | -507            | 6.900           | 2.659           |
| Otros ingresos de operación netos         | 7.160           | 20.567          | 10.963          | 5.741           | 2.969           | 2.740           | 2.361           | 2.516           | 2.381           | 4.697           |
| <b>Excedente Financiero</b>               | <b>236.615</b>  | <b>242.278</b>  | <b>198.227</b>  | <b>228.379</b>  | <b>201.326</b>  | <b>201.724</b>  | <b>219.224</b>  | <b>208.171</b>  | <b>242.089</b>  | <b>228.058</b>  |
| <b>Gastos Apoyo Operacional</b>           | <b>-93.494</b>  | <b>-109.034</b> | <b>-112.182</b> | <b>-124.634</b> | <b>-135.862</b> | <b>-136.470</b> | <b>-142.749</b> | <b>-137.355</b> | <b>-148.823</b> | <b>-156.341</b> |
| Gastos de personal y directorio           | -76.888         | -89.397         | -89.992         | -94.974         | -104.310        | -104.676        | -112.995        | -106.417        | -110.031        | -115.371        |
| Gastos de administración                  | -11.042         | -12.910         | -14.927         | -18.532         | -20.052         | -21.122         | -18.270         | -19.407         | -25.145         | -26.222         |
| Depreciación, amortización y cast.        | -3.767          | -4.553          | -4.816          | -5.530          | -6.962          | -7.684          | -7.853          | -8.020          | -9.310          | -9.786          |
| Impuestos, contribuciones y aportes       | -1.797          | -2.174          | -2.448          | -5.598          | -4.538          | -2.989          | -3.630          | -3.510          | -4.338          | -4.962          |
| <b>Margen Neto</b>                        | <b>143.121</b>  | <b>133.244</b>  | <b>86.044</b>   | <b>103.745</b>  | <b>65.464</b>   | <b>65.254</b>   | <b>76.475</b>   | <b>70.816</b>   | <b>93.266</b>   | <b>71.717</b>   |
| Provisiones por activos riesgosos         | -55.041         | -79.589         | -39.959         | -31.813         | -15.557         | -25.169         | -36.683         | -27.833         | -43.815         | -37.379         |
| Recuperación colocaciones castigadas      | 11.646          | 6.377           | 11.195          | 14.294          | 12.365          | 13.210          | 16.437          | 14.237          | 14.872          | 15.999          |
| <b>Utilidad Operacional</b>               | <b>99.726</b>   | <b>60.032</b>   | <b>57.281</b>   | <b>86.226</b>   | <b>62.272</b>   | <b>53.295</b>   | <b>56.229</b>   | <b>57.220</b>   | <b>64.323</b>   | <b>50.337</b>   |
| Ingresos no operacionales                 | 1.166           | 14.128          | 2.571           | 3.834           | 3.644           | 5.533           | 2.209           | 4.179           | 3.802           | 3.350           |
| Gastos no operacionales                   | 3.346           | -435            | -219            | -27.144         | -14.552         | -8.334          | -5.063          | -1.306          | -2.486          | -2.737          |
| Utilidad por inversión en sociedades      | -364            | 649             | 641             | 1.299           | 2.171           | 529             | -217            | 968             | -2.493          | 981             |
| Corrección monetaria                      | -36.473         | -25.854         | -20.096         | -14.651         | -11.040         | -10.972         | -9.653          | -10.266         | -7.237          | -4.475          |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b>        | <b>60.709</b>   | <b>48.520</b>   | <b>40.178</b>   | <b>49.564</b>   | <b>42.494</b>   | <b>40.050</b>   | <b>43.505</b>   | <b>50.795</b>   | <b>55.909</b>   | <b>47.456</b>   |
| Impuesto a la renta                       | -39.581         | -24.576         | -94             | -6.520          | -106            | -18.558         | -13.445         | -20.562         | -24.887         | -12.671         |
| Provisión voluntaria                      | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1.800           |
| <b>Utilidad Neta</b>                      | <b>21.129</b>   | <b>23.943</b>   | <b>40.083</b>   | <b>43.044</b>   | <b>42.388</b>   | <b>21.492</b>   | <b>30.060</b>   | <b>30.233</b>   | <b>31.022</b>   | <b>36.585</b>   |

Fuente: Modelo de resultados Superintendencia de Bancos - CO 2



## CUADRO 4

## Ingresos Extraordinarios. Banco del Estado.

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999)

|  | 1990          | 1991          | 1992          | 1993          | 1994         | 1995         | 1996         | 1997         | 1998       | 1999         |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| <b>Activos fijos</b>                                 | <b>1.550</b>  | <b>3.480</b>  | <b>1.389</b>  | <b>622</b>    | <b>2.099</b> | <b>3.646</b> | <b>721</b>   | <b>989</b>   | <b>0</b>   | <b>1.776</b> |
| 1 Bienes recibidos en pago netos (a)                 | 1.550         | 3.480         | 1.389         | 622           | 2.099        | 3.646        | 721          | 989          | 0          | 1.776        |
| 1.1 Ventas   | 410           | 2.991         | 44            | 0             | 0            | 3.646        | 721          | 989          | 0          | 1.593        |
| 1.2 Utilidad   | 1.140         | 490           | 1.346         | 622           | 2.099        | 0            | 0            | 0            | 0          | 183          |
| <b>Provisiones</b>                                   | <b>12.997</b> | <b>9.795</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>   | <b>0</b>     |
| 1 Liberación provisiones (b)                         | 8.124         | 9.795         | 0             | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0            |
| 2 Liberación provisiones Eulobank                    | 4.873         | 0             | 0             | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0            |
| <b>Impuestos</b>                                     | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>1.199</b>  | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>742</b>   | <b>972</b> | <b>0</b>     |
| 1 Mayor valor devolución pagos provisionales (d)     | 0             | 0             | 0             | 1.190         | 0            | 0            | 0            | 0            | 243        | 0            |
| 2 Impuestos recuperados (e)                          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0            | 0            | 742          | 729        | 0            |
| <b>Recuperaciones</b>                                | <b>5.908</b>  | <b>6.781</b>  | <b>5.593</b>  | <b>2.235</b>  | <b>1.481</b> | <b>1.214</b> | <b>630</b>   | <b>386</b>   | <b>0</b>   | <b>228</b>   |
| 1 Créditos adquiridos a Ins. Liquidación (f)         | 5.908         | 6.781         | 5.593         | 2.235         | 1.481        | 1.214        | 630          | 386          | 0          | 228          |
| <b>Otros ingresos</b>                                | <b>3.700</b>  | <b>18.758</b> | <b>7.862</b>  | <b>11.362</b> | <b>655</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>   | <b>0</b>     |
| 1 Sustitución pagares deuda externa (g)              | 3.700         | 16.335        | 7.862         | 3.047         | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0            |
| 2 Diferencia precio cartera ANAP (h)                 | 0             | 0             | 0             | 8.314         | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0            |
| 6 Ajuste capital adeudado compra cartera ANAP        | 0             | 0             | 0             | 0             | 655          | 0            | 0            | 0            | 0          | 0            |
| 7 Regularización intereses créditos hipotecarios (i) | 0             | 2.424         | 0             | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0            |
| <b>Ingresos Extraordinarios</b>                      | <b>24.155</b> | <b>38.815</b> | <b>14.845</b> | <b>15.418</b> | <b>4.235</b> | <b>4.860</b> | <b>1.351</b> | <b>2.117</b> | <b>972</b> | <b>2.004</b> |

### NOTAS

Los ingresos extraordinarios que se contemplan son los siguientes:

- a) Bienes recibidos en pago, generan ingresos de alguna relevancia en toda la década, como resultado de la ejecución de garantías de créditos, principalmente castigados.  
 b) Corresponde a liberación de provisiones provenientes de recuperaciones de colocaciones e inversiones financieras normales del giro.  
 c) Liberación de provisiones. El Banco del Estado en su calidad de accionista del Eulobank, tenía una participación del 5,8% de su propiedad. En esta calidad suscribió en 1983 un convenio de garantía (shareholders deposit agreement), para responder a depósitos efectuados por los Bancos europeos accionistas del Eulobank, constituyendo provisiones por el 100% de los valores invertidos. En 1990 esta institución presentaba una difícil situación financiera lo que motivó su liquidación, permitiendo al Banco recuperar pagares de la deuda externa chilena y liberar provisiones en 1990 y 1991.  
 Por otra parte, de acuerdo al convenio de garantía citado, le significó al Banco en 1990, además liberar provisiones de acciones del Eulobank.  
 d) Mayor valor devolución pago provisionales mensuales correspondiente al ejercicio financiero 1992 aplicados en 1993.  
 e) Impuestos recuperados. Corresponde a recuperación de impuestos de timbres por créditos externos aplicados en 1997 y 1998.  
 f) Créditos adquiridos a instituciones financieras en liquidación. Las recuperaciones de estos créditos le originaron utilidades al Banco durante toda la década.  
 g) Sustitución de pagares deuda externa. Corresponde a beneficios obtenidos en pago o sustituciones de pagares de la deuda externa entre 1990 y 1993.  
 h) Diferencia de precios cartera ANAP. La utilidad por diferencia de precio contabilizada el año 1993 por concepto de la cartera comprada a ANAP en el año 1988.  
 i) Regularización intereses créditos hipotecarios. Corresponde a un ajuste de intereses devengados de cupones por vencer realizado en 1991.

## CUADRO 5

## Gastos Extraordinarios. Banco del Estado

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999)

|   | 1990         | 1991       | 1992       | 1993         | 1994         | 1995         | 1996       | 1997       | 1998       | 1999         |
|---|--------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|
| <b>Castigos</b>                                 | <b>3.359</b> | <b>178</b> | <b>142</b> | <b>96</b>    | <b>1.908</b> | <b>5.512</b> | <b>535</b> | <b>167</b> | <b>644</b> | <b>2.132</b> |
| 1 Bienes recibidos en pago (a)                  | 3.359        | 178        | 142        | 96           | 1.908        | 5.512        | 535        | 167        | 644        | 2.132        |
| <b>Otros</b>                                    | <b>0</b>     | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>5.059</b> | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>     |
| 1 Diferencia impuesto ejercicios anteriores (b) | 0            | 0          | 0          | 5.059        | 0            | 0            | 0          | 0          | 0          | 0            |
| <b>Gastos Extraordinarios</b>                   | <b>3.359</b> | <b>178</b> | <b>142</b> | <b>5.155</b> | <b>1.908</b> | <b>5.512</b> | <b>535</b> | <b>167</b> | <b>644</b> | <b>2.132</b> |

### NOTAS

Los gastos que se consideran extraordinarios, están asociados a provisiones por operaciones que podían comprometer el patrimonio del Banco y reliquidaciones de impuestos. Estos se señalan a continuación:

- a) Bienes recibidos en pagos, generan gastos por castigos en toda la década como resultado de la ejecución de garantías.  
 b) Diferencia de impuestos de ejercicios anteriores. Hasta 1992 la diferencia de precios generada por compra de cartera ANAP se tributaba sobre base devengada. A partir del año 1993, el Servicio de Impuestos Internos determinó que debe tributarse sobre base percibida, por el total de la diferencia de precios al momento de la compra. A raíz de esta interpretación se reliquidaron en 1993 impuestos desde el año 1989 a 1992.



# Activos, Pasivos y Estados de Resultados corregidos

En los cuadros N° 6, N° 7 y N° 8 se presentan los balances de activos, pasivos y estado de resultados de la década, pero excluyendo estas transacciones extraordinarias. Básicamente, se trata de una recomposición entre colocaciones e inversiones, que reflejan operaciones normales del período considerado. Las cifras se expresan en moneda de igual valor.

Los activos totales del Banco entre 1990 y diciembre de 1999 se expandieron a una tasa media anual del 5,9% real, algo inferior al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) estimado en torno al

6,5% para ese mismo período.

Por otra parte, los activos productivos en el mismo período crecieron a una tasa media anual de 4,5%. Al considerar la evolución de éstos en los últimos tres años del decenio, se observa un incremento de 5,9%, el cual supera el crecimiento registrado por la economía en ese período.

Dentro de los activos, sus principales componentes se incrementaron durante la década. Las colocaciones se expandieron a una tasa media anual del 6,0%, mientras que las inversiones, constituidas casi en su

## CUADRO 6

## Balance General. Activos. Excluye Transacciones Extraordinarias

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999)

|                                       | 1990             | 1991             | 1992             | 1993             | 1994             | 1995             | 1996             | 1997             | 1998             | 1999             |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Fondos Disponibles</b>             | <b>218.603</b>   | <b>161.612</b>   | <b>173.301</b>   | <b>192.365</b>   | <b>138.590</b>   | <b>172.193</b>   | <b>195.440</b>   | <b>117.870</b>   | <b>222.869</b>   | <b>318.415</b>   |
| <b>Colocaciones</b>                   | <b>1.571.274</b> | <b>1.701.820</b> | <b>1.890.244</b> | <b>2.240.429</b> | <b>2.195.195</b> | <b>2.370.727</b> | <b>2.491.672</b> | <b>2.765.052</b> | <b>3.156.765</b> | <b>3.241.683</b> |
| Deudores en cuenta corriente          | 4.772            | 11.659           | 19.461           | 31.672           | 34.425           | 40.610           | 44.756           | 43.470           | 42.388           | 40.235           |
| Comerciales                           | 288.018          | 578.067          | 677.835          | 841.662          | 804.028          | 825.994          | 757.411          | 836.421          | 1.013.361        | 1.087.029        |
| Préstamos a instituciones financieras | 349.843          | 122.935          | 171.075          | 265.422          | 210.536          | 289.187          | 409.147          | 484.393          | 467.471          | 442.156          |
| Consumo                               | 53.939           | 78.663           | 90.766           | 100.057          | 92.227           | 97.079           | 93.043           | 111.119          | 125.779          | 131.769          |
| Créditos para importación             | 66.898           | 56.507           | 49.924           | 43.117           | 21.500           | 25.502           | 17.046           | 25.550           | 18.044           | 9.671            |
| Créditos para exportación             | 61.313           | 87.698           | 85.040           | 105.605          | 41.997           | 44.516           | 41.479           | 64.234           | 74.895           | 68.640           |
| Contingentes                          | 73.636           | 61.875           | 48.390           | 70.867           | 99.029           | 61.500           | 53.863           | 50.689           | 93.420           | 102.750          |
| Reprogramadas                         | 107.262          | 79.600           | 67.293           | 55.052           | 46.820           | 40.474           | 32.532           | 28.784           | 24.885           | 21.599           |
| Colocaciones hipotecarias vivienda    | 478.099          | 540.670          | 599.825          | 668.665          | 757.216          | 844.564          | 943.354          | 1.016.573        | 1.100.260        | 1.173.877        |
| Contratos de leasing                  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 65.624           | 51.684           |
| Otras colocaciones hipotecarias       | 15.363           | 16.147           | 11.277           | 15.851           | 23.989           | 28.570           | 33.097           | 42.297           | 59.691           | 70.420           |
| Varios deudores                       | 1.258            | 384              | 505              | 547              | 609              | 779              | 600              | 609              | 2.352            | 697              |
| Vencidas                              | 70.873           | 67.615           | 68.852           | 41.911           | 60.820           | 71.953           | 65.343           | 60.912           | 68.595           | 40.256           |
| <b>Operaciones con Pacto</b>          | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>3.300</b>     | <b>47.831</b>    | <b>37.219</b>    | <b>12.181</b>    | <b>12.088</b>    | <b>9.652</b>     | <b>0</b>         | <b>8.900</b>     |
| <b>Inversiones</b>                    | <b>1.246.285</b> | <b>1.400.044</b> | <b>1.239.665</b> | <b>1.184.100</b> | <b>1.368.475</b> | <b>1.561.586</b> | <b>1.472.406</b> | <b>1.660.629</b> | <b>1.352.718</b> | <b>1.425.423</b> |
| <b>Inversiones Financieras</b>        | <b>1.008.904</b> | <b>1.207.255</b> | <b>1.238.737</b> | <b>1.159.263</b> | <b>1.345.605</b> | <b>1.556.991</b> | <b>1.469.699</b> | <b>1.656.686</b> | <b>1.346.066</b> | <b>1.416.912</b> |
| Doctos. B. C. con mercado secund.     | 793.574          | 977.613          | 598.952          | 677.276          | 927.894          | 1.248.292        | 1.254.038        | 1.407.864        | 1.072.493        | 999.885          |
| Doctos. B. C. sin mercado secund.     | 0                | 4.813            | 455.631          | 315.523          | 237.605          | 130.859          | 72.754           | 24.209           | 0                | 0                |
| Documentos organismos fiscales        | 55.167           | 51.251           | 22.678           | 45.316           | 47.469           | 68.241           | 63.859           | 60.635           | 70.334           | 87.268           |
| Doctos. emitidos por otras Inst. Fin. | 18.649           | 31.640           | 11.102           | 8.540            | 3.832            | 3.813            | 24.938           | 65.156           | 69.155           | 57.250           |
| Inversiones en el exterior            | 8.646            | 900              | 1.325            | 2.361            | 3.161            | 3.196            | 3.111            | 22.323           | 29.577           | 65.395           |
| Otras inversiones financieras         | 132.868          | 131.638          | 106.171          | 93.030           | 81.363           | 81.697           | 18.947           | 66.933           | 75.868           | 101.056          |
| Inversiones intermediadas             | 0                | 9.401            | 42.691           | 17.421           | 43.133           | 26.023           | 32.115           | 21.121           | 16.671           | 90.437           |
| Ajuste a valores de mercado           | 0                | 0                | -85              | -206             | 1.147            | -5.130           | -61              | -11.552          | 11.967           | 15.621           |
| <b>Otras Inversiones</b>              | <b>237.381</b>   | <b>192.789</b>   | <b>929</b>       | <b>24.837</b>    | <b>22.870</b>    | <b>4.595</b>     | <b>2.707</b>     | <b>3.944</b>     | <b>6.651</b>     | <b>8.511</b>     |
| Bienes recibidos en pago              | 2.712            | 1.195            | 929              | 6.947            | 7.032            | 4.482            | 2.631            | 3.944            | 4.843            | 5.913            |
| Activos para leasing                  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 1.809            | 2.598            |
| Dep. en garantía y obligados en B. C. | 101.925          | 8.961            | 0                | 18.340           | 15.838           | 113              | 76               | 0                | 0                | 0                |
| Otras inversiones no financieras      | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Cuenta especial depósito N° 1 B. C.   | 132.744          | 182.634          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Activo Fijo</b>                    | <b>69.835</b>    | <b>85.858</b>    | <b>101.678</b>   | <b>111.707</b>   | <b>118.514</b>   | <b>113.989</b>   | <b>109.261</b>   | <b>111.033</b>   | <b>103.346</b>   | <b>108.668</b>   |
| Físico                                | 54.833           | 73.763           | 88.420           | 100.008          | 104.125          | 100.968          | 95.859           | 94.099           | 95.834           | 99.374           |
| Financiero                            | 14.202           | 12.095           | 13.258           | 11.700           | 14.389           | 13.021           | 13.402           | 16.934           | 7.512            | 9.294            |
| <b>Otros Activos</b>                  | <b>238.328</b>   | <b>72.961</b>    | <b>26.775</b>    | <b>16.211</b>    | <b>185.612</b>   | <b>279.821</b>   | <b>259.324</b>   | <b>473.035</b>   | <b>294.094</b>   | <b>331.358</b>   |
| <b>Total Activos</b>                  | <b>3.343.526</b> | <b>3.422.295</b> | <b>3.434.962</b> | <b>3.792.644</b> | <b>4.043.605</b> | <b>4.510.498</b> | <b>4.540.192</b> | <b>5.137.271</b> | <b>5.129.792</b> | <b>5.434.447</b> |
| Saldo activos productivos diciembre   | 2.746.687        | 3.034.248        | 3.064.357        | 3.430.449        | 3.540.069        | 3.872.542        | 3.910.824        | 4.374.422        | 4.440.887        | 4.635.750        |
| Activos productivos medio año         | 3.019.300        | 2.890.467        | 3.049.303        | 3.247.403        | 3.485.259        | 3.706.306        | 3.891.683        | 4.142.623        | 4.407.655        | 4.533.378        |

Fuente: Modelo de balance Superintendencia de Bancos CO 1



totalidad por inversiones financieras, lo hicieron en un 2,2 % y el activo fijo en un 5,6 %.

En el caso de los pasivos, los componentes de mayor significación son los depósitos a la vista y los depósitos de ahorro a plazo, que crecieron a una tasa media anual del 7,9% y 6,8% respectivamente, superior al PIB. Esta expansión del ahorro refleja la fortaleza que tiene el Banco en esta materia y, además, la fidelidad de los clientes a los que atiende bajo esta modalidad.

Por otra parte, los financiamientos obtenidos por la vía de créditos externos e internos disminuyeron en 8,2%, porque el peso se apreció respecto del dólar y por la disminución progresiva de

las líneas de reprogramación del Banco Central, las cuales fueron reemplazadas por un incremento significativo de las fuentes de fondos internas, básicamente provenientes de las cuentas de ahorro a plazo y depósitos a la vista.

En materia de resultados, los cuadros N° 9 y N° 10 presentan las utilidades antes de impuestos registradas en el período 1990-1999. La principal conclusión que se advierte, es que las utilidades del BECH crecieron en forma sostenida a partir de 1991. Al analizar las cifras disponibles a diciembre de 1999, se observa que la utilidad promedio anual antes de impuestos, fue del orden de MM\$ 39.000, en moneda de diciembre de 1999, con un crecimiento del 17,4% promedio anual en la década.

## CUADRO 7

## Balance General. Pasivos. Excluye Transacciones Extraordinarias

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999)

|  | 1990             | 1991             | 1992             | 1993             | 1994             | 1995             | 1996             | 1997             | 1998             | 1999             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Depósitos, Captac. y otras Oblig.</b>   | <b>1.651.703</b> | <b>1.748.644</b> | <b>1.995.853</b> | <b>2.206.501</b> | <b>2.302.601</b> | <b>2.601.278</b> | <b>2.646.214</b> | <b>2.835.031</b> | <b>2.869.514</b> | <b>3.048.666</b> |
| <b>Depósitos vista</b>                     | <b>488.322</b>   | <b>465.994</b>   | <b>653.227</b>   | <b>725.047</b>   | <b>771.178</b>   | <b>957.681</b>   | <b>942.604</b>   | <b>988.421</b>   | <b>980.366</b>   | <b>899.721</b>   |
| Acreed. Ctas. corrientes particulares      | 151.506          | 148.333          | 223.185          | 144.424          | 101.895          | 152.164          | 158.352          | 194.093          | 162.727          | 175.051          |
| Cuenta única fiscal                        | 297.513          | 279.073          | 308.382          | 401.511          | 419.585          | 553.049          | 511.999          | 618.678          | 535.236          | 543.157          |
| Otros saldos acreedores vista              | 39.303           | 38.588           | 121.661          | 179.113          | 249.698          | 252.468          | 272.253          | 175.650          | 282.403          | 181.513          |
| <b>Depósitos de ahorro a la vista</b>      | <b>8.910</b>     | <b>10.913</b>    | <b>12.350</b>    | <b>13.897</b>    | <b>17.653</b>    | <b>22.148</b>    | <b>24.744</b>    | <b>29.382</b>    | <b>31.758</b>    | <b>39.026</b>    |
| <b>Depósitos y captaciones a plazo (1)</b> | <b>190.929</b>   | <b>208.639</b>   | <b>157.486</b>   | <b>189.099</b>   | <b>166.586</b>   | <b>198.364</b>   | <b>254.905</b>   | <b>303.680</b>   | <b>354.617</b>   | <b>608.348</b>   |
| <b>Depósitos de ahorro a plazo</b>         | <b>836.601</b>   | <b>942.336</b>   | <b>1.061.773</b> | <b>1.180.296</b> | <b>1.261.482</b> | <b>1.352.158</b> | <b>1.420.757</b> | <b>1.511.466</b> | <b>1.486.485</b> | <b>1.497.272</b> |
| Cuentas por pagar                          | 19               | 27               | 873              | 960              | 874              | 741              | 1.014            | 845              | 3.812            | 4.299            |
| Bonos y deventures                         | 126.923          | 120.735          | 110.144          | 97.202           | 84.827           | 70.187           | 2.190            | 1.237            | 12.476           | 0                |
| <b>Obligaciones País</b>                   | <b>444.154</b>   | <b>463.959</b>   | <b>214.653</b>   | <b>231.464</b>   | <b>150.947</b>   | <b>181.135</b>   | <b>85.398</b>    | <b>150.647</b>   | <b>208.870</b>   | <b>144.859</b>   |
| Banco Central                              | 153.183          | 121.542          | 96.709           | 109.301          | 89.685           | 130.807          | 38.417           | 90.180           | 53.537           | 19.815           |
| Línea de crédito reprog. deudas B. C.      | 118.199          | 107.016          | 78.354           | 44.402           | 37.929           | 30.101           | 22.616           | 17.238           | 12.602           | 10.085           |
| Otras obligaciones país Banco Central      | 143.523          | 207.713          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Otras oblig. con bancos del país           | 29.249           | 27.687           | 39.591           | 77.762           | 23.334           | 20.227           | 24.365           | 43.229           | 142.731          | 114.959          |
| <b>Obligaciones con el Exterior</b>        | <b>344.169</b>   | <b>241.865</b>   | <b>246.856</b>   | <b>266.119</b>   | <b>218.212</b>   | <b>195.901</b>   | <b>181.098</b>   | <b>190.146</b>   | <b>151.367</b>   | <b>153.659</b>   |
| <b>Otras Obligaciones</b>                  | <b>368.760</b>   | <b>458.964</b>   | <b>571.837</b>   | <b>665.189</b>   | <b>852.646</b>   | <b>913.032</b>   | <b>1.033.669</b> | <b>1.108.165</b> | <b>1.203.848</b> | <b>1.310.186</b> |
| Obligaciones contingentes                  | 74.832           | 64.279           | 51.421           | 71.362           | 99.641           | 62.690           | 53.982           | 51.518           | 94.310           | 102.424          |
| Obligaciones hipotecarias                  | 293.027          | 385.410          | 477.346          | 576.244          | 709.849          | 824.297          | 947.523          | 1.035.514        | 1.092.750        | 1.116.753        |
| Obligaciones por intermediación            | 0                | 9.275            | 43.070           | 17.583           | 43.156           | 26.045           | 32.164           | 21.134           | 16.788           | 91.009           |
| <b>Provisiones</b>                         | <b>144.922</b>   | <b>172.017</b>   | <b>141.950</b>   | <b>125.191</b>   | <b>75.066</b>    | <b>69.873</b>    | <b>58.527</b>    | <b>61.569</b>    | <b>77.051</b>    | <b>68.154</b>    |
| Colocaciones                               | 135.854          | 163.860          | 136.837          | 124.894          | 75.066           | 68.873           | 56.485           | 59.645           | 75.192           | 68.142           |
| Otras provisiones                          | 9.068            | 8.157            | 5.113            | 298              | 0                | 0                | 2.042            | 1.924            | 1.859            | 12               |
| <b>Otros Pasivos</b>                       | <b>164.422</b>   | <b>108.620</b>   | <b>29.811</b>    | <b>62.823</b>    | <b>196.395</b>   | <b>290.204</b>   | <b>270.027</b>   | <b>518.005</b>   | <b>341.153</b>   | <b>424.958</b>   |
| <b>Patrimonio</b>                          | <b>225.395</b>   | <b>229.175</b>   | <b>234.032</b>   | <b>235.388</b>   | <b>247.764</b>   | <b>259.099</b>   | <b>265.283</b>   | <b>273.718</b>   | <b>277.979</b>   | <b>283.965</b>   |
| Capital y reservas                         | 225.395          | 229.175          | 234.032          | 238.388          | 247.764          | 259.099          | 265.283          | 273.718          | 277.979          | 283.965          |
| Utilidades retenidas                       | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Resultado ejercicio anterior               | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Resultado ejercicio actual                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Total Pasivos</b>                       | <b>3.343.526</b> | <b>3.422.295</b> | <b>3.434.962</b> | <b>3.792.644</b> | <b>4.043.605</b> | <b>4.510.498</b> | <b>4.540.192</b> | <b>5.137.271</b> | <b>5.129.791</b> | <b>5.434.447</b> |

Fuente: Modelo de balance Superintendencia de Bancos CO 1

**CUADRO 8****Estado de Resultados Excluyendo Ingresos y Gastos Extraordinarios**

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999)

|   | 1990             | 1991             | 1992             | 1993             | 1994             | 1995             | 1996             | 1997             | 1998             | 1999             |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ingresos por Intereses y Reajustes</b> | <b>698.169,0</b> | <b>574.897,0</b> | <b>540.014,0</b> | <b>547.791,0</b> | <b>493.648,0</b> | <b>501.949,0</b> | <b>494.953,0</b> | <b>504.830,0</b> | <b>510.080,0</b> | <b>448.001,0</b> |
| Colocaciones                              | 385.477          | 291.566          | 246.276          | 253.309          | 228.159          | 206.340          | 197.433          | 190.652          | 225.615          | 204.875          |
| Colocaciones hipotecarias                 | 67.352           | 92.906           | 94.680           | 97.794           | 105.048          | 104.704          | 109.890          | 122.438          | 108.869          | 100.485          |
| Operaciones con pacto                     | 0                | 0                | 4.023            | 2.149            | 430              | 229              | 581              | 559              | 783              | 613              |
| Inversiones                               | 245.341          | 192.849          | 195.035          | 194.540          | 160.011          | 190.676          | 187.049          | 191.180          | 174.813          | 142.028          |
| Ingresos extraordinarios                  |                  | -2.424           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Gastos por Intereses y Reajustes</b>   | <b>-550.486</b>  | <b>-421.918</b>  | <b>-345.491</b>  | <b>-356.204</b>  | <b>-313.388</b>  | <b>-317.741</b>  | <b>-305.773</b>  | <b>-311.303</b>  | <b>-298.239</b>  | <b>-254.696</b>  |
| Depositos, captaciones y otras obbg.      | -324.757         | -230.440         | -208.421         | -214.870         | -176.799         | -181.296         | -166.648         | -171.967         | -161.231         | -132.900         |
| Letras de crédito                         | -13.562          | -79.242          | -80.288          | -91.546          | -100.967         | -103.318         | -109.742         | -113.692         | -110.764         | -98.453          |
| Obligaciones por intermediación           | -60.213          | 0                | -2.144           | -4.685           | -2.783           | -4.601           | -5.986           | -5.163           | -5.307           | -5.387           |
| Obligaciones país                         | -120.488         | -91.093          | -43.164          | -32.332          | -19.877          | -15.236          | -11.253          | -8.792           | -9.430           | -7.417           |
| Obligaciones del exterior                 | -31.465          | -21.143          | -11.481          | -12.772          | -12.962          | -13.289          | -12.144          | -11.689          | -11.487          | -10.539          |
| <b>Intereses y Reajustes Netos</b>        | <b>147.684</b>   | <b>152.979</b>   | <b>194.522</b>   | <b>191.587</b>   | <b>180.260</b>   | <b>184.208</b>   | <b>189.180</b>   | <b>193.526</b>   | <b>211.841</b>   | <b>193.305</b>   |
| Comisiones letras hipotecarias netas      | 3.987            | 5.895            | 6.498            | 7.853            | 9.875            | 11.806           | 13.898           | 16.174           | 17.412           | 19.539           |
| <b>Int. y Reaj. Netos + Comis. L.H.</b>   | <b>151.671</b>   | <b>158.874</b>   | <b>201.020</b>   | <b>199.440</b>   | <b>190.135</b>   | <b>196.013</b>   | <b>203.077</b>   | <b>209.701</b>   | <b>229.253</b>   | <b>212.844</b>   |
| Ingresos netos por comisiones (1)         | 1.337            | 1.967            | 1.706            | 2.125            | 2.732            | 3.273            | 9.269            | 9.640            | 10.233           | 9.851            |
| Unidad por interm. documentos neta        | 32.793           | 30.193           | 2.298            | 18.096           | 2.636            | 4.525            | -413             | -1.684           | -29.476          | -1.971           |
| Ajuste a valores de mercado               | 0                | 0                | 365              | -130             | 1.336            | -6.190           | 4.762            | -11.494          | 22.798           | -22              |
| Unidad neta de cambio                     | -43.654          | 28.253           | -18.125          | 3.108            | 1.517            | 1.362            | 168              | -507             | 6.900            | 2.659            |
| Otros ingresos de operación netos         | 7.160            | 20.567           | 10.963           | 5.741            | 2.969            | 2.740            | 2.361            | 2.516            | 2.381            | 4.697            |
| Ingresos extraordinarios                  | -11.158          | -26.596          | -14.845          | -15.418          | -4.235           | -4.860           | -1.351           | -2.117           | -972             | -2.004           |
| <b>Excedente Financiero</b>               | <b>225.457</b>   | <b>213.258</b>   | <b>183.382</b>   | <b>212.961</b>   | <b>197.091</b>   | <b>196.864</b>   | <b>217.873</b>   | <b>206.054</b>   | <b>241.117</b>   | <b>226.054</b>   |
| <b>Gastos Apoyo Operacional</b>           | <b>-93.494</b>   | <b>-109.034</b>  | <b>-112.182</b>  | <b>-124.634</b>  | <b>-135.862</b>  | <b>-136.470</b>  | <b>-142.749</b>  | <b>-137.355</b>  | <b>-148.823</b>  | <b>-156.341</b>  |
| Gastos de personal y directorio           | -76.888          | -89.397          | -89.992          | -94.976          | -104.310         | -104.676         | -112.995         | -106.417         | -110.031         | -115.371         |
| Gastos de administración                  | -11.042          | -12.910          | -14.927          | -18.532          | -20.052          | -21.122          | -18.270          | -19.407          | -25.145          | -26.222          |
| Depreciación, amortización y cast         | -3.767           | -4.553           | -4.816           | -5.530           | -6.962           | -7.684           | -7.853           | -8.020           | -9.310           | -9.786           |
| Impuestos, contribuciones y aportes       | -1.797           | -2.174           | -2.448           | -5.598           | -4.538           | -2.989           | -3.630           | -3.510           | -4.338           | -4.962           |
| <b>Margen Neto</b>                        | <b>131.963</b>   | <b>104.224</b>   | <b>71.199</b>    | <b>88.327</b>    | <b>61.229</b>    | <b>60.394</b>    | <b>75.124</b>    | <b>68.699</b>    | <b>92.294</b>    | <b>69.713</b>    |
| Provisiones por activos riesgosos         | -55.041          | -79.589          | -39.959          | -31.813          | -15.557          | -25.169          | -36.683          | -27.833          | -43.815          | -37.379          |
| Recuperación colocaciones castigadas      | 11.646           | 6.377            | 11.195           | 14.294           | 12.365           | 13.210           | 16.437           | 14.237           | 14.872           | 15.999           |
| Ingresos extraordinarios                  | -12.997          | -9.795           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Utilidad Operacional</b>               | <b>75.571</b>    | <b>21.217</b>    | <b>-42.436</b>   | <b>-70.808</b>   | <b>-58.037</b>   | <b>-48.435</b>   | <b>-54.878</b>   | <b>-55.103</b>   | <b>-63.351</b>   | <b>-48.333</b>   |
| Ingresos no operacionales                 | 1.166            | 14.128           | 2.571            | 3.834            | 3.644            | 5.533            | 2.209            | 4.179            | 3.802            | 3.350            |
| Gastos no operacionales                   | -3.346           | -435             | -219             | -27.144          | -14.552          | -8.334           | -5.063           | -1.306           | -2.486           | -2.737           |
| Unidad por inversión en sociedades        | -364             | 649              | 641              | 1.299            | 2.171            | 529              | -217             | 968              | -2.493           | 981              |
| Corrección monetaria                      | -36.473          | -25.854          | -20.096          | -14.651          | -11.040          | -10.972          | -999.653         | -10.266          | -7.237           | -4.475           |
| Gastos extraordinarios                    | 3.359            | 178              | 142              | 5.155            | 1.908            | 5.512            | 535              | 167              | 644              | 2.132            |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b>        | <b>39.913</b>    | <b>9.883</b>     | <b>25.475</b>    | <b>39.301</b>    | <b>-40.167</b>   | <b>40.702</b>    | <b>42.689</b>    | <b>48.845</b>    | <b>55.581</b>    | <b>47.584</b>    |

**CUADRO 9****Utilidad Antes de Impuesto Excluyendo Ingresos y Gastos Extraordinarios**

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999)

|  | 1990          | 1991         | 1992          | 1993          | 1994           | 1995          | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          |
|--|---------------|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Unidad antes impuesto contable               | 60.709        | 48.520       | 40.178        | 49.564        | 42.494         | 40.050        | 43.505        | 50.795        | 55.909        | 47.456        |
| Menos Ingresos extraordinarios               | 24.155        | 38.815       | 14.845        | 15.418        | 4.235          | 4.860         | 1.351         | 2.117         | 972           | 2.004         |
| Más Gastos extraordinarios                   | -3.359        | 178          | 142           | 5.155         | 1.908          | 5.512         | 535           | 167           | 644           | 2.132         |
| <b>Utilidad antes de impuestos corregida</b> | <b>39.913</b> | <b>9.883</b> | <b>25.475</b> | <b>39.301</b> | <b>-40.167</b> | <b>40.702</b> | <b>42.689</b> | <b>48.845</b> | <b>55.581</b> | <b>47.584</b> |



## ACTIVIDAD

# Estructura de activos

En el cuadro N° 10 se presenta la estructura de cuentas de activos del BECH. Las colocaciones representan el 59,7% de los activos, las inversiones financieras el 26,2% y los activos fijos el 2%. Dentro de las colocaciones destaca la elevada y creciente participación en los años noventa de las colocaciones hipotecarias de vivienda. Estas pasaron de representar el 14,3% del total de colocaciones en 1990 al 19,8% en 1999. La tendencia se explica en buena medida por la alta incidencia de las operaciones realizadas con las viviendas que disponen de subsidio, lo que es consistente con la función social que desempeña el Banco, al facilitar el acceso a la vivienda a los segmentos de menores ingresos de la población.

También resalta en las cuentas de activo la tendencia creciente de la participación de las colocaciones comerciales, las que en 1990 representaban 8,6% del total y en 1999 un 20,0%. En contraste, las inver-

siones financieras, que tienen una significativa incidencia en las cuentas de activo, registran una tendencia a la baja, especialmente a partir de 1992, lo que demuestra el mejoramiento progresivo de la capacidad colocadora del Banco.

Otro aspecto relevante de la estructura de cuentas de activos es la pérdida relativa de importancia de las colocaciones reprogramadas, desde un 3,2% en 1990 a un 0,4% en diciembre de 1999. Una similar tendencia se aprecia en materia de colocaciones vencidas, lo que demuestra la efectividad de las políticas de saneamiento de cartera aplicadas.

La participación de los activos fijos muestra una tendencia a la baja, especialmente a partir de 1992, que se explica por la aplicación de planes de inversión más eficientes y económicos de expansión de infraestructura.

## CUADRO 10

## Estructura de Cuentas de Activo. Excluye Transacciones Extraordinarias

(Cifras en porcentajes)

|                                       | 1990         | 1991         | 1992         | 1993         | 1994         | 1995         | 1996         | 1997         | 1998         | 1999         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Fondos Disponibles</b>             | 6,5          | 4,7          | 5,0          | 5,1          | 3,4          | 3,8          | 4,3          | 2,3          | 4,3          | 5,9          |
| <b>Colocaciones</b>                   | 47,0         | 49,7         | 55,0         | 59,1         | 54,3         | 52,6         | 54,9         | 53,8         | 61,5         | 59,7         |
| Deudores en cuenta corriente          | 0,1          | 0,3          | 0,6          | 0,8          | 0,9          | 0,9          | 1,0          | 0,8          | 0,8          | 0,7          |
| Comerciales                           | 8,6          | 16,9         | 19,7         | 22,2         | 19,9         | 18,3         | 16,7         | 16,3         | 19,8         | 20,0         |
| Préstamos a instituciones financieras | 10,5         | 3,6          | 5,0          | 7,0          | 5,2          | 6,4          | 9,0          | 9,4          | 9,1          | 8,1          |
| Consumo                               | 1,6          | 1,7          | 2,6          | 2,6          | 2,3          | 2,2          | 2,0          | 2,2          | 2,5          | 2,4          |
| Créditos para importación             | 2,0          | 2,6          | 1,5          | 1,1          | 0,6          | 0,6          | 0,4          | 0,5          | 0,4          | 0,2          |
| Créditos para exportaciones           | 1,8          | 1,8          | 2,5          | 2,8          | 1,0          | 1,0          | 0,9          | 1,3          | 1,5          | 1,3          |
| Contingentes                          | 2,2          | 2,3          | 1,4          | 1,9          | 2,4          | 1,4          | 1,2          | 1,0          | 1,8          | 1,9          |
| Reprogramadas                         | 3,2          | 15,8         | 2,0          | 1,5          | 1,2          | 0,9          | 0,7          | 0,6          | 0,5          | 0,4          |
| Colocaciones hipotecarias vivienda    | 14,3         | 0,0          | 17,5         | 17,6         | 18,7         | 18,7         | 20,8         | 19,8         | 21,4         | 19,8         |
| Contratos de leasing                  | 0,0          | 0,5          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 1,3          | 1,0          |
| Otras colocaciones hipotecarias       | 0,5          | 0,0          | 0,3          | 0,4          | 0,6          | 0,6          | 0,7          | 0,8          | 1,2          | 3,1          |
| Varios deudores                       | 0,0          | 2,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| Vencidas                              | 2,1          | 2,0          | 2,0          | 1,1          | 1,5          | 1,6          | 1,4          | 1,2          | 1,3          | 0,7          |
| <b>Operaciones con Pacto</b>          | 0,0          | 0,0          | 0,1          | 1,3          | 0,9          | 0,3          | 0,3          | 0,2          | 0,0          | 0,2          |
| <b>Inversiones</b>                    | 37,3         | 40,9         | 36,1         | 31,2         | 33,8         | 34,6         | 32,4         | 32,3         | 26,4         | 26,2         |
| <b>Inversiones Financieras</b>        | 30,2         | 35,3         | 36,1         | 30,6         | 33,3         | 34,5         | 32,4         | 32,2         | 26,2         | 26,1         |
| Doctos B C con mercado secund         | 23,7         | 28,6         | 17,4         | 17,9         | 22,9         | 27,7         | 27,6         | 27,4         | 20,9         | 18,4         |
| Doctos B C sin mercado secund         | 0,0          | 0,1          | 13,3         | 8,3          | 5,9          | 2,9          | 1,6          | 0,5          | 0,0          | 0,0          |
| Documentos organismos fiscales        | 1,6          | 1,5          | 0,7          | 1,2          | 1,2          | 1,5          | 1,4          | 1,2          | 1,4          | 1,6          |
| Doctos emitidos por otras Inst. Fin   | 0,6          | 0,9          | 0,3          | 0,2          | 0,1          | 0,1          | 0,5          | 1,3          | 1,3          | 1,1          |
| Inversiones en el exterior            | 0,3          | 0,0          | 0,0          | 0,1          | 0,1          | 0,1          | 0,1          | 0,4          | 0,6          | 1,2          |
| Otras inversiones financieras         | 4,0          | 3,8          | 3,1          | 2,5          | 2,0          | 1,8          | 0,4          | 1,3          | 1,5          | 1,9          |
| Inversiones internacionales           | 0,0          | 0,3          | 1,3          | 0,5          | 1,1          | 0,6          | 0,7          | 0,4          | 0,3          | 1,7          |
| Ajuste a valores de mercado           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | -0,1         | 0,0          | -0,2         | 0,2          | 0,3          |
| <b>Otras Inversiones</b>              | 7,1          | 5,6          | 0,0          | 0,7          | 0,6          | 0,1          | 0,1          | 0,1          | 0,1          | 0,2          |
| Bienes recibidos en pago              | 0,1          | 0,0          | 0,0          | 0,2          | 0,2          | 0,1          | 0,1          | 0,1          | 0,1          | 0,1          |
| Activos para leasing                  | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| Dep. en garantía y obligados en B. C. | 3,0          | 0,3          | 0,0          | 0,5          | 0,4          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| Otras inversiones no financieras      | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| Cuenta especial depósito N° 1 B. C.   | 4,0          | 5,3          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| <b>Activo Fijo</b>                    | 2,1          | 2,5          | 3,0          | 2,9          | 2,9          | 2,5          | 2,4          | 2,2          | 2,0          | 2,0          |
| Físico                                | 1,6          | 2,2          | 2,6          | 2,6          | 2,6          | 2,2          | 2,1          | 1,8          | 1,9          | 1,8          |
| Financiero                            | 0,4          | 0,4          | 0,4          | 0,3          | 0,4          | 0,3          | 0,3          | 0,3          | 0,1          | 0,2          |
| <b>Otros Activos</b>                  | 7,1          | 2,1          | 0,8          | 0,4          | 4,6          | 6,2          | 5,7          | 9,2          | 5,7          | 6,1          |
| <b>Total Activos</b>                  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |



# Participación de mercado de los activos

La participación de los activos productivos del Banco del Estado de Chile en el sistema financiero se presenta en el cuadro N° 13. De acuerdo con esta información, dichos activos registran una leve disminución en la década de los noventa, la que se explica por una recomposición de las colocaciones por inversiones, tendencia que se acentúa en los últimos años.

En materia de colocaciones, el Banco ha mantenido una tendencia estable en su participación de mercado en torno al 13%, aunque con una suave disminución, ocupando el segundo lugar dentro del sistema financiero. Esta participación se sustenta en una decisión de política de parte de las administraciones de la década, de no expandir su participación de mercado, pero privilegiar a cambio la calidad de su cartera de colocaciones.

Dentro de las colocaciones totales, en la década resalta el liderazgo que ha mantenido el Banco en los créditos hipotecarios. A diciembre de 1999, abarcaba el 31,2% del total de créditos para vivienda del sistema financiero. La cifra casi dobla la participación de su más cercano competidor.

También es relevante su participación en las colocaciones interbancarias, que han crecido significativamente durante la década hasta llegar al 63,2% del total en 1997, para luego registrar una disminución en los últimos dos años.

A su vez, la participación de mercado de las colocaciones comerciales del BECH ha fluctuado entre 8,5% y 12,9% en la década. En los últimos tres años del decenio se observó una tendencia levemente creciente, ocupando en 1999 el quinto lugar dentro del sistema financiero.

También es significativa la tendencia creciente que registra la participación de mercado de los créditos de consumo a partir de 1996. A pesar que la recesión de 1999 afectó en especial a este mercado, el Banco del Estado en diciembre de ese año había crecido, alcanzando un 6% de participación, ocupando el sexto lugar dentro de los bancos del sistema, después de ocupar el octavo lugar a fines de 1998.

Otro aspecto destacable es la fuerte disminución de las colocaciones vencidas del BECH, que se registra durante toda la década, con una caída desde un 31,4% en 1990 a un 9,4% de participación de mercado en diciembre de 1999.

## CUADRO 11

## Participación de Mercado del Banco del Estado

|                             | (Cifras en porcentajes) |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|-----------------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                             | 1990                    | 1991        | 1992        | 1993        | 1994        | 1995        | 1996        | 1997        | 1998        | 1999        |
| Deudores cuenta corriente   | 2,4                     | 4,5         | 5,1         | 7,0         | 6,6         | 6,3         | 6,1         | 5,3         | 4,6         | 4,5         |
| Comerciales                 | 9,8                     | 12,9        | 12,4        | 12,8        | 11,5        | 10,5        | 8,7         | 8,5         | 9,5         | 9,3         |
| Consumo                     | 15,0                    | 16,8        | 12,5        | 9,8         | 7,4         | 6,2         | 4,4         | 4,5         | 5,5         | 6,0         |
| Interbancarios              | 18,5                    | 17,1        | 41,8        | 37,6        | 41,6        | 39,6        | 61,8        | 63,2        | 52,1        | 48,9        |
| Hipotecarios                | 21,9                    | 25,0        | 26,9        | 27,5        | 25,6        | 23,3        | 21,9        | 20,9        | 21,7        | 20,0        |
| Otros hipotecarios          | 50,0                    | 46,8        | 41,6        | 35,6        | 29,0        | 19,9        | 11,2        | 7,6         | 9,2         | 11,2        |
| Créditos comercio exterior  | 11,0                    | 8,4         | 6,1         | 6,5         | 3,3         | 3,1         | 2,8         | 4,5         | 4,8         | 3,4         |
| Contingentes                | 7,9                     | 6,0         | 4,2         | 5,9         | 7,7         | 4,0         | 3,2         | 2,5         | 5,2         | 5,4         |
| Vencidas                    | 31,4                    | 33,3        | 43,4        | 34,2        | 37,2        | 42,0        | 32,6        | 26,4        | 18,8        | 9,4         |
| Otras colocaciones (1)      | 0,1                     | 0,0         | 0,1         | 0,1         | 0,2         | 0,2         | 0,4         | 0,5         | 63,2        | 59,7        |
| <b>Total Colocaciones</b>   | <b>13,6</b>             | <b>14,6</b> | <b>14,3</b> | <b>14,7</b> | <b>13,7</b> | <b>12,6</b> | <b>11,8</b> | <b>11,6</b> | <b>12,6</b> | <b>12,6</b> |
| <b>Inversión financiera</b> | <b>22,6</b>             | <b>24,8</b> | <b>26,7</b> | <b>26,8</b> | <b>28,9</b> | <b>32,8</b> | <b>29,2</b> | <b>31,4</b> | <b>26,4</b> | <b>23,1</b> |
| <b>Activos productivos</b>  | <b>16,9</b>             | <b>18,2</b> | <b>17,6</b> | <b>17,5</b> | <b>17,3</b> | <b>16,7</b> | <b>15,3</b> | <b>15,3</b> | <b>15,1</b> | <b>14,7</b> |

Nota:  
 (1) Incluye leasing  
 (2) Incluye Transacciones Extraordinarias



# Activo fijo físico neto

En el cuadro N° 12 se presenta la evolución del activo fijo físico neto de depreciación y corrección monetaria, que creció a una tasa media anual de 14,6% en los años noventa.

En particular, destaca el crecimiento de la inversión que se registra a partir de 1996, fecha en que se inicia el Plan Estratégico 1996-2000, el cual contempló un importante incremento de la inversión, especialmente en equipos de computación, cajeros automáticos y otros, además de infraestructura de sucursales. Cabe resaltar que en esta última inversión se ha privilegiado su calidad más que su incremento cuantitativo.

## CUADRO 12

## Inversión en Activo Fijo

|                              | 1990          | 1991          | 1992          | 1993          | 1994          | 1995          | 1996         | 1997          | 1998          | 1999          |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Saldo inicial                | 42.865        | 63.985        | 73.763        | 88.419        | 100.008       | 104.125       | 100.969      | 95.859        | 94.099        | 95.834        |
| <b>Inversión Activo Fijo</b> | <b>24.763</b> | <b>23.556</b> | <b>28.103</b> | <b>27.100</b> | <b>18.854</b> | <b>12.421</b> | <b>8.795</b> | <b>11.807</b> | <b>14.813</b> | <b>10.421</b> |
| Depreciación                 | -4.723        | -4.180        | -4.546        | -5.526        | -6.846        | -7.656        | -7.841       | -8.015        | -9.308        | -9.292        |
| Corrección monetaria         | 11.477        | 9.340         | 8.121         | 9.943         | 8.533         | 8.224         | 6.186        | 5.521         | 3.804         | 2.411         |
| Saldo final activo fijo      | 74.381        | 92.700        | 105.441       | 119.936       | 120.549       | 117.115       | 108.109      | 105.172       | 103.409       | 99.374        |

Nota

(1) Inversión en activo fijo = Saldo inicial activo fijo año 1 - Saldo inicial activo fijo año 0 + depreciación año 1

Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999



# Calidad de la cartera

Durante la década de los años noventa, el BECH mostró un importante mejoramiento de su cartera de colocaciones, lo que queda de manifiesto al observar la evolución de todos los indicadores que se emplean habitualmente para medir el comportamiento de la calidad de esta cartera.

Al respecto, en el cuadro N° 13 se puede apreciar que la relación de cartera vencida sobre las colocaciones totales descendió en forma muy significativa durante ese decenio, desde 4,85% en 1990 a 1,2% en diciembre de 1999, alcanzando un nivel de saneamiento muy favorable. Cabe destacar que se alcanza este último indicador a pesar de la coyuntura económica recesiva que enfrentó el país.

Al comparar los porcentajes obtenidos por el Banco con el promedio del sistema, los del BECH han sido muy superiores durante casi todos

los años del período. Sin embargo, a partir de 1995, ésta registra una tendencia sostenida de aproximación al nivel promedio del sistema, para llegar a alcanzar una cifra inferior en septiembre de 1999.

El cuadro N° 14 muestra que la tasa de riesgo de la cartera del BECH bajó de un porcentaje cercano al 6,6% en 1990 a una tasa de 1,65% en diciembre de 1999, disminuyendo la brecha con el conjunto del sistema. En el presente, la tasa de riesgo refleja con mayor exactitud la calidad de la cartera del Banco, debido a que las colocaciones clasificadas representan cerca del 98% del total de colocaciones. En años anteriores dicho porcentaje era inferior.

El saneamiento de cartera que se efectuó en los años noventa respondió a una exitosa política de créditos que asignó alta prioridad a las recuperaciones, la cobranza, su normalización y al mejoramiento

## CUADRO 13 Sistema Financiero y Banco del Estado Cartera Vencida sobre Colocaciones

(Cifras en porcentajes)

|   | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Sistema Financiero                            | 2,10 | 1,81 | 1,20 | 0,81 | 1,02 | 0,91 | 0,95 | 0,97 | 1,45 | 1,70 |
| Banco del Estado                              | 4,85 | 4,14 | 3,68 | 1,89 | 2,79 | 3,05 | 2,62 | 2,20 | 2,17 | 1,20 |
| Banco del Estado / Sistema Financiero (veces) | 2,31 | 2,28 | 3,07 | 2,35 | 2,74 | 3,37 | 2,76 | 2,28 | 1,49 | 0,71 |

Nota: Excluye Transacciones Extraordinarias.

## CUADRO 14 Riesgo de Cartera

(Cifras en porcentajes)

|   | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Sistema Financiero                            | 4,08 | 3,72 | 3,53 | 2,05 | 1,57 | 1,28 | 1,26 | 1,23 | 1,50 | 1,98 |
| Banco del Estado                              | 6,59 | 7,59 | 5,52 | 4,13 | 2,82 | 2,47 | 1,82 | 1,80 | 1,80 | 1,65 |
| Banco del Estado / Sistema Financiero (veces) | 1,62 | 2,04 | 1,56 | 2,01 | 1,80 | 1,93 | 1,44 | 1,46 | 1,20 | 0,83 |



de los análisis de créditos basados en criterios técnicos, lo que además se vio favorecido por un entorno económico más favorable.

La mejoría de la cartera del Banco en el período también se reflejó en los indicadores de provisiones y castigos, que se presentan en el cuadro N° 15, cuya evolución ha sido muy favorable. Las provisiones y los castigos netos sobre las colocaciones bajaron desde 4,4% en 1991 a 0,7% en 1999, siendo este último porcentaje muy inferior (0,4 veces) al que mostró el sistema financiero en esa misma fecha.

En el caso del gasto de las provisiones y castigos netos, que en 1991 llegó a absorber un 92,7% del resultado operacional, disminuyó a 31,8% en diciembre de 1999. Este resultado contrasta con el comportamiento del sistema financiero en el mismo período. Así, mientras en 1991 el banco más que duplicaba estos gastos (2,4 veces) respecto a los del sistema, en diciembre de 1999 llegaban a la mitad (0,5 veces). Esto ha sido muy positivo para el Banco, especialmente recordando que el último indicador se logró en medio de la crisis económica.

## CUADRO 15

## Indicadores Provisiones y Castigos

| (Banco del Estado excluyendo efectos extraordinarios)               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|   | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| <b>Sistema Financiero</b>   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| a) Prov. y Castigos Netos/<br>Resultado Operacional Neto            | 32,3 | 38,9 | 14,6 | 14,4 | 13,0 | 17,3 | 33,9 | 42,1 | 55,0 | 70,1 |
| b) Prov. y Castigos Netos/<br>Total Colocaciones                    | 2,1  | 1,4  | 0,3  | 0,4  | 0,3  | 0,4  | 0,8  | 0,4  | 1,5  | 2,0  |
| <b>Banco del Estado de Chile</b>                                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| a) Prov. y Castigos Netos/<br>Resultado Operacional Neto            | 45,7 | 92,7 | 56,9 | 23,4 | 6,4  | 23,6 | 31,2 | 22,8 | 33,6 | 31,8 |
| b) Prov. y Castigos Netos/<br>Total Colocaciones                    | 2,3  | 4,4  | 1,8  | 1,0  | 0,2  | 0,6  | 1,0  | 0,6  | 1,1  | 0,7  |
| <b>Banco del Estado / Sistema Financiero</b>                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| a) Prov. y Castigos Netos/<br>Resultado Operacional Neto (N° Veces) | 1,4  | 2,4  | 3,9  | 1,6  | 0,5  | 1,4  | 0,9  | 0,5  | 0,6  | 0,5  |
| b) Prov. y Castigos Netos/<br>Total Colocaciones (N° veces)         | 1,1  | 3,1  | 6,0  | 2,5  | 0,7  | 1,5  | 1,3  | 1,5  | 0,7  | 0,4  |



# Estructura de Pasivos

En el cuadro N° 16 se presenta la estructura de pasivos del BECH en la década de los noventa. En la composición de estos pasivos resalta la alta participación que mantienen los depósitos de ahorro a plazo, de 27,6% en 1999 y el predominio que registran las obligaciones hipotecarias, creciendo desde un 8,8% en 1990 a un 20,5% en diciembre de 1999.

Los depósitos a la vista se mantienen estables en el período en una cifra cercana al 17% de participación. En tanto, las obligaciones internas y externas registran una significativa disminución, de un 23,6% en 1990 a 5,5% en 1999, y algo similar ocurre con las provisiones, que de un 4,3% en 1990 pasan a un 1,3% de participación en diciembre de 1999.

## CUADRO 16

### Estructura Cuentas de Pasivo. Excluye Transacciones Extraordinarias

(Cifras en porcentajes)

|  | 1990         | 1991         | 1992         | 1993         | 1994         | 1995         | 1996         | 1997         | 1998         | 1999         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Depósitos, Captac. y otras Oblig.</b> | <b>49.4</b>  | <b>51.1</b>  | <b>58.1</b>  | <b>58.2</b>  | <b>56.9</b>  | <b>57.7</b>  | <b>58.3</b>  | <b>55.2</b>  | <b>55.9</b>  | <b>56.1</b>  |
| <b>Depósitos a vista</b>                 | <b>14.6</b>  | <b>13.6</b>  | <b>19.0</b>  | <b>19.1</b>  | <b>19.1</b>  | <b>21.2</b>  | <b>20.8</b>  | <b>19.2</b>  | <b>19.1</b>  | <b>16.6</b>  |
| Acreed. Ctas. corrientes particulares    | 4.5          | 4.3          | 6.5          | 3.8          | 2.5          | 3.4          | 3.5          | 3.8          | 3.2          | 3.2          |
| Cuenta ténica fiscal                     | 8.9          | 8.2          | 9.0          | 10.6         | 10.4         | 12.3         | 11.3         | 12.0         | 10.4         | 10.0         |
| Otros saldos acreedores vista            | 1.2          | 1.1          | 3.5          | 4.7          | 6.2          | 5.6          | 6.0          | 3.4          | 5.5          | 3.3          |
| Depósitos de ahorro a la vista           | 0.3          | 0.3          | 0.4          | 0.4          | 0.4          | 0.5          | 0.5          | 0.6          | 0.6          | 0.7          |
| Depósitos y captaciones a plazo          | 5.7          | 6.1          | 4.6          | 5.0          | 4.1          | 4.4          | 5.6          | 5.9          | 6.9          | 11.2         |
| Depósitos de ahorro a plazo              | 25.0         | 27.5         | 30.9         | 31.1         | 31.2         | 30.0         | 31.3         | 29.4         | 29.0         | 27.6         |
| Cuentas por pagar                        | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.1          | 0.1          |
| Bonos y deventuras                       | 3.8          | 3.5          | 3.2          | 2.6          | 2.1          | 1.6          | 0.0          | 0.0          | 0.2          | 0.0          |
| <b>Obligaciones País</b>                 | <b>13.3</b>  | <b>13.6</b>  | <b>6.2</b>   | <b>6.1</b>   | <b>3.7</b>   | <b>4.0</b>   | <b>1.9</b>   | <b>2.9</b>   | <b>4.1</b>   | <b>2.7</b>   |
| Banco Central                            | 4.6          | 3.6          | 2.8          | 2.9          | 2.2          | 2.9          | 0.8          | 1.8          | 1.0          | 0.4          |
| Línea de crédito reprog. deudas B. C.    | 3.5          | 3.1          | 2.3          | 1.2          | 0.9          | 0.7          | 0.5          | 0.3          | 0.2          | 0.2          |
| Otras obligaciones país Banco Central    | 0.9          | 0.8          | 1.2          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          |
| Otras oblg. con bancos del país          | 4.3          | 6.1          | 0.0          | 2.1          | 0.6          | 0.4          | 0.5          | 0.8          | 2.8          | 2.1          |
| <b>Obligaciones con el Exterior</b>      | <b>10.3</b>  | <b>7.1</b>   | <b>7.2</b>   | <b>7.0</b>   | <b>5.4</b>   | <b>4.3</b>   | <b>4.0</b>   | <b>3.7</b>   | <b>3.0</b>   | <b>2.8</b>   |
| <b>Otras Obligaciones</b>                | <b>11.0</b>  | <b>13.4</b>  | <b>16.6</b>  | <b>17.5</b>  | <b>21.1</b>  | <b>20.2</b>  | <b>22.8</b>  | <b>21.6</b>  | <b>23.5</b>  | <b>24.1</b>  |
| Obligaciones contingentes                | 2.2          | 1.9          | 1.5          | 1.9          | 2.5          | 1.4          | 1.2          | 1.0          | 1.8          | 1.9          |
| Obligaciones hipotecarias                | 8.8          | 11.3         | 13.9         | 15.2         | 17.6         | 18.3         | 20.9         | 20.2         | 21.3         | 20.5         |
| Obligaciones por intermediación          | 0.0          | 0.3          | 1.3          | 0.5          | 1.1          | 0.6          | 0.7          | 0.4          | 0.3          | 1.7          |
| <b>Provisiones</b>                       | <b>4.3</b>   | <b>5.0</b>   | <b>4.1</b>   | <b>3.3</b>   | <b>1.9</b>   | <b>1.5</b>   | <b>1.3</b>   | <b>1.2</b>   | <b>1.5</b>   | <b>1.3</b>   |
| Colocaciones                             | 4.1          | 4.8          | 4.0          | 3.3          | 1.9          | 1.5          | 1.2          | 1.2          | 1.5          | 1.3          |
| Otras provisiones                        | 0.3          | 0.2          | 0.1          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          |
| <b>Otros Pasivos</b>                     | <b>4.9</b>   | <b>3.2</b>   | <b>0.9</b>   | <b>1.7</b>   | <b>4.9</b>   | <b>6.4</b>   | <b>5.9</b>   | <b>10.1</b>  | <b>6.7</b>   | <b>7.8</b>   |
| <b>Patrimonio</b>                        | <b>6.7</b>   | <b>6.7</b>   | <b>6.8</b>   | <b>6.2</b>   | <b>6.1</b>   | <b>5.7</b>   | <b>5.8</b>   | <b>5.3</b>   | <b>5.4</b>   | <b>5.2</b>   |
| Capital y reservas                       | 6.7          | 6.7          | 6.8          | 6.2          | 6.1          | 5.7          | 5.8          | 5.3          | 5.4          | 5.2          |
| Utilidades retenidas                     | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          |
| Resultado ejercicio anterior             | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          |
| Resultado ejercicio actual               | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          | 0.0          |
| <b>Total Pasivos</b>                     | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> |



# Participación de mercado de los pasivos

La participación de los pasivos más relevantes del Banco en el sistema financiero considerados se presenta en el cuadro N° 17. Los depósitos de ahorro plazo alcanzan en la actualidad una participación del 76%, reflejando la fortaleza que tiene el Banco en esta materia y la fidelidad del estrato de clientes que atiende bajo esta modalidad. Además, se aprecia un crecimiento en la década de los noventa de su participación de mercado, que es fruto del desarrollo e introducción de nuevos productos de ahorro. Los depósitos a la vista se han mantenido en torno al 18% de partici-

pación en la década. Entretanto, la participación en el mercado de los depósitos a plazo, que disminuyó desde 3,8% en 1990 a 2,3% en 1994, se recuperó después en forma sostenida hasta alcanzar 3% en diciembre de 1999.

Las obligaciones con letras hipotecarias han experimentado un significativo crecimiento en su participación de mercado, al pasar de un 8,8% en 1990 a un 20% en diciembre de 1999, lo que refleja una mejor gestión interna del Banco en la captación de estos fondos.

**CUADRO 17** Participación de Mercado del Banco del Estado. Fuentes de Fondos

|                                  | (Cifras en porcentajes) |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                  | 1990                    | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Depositos a vista                | 19,2                    | 15,9 | 18,7 | 20,2 | 18,6 | 18,6 | 16,3 | 21,3 | 18,1 | 15,9 |
| Depositos plazo                  | 3,8                     | 3,5  | 2,5  | 2,7  | 2,3  | 2,3  | 2,6  | 2,8  | 2,7  | 3,0  |
| Depositos ahorro                 | 72,4                    | 71,4 | 71,6 | 72,3 | 73,1 | 73,5 | 74,1 | 75,2 | 77,5 | 75,8 |
| Obligaciones letras hipotecarias | 8,8                     | 11,3 | 13,9 | 15,2 | 17,6 | 18,3 | 20,9 | 20,2 | 21,3 | 20,0 |



# Número de operaciones por producto

Finalmente, para apreciar la evolución de la actividad del Banco durante la década registrada desde otro punto de vista, se presenta en el cuadro N° 18 la evolución del número de operaciones más destacadas de activos y pasivos de algunos de los servicios que presta.

Por el lado de los activos, el número de préstamos de consumo creció de 95.813 operaciones otorgadas en 1990 a 204.780 en 1998, en tanto que a diciembre de 1999 se registró una cifra levemente inferior, 198.799, debido a la crisis económica registrada en este último año.

El número de préstamos hipotecarios creció desde 129.721 operaciones en 1990 a 355.101 en septiembre de 1999.

Los préstamos a microempresarios, que comenzaron en 1997, crecieron de 6.227 operaciones otorgadas ese año a 20.477 en diciembre de 1999.

En el caso de los pasivos, las cuentas de ahorro a plazo que en 1990 llegaban a 6,2 millones, en diciembre de 1999 eran 11,9 millones. Los depósitos a plazo más que se duplican en la década de los noventa: desde 40.000 en 1990 pasan a 85.000 en 1999, mientras el número de cuentas corrientes se incrementó desde las 94.533 registradas en 1990 a 152.992 en diciembre de 1999.

Respecto de algunos servicios relevantes que presta el Banco a las instituciones públicas del Estado, se observa que los convenios de pago de remuneraciones, que en 1993 no existían, alcanzaron a 222 en 1999 y el número de personas que recibía sus remuneraciones a través de estos convenios con el BECH se incrementó desde 39.400 en 1994 a 251.488 en diciembre de 1999.

En general, el número de servicios antes indicados se ha más que duplicado en la década.

## CUADRO 18

## Número de Operaciones por Producto

|   | 1990      | 1991      | 1992      | 1993      | 1994      | 1995      | 1996      | 1997      | 1998       | 1999       |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| <b>ACTIVOS</b>  |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |
| a) Préstamos de consumo                                     | 95.813    | 138.119   | 163.845   | 188.093   | 181.363   | 191.788   | 186.898   | 188.993   | 204.780    | 198.799    |
| b) Préstamos Hipotecarios                                   | 129.721   | 198.356   | 219.932   | 246.583   | 270.363   | 289.468   | 312.827   | 332.549   | 348.223    | 355.101    |
| c) Préstamos Microempresas                                  |           |           |           |           |           |           |           | 6.227     | 10.868     | 20.477     |
| <b>PASIVOS</b>  |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |
| a) Cuentas de ahorro plazo                                  | 6.227.479 | 6.781.911 | 7.332.238 | 7.893.644 | 8.387.106 | 8.880.213 | 9.403.816 | 9.889.333 | 10.352.806 | 10.880.811 |
| b) Depósitos a plazo  | 40.367    | 36.101    | 35.857    | 40.381    | 44.625    | 51.050    | 59.740    | 69.387    | 88.948     | 85.399     |
| c) Cuentas Corrientes                                       | 94.533    | 104.704   | 115.506   | 130.052   | 143.889   | 151.543   | 139.334   | 137.263   | 140.225    | 152.992    |
| <b>OTROS</b>  |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |
| a) N° Convenio Pago Remuneraciones                          |           |           |           |           | 7         | 43        | 81        | 125       | 174        | 222        |
| b) Personas Pago Remuneraciones                             |           |           |           |           | 39.400    | 58.500    | 127.000   | 150.500   | 202.500    | 251.488    |
| c) N° Transacciones en cajas y Autoservicios (en miles) (2) | 285       | 385       | 482       | 539       | 648       | 839       | 789       | 940       | 784        | 1.415      |

Nota: Vigentes al cierre anual.  
(2) N° transacciones promedio diario al mes de diciembre de cada año.  
Fuente: Informe de Gestión y fiscal "Banco del Estado Microempresas S.A."

Por otra parte, al expresar el número de operaciones de productos de activos y pasivos más relevantes por empleado, se aprecia el fuerte incremento en la productividad lograda por el personal del Banco, que se manifiesta en las siguientes cifras comparativas:

|                           | 1990<br>(N°/empleados) | Diciembre 1999<br>(N°/empleados) |
|---------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Préstamos de consumo      | 12,2                   | 26,5                             |
| Préstamos hipotecarios    | 16,6                   | 47,3                             |
| Cuentas de ahorro a plazo | 796,0                  | 1.448,3                          |
| Depósitos a plazo         | 5,2                    | 11,4                             |
| Cuentas corrientes        | 12,1                   | 20,4                             |



## ANÁLISIS DE RESULTADOS

# Saldos anuales de pasivos sin costo y activos sin ingresos

Al analizar los resultados del Banco es importante considerar el registro de saldos promedio anual en diciembre de cada año, de pasivos sin costo, descontando los activos sin ingresos. Al relacionar estos últimos con la inflación ocurrida en la década de los noventa, se puede establecer como el BECH ha sido capaz de resistir la baja de la inflación en la obtención de excedentes y mantenerlos estables.

En el cuadro N° 19 se presentan estos antecedentes. Allí se puede observar que la relación de los pasivos sin costo, respecto de aquellos activos que no generan ingresos, se incrementó a una tasa media real de 5,2% entre 1990 y diciembre de 1999. Esto significó para el Banco una mayor cantidad de recursos sin costo para financiar su actividad

de negocios. Por otra parte, al considerar el efecto de la inflación en la década, la cual expresada en términos de variación de la UF a diciembre de cada año, disminuyó en forma sostenida desde un 29,7 % en 1990 a 4,2 % en 1998 y a un 2,3 % en diciembre de 1999.

Por otra parte, al verificar el efecto de la inflación en la obtención de los excedentes, se observa que mientras en 1990 el "efecto inflación" en la obtención de los excedentes contribuía con un 73%, progresivamente, disminuye su participación en la medida en que la inflación del país sigue esa misma tendencia, para alcanzar en diciembre de 1999 un 8,5%. Esto se debe al logro de una mayor rentabilidad de la cartera del Banco, producto de un enorme esfuerzo comercial interno y de un buen manejo de sus inversiones financieras

## CUADRO 19

## Pasivos sin Costo y Activos sin Ingresos

(Saldos medios en pesos de diciembre de 1999)

|                                       | 1990           | 1991           | 1992             | 1993             | 1994             | 1995             | 1996             | 1997             | 1998             | 1999             |
|---------------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Pasivos sin Costo</b>              | <b>856.112</b> | <b>924.591</b> | <b>1.054.551</b> | <b>1.115.954</b> | <b>1.076.591</b> | <b>1.160.685</b> | <b>1.186.948</b> | <b>1.211.439</b> | <b>1.295.667</b> | <b>1.277.733</b> |
| Depósitos Vista                       | 152.295        | 226.292        | 331.670          | 364.831          | 366.376          | 357.350          | 368.852          | 403.448          | 396.325          | 377.429          |
| Cuenta única fiscal                   | 300.191        | 297.497        | 348.927          | 415.273          | 386.031          | 497.295          | 490.998          | 493.066          | 524.253          | 516.118          |
| Provisiones                           | 140.969        | 151.072        | 160.397          | 127.405          | 111.688          | 68.958           | 64.029           | 56.512           | 64.486           | 77.410           |
| Otros Pasivos                         | 41.073         | 25.345         | -15.488          | -26.477          | -31.670          | -18.123          | 4.555            | 19.808           | 33.494           | 14.605           |
| Capital                               | 221.584        | 224.385        | 229.045          | 234.922          | 244.166          | 255.205          | 258.514          | 238.605          | 277.109          | 292.171          |
| <b>Activos sin Ingresos</b>           | <b>306.094</b> | <b>366.512</b> | <b>346.028</b>   | <b>349.595</b>   | <b>356.097</b>   | <b>340.345</b>   | <b>356.003</b>   | <b>356.374</b>   | <b>413.691</b>   | <b>431.466</b>   |
| Fondos Disponibles                    | 174.012        | 227.093        | 186.349          | 202.824          | 172.691          | 168.124          | 182.254          | 188.704          | 248.966          | 268.961          |
| Activo Fijo                           | 64.315         | 71.986         | 85.192           | 99.354           | 109.539          | 110.506          | 106.755          | 105.953          | 105.449          | 103.136          |
| Otros Activos                         | 67.767         | 67.433         | 74.487           | 47.417           | 73.867           | 61.715           | 66.994           | 61.717           | 59.276           | 59.369           |
| <b>Pasivos menos Activos</b>          | <b>550.018</b> | <b>558.079</b> | <b>708.523</b>   | <b>766.359</b>   | <b>720.494</b>   | <b>820.340</b>   | <b>830.945</b>   | <b>855.065</b>   | <b>881.976</b>   | <b>846.267</b>   |
| Tasa Variación UF                     | 29,7           | 17,6           | 13,7             | 12,7             | 8,6              | 8,2              | 6,4              | 6,1              | 4,2              | 2,3              |
| Aporte por variación UF               | 164.662        | 99.008         | 97.844           | 98.106           | 62.458           | 67.806           | 53.606           | 52.576           | 37.339           | 19.464           |
| Excedente Financiero                  | 236.615        | 242.278        | 198.227          | 228.379          | 201.326          | 201.724          | 219.224          | 208.171          | 242.089          | 228.058          |
| Excedente Financiero Corregido        | 225.457        | 213.258        | 183.150          | 212.961          | 197.091          | 196.864          | 217.873          | 206.054          | 241.117          | 226.054          |
| Participación en Excedente            | 69,6           | 40,9           | 48,4             | 43,0             | 31,0             | 33,6             | 24,5             | 25,3             | 15,4             | 8,5              |
| Participación con Excedente Corregido | 73,0           | 46,4           | 53,4             | 45,8             | 31,7             | 34,4             | 24,5             | 25,4             | 15,4             | 8,6              |



# Comisiones

En el análisis de los resultados del Banco es interesante señalar la relevancia que han venido adquiriendo las comisiones como una fuente de ingresos y de participación en sus excedentes, tendencia que también se observa en el sistema financiero, y que en cierta medida contrarrestan la pérdida de ingresos derivada de la caída de la inflación registrada en la década. Estos antecedentes se muestran en el cuadro N° 20.

Las comisiones asociadas a créditos con letras hipotecarias del Banco se expandieron en los años noventa a una tasa media anual de 20,7% real, similar al crecimiento que experimentaron los créditos hipotecarios con letras. Por su parte, las otras comisiones crecieron a una tasa

media anual de 37,5% real, debido a la puesta en vigor de una política de tarificación de los servicios a partir del año 1996, lo que significó casi triplicar los ingresos en ese año respecto del anterior.

En relación a la participación de las comisiones en el excedente financiero, los ingresos por comisiones que representaban en 1990 el 2,4% del excedente financiero y el 13,3% de la utilidad antes de impuestos, subieron en 1999 a 12,9% y 61,9% respectivamente.

En el Banco del Estado la tendencia positiva es similar, aunque aún no se llega a los niveles del sistema financiero y, por lo tanto, existen posibilidades de incrementar sustantivamente los ingresos por comisiones. En todo caso, la brecha que los separa se reduce cada año.

## CUADRO 20

## Comisiones

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 1999)

|  | 1990         | 1991         | 1992         | 1993         | 1994          | 1995          | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Total Comisiones Banco del Estado</b>         | <b>5.282</b> | <b>7.500</b> | <b>8.138</b> | <b>9.598</b> | <b>12.506</b> | <b>14.959</b> | <b>22.982</b> | <b>25.608</b> | <b>27.425</b> | <b>29.390</b> |
| Comisiones Créditos L.H.                         | 3.956        | 5.848        | 6.446        | 7.791        | 9.796         | 11.712        | 13.787        | 16.045        | 17.273        | 19.539        |
| Otras comisiones                                 | 1.326        | 1.652        | 1.692        | 2.108        | 2.710         | 3.247         | 9.195         | 9.563         | 10.152        | 9.851         |
| <b>Comisiones / Excedente financiero (%)</b>     |              |              |              |              |               |               |               |               |               |               |
| Sistema financiero                               | 4,5          | 6,9          | 8,9          | 9,5          | 12,3          | 13,2          | 15,2          | 16,2          | 15,6          | 14,6          |
| Banco del Estado                                 | 2,4          | 3,7          | 4,5          | 4,7          | 6,4           | 7,7           | 10,6          | 12,5          | 11,5          | 12,9          |
| <b>Comisiones / Utilidad antes Impuestos (%)</b> |              |              |              |              |               |               |               |               |               |               |
| Sistema financiero                               | 16,3         | 27,0         | 33,1         | 31,7         | 43,4          | 44,9          | 49,1          | 71,6          | 76,7          | 75,0          |
| Banco del Estado                                 | 13,3         | n.a.         | 32,2         | 25,4         | 31,4          | 37,0          | 54,3          | 52,9          | 49,7          | 61,9          |

Nota:  
 (1) Saldos a diciembre de 1999  
 (2) Excedente Financiero Excluye Ingresos y Gastos Extraordinarios



# Eficacia del uso de los recursos

Los indicadores más relevantes que miden la eficacia en el uso de los recursos del Banco se muestran en el cuadro N° 21. De la información que allí se muestra destaca, en general, que estos indicadores tienen una evolución muy similar a la que exhibe el sistema financiero, con una tendencia a la baja en los últimos años, lo que es consistente con el buen nivel competitivo que ha logrado el BECH durante la década de los noventa.

El Banco del Estado presenta en el período mejoras sustantivas en estos indicadores, lo cual demuestra una mayor eficacia en el uso de sus recursos productivos. Esto se expresa en una baja persistente, especialmente medida en términos de la relación gastos de apoyo/activos productivos que disminuye desde 3,84% en 1994 a 3,4% en 1998. Los gastos de personal/activos productivos, caen de 2,7% en 1995 a

2,5% en 1999, mientras que los gastos de apoyo/ excedente financiero se reducen desde 69,2% en 1995 a 61,68% en 1999. Al comparar estos indicadores con diciembre de 1999, se aprecia un leve retroceso que es reflejo del esfuerzo de inversión realizado este último año, en equipamiento tecnológico, infraestructura y la prevención de fallas informáticas por el año 2000.

Paralelamente, la relación de gastos de administración/activos productivos tiende a caer desde 1994 a la fecha, con resultados mejores que los del sistema financiero.

La mejora en los indicadores antes señalados es atribuible a estrictas políticas de control de gastos, de asignación de gastos por programas y proyectos, consistentes con los procesos de modernización que se llevan a cabo en el Banco.

## CUADRO 21

## Eficacia del Uso de Recursos

(Cifras en porcentajes)

|                                       | (Cifras en porcentajes) |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                       | 1990                    | 1991  | 1992  | 1993  | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  |
| <b>Sistema Financiero</b>             |                         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Gastos personal / Activos Productivos | 2,05                    | 2,20  | 2,20  | 2,20  | 2,34  | 2,15  | 2,17  | 1,98  | 1,94  | 1,80  |
| Gastos admin. / Activos productivos   | 0,91                    | 0,96  | 1,05  | 1,12  | 1,21  | 1,13  | 1,16  | 1,20  | 1,19  | 1,10  |
| Gastos de apoyo / Activos productivos | 3,29                    | 3,52  | 3,64  | 3,69  | 3,95  | 3,63  | 3,69  | 3,52  | 3,52  | 3,30  |
| Gastos apoyo / Excedente Financiero   | 41,63                   | 53,40 | 61,24 | 58,62 | 63,81 | 64,20 | 63,44 | 63,17 | 59,39 | 60,20 |
| <b>Banco del Estado</b>               |                         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Gastos personal / Activos Productivos | 2,66                    | 2,95  | 2,94  | 2,77  | 2,95  | 2,70  | 2,89  | 2,43  | 2,48  | 2,50  |
| Gastos admin. / Activos productivos   | 0,38                    | 0,43  | 0,49  | 0,54  | 0,57  | 0,55  | 0,47  | 0,44  | 0,57  | 0,60  |
| Gastos de apoyo / Activos productivos | 3,24                    | 3,59  | 3,66  | 3,63  | 3,84  | 3,52  | 3,65  | 3,14  | 3,35  | 3,40  |
| Gastos apoyo / Excedente Financiero   | 41,47                   | 51,13 | 61,17 | 58,20 | 68,93 | 69,29 | 65,52 | 66,42 | 61,68 | 68,60 |

Nota: Excluye Ingresos y Gastos Extraordinarios



# Eficiencia del personal

En el Cuadro N° 22 se muestran algunos indicadores de eficiencia del personal. En la información presentada se advierte desde 1994 una tendencia de incremento sostenido del monto de las colocaciones y excedentes por empleado. Así, las colocaciones por empleado crecieron de MM\$ 200,9 en 1990 a MM\$ 431,5 en 1999, mientras los excedentes por empleado se expandieron desde de MM\$ 5,1 en 1990 a MM\$ 6,3 en 1999.

En términos de activos productivos por empleado se observa un crecimiento de MM\$ 351,1 en 1990 a MM\$ 723,3 en 1999, lo que demuestra un aumento muy significativo en la productividad del personal del Banco como consecuencia del proceso de modernización llevado a cabo en la década, especialmente en lo que respecta a los esfuerzos de inversión realizados en capacitación del personal y de equipamiento tecnológico.

## CUADRO 22

### Eficiencia del Personal. Excluye Efectos Extraordinarios

|  | Unidad Medida | 1990      | 1991       | 1992      | 1993      | 1994      | 1995      | 1996      | 1997      | 1988      | 1999      |
|--|---------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Saldo de Colocaciones                          | Mill \$       | 1 571 274 | 17 001 820 | 1 890 244 | 2 240 429 | 2 195 195 | 2 370 727 | 2 491 672 | 2 765 052 | 3 156 765 | 3 241 683 |
| Excedente antes de impuestos                   | Mill \$       | 39 913    | 9 961      | 25 475    | 39 301    | 40 167    | 40 702    | 42 689    | 48 845    | 54 937    | 47 454    |
| Planta de personal                             | Número        | 7 823     | 8 013      | 8 190     | 8 485     | 8 435     | 8 245     | 7 998     | 7 800     | 7 714     | 7 513     |
| Colocaciones / N° de empleados                 | Mill \$       | 200,9     | 212,4      | 230,8     | 264,0     | 260,2     | 287,5     | 311,5     | 354,5     | 409,2     | 431,5     |
| Excedente antes de impuestos / N° de empleados | Mill \$       | 5,1       | 1,2        | 3,1       | 4,6       | 4,8       | 4,9       | 5,3       | 6,3       | 7,1       | 6,3       |



## CUADRO 23

## Rentabilidad

|  | (Cifras en porcentajes) |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | 1990                    | 1991  | 1992  | 1993  | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  |
| Sistema Financiero                       | 22,98                   | 17,65 | 17,61 | 22,11 | 20,05 | 19,97 | 18,27 | 15,53 | 13,73 | 9,30  |
| Excedente antes impuestos / capital      |                         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Banco del Estado                         | 17,71                   | 4,31  | 10,89 | 16,70 | 16,21 | 15,74 | 16,09 | 17,84 | 20,00 | 16,70 |
| Excedente antes impuestos / capital      |                         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Leverage                                 | 12,6                    | 11,87 | 12,47 | 13,97 | 14,35 | 15,13 | 15,12 | 16,25 | 15,75 | 13,7  |
| Basilea                                  |                         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Patrimonio efectivo / activos ponderados |                         |       |       |       |       |       |       | 12,38 | 11,31 | 13,3  |
| Capital básico / activos locales         |                         |       |       |       |       |       |       | 5,97  | 5,9   | 5,7   |

# Rentabilidad

En el ámbito de la rentabilidad que muestra el cuadro N° 23, el Banco del Estado exhibe un incremento sostenido en el indicador de excedente antes de impuestos/capital a partir del año 1995, en que registra un 15,7% para alcanzar en 1999 a un 16,7%, lo que contrasta con la tendencia decreciente que presenta el sistema financiero.

Destaca en los últimos tres años del decenio de los noventa la rentabilidad superior que obtiene el BECH respecto del promedio del sistema financiero y que en 1999 casi la duplica.

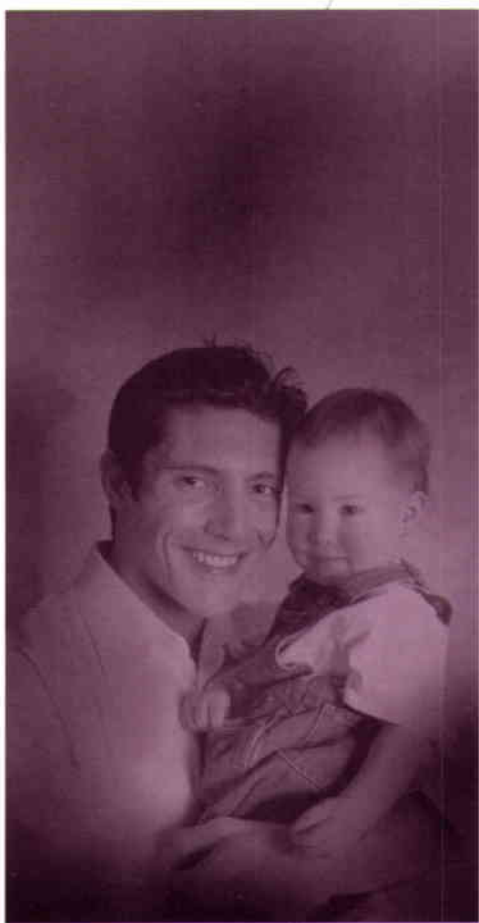
En relación a los indicadores de uso de capital medidos en términos

de su leverage, el Banco presenta una tendencia a la reducción en los últimos tres años, al pasar de 16,25% en 1997 a un 13,7% en 1999.

En el caso de los indicadores de Basilea, el BECH a septiembre de 1999 presentaba niveles muy superiores a los exigidos por la Ley General de Bancos, así, la relación entre el patrimonio efectivo y los activos ponderados es muy favorable, alcanzando a 13,3%, producto de la exitosa emisión de bonos por 4.000.000 de UF, efectuada en agosto de 1999. A su vez, la relación capital básico/activos totales se mantenía del orden del 5,7%.









**Banco del Estado**

El deber de estar ahí.