45-4-19

PERIODO
PRESIDENCIAL
006072
ARCHIVO

1

M I N U T A

SITUACION BANCO DEL ESTADO DE CHILE

1.- CAPACIDAD FUNCIONAL DEL BANCO

El Banco del Estado mantiene una significativa participación en el volúmen de operaciones del total del sistema bancario nacional, poco menos del 20% en casi todas las variables agregadas.

Sin embargo, a pesar que la actual administración ha logrado avances importantes en diferentes materias, tales como puesta en línea de todas las sucursales, compra de equipos computacionales, programa de nuevas oficinas, red de cajeros automáticos, etc., la velocidad de la modernización es insuficiente, lo que redundo en no dar una respuesta adecuada a la demanda de servicios bancarios de la población de menores recursos, ni apoyar, como debiera hacerlo, crediticiamente a los sectores productivos del país, y con altos costos operacionales.

En efecto, el primer aspecto tiene su expresión concreta en un permanente atochamiento de sus oficinas, con gran demora en la atención precisamente a aquellos clientes que no tienen opción en el sistema bancario privado, principalmente por lo bajo del monto de sus transacciones.

Las deficiencias y las burocracia en la atención crediticia se observan en todas aquellas áreas en las que el Banco no tiene una demanda cautiva, como es el caso, del crédito hipotecario complementario al subsidio habitacional, gran parte del crédito agrícola y una proporción importante en los créditos personales. En el último año, el total de colocaciones del Banco ha tenido una disminución real de 7%, mientras que el sistema bancario nacional muestra una tendencia creciente.

Las graves ineficiencias en sus procedimientos y en apoyo computacional, involucran costos operacionales significativamente superiores al sistema bancario. Una de las variables que demuestra este hecho es que el Banco tiene 8.300 empleados, mientras que el Banco de Chile -con una participación similar en el mercado bancario- tiene una dotación de 4.300 empleados (institución que sigue al Banco del Estado en tamaño de la dotación).

2. - RAZONES DE LAS LIMITACIONES FUNCIONALES

Las razones esenciales que explican la limitación de la capacidad de respuesta del Banco, frente a una alta demanda insatisfecha por sus servicios, se encuentran en un notorio atraso en sus procedimientos y en graves insuficiencias en los sistemas computacionales que apoyan hoy día las operaciones bancarias.

Estas razones no tienen su explicación en la limitación recursos para invertir o gastar, sino que en las deficiencias en la gestión de la empresa.

Los empleados que deben atender público no cuentan con herramientas mínimas que apoyen sus actividades y que contribuyan a una gestión moderna de los negocios bancarios. No existiendo en consecuencia, una vocación funcionaria de atender a clientes, sino que por el contrario de prestar servicios a un usuario.

Como resultado de estas limitaciones, se puede observar:

- a) una parte significativa de los procesos del Banco son manuales, como es el caso del procesamiento de gran parte de los créditos, los registros contables, la emisión y liquidación de depósitos a plazo, por señalar algunos casos;
- b) la ausencia en algunos casos y las deficiencias en otros de sistemas computacionales adecuados, hace que la información que se genera para efectos de control de gestión y para dar cumplimiento a las exigencias de los organismos supervisores no sea confiable ni útil;
- c) los aspectos anteriores producen también una falta notoria de mecanismos de control interno, indispensables en cualquier empresa, pero con mayor razón en un banco.

La síntesis del diagnóstico operacional anterior se basa en los informes detallados tanto de la Superintendencia de Bancos, como en el análisis efectuado por la empresa Ernst and Young, auditores externos del Banco.

3.- LIMITACIONES ADMINISTRATIVAS A LA MODERNIZACION

El esfuerzo modernizador que debe emprender el Banco, y que la Dirección Superior de la empresa ha tratado de impulsar en los últimos veinte meses, se enfrenta a graves resistencias, expresadas en:

- a) falta de comprensión por parte de la mayoría de los ejecutivos de carrera sobre la necesidad y urgencia de los cambios;
- b) cuadro de ejecutivos de la empresa estructurada sobre la base de antigüedad, sin preparación ni capacitación previa, sin consideración a los méritos y capacidades;
- c) alto grado de interferencia en la Dirección y Administración de la empresa por parte del Sindicato, con una perspectiva básicamente reivindicacionista gremial, no compatible con los objetivos naturales del Banco;
- d) inexistencia de una carrera funcionaria acorde con las necesidades de la empresa. Los movimientos y ascensos del personal se basan en la antigüedad -como se señaló- y en las presiones ejercidas por distintos grupos. Una de sus expresiones es la casi nula participación de profesionales en la línea ejecutiva.

La actual administración, desde que asumió sus funciones, ha tenido una política de puertas abiertas con el Sindicato de la Empresa, lo que se ha traducido en importantes beneficios para el personal, que son adicionales a la exitosa negociación colectiva lograda en Junio de 1990 (programa de bienestar, plan habitacional, apertura de balnearios, etc.).

4. - EXPRESIONES ECONOMICAS DE ESTA SITUACION

Los resultados positivos que muestran los estados contables del Banco se originan en un importante volumen de subsidios implícitos que recibe, más que a una gestión empresarial exitosa. En efecto, estimaciones globales indican que los resultados antes de impuesto en el año 1991 serán de alrededor de \$ 25.000 millones, sin embargo los efectos positivos de los saldos mantenidos en la Cuenta Unica Fiscal son de aproximadamente \$ 33.000 millones para el mismo ejercicio. //

Por su parte, desde el punto de vista de remuneraciones promedio del personal del Banco ellas son un 45% más altas que las correspondientes al sistema bancario chileno.

Diciembre 1991