



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

Aplicaciones del “Credit Scoring” en Instituciones Financieras de Chile

Estudio descriptivo de las políticas, procedimientos e instrumentos que utilizan las instituciones financieras presentes en la región de Valparaíso, para medir el riesgo al momento de otorgar un crédito de consumo

Memoria para optar al
Título de Ingeniero Comercial

Romina Veloz Araya
2015

Contenido

| | |
|---|----|
| Agradecimientos | 3 |
| Capítulo I | 4 |
| Introducción | 4 |
| Problema de Estudio | 11 |
| Objetivos de la investigación | 26 |
| Hipótesis | 26 |
| Limitaciones del estudio | 27 |
| Capítulo II | 28 |
| Metodología investigación | 28 |
| Marco muestral | 28 |
| Método de recolección de datos | 30 |
| Instrumento para la investigación | 30 |
| Procedimientos y Recolección de datos | 31 |
| Consentimiento informado | 32 |
| Plan de Análisis | 32 |
| Presentación y análisis de Resultados | 33 |
| Conclusiones | 35 |
| Capítulo III | 36 |
| CONSTATAR | 36 |
| COMPARAR | 41 |
| ANÁLISIS DE TEMAS COMUNES | 48 |
| Resumen | 50 |
| Capítulo IV | 52 |
| CONCLUSIONES | 52 |
| Propuestas | 54 |
| Bibliografía | 55 |
| ANEXOS | 62 |
| Entrevistas a instituciones financieras | 70 |

Contenido de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura: Principios básicos del código conducta y buenas prácticas bancarias..... | 12 |
| Figura 2: Gráficos deuda de hogares en Chile..... | 16 |
| Figura 3: Principios del reglamento acerca de información al consumidor..... | 18 |
| Figura 4: Cuadro ejemplo desglose de un crédito de consumo..... | 19 |
| Figura 5: Renta mínima exigida por las instituciones financieras investigadas..... | 40 |
| Figura 6: Gráficos instituciones financieras que realizan comité en sucursal..... | 42 |
| Figura 7: Gráficos instituciones financieras que toman decisiones colectivas..... | 43 |

Agradecimientos

“A Dios y a mi familia, que son mi fortaleza para avanzar día a día en mi camino”

“En esta etapa tan importante de mi vida, quisiera agradecer profundamente a mis padres Luz María y Luis, quienes me han apoyado e impulsado en cada uno de mis pasos durante esta travesía universitaria y sobre todo en esta última etapa en que he estado realizando mi memoria de título. A mis hermanos Marisel y Luis porque son mi inspiración, siendo yo su hermana mayor, me impulsan a mostrar lo mejor de mí, a demostrar con mi ejemplo que es posible alcanzar todas las metas que uno se propone. A Dios por darme sabiduría y entereza para sobrellevar los momentos difíciles en la universidad, que a través del tiempo me he dado cuenta que han sido la base para mi crecimiento personal.”

“Solo quiero decirle a mi familia que son lo más bello que la vida me ha entregado y le agradezco a dios por ser quien soy, su hija y hermana... Romina”

Capítulo I

Introducción

Posterior a la crisis financiera “Great Recession” del año 2008 y a raíz de ella, diferentes instituciones, tales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Banco Central (BCCH) y la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF); que tienen como rol la supervisión del sistema financiero tanto global como nacional, han cuestionado la liquidez, apalancamiento y solvencia que poseen los bancos en sus prácticas habituales de crédito y otras operaciones relacionadas. El acuerdo Basilea III¹ incrementa la supervisión del sistema financiero y aspectos relacionados, lo cual hace al investigador preguntarse acerca de la fortaleza de nuestra Banca local. Para evaluar dicha posición, es preciso estimar el cumplimiento de la banca nacional, a través de lo propuesto por los nuevos indicadores al alero de lo señalado en el acuerdo Basilea III, tales son, los ratios de liquidez, apalancamiento y estructura de financiamiento de los bancos. El encargado en nuestro país de implementación de dicha reglamentación es la SBIF², la cual señala que la suficiencia de Capital, suficiencia de la Liquidez y reformas al Gobierno Corporativo, son bases para la adecuación a estándares internacionales de nuestra Banca.³ Sin embargo, a ojos de la investigadora, la fortaleza de una Institución financiera recae ineludiblemente sobre la probabilidad de que sus deudores, personas que han solicitado algún préstamo con la institución, tengan los recursos necesarios en el futuro para pagar sus compromisos. Lo anterior va más allá de la liquidez y solvencia temporal que posea alguna institución, tal como señala Duane Graddy, et. al. en su estrategia de brecha cero de fondos, donde la seguridad y la liquidez son dos temas de íntima relación e íntimamente ligado a la probabilidad de pago de los deudores de la institución financiera.⁴ Es por ello que la operación bancaria en Chile, está sujeta en la actualidad a regulaciones, en relación a los procedimientos, políticas e instrumentos con los cuales se les otorgan recursos de terceros a sus clientes, solicitantes de recursos (o créditos), esto último con la finalidad de permitir la supervivencia de cualquier institución financiera.

Es preciso aclarar que las decisiones en dicho sentido no son tomadas solamente de manera autónoma por cada institución. El sistema financiero del país es regulado por la

¹Marco Regulador, Acuerdo de Basilea III, (2011) “Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios”, http://www.bis.org/publ/bcbs189_es.pdf.

²SBIF (2015) “Funcionamiento del sistema financiero”, *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*, <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=477>.

³Raphael Bergoeing (2012) “Los Impactos de Basilea III en la Gestión de Entidades Financieras”, *Reforma a la ley general de Bancos y Basilea*, SBIF, http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/DISCURSOS_10023.pdf.

⁴Graddy et. al, (1985) *Commercial Banking and the financial Services Industry*, Restor, VA:Restor, p: 497.

superintendencia de bancos e instituciones financieras (SBIF)⁵, quien se encarga de supervisar a las instituciones financieras presentes en Chile, por lo tanto, la información que proporciona, se utilizará como referencia para escoger las instituciones financieras que guíen el trabajo de esta investigación. Lo anterior se enmarca en que esta entidad reguladora; “promueve políticas públicas, reconocida nacional e internacionalmente por implementar las mejores prácticas de supervisión para fortalecer la gestión de las entidades fiscalizadas y aportar a la sustentabilidad del sistema financiero”⁶.

Las instituciones financieras son reguladas por la SBIF con el fin de controlar sus prácticas y funcionamiento al interior del país, así como también vigilar el cumplimiento de buenas prácticas bancarias⁷. Respecto a lo anterior, es que el superintendente de la SBIF (Eric Parrado) en su carta de presentación, señala: “...El mandato que le impone la Ley General de Bancos a la SBIF es supervisar las empresas bancarias así como de otras entidades, en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público y su misión es velar por el buen funcionamiento del sistema financiero...”⁸Esta supervisión se debe principalmente a que estas instituciones funcionan en base a la confianza de las personas, las cuales depositan sus recursos en el sistema bancario, permitiendo un sistema robusto permanentemente en el país.

La SBIF fiscaliza a diferentes instituciones financieras dentro del país, de las cuales es posible detallar a las siguientes: Bancos Establecidos en Chile, Sucursales de Bancos Extranjeros, Sucursales de Bancos Locales en el Exterior, Bancos Estatales, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Operadores de Tarjetas de Débito, Asesorías Financieras, Sociedades de Apoyo al Giro Bancarias, Sociedades de Apoyo al Giro de Cooperativas, Sociedad de Leasing Inmobiliario, Sociedades de Cobranza, Sociedades de Factoring, Emisores y Operadores de Tarjetas de Crédito, Sociedades Evaluadoras, Sociedades de Garantía Recíproca y Fogape, Firms Evaluadoras de Instituciones de Garantía Recíproca, Auditores Externos, Almacenes Generales de Depósito registrados en SBIF, Firms Evaluadoras de Almacenes Generales de Depósito.⁹De las instituciones anteriormente descritas, se utilizarán para el presente estudio, aquellas que dentro de su giro comercial, posean la facultad de otorgar créditos de consumo, dejando fuera de la investigación a aquellas instituciones que no tienen incidencia en este tipo de servicios en el país. De acuerdo a lo anterior, es que se considerarán como objeto dentro de esta investigación, a los Bancos

⁵Op. Cit. 2

⁶Parrado, E (2015), “Carta de Presentación”, *SBIF*, <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=10001>, 2015

⁷ABIF (2015) “Código y conductas de buenas prácticas”, *Asociación Bancos e Instituciones Financieras de Chile*, <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/f19399004702d6abbfbdf92e3afc161/practica.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f19399004702d6abbfbdf92e3afc161>.

⁸Op. Cit. 6

⁹SBIF (2015) “Lista de instituciones fiscalizadas por SBIF”, <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483>.

establecidos en Chile, las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Grandes Casas Comerciales. Dejando fuera del estudio a las Cajas de Compensación, quienes a pesar de otorgar créditos de consumo, son entidades que no están reguladas por la SBIF, sino que están reguladas por la superintendencia de seguridad social (SUSESO)¹⁰.

Se entiende como Banco “a toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma prescrita por esta Ley y con sujeción a la misma, se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y en general, realizar toda otra operación que la ley le permita”¹¹. Los bancos son las instituciones financieras más antiguas de la historia, naciendo de la necesidad de realizar estas operaciones de crédito, convirtiéndose luego en organizaciones más complejas a lo largo del tiempo¹².

En relación a las Cooperativas; “se denominarán Cooperativas de Ahorro y Crédito las cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios”¹³. Estas Cooperativas se diferencian de los Bancos, ya que los miembros o socios de ellas son los propietarios y tienen directo acceso a los créditos que se ofrecen, solo por el hecho de ser socio¹⁴.

Las Grandes Casas Comerciales, en cambio, forman parte del estudio, ya que las tarjetas operadas por ellas, son reguladas también por la SBIF y “corresponden a establecimientos comerciales con alto nivel de complejidad estructural y diversidad de funciones. Cuentan con gran número de empleados, que en general desempeñan funciones específicas y acotadas.”¹⁵ Estas Grandes Casas Comerciales tienen una particularidad, y es que solo otorgan créditos de consumo o avances en efectivo, no otorgan créditos de mayor cuantía de monto como lo son los créditos hipotecarios u otros. Además sus clientes no necesariamente deben tener ingresos, ya que por ejemplo, dueñas de casa y estudiantes universitarios también pueden optar a estos avances en efectivo.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, formarán parte de la investigación, las siguientes instituciones financieras del país. En referencia los bancos establecidos en Chile, en la actualidad existen veintitrés de ellos operando normalmente, existen dieciocho que se

¹⁰Subsecretaría de previsión social (2015) “Cajas de Compensación”,
http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?page_id=7235

¹¹SBIF (2015) “Ley general de bancos”, art. n° 40, <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=83135>.

¹²Banca Fácil, (2015) “Historia de los Bancos”

<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=150000000000012&idCategoría=2>.

¹³SBIF (2015) “Ley general de cooperativas”, art. n° 86, 2007,
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=221322>.

¹⁴Banca Fácil (2015) “Cooperativas”,

<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=200000000000018&idCategoría=3>, 2015

¹⁵Díaz E., Et al (1999) “Jornada de trabajo en el sector comercio: la experiencia en grandes tiendas, supermercados y pequeñas tiendas mall”, p: 16

consideran como "Bancos Establecidos en Chile"¹⁶, ya que existen cuatro bancos extranjeros con sucursal en el país que sólo operan y no encontrándose establecidos en Chile, por lo cual no formarán parte de la investigación. Los Bancos establecidos en Chile son los siguientes: Banco de Chile, Banco Internacional; Scotiabank Chile; Banco de Crédito e Inversiones; Corpbanca; Banco Bice; HSBC Bank (Chile); Banco Santander-Chile; Banco Itaú Chile; Banco Security; Banco Falabella; Deutsche Bank (Chile); Banco Ripley; Rabobank Chile; Banco Consorcio; Banco Penta; Banco Paris ; Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA). Finalmente, existe un Banco Estatal, que corresponde al Banco del Estado de Chile . De la totalidad de bancos nombrados, se dejarán fuera del estudio a los bancos internacionales, el Banco Bice y el Banco Penta ya que no están presentes dentro del universo de esta investigación (Región de Valparaíso).

Las cooperativas de ahorro y crédito que operan bajo la supervisión de la superintendencia de bancos e instituciones financieras, son las siguientes: Coocretal; Coopeuch; Oriencoop; Capual; Detacoop; Ahorrocoop; Lautaro Rosas. Dejando fuera del análisis Ahorrocoop por su ubicación geográfica fuera del universo de la investigación.

Finalmente las Grandes Casas Comerciales de Chile que otorgan créditos de consumo en el país de acuerdo a su participación de mercado¹⁷ son las siguientes: Ripley con un 21%; Falabella con un 29%; y La Polar con un 10%. La tienda París no es parte del estudio, ya que es Banco Paris quien se hace cargo de los créditos de consumo en las tiendas París¹⁸.

Ha existido a lo largo de la historia instituciones financieras que no han tenido una visión de morosidad en los pagos de créditos de las personas, tanto a nivel mundial como local. Un ejemplo claro de ello es la crisis financiera que Chile sufrió en los años ochenta, de la cual el Banco Central elaboró un documento de esta crisis, donde señala algunas causas de la misma. Hubo deterioro del escenario macro-financiero externo; deficiencias de la política macroeconómica, deficiencias en la regulación y supervisión; y deficiencias de la gestión, en donde la mayor deficiencia estuvo en la denominada cartera relacionada, que se originó mediante la auto-asignación de cuantiosos volúmenes de crédito para financiar las empresas industriales o comerciales de los mismos dueños de los bancos¹⁹. Un extracto de este documento señala lo siguiente: "...Un acontecimiento importante ocurrido durante el desarrollo de este proceso es la crisis del Banco Osorno y un grupo de financieras

¹⁶Op. Cit 2

¹⁷Güell M. (2013) "Retail-Análisis Sectorial", *Corpbanca Inversiones*, http://www.corpbanca.inversiones.cl/storage/CR_Inf_Sectorial_retail_0513.pdf.

¹⁸El economista de américa (2015) "Noticia acerca de la venta de Banco París, en donde Scotiabank desarrollará en conjunto con Cencosud el negocio de las tarjetas de crédito en el país". <http://www.economistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/6659088/04/15/Holding-Cencosud-decide-vender-Banco-Paris-.html#.Kku8h1CZqm3ikN7>.

¹⁹Marshall E. (2009) "La crisis financiera chilena de los ochenta", *Banco Central de Chile*, <http://www.bcentral.cl/politicas/presentaciones/consejeros/pdf/2009/emr09092009b.pdf>.

informales (1976). Las autoridades reaccionaron garantizando los depósitos de dicho banco comercial y estableciendo un seguro, provisto por el estado, para todos depósitos de bajo monto en las instituciones formales que captaban depósitos del público. No recibieron protección, sin embargo, los depósitos de las financieras informales que entraron en falencia. Esta mini-crisis llevó a las autoridades a emprender algunas acciones rectificadoras menores: se prohibieron las instituciones informales y se elevaron los requisitos de capital para las sociedades financieras. Esta experiencia contribuyó a generar o fortalecer las expectativas de una protección implícita bastante generalizada sobre los depósitos y acreencias de las instituciones financieras...”²⁰ Es por todo lo anterior que se hace imperativo tener la supervisión de una entidad como la SBIF, que pueda supervisar a estas instituciones financieras, impidiendo sus posibles malas prácticas. También es necesario que las instituciones posean un análisis de riesgo crediticio con el fin de tener la mayor probabilidad de pago en los créditos que otorgan las instituciones financieras del país a sus clientes.

Dicho riesgo crediticio es analizado reiteradas veces a través de modelos de “*Credit Scoring*”. En el siguiente extracto se presenta una descripción de su evolución. “...La historia de los modelos de Credit Scoring se remonta al año 1936 cuando Fisher introduce la idea de discriminar diferentes grupos dentro de una población específica. Esta idea fue desarrollada más ampliamente por Durand en 1941 donde fue aplicada en un contexto financiero para discriminar entre un “Buen” y un “Mal” pagador. En 1958 Bill Fair y Earl Isaac comenzaron con el desarrollo de un sistema analítico que hoy en día conocemos como el FICO Score (Fair Isaac Corporation Score) uno de los instrumentos más usados a nivel mundial en relación al análisis de riesgo de créditos. En los años 60 con la creación de nuevos instrumentos financieros, como por ejemplo las tarjetas de crédito, los modelos de Credit Scoring realizaron y mostraron su real importancia y utilidad. Según Meyer (1963) este tipo de modelos es superior como predictor que cualquier juicio experto cualitativo. Otro hito importante en este contexto fue el desarrollo del Z-Score propuesto por Altman (1968) que ha sido aplicado en muchas empresas del sector financiero...”²¹

“A lo largo de la década de 1990 comenzaron los gestores de riesgos a exigir cada vez más fuentes de datos para mejorar la precisión de sus modelos. Esto permitió el desarrollo del scoring conductual, que puede ser utilizado para determinar el límite de crédito para ser ofrecido a los consumidores en función de su historial de crédito mediante la predicción de

²⁰ Op. Cit. 19

²¹ Universidad de Chile (2006) “Modelos analíticos para el manejo del riesgo del crédito”, *Documentos Universidad de Chile*, [Http://www.dcs.uchile.cl/images/dcs/publicaciones/jmirandap/Nacional/Modelos%20Analiticos%20de%20Credit%20Scoring%20Caso%20INDAP.pdf](http://www.dcs.uchile.cl/images/dcs/publicaciones/jmirandap/Nacional/Modelos%20Analiticos%20de%20Credit%20Scoring%20Caso%20INDAP.pdf).

su futuro comportamiento financiero”.²² “Hand y Henley (1997), define el Credit Scoring como una tecnología que utiliza métodos estadísticos para clasificar a los solicitantes de crédito en buenos y malos clientes según el riesgo, cuando a este último se le niega el crédito, se considera que constituyen un nivel inaceptable de riesgo”.²³ “En los últimos años, han aparecido una serie de técnicas nuevas llamadas Minería de Datos (Weber 2000), las cuales han sido utilizadas también para la construcción de modelos de Credit Scoring”.²⁴ “La técnica estadística más utilizada por la industria financiera corresponde a la regresión logística (Thomas et al., 2002). Esta técnica es menos restrictiva siendo una alternativa sobre la utilización del análisis discriminante”.²⁵

“Hand (2005) va a discutir cómo la información retrospectiva es utilizada para construir modelos que predicen el comportamiento de nuevos clientes en base a las características pasadas, y separa a los consumidores en una de las clases binarias de buena o mala”.²⁶“Marron (2007) ve esto como el comienzo de la elaboración de una tecnodemocrática, la comunidad epistémica cuyas habilidades y conocimientos constituyen los orígenes del Credit Scoring. Este Credit Scoring pronto se unió a una gama más amplia de ideas innovadoras de la banca de Estados Unidos y estrategias, como el reconocimiento de caracteres de tinta magnética, cajeros automáticos (Pollard, 1999), y el modelo de préstamo centralizado (Dymski, 2010), que eran ansiosamente consumida por el sector financiero de Gran Bretaña”.²⁷ Como es posible observar, el Credit Scoring ha tenido una larga evolución a través de los años. A continuación se presentan dos ejemplos de diferentes países acerca del funcionamiento del Credit Scoring.

En España, por ejemplo, son utilizados modelos estadísticos para análisis de otorgamiento de créditos en el sistema financiero, tal como lo señalan las autoras españolas Rosa Puertas Medina y María Luisa Martí Silva existen modelos paramétricos como análisis discriminante y Logit, así como también modelos no paramétricos como árboles de clasificación. Estos modelos analizan la información obtenida de cada cliente y responden automáticamente a la solicitud del crédito de consumo, dando su aprobación o rechazo, dejando también un porcentaje menor como “dudoso”, en donde es necesario el análisis manual de cada ejecutivo.²⁸

²²Wainwright T. (2011) “Elite Knowledges: framing risk and the geographies of credit”, *Environment and planning*, vol 43, pp: 650-652

²³Ibidem

²⁴Op. Cit 21

²⁵Ibidem

²⁶Op. Cit. 22

²⁷Ibidem

²⁸ Puertas R. y Martí M. (2013) “Análisis del creditscoring”, *Rae-Revista administracao de empresas*, vol: 53, n°: 3, pp: 303-315

En Estados Unidos PetrGurný señala que “Los modelos de Credit Scoring, son modelos multivariados que utilizan los principales indicadores financieros de una empresa, atribuyendo un peso a cada uno de ellos, que refleja su importancia relativa en el pronóstico de pago. Gurný agrupa estos modelos en tres categorías: análisis discriminante (Lineal, cuadrática); los modelos de regresión (lineal, logit, probit); los modelos inductivos (redes neuronales, algoritmos genéticos)”²⁹. A pesar que son modelos diferentes, todos llegan al resultado de indicar la aprobación o rechazo de un crédito.

En Chile, no existe evidencia del funcionamiento del análisis del “CreditScoring”, de las instituciones financieras, ya que la información es privada. Cada una de estas instituciones, posee mecanismos internos para analizar el riesgo a diferencia de Estados Unidos e Inglaterra por nombrar algunos, quienes utilizan información financiera pública de sus clientes. Es así que la SBIF en su compendio de normas contables señala que “... Es responsabilidad del Directorio de cada banco que la institución cuente con políticas y procedimientos para evaluar integralmente el riesgo de crédito de sus operaciones de préstamos y de su cartera de colocaciones, acordes con el tamaño, la naturaleza y la complejidad de sus negocios crediticios”³⁰...“En el caso de desarrollo de modelos internos, los lineamientos de construcción, funcionamiento y desempeño, como asimismo sus modificaciones y las acciones a seguir en caso de deficiencias, deberán ser aprobados por el Directorio y ser parte de la documentación de las políticas y procedimientos de administración de riesgo de crédito de la institución”³¹...“Como es natural, el análisis de los deudores debe centrarse en su calidad crediticia, dada por la capacidad y disposición para cumplir con sus obligaciones, mediante información suficiente y confiable, debiendo analizarse también sus créditos en lo que se refiere a garantías, plazos, tasas de interés, moneda, reajustabilidad, etc.”³².

Finalmente podemos decir que el Credit Scoring existe desde el siglo XX, volviéndose más requerido y utilizado para el sistema financiero, como un instrumento para evaluar el riesgo crediticio de los clientes alrededor del mundo, lo cual, a juicio de la investigadora, contrasta con la situación actual en Chile, donde su desarrollo es incipiente. Lo anterior, se debe en parte a que se utilizan modelos internos y privados, por lo cual no existe una base de datos de acceso a todas las instituciones de créditos en que se pueda observar el comportamiento de pago de cada uno de los chilenos, con información suficiente para discriminar.

²⁹Gurný P, Gurný M. (2013) “Comparison of credit Scoring models on probability of default estimation for US banks”, *Prague Economic Papers*, pp: 163-164.

³⁰SBIF (2014) “Compendio de normas contables”,
https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/norma_6545_1.pdf.

³¹Ibidem

³²Ibidem

Problema de Estudio

En una economía global como la que es posible apreciar a principios del siglo XXI, es una constante preocupación los niveles de endeudamiento tanto de las instituciones como de los individuos³³, como es posible evidenciar en la Encuesta Financiera de Hogares, la cual es una iniciativa del Banco Central cuyo objetivo es “Generar información detallada del balance financiero de los hogares, la que no está disponible en otras fuentes.”³⁴ Esta encuesta que tiene como punto de partida el 2007 será detallada con la finalidad de analizar las deudas de los hogares en el país y con ello, justificar el estudio relacionado al endeudamiento existente en el país. Por otro lado, la preocupación por el endeudamiento va mucho más allá. No sólo se refiere al pago de la deuda, sino al otorgamiento de créditos de manera responsable, ya que de acuerdo al VIII Informe de deuda morosa a Marzo 2015 USS-Equifax³⁵, el 34% de las personas con deuda en Chile, está moroso, alcanzando los tres millones y medio de habitantes. De igual manera, se observa en el informe que los jóvenes entre 25-29 años, tienen un crecimiento del 22% anual en la morosidad y una participación del 14%. A su vez los adultos mayores de 70 años son quienes experimentan el mayor crecimiento anual en el número total de morosos de un 25% alcanzando una participación en torno al 4% del total de deudores morosos.

La mora promedio es de \$1.338.621 y el valor promedio de la cuota impaga es de \$245.340 a marzo de 2015. Cabe destacar que en este informe, los adultos mayores con pensión básica solidaria (\$85.964) tienen una mora promedio de \$898.233³⁶. A juicio de la investigadora, es necesario ser cuidadoso a la hora de solicitar un crédito de consumo y más aún son las instituciones financieras que otorgan estos créditos, quienes deben cuidar la entrega “responsable” de estos montos de efectivo, ya que son los encargados de aprobar las solicitudes y se hacen responsables del pago oportuno de estos créditos.

En nuestro país, la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras, ABIF estableció un “Código de conductas y buenas prácticas”³⁷ en que los bancos establecen estándares de conducta que permiten resguardar las relaciones entre deudor y acreedor, beneficiando a ambas partes; esto con el fin de regular la conductas de todos los bancos integrantes. Este código consta de nueve principios básicos, los cuales se reflejan en la siguiente figura:

³³Parrado E (2014) “charla educación financiera”, Superintendente de SBIF.

³⁴ BCCH (2013) “Encuesta financiera de hogares”, p: 17 http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/financiera-hogares/pdf/Resultados_EFH_2011-12.pdf.

³⁵ Universidad San Sebastian y Equifax (2015) “VIII Informe de deuda morosa a Marzo 2015 USS-Equifax”, <http://www.uss.cl/wp-content/uploads/2015/06/VIII-Informe-USS-Equifax-a-Marzo-2015.pdf>.

³⁶Ibidem

³⁷ Op. Cit. 6



Figura 1: Nueve principios básicos del Código de conductas y buenas prácticas bancarias. Elaboración propia. Fuente: ABIF.

En conjunto con estos estos nueve principios, este código regula adicionalmente siete temas. Lo anterior es posible de sintetizar de la siguiente manera:

El primero de ellos la publicidad y promociones, las cuales deben ser claras para evitar confusiones. Además, la información contenida en la publicidad debe ser adecuada al medio en que se difunde. A su vez los bancos deberán informar sus ofertas o promociones indicando las condiciones más relevantes, bases y la vigencia de esta. Finalmente los bancos podrán informar sobre sus productos y servicios a través del domicilio o correo electrónico que haya registrado el cliente, pudiendo éste último comunicar la voluntad de no recibir esta información.³⁸

Otro compromiso es acerca de la información al cliente, la cual deberá ser informada con anticipación razonable antes que entre en vigencia cualquier cambio en los productos y servicios, sobre todo en las características, condiciones, gastos y precio.³⁹

³⁸ Op. Cit. 6, p: 2

³⁹ Ibidem, p: 3

Siguiendo con estos estándares de conducta, respecto a la solicitud de productos y servicios, se debe entregar la información ya sea verbal o escrita, sobre las características más relevantes de los productos o servicios que esté interesado el cliente. También deberá hacer entrega del contrato y/o formularios respectivos para que el cliente pueda analizarlos antes de la eventual aceptación.⁴⁰

Otra buena práctica tiene relación con las características de los productos y servicios, que deben ser de óptima calidad. Encontrarse en concordancia con la publicidad y ofertas, que operen bajo los mismos estándares de seguridad. A su vez, los bancos harán sus mejores esfuerzos para corregir sus defectos de manera oportuna. Junto con lo anterior es indispensable la colaboración de los clientes, en relación a notificar cambios en los datos personales, robos y posibles errores en sus saldos de cuentas.⁴¹

El siguiente estándar de conducta es acerca del servicio y atención al cliente en conjunto con la seguridad de las operaciones financieras. El proceso de atención al cliente debe ser claro, cordial y positivo, dando orientación al cliente, cumpliendo con los plazos ofrecidos, y con la necesidad de medir la satisfacción de la calidad del servicio.⁴²

El compromiso de la confidencialidad de datos públicos refiere a que toda información que reciban los Bancos de sus clientes, que pueda encontrarse protegida por el deber de reserva o secreto bancario, será debidamente resguardada, de manera tal que no podrá comunicarse o divulgarse públicamente.⁴³

Finalmente respecto a la atención de reclamos, existe el compromiso de atender con buena disposición y rápida respuesta, para lo cual y al alero de la ABIF poseen un sistema de resolución de conflictos llamado “Defensor del Cliente”⁴⁴.

El no cumplimiento de estas buenas prácticas y regulaciones del código de conducta, considera infracciones para las instituciones financieras que no sigan dichos lineamientos. Los Bancos propiciarán el establecimiento de sistemas de auditoría o control interno, que aseguren el cumplimiento de las disposiciones del Código⁴⁵. Cabe señalar, que la autora no encontró multas registradas por parte de los miembros de la ABIF.

En Chile existe un número importante de personas con algún tipo de deuda en el sistema formal de créditos. De acuerdo a la encuesta financiera de hogares 2011-2012 (EFH 2011-

⁴⁰ Op. Cit. 6, pág. 3

⁴¹ Ibidem pág. 4

⁴² Ibidem pág. 5

⁴³ Ibidem pág. 5

⁴⁴ Ibidem pág. 6

⁴⁵ ABIF (2007) “Cumplimiento de disposiciones del código de conductas y buenas prácticas bancarias”, <http://www.abif.cl/instituciones-asociadas/>.

12)⁴⁶ es posible apreciar que a lo menos el 68% de los hogares tiene algún tipo de deuda con dichas instituciones, con una razón de deuda total promedio de un 74,6% del ingreso familiar.

A juicio de la investigadora, en esta encuesta existen resultados interesantes a notar para mostrar el endeudamiento en las familias chilenas. Un estudio del año 2014 llamado “ConsumerWatch 2014” realizado por Kantar Wordpanel muestra el endeudamiento de las familias de Latinoamérica, donde Chile ocupa el segundo lugar de los más endeudados, con un 63% de hogares endeudados solo superado por Colombia con un 65% de familias endeudadas, le sigue Ecuador y Brasil con un 58%, México con un 40% y Venezuela con un 17%.⁴⁷

Los datos de la Encuesta Financiera de hogares de Chile⁴⁸, desglosa la deuda total de los hogares, donde es posible observar que la deuda de tipo consumo tiene la mayor proporción de la deuda total de los hogares con un 58%, se encuentra la deuda hipotecaria con un 15%, la deuda educacional con un 6% y la deuda automotriz con un 2%. Finalmente se tiene otras deudas con un 19%⁴⁹. De esta manera la deuda de consumo posee mayor repercusión en el comportamiento tanto de deudores como de instituciones financieras, siendo relevante para realizar esta investigación, observando que la deuda está presente en más de la mitad de los hogares endeudados de nuestro país. (Ver Figura 2.A⁵⁰)

La deuda de consumo en Chile con respecto a los tipos de instituciones que otorgan estos créditos, se detalla de acuerdo a la importancia relativa en términos del número de créditos otorgados por cada una de ellas. La Banca a través de los créditos de consumo, sus líneas y tarjetas de crédito obtiene un 27% del total de la deuda de consumo de hogares, las Grandes Casas Comerciales a través de los avances en efectivo y las tarjetas de crédito tiene un 49%, Cajas de compensación y Cooperativas de ahorro y crédito otorgando créditos sociales posee un 12%. Existe un 12% perteneciente a otros tipos de instituciones financieras⁵¹ (Ver Figura 1.B⁵²). Las Grandes casas comerciales poseen el mayor porcentaje de hogares deudores de créditos de consumo. Esto puede deberse en gran medida a que los montos de deuda son menores a los que poseen bancos y cooperativas por hogar, ya que el monto promedio de deuda es de \$195.000. En tanto los bancos poseen un promedio de

⁴⁶BCCH (2013) “Encuesta Financiera de Hogares”, http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/financiera-hogares/pdf/Resultados_EFH_2011-12.pdf.

⁴⁷Kantar WordPanel (2014) “ConsumerWatch 2014”, <http://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Notodos-los-latinos-notaron-el-ascenso-de-clase>.

⁴⁸Op. Cit. 46

⁴⁹Ibidem

⁵⁰Figura 1 A, Elaboración propia, Fuente: EFH 2011-12,

⁵¹Op. Cit. 46

⁵²Figura 1 B, Elaboración propia, Fuente: EFH 2011-12

deuda de \$501.000 para las líneas y tarjetas de crédito y de \$1.432.000 para los créditos de consumo. Finalmente el monto promedio de deuda de las cooperativas es de \$519.000⁵³.

Es posible observar a través de la página web de retail financiero⁵⁴ la distribución de colocaciones a personas en Chile, con el fin de obtener en detalle la proporción de estas en el país, donde la mayor parte de las colocaciones son atribuidas al sistema bancario de personas con un 89% de las colocaciones totales, seguido de las Grandes Casas Comerciales con un 5% de las colocaciones, luego las cajas de compensación con un 4% de colocaciones y finalmente las cooperativas con un 3% del total de colocaciones. (Ver Figura 1.C⁵⁵)

En resumen, es posible señalar que en Chile más de dos tercios de los hogares tienen algún tipo de deuda. De estos, la mayor proporción lo realiza a través de deuda del tipo consumo, incluyendo bancarias, de Grandes Casas Comerciales y de Cooperativas de ahorro y crédito. Las Grandes Casas Comerciales se llevan el mayor porcentaje de familias que tienen deuda de consumo con esas entidades, en cambio la Banca a pesar de tener un menor número de clientes, tiene la mayor parte de las colocaciones para este producto. Lo anterior puede deberse a los distintos objetivos con los cuales los clientes se dirigen a estas instituciones financieras. Mientras en la Banca se exige un mínimo de \$500.000 en el monto del crédito de consumo⁵⁶, en las Grandes Casas Comerciales se endeudan con cantidades menores, habitualmente a través de productos como los avances en efectivo, los cuales son entregados incluso de manera inmediata a personas sin ingresos como dueñas de casa⁵⁷ y estudiantes universitarios.⁵⁸

⁵³ Op. Cit. 46

⁵⁴Comité Retail Financiero (2015) “Porcentaje colocaciones Instituciones de Crédito”, <http://www.retailfinanciero.org/centro-estadistico/>.

⁵⁵ Figura 1 C, Fuente: Comité financiero de Chile

⁵⁶Simulaciones a través de medios remotos de créditos de consumo en las instituciones financieras del estudio.

⁵⁷ La Polar (2015) “Requisitos para obtener tarjeta La Polar”, <https://www.lapolar.cl/mipolar/clientenuevo>.

⁵⁸La Tercera (2015) “Tarjetas de crédito para estudiantes”, http://www.latercera.com/contenido/664_133318_9.shtml.

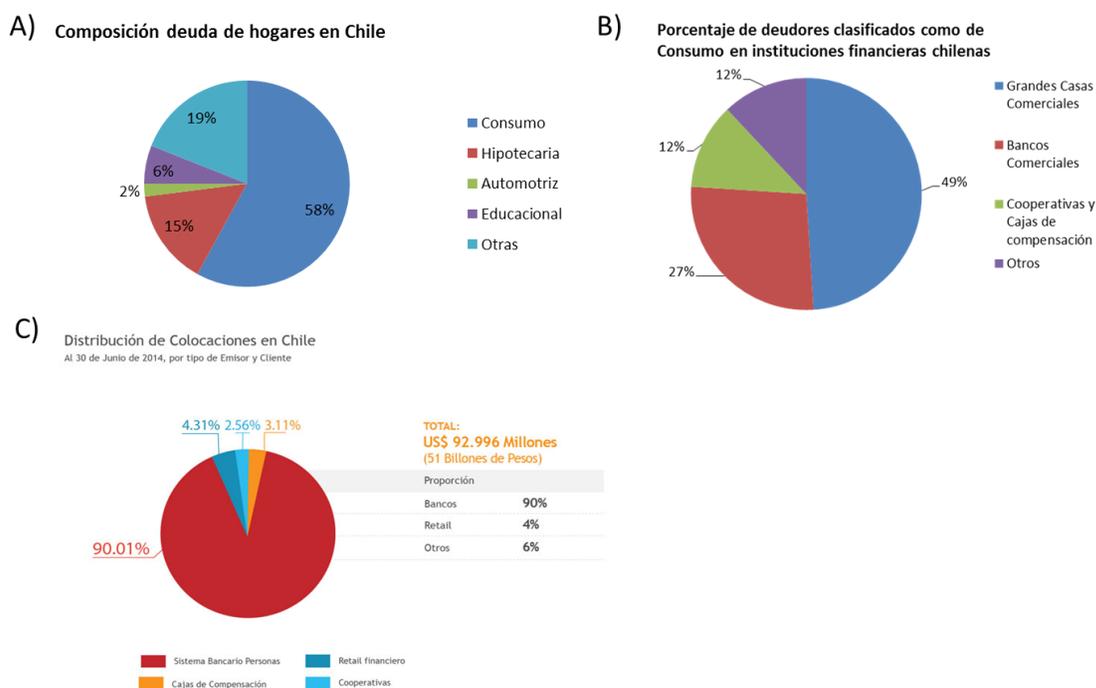


Figura 2: A) Gráfico de los tipos de deuda en los hogares de Chile. B) Gráfico del porcentaje de la deuda de consumo de las familias desglosado por las instituciones financieras que los otorgan. Los gráficos A y B son elaboración propia. Fuente: EFH 2011-12 Banco Central de Chile. C) Distribución de las colocaciones en el sistema financiero en Chile. Fuente: Comité Retail Financiero de Chile.

Los créditos de consumo, objeto principal de la investigación, tienen la característica de ser sin garantía, lo cual significa que el análisis de riesgo comprende principalmente el análisis de la probabilidad de pago por parte del cliente en un futuro, incluyendo la probabilidad de prepago. Diferente es el caso de los créditos con garantía, como por ejemplo los hipotecarios, donde su análisis contempla además de la probabilidad de pago, el riesgo de default, donde las metodologías para analizar este riesgo son más complejas, ya que considera el valor futuro de la garantía. Una de las metodologías es la valoración de la hipoteca la cual de acuerdo a Nicholas Sharp et. al. “Las hipotecas son tratadas como activos derivados cuyos precios dependen de la evolución en la economía mundial a través del precio de la vivienda y de la estructura de los tipos de interés, que se determinan usando modelos apropiados.

A raíz de estas determinaciones, el valor de la hipoteca se establece a través de un proceso de inferencia de arbitraje. Todos los otros factores que podrían ejercer alguna influencia están considerados a través del precio de mercado del riesgo asociado a cada país, para cada variable. La primera variable, precio de la vivienda, se toma como un activo transable, y así el ajuste por riesgo se vuelve innecesario modelandose como una difusión lognormal”...“La segunda variable, tasa de interés, es representada por la tasa de interés instantánea al contado, modelado por un proceso de raíz cuadrada. Cualquier prima de riesgo de tipo de interés por parte de esta variable se asume ya sea para ser añadido en la reversión y en parámetros promedio de largo plazo o, alternativamente, su ausencia puede ser explicada a través de la Hipótesis de Expectativas Local (vea Cox et al. 1979,

1981).”⁵⁹ Además en Chile no se cuenta con información para poder realizar un análisis acerca de los créditos con garantía, ya que su compleja metodología comprende distintos parámetros a evaluar para poder optar a un crédito de ese tipo. Como se mencionó anteriormente, el precio de la vivienda y la tasa de interés son evaluados a largo plazo por lo tanto el proceso es más extenso que un crédito de consumo para llegar a su aprobación o rechazo. A ojos de la investigadora el análisis de créditos con garantía se escapa del objeto de investigación, el cual pretende observar los procedimientos, políticas e instrumentos de análisis del riesgo de los créditos de consumo en el país.

La página Cliente Bancario de la SBIF⁶⁰ señala como definición de un crédito de consumo “Es un préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (cuotas) y con un interés adicional que compensa al Banco por este servicio.”⁶¹ “...éste permite disponer de una cantidad de dinero para los fines que el cliente estime conveniente. Para obtener un crédito bancario, es necesario demostrar que se tiene capacidad de pago, para hacer frente a dicho crédito.”⁶²

En relación al texto anterior, es necesario explicar en detalle la mecánica de un crédito de consumo al momento de solicitar ante cualquier institución financiera un monto de dinero. Cabe señalar que cada una de estas instituciones -Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Grandes Casas Comerciales- tiene diferencias en sus tasas de interés, en los montos que son solicitados por los clientes y otorgados por las distintas instituciones financieras, así como también existen diferencias en la disponibilidad del crédito de manera inmediata o posterior al proceso de análisis de riesgo.⁶³

A partir del 5 de marzo del 2012 a través de la ley 20.555, se crea el SERNAC Financiero que tiene como objetivo fortalecer los derechos de los consumidores de productos y servicios financieros⁶⁴. Este último ha introducido un indicador llamado “Carga Anual Equivalente”⁶⁵ (en adelante CAE); el cual de acuerdo a lo establecido en la ley “permite la comparación entre las distintas alternativas que ofrecen los proveedores de productos o

⁵⁹ Sharp N. Et. Al. (2008) “An Improved Fixed-Rate Mortgage Valuation Methodology with Interacting Prepayment and Default Options”

⁶⁰ Cliente Bancario (2015) “Crédito de consumo”, <http://www.clientebancario.cl/clientebancario/preguntas-y-respuestas-creditos-consumo.html>

⁶¹ Ibidem.

⁶² Ibidem

⁶³ SERNAC (2015) “Estudio de simulación de créditos en línea”, <http://www.sernac.cl/estudio-de-simulacion-de-creditos-en-linea-sernac-detecto-hasta-caso-3-millones-de-pesos-de-diferenc/>.

⁶⁴ SERNAC (2015) “Consumidor financiero”, <http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/consumidor-financiero/>

⁶⁵ SENAC (2015) “Calculo de carga financiera de créditos”, <http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/consumidor-financiero/la-carga-anual-equivalente/>.

servicios financieros. La CAE se expresa en un porcentaje que revela el costo de un crédito en un período anual cualquiera sea el plazo pactado para el pago de la obligación⁶⁶.

Por otro lado, de acuerdo a la SBIF, existen también gastos adicionales al crédito, cuyo valor se suma al monto total adeudado. A partir del 31 de julio de 2012 entra en vigencia el reglamento sobre información al consumidor de créditos de consumo⁶⁷; el cual contempla cuatro principios básicos (Ver figura 3).

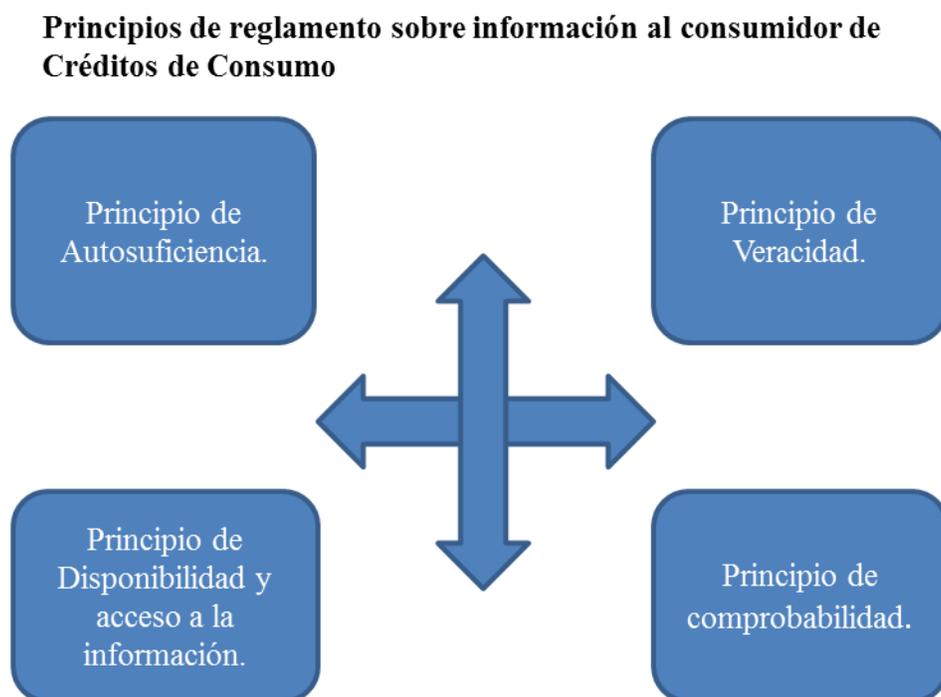


Figura 3: Representa los principios del reglamento sobre información al consumidor de créditos de consumo. Elaboración propia. Fuente: Guía de alcance financiero CAE, operaciones de crédito de consumo.

Además este reglamento, establece en detalle la manera en que los gastos adicionales se integran al crédito de consumo de la siguiente manera:

En lo que respecta a los seguros incluidos -desgravamen, cesantía y/o vida- se señala “En general los seguros para créditos de consumo se cobran bajo prima única y se contempla dentro del monto bruto del crédito, aunque pueden existir excepciones.”⁶⁸ En relación al impuesto de timbres y estampillas -de acuerdo al Decreto Ley n° 3.475 -, señala; “En créditos de consumo, el impuesto de timbres y estampillas se considera en el cálculo de la CAE en función de su cobro, es decir, la práctica general es que se incluya en el monto bruto del crédito, y pasa a formar parte de la deuda a amortizar. Es así como el impuesto también se debe incorporar en el costo total del crédito.”⁶⁹

⁶⁶ Op. Cit. 65

⁶⁷ SBIF (2015) “Costos de crédito adicionales”, <http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2013/03/GAF-creditos-de-consumo.pdf>.

⁶⁸ Ibidem

⁶⁹ Ibidem

También este reglamento, proporciona un cuadro de ejemplo con el detalle de la composición de un crédito de consumo, reflejando el CAE respectivo del crédito según el monto y otros productos involucrados. Este cuadro se muestra a continuación:

| CAE para crédito de consumo | |
|-------------------------------------|------------------|
| Monto (\$) | 3.000.000 |
| Seguro de Desgravamen (\$) | 24.356 |
| Seguro de Cesantía (\$) | 57.537 |
| Gastos Notariales | 1.111 |
| Impuesto² | 18.610 |
| Tasa de interés mensual | 2,08% |
| Cuota Total (\$) | 166.292 |
| Monto bruto del crédito | 3.101.614 |
| Costo total del crédito (\$) | 3.991.008 |
| | |
| CME | 0,453% |
| CAE³ | 29,06% |

² El cálculo del impuesto se hace sobre la base del monto bruto, lo cual incluye a su vez al impuesto.

³ Redondeado a dos decimales.

Figura 4: Cuadro ejemplo desglose de un crédito de consumo, indicando el CAE. Fuente: Reglamento sobre información al consumidor de créditos de consumo, SBIF.

Como se ha señalado anteriormente, gran parte del sistema financiero del país- el 85% de los hogares endeudados, tiene este tipo de compromiso con instituciones formales de crédito⁷⁰- está regulado a través de la superintendencia de bancos e instituciones financieras (SBIF), que tiene como misión “Supervisar las empresas bancarias así como de otras entidades, en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público y su misión es velar por el buen funcionamiento del sistema financiero”⁷¹. Esto a través de ciertas normas⁷² y regulaciones que los bancos y entidades financieras cumplen bajo el control de la SBIF; dentro de las cuales destacamos las siguientes acerca de los créditos de consumo:

⁷⁰Comité Retail Financiero (2015) “Tendencia de deudas informales”, <http://www.retailfinanciero.org/centro-estadistico/>.

⁷¹SBIF (2015) “Misión de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras”, <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=10001>.

⁷²SBIF (2015) “Recopilación actualizada de normas (RAN)”, <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/LeyNorma?indice=3.1.2>.

- Capítulo 1-1 Ley 18.046 “sobre sociedades anónimas, en relación con los bancos”⁷³
La cual habla de cómo se aplican las normas de las sociedades anónimas a los bancos.
- Capítulo 8-17 Norma “Información a los avalistas o fiadores sobre el incumplimiento del deudor directo de una obligación”⁷⁴ La cual se refiere al deber de los bancos, de dar a conocer mediante carta certificada al deudor indirecto el no pago de la obligación por el deudor principal, con un plazo de 10 días hábiles desde la fecha de vencimiento de cuya obligación.
- Capítulo 7-1 Norma “ Intereses y reajustes”⁷⁵ En esta norma se especifican las regulaciones de los reajustes, se establecen los plazos, pagos anticipados, tasa de interés variable, cuota, tasa de interés máxima, líneas de crédito y sobregiros, y finalmente la información de las tasas de interés cobradas, la cual es entregada a esta superintendencia.

El negocio crediticio de todas las instituciones que otorgan de manera formal dinero a las personas, comenzó con los Bancos en tiempos antiguos y en la actualidad se han incorporado más actores como las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Grandes Casas Comerciales, por nombrar alguno de los más relevantes de la industria financiera de créditos.

Cada una de estas entidades tiene sus propias políticas de empresa respecto al otorgamiento de créditos. En relación a los métodos para analizar a los posibles clientes y los requisitos que estimen pertinentes estas para evaluar la opción de confirmar o rechazar algún crédito. De acuerdo a estas políticas de empresa es que cada institución financiera establece el segmento de mercado al cual desean llegar, buscando el menor riesgo de impago posible en dicho grupo. Lo anterior forma parte de una de las hipótesis a desarrollar en esta investigación.

Para obtener un crédito de consumo, en cualquiera de las instituciones financieras reguladas por la SBIF, se debe proveer a estas de la información que compruebe la capacidad de pago de la persona, en donde según la página cliente bancario de la SBIF los requisitos en términos generales para pedir un crédito de consumo, son los siguientes; “Para trabajadores dependientes, copia de sus últimas liquidaciones de sueldo. Para trabajadores independientes, declaraciones de renta que acrediten sus ingresos; una copia de su contrato de trabajo, si corresponde, para acreditar su antigüedad laboral; y también la cédula de

⁷³ SBIF (2015) “Ley 18.046 Sobre sociedades anónimas, en relación con los bancos”, Cap.: 1-1, http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_33_1.pdf

⁷⁴ SBIF (2008) “Norma Información a los avalistas o fiadores sobre el incumplimiento del deudor directo de una obligación”, capítulos 8-17, http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_159_1.pdf

⁷⁵ SBIF (2008) “Norma Intereses y reajustes”, circular 3.444 Cap.: 7-1, 2008: http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_5907_1.pdf

identidad. Se debe tener en cuenta que cada institución posee la autonomía para establecer las condiciones que estime conveniente al momento de otorgar crédito”.⁷⁶

Para establecer un mayor detalle acerca de la documentación necesaria para obtener un crédito de consumo, por ejemplo, es que se presenta la información que exige un banco específico de Chile (Banco Estado)⁷⁷ al momento de que una persona acuda a solicitar dicho crédito; en donde se considera lo siguiente:

- Cédula de Identidad vigente.
- Acreditación de ingresos y antigüedad laboral de Trabajadores Dependientes:
 - Última Liquidación, para clientes con Renta Fija.
 - Tres últimas Liquidaciones, para clientes con componentes de renta fija variable.
 - Seis últimas Liquidaciones, para clientes con renta variable.
 - Cuando la liquidación de Sueldo no indique la fecha de ingreso, presentar un certificado de antigüedad laboral del empleador.
- Acreditación de ingresos y antigüedad laboral Trabajadores Independientes:
 - Boletas de Honorarios y/o Declaraciones de PPM (Form. N° 29) de los últimos seis meses.
 - Última Declaración Anual de Impuestos (DAI – Form. N° 22).
 - Declaración de Inicio de Actividades (Form. N° 4415) autorizada por el SII.
- Para comprobar domicilio, uno de los siguientes documentos:
 - Estados de cuenta de casas comerciales de reconocida presencia en el mercado, pagados y cuya antigüedad de vencimiento no sea superior a un mes.
 - Correspondencia de entidades bancarias o financieras, tales como, estados de cuenta de tarjetas de crédito, cartolas de cuenta corriente, etc., cuya antigüedad de emisión no sea superior a un mes.

Como es posible observar, la documentación que se solicita a la persona que desea obtener un crédito de consumo se enfoca especialmente en la comprobación de los ingresos y la antigüedad laboral, cabe señalar que en una búsqueda a través de canales remotos, los requisitos en términos de información no difieren en las instituciones financieras⁷⁸. Lo anterior puede deberse a que a través de dicho conjunto de datos con los reportes de SINACOFI y BIC, es posible para cada institución financiera, realizar un análisis a través de diferentes tipos de ratios, con el fin de medir el bienestar financiero de una familia solicitante de crédito.

⁷⁶ SBIF (2015) “Requisitos Generales Otorgamiento de Créditos”, <http://www.clientebancario.cl/clientebancario/creditos-consumo-2.html#preguntas-respuestas>

⁷⁷Banco Estado (2015) “Documentación crédito de consumo”, http://www.bancoestado.cl/83617C429A994E009BA0B6DFB9916156/2600FCBA22114E36931C5D80A1D5A917/EAC1083B59C94C9E98D34AC8AACF96C3/articulo/12041.asp?utm_source=GoogleA&utm_content=Pro_cred_con_requ&utm_medium=credito_consumo&utm_campaign=GoogleAO&utm_nooverride=1.

⁷⁸Búsqueda a través de medios remotos, por las páginas web de las instituciones financieras.

En un documento escrito por Calore G. Prather llamado “The Ratio Analysis Technique Applied to Personal Financial Statements: Development of Household Norms”⁷⁹ presenta la composición de dieciséis ratios propuestos por Griffith (1985) en los cuales es posible observar las fortalezas y debilidades de la situación financiera de una familia en Estados Unidos. Cada uno de los dieciséis ratios presenta un punto de vista diferente de la realidad financiera de cada familia, en donde existen tres agrupaciones de estos ratios financieros. El primer grupo (liquidez) compuesto por siete ratios tales como; activos circulantes/ gastos mensuales; activos circulantes y otros activos financieros/ gastos mensuales; activos circulantes/deuda total; activos circulantes y otros activos financieros/ deuda total; activos circulantes/ deuda no hipotecaria; activo circulante/ patrimonio neto, activos circulantes y otros activos financieros/ patrimonio neto. El segundo grupo (endeudamiento) está compuesto por cuatro ratios y tiene relación con el nivel de endeudamiento, tales como; activo circulante/ pago de un año de la deuda; activos circulantes y otros activos financieros/ pago de un año de la deuda; deuda total/ patrimonio neto; deuda no hipotecaria/ patrimonio neto. Finalmente se encuentra el tercer grupo (patrimonio) compuesto por cinco ratios, los cuales son; patrimonio neto más activos tangibles/ patrimonio neto; patrimonio neto más activos tangibles menos hogar/ patrimonio neto; patrimonio neto más activos tangibles/ activos en pesos; activos tangibles netos/ patrimonio neto; activos que generan ingresos/ patrimonio neto. A través del análisis de estos ratios, se hace más fácil reconocer la situación financiera de una familia, donde al ser aplicada la técnica del Credit Scoring, es posible tener una mayor certeza por parte de las instituciones financieras acerca de sus decisiones de otorgar créditos de consumo, ya sea en relación al monto a entregar y a las probabilidades de impago de cada cliente.

Según el artículo de Rosa Puertas Medina y María Luisa Martí Silva⁸⁰ “Se denomina *Credit Scoring* a todo sistema de evaluación crediticia que permite valorar de forma automática el riesgo asociado a cada solicitud de crédito. Riesgo que estará en función de la solvencia del deudor, del tipo de crédito, de los plazos, y de otras características propias del cliente y de la operación, que van a definir cada observación, es decir, cada solicitud de crédito”⁸¹.

Para realizar esta investigación que tiene relación con el Credit Scoring se utilizará un estudio escrito por Terry McNulty, Chris Florackis, y Phillip Ormrod llamado “Boards of Directors and Financial Risk during the Credit Crisis”⁸² en el cual se realizó una encuesta a 141 directores de diferentes empresas de Reino Unido para analizar el riesgo en la crisis financiera del 2008-2009. En la metodología de la investigación se explicará más a fondo este estudio que se aplicará de manera adaptada para la realización de la investigación aplicada en Chile.

⁷⁹Prather, C (1990), “The Ratio Analysis Technique Applied to Personal Financial Statements: Development of Household Norms”

⁸⁰Martí, M y Puertas, R (2013) Artículo “Análisis del creditscoring”, *Rae-Revista de administracao de empresas*, vol: 53, n°: 3, pp: 303-315.

⁸¹Ibidem

⁸²Terry McNulty, Chris Florackis, y Phillip Ormrod, (2013) “Boards of Directors and Financial Risk during the Credit Crisis”, *Corporate Governance: An International Review*, vol 21(1): pp:58-78

Las instituciones financieras se organizan de manera similar en cuanto a su estructura organizacional, ya que los que integran el área comercial dedicada al análisis de créditos de consumo, realizan funciones semejantes en cada institución. Un ejemplo de los cargos que utiliza un banco es el de Banco de Chile, en donde su área comercial está compuesto por ejecutivos banca persona, banca preferente y banca privada, además de ejecutivos banca empresa y de inversión, por último están los asistentes de servicio/cajeros y ejecutivos contac center⁸³. En el caso específico de la persona a cargo del área comercial varía en las diferentes instituciones, ya que está: el agente o el jefe de oficina/plataforma quienes pueden tomar decisiones de créditos de consumo hasta ciertos montos en la sucursal. El funcionamiento de cada sucursal para llegar a la decisión de aprobar o rechazar un crédito es el siguiente: Primero el cliente es evaluado por el ejecutivo comercial, quien recibe la documentación de este, luego se procede a evaluar a través de un comité el cual puede ser en sucursal o puede pasar directamente al departamento de riesgo, en el caso de ser realizado en sucursal, es entre el ejecutivo y el agente/jefe oficina/plataforma, quien puede aprobar un crédito hasta ciertos montos permitidos, si se excede este monto, se envía al departamento de riesgo, quien evalúa el crédito de consumo y entrega la decisión final.⁸⁴

En la actualidad nacional, no existe registro de cuáles son los instrumentos que utilizan en la práctica los bancos y las instituciones financieras para medir el riesgo de impago de cada persona al momento de pedir un crédito. La SBIF en su reglamento señala “el análisis de los deudores debe centrarse en su capacidad y disposición para cumplir con sus obligaciones crediticias, mediante información suficiente y confiable, debiendo analizarse también sus créditos en lo que refiere a garantías, plazos, tasas de interés, moneda, reajustabilidad, etc.”.⁸⁵ Dado lo anterior, es que la información general que es relevante a estas instituciones es por ejemplo, el boletín comercial de la cámara de comercio “El Boletín Comercial (BIC), es el banco de datos oficial de protestos y morosidades del sistema financiero/comercial. El BIC recopila, procesa, edita y publica protestos, morosidades a nivel nacional. Asimismo, registra y publica las aclaraciones de los referidos incumplimientos comerciales”.⁸⁶

⁸³Banco de Chile (2015) “Principales cargos”, <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/Nuestro-Banco/Portal/Trabaja-en-el-Chile/principales-cargos>.

⁸⁴Banco Itaú (2015) “Entrevista a la jefa de plataforma, sucursal Viña del Mar”

⁸⁵ SBIF (2015) “Reglamento SBIF”, https://www.s bif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_6545_1.pdf

⁸⁶Cámara de Comercio (2015) “Boletín comercial”, <https://www.boletincomercial.cl/porta boletin/faces/guia/queEsBoletin.jsf;jsessionid=odzgjxvqHR-JSIRiisSKQ5Mr2FOZmTW8h7X6vkf5GXsQi3o2A32P!252981293>

Lo anterior refleja que no se toma en cuenta el comportamiento positivo de las personas, sino que solo se observa el comportamiento negativo en relación a morosidades de los chilenos. Por otro parte, a través de la información registrada en SINACOFI⁸⁷, la Asociación de Bancos publica un registro actualizado de deudas, en el cual se muestra la acreencia de los clientes con distintas instituciones financieras, supervisadas por la SBIF, lo cual tampoco genera una descripción del comportamiento positivo de pago en las deudas de las personas.

De acuerdo a los datos obtenidos del BIC y SINACOFI, además de variables personales de cada cliente, es que se calculan ratios a través del software computacional que posee cada una de las instituciones financieras. Como ejemplo de lo anterior se señala; NACAR⁸⁸ y Banksphere⁸⁹ del banco BBVA y Santander respectivamente, en donde a través de estos es posible llegar a la conclusión de pre aprobar o rechazar un crédito de consumo de manera automática. Existen casos dudosos en que es necesario realizar un análisis de manera manual por los ejecutivos encargados del análisis de créditos de consumo, pasando luego a un departamento de análisis de riesgo de la institución financiera, encargado de evaluar y tomar la decisión de aprobar o rechazar dicho crédito.

En resumen podemos señalar que los niveles de endeudamientos del país son mayores teniendo como referencia a países de Latinoamérica, cabe señalar que no se ajusta a su nivel de ingreso per cápita. Chile ocupa el segundo lugar del ranking de endeudamiento de hogares de acuerdo al estudio “consumerwath 2014”. El endeudamiento en Chile posee un porcentaje de morosos cercano a un 34% de los deudores, que lo componen tres millones y medio de habitantes. Lo anterior pone de relevancia el análisis que realizan las instituciones financieras a la hora de otorgar créditos. De acuerdo a lo observado en la Encuesta Financiera de Hogares 2011-12, el mayor porcentaje de deuda es la clasificada como de consumo, habitualmente préstamos de libre disposición. La SBIF es el organismo regulador de las instituciones financieras, ya que debe controlar sus buenas prácticas y resguardar a los clientes. Estas Instituciones financieras reguladas por la SBIF y que otorgan créditos de consumo en el país son; los Bancos, Las cooperativas de Ahorro y Crédito y las Grandes Casas Comerciales. El análisis de los créditos de consumo, conlleva un análisis de riesgo por no pago, a diferencia de otros tipos de créditos, cuyo análisis conlleva aplicaciones fuera del objeto de estudio propuesto. Lo anterior es realizado por todas las instituciones financieras de acuerdo a sus políticas de empresa. Este análisis de riesgo es conocido como “CreditScoring” el cual es utilizado en países como Estados Unidos, Inglaterra y España, ya que supone un análisis automático que al recibir la solicitud de crédito, responde aprobando

⁸⁷SINACOFI (2015) “Servicios de Información de deudas”, https://www.sinacofi.cl/nuestra_empresa.asp.

⁸⁸Accenture (2015) “software de Banco BBVA”, <http://www.accenture.com/Microsites/bbva-25-historias/Pages/nacar.aspx>.

⁸⁹Wikipedia (2014) “Software de Banco Santander”, <http://es.wikipedia.org/wiki/BankSphere>

o rechazando el crédito, dejando un porcentaje como dudoso el cual debe ser analizado por un ejecutivo. El Credit Scoring tuvo su popularidad en el año 1958 cuando se creó el FICO Score en Estados Unidos, que se convirtió en la herramienta más usada a nivel mundial para el análisis de riesgo crediticio.

En Chile no existe de manera pública un sistema de registro, que sea posible de ser utilizado transversalmente por las instituciones que otorgan financiamiento, para medir el riesgo automático a través de ratios financieros de cada persona y/o familia; de variables cualitativas que contengan información positiva y descriptiva de las deudas, ya que en nuestro país solo existen instrumentos de carácter privado, en donde cada institución tiene su propia base de datos, la cual utiliza información de sus registros de clientes; así mismo utiliza información pública y también pagada en el caso de algunos informes comerciales, provenientes de las cámaras de comercio, conocido como Boletín Comercial⁹⁰ y del registro que publica la asociación de Bancos (SINACOFI).

Por lo tanto es necesario contar con una base de datos pública en que todas las instituciones puedan tener acceso a la información, con el fin de contar con parámetros estándar, en donde sea posible utilizar algún modelo de *CreditScoring* que permita evaluar de manera automática el riesgo de acuerdo al comportamiento de pago, al momento de otorgar créditos de consumo. Es por esto, que este estudio busca investigar acerca de las políticas, procedimientos e instrumentos que utiliza la banca y las demás instituciones financieras para evaluar al momento de otorgar créditos de consumo en el país. Para lo cual se aplicará un estudio realizado en Reino Unido, el cual será adaptado a la realidad de las instituciones chilenas.

⁹⁰CCS (2014) “Registro de Deudores de pago, Boletín Comercial”, http://www.ccs.cl/html/quienes_somos/boletin.html.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Este estudio tiene como principal objetivo reconocer de manera exploratoria, en instituciones chilenas a través de un estudio en la Región de Valparaíso, cuales son los instrumentos, políticas y procedimientos que utilizan las entidades financieras en la práctica, para evaluar el otorgamiento de créditos de consumo a personas naturales en el país.

Objetivos específicos

- **Constatar** el uso que poseen los bancos e instituciones financieras sobre los tópicos investigados, pudiendo categorizar, describir en particular y en general el comportamiento de los agentes involucrados en las operaciones de crédito descritas.
- **Comparar**, para realizar un análisis del sistema que se utiliza para medir el riesgo en los diferentes bancos e instituciones financieras. Además, incluir en dicha comparación el punto de vista de los ejecutivos en el área, las políticas de empresa, cuales son los requisitos para nutrir los instrumentos que evalúan el posible otorgamiento de créditos y cuáles son los instrumentos que utilizan para medir el riesgo con el fin de tener una base de lo que hacen estas instituciones de manera general.
- **Análisis de temas comunes**, a través del análisis de las entrevistas realizadas construir una categorización de los temas más relevantes para los encuestados con el fin de observar las diferencias dentro de un mismo grupo de respuesta.

Hipótesis

Las hipótesis que a continuación se plantean, serán validadas a través del análisis de datos del estudio.

Las instituciones financieras que otorgan créditos de consumo de manera formal en el país, utilizan alguna técnica con información suficiente para analizar el riesgo en sus operaciones de crédito, para así obtener una mayor probabilidad de pago de los clientes.

Las instituciones financieras no realizan diferencias en el nivel de ingresos en los segmentos de clientes que atienden, donde toda persona tiene la misma posibilidad de optar a un crédito de consumo, ya que su análisis de riesgo es realizado de acuerdo a su comportamiento de pago.

Existe un comité para el análisis de créditos de consumo en las instituciones financieras que realiza la toma de decisiones con características tales como la presencia de conflicto cognitivo lo que implica tener diferencias de opinión dentro del comité; el uso del conocimiento y habilidades de los que participan en esta toma de decisiones y por último, de un comité cohesivo lo cual respeta las contribuciones de sus integrantes en un ambiente de cordialidad.

Limitaciones del estudio

Quedarán fuera del estudio las siguientes instituciones financieras: cuatro Bancos Internacionales, dos Bancos que solo tienen sucursal en Santiago (Banco Bice y Banco Penta) y una Cooperativa ubicada en la Sexta Región. Lo cual no afectaría la investigación, ya que la mayoría de las instituciones financieras están presentes en la Región que se realizará el estudio.

El estudio está acotado a la Región de Valparaíso, por tanto las instituciones que se tomarán en cuenta para el presente estudio, serán trece Bancos, seis Cooperativas de Ahorro y Crédito y las tres Grandes Casas Comerciales con mayor participación en el país, las que se encuentran ubicadas geográficamente en la región de Valparaíso.

Capítulo II

Metodología investigación

Universo: Instituciones financieras que operan en la Región de Valparaíso clasificadas de la siguiente manera:

Unidad de Análisis: Serán las siguientes instituciones financieras que otorgan créditos de consumo en la Región de Valparaíso.

Bancos: Banco de Chile, Scotiabank Chile; Banco de Crédito e Inversiones; Banco Corpbanca; Banco Santander-Chile; Banco Itaú Chile; Banco Security; Banco Falabella; Banco Ripley; Banco Consorcio; Banco Paris ; Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA) y Banco del Estado de Chile.

Cooperativas: Coocretal; Coopeuch; Oriencoop; Capual; Detacoop; Lautaro Rosas.

Grandes Casas Comerciales: Ripley; Falabella; La Polar.

Marco muestral

De acuerdo a la unidad de análisis mencionada en el párrafo anterior, las que forman parte del marco muestral son las siguientes: en relación a los Bancos, estos son: Banco de Chile, cuenta con 27 sucursales en la región de Valparaíso, de las cuales fue entrevistada solo una de las sucursales, la cual está ubicada en Av. Libertad 494, Viña del Mar; Scotiabank, cuenta con 10 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la sucursal que se ubica en José Francisco Vergara 103, Viña del Mar; Banco de Crédito e Inversiones, cuenta con 23 sucursales en la región, de las cuales la entrevistada fue la que se ubica en Av. Libertad 705, Viña del Mar; Banco Corpbanca, cuenta con 7 sucursales en la región, de las cuales la entrevistada fue la que se ubica en Av. Libertad 1075, Viña del Mar; Banco Santander-Chile, cuenta con 37 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Av. Libertad 781, Viña del Mar; Banco Itaú, cuenta con 5 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Av. Libertad 971, Viña del Mar; Banco Security, cuenta con 1 sucursal en la región, la cual fue entrevistada, esta se ubica en Av. Libertad 877, Viña del Mar; Banco Falabella, cuenta con 14 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Calle Quinta 196, Viña del Mar; Banco Ripley, cuenta con 6 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Calle Sucre 290, Viña del Mar; Banco Consorcio, cuenta con 2 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Av. Libertad 601; Banco Paris, cuenta con 4 sucursales en la región, de las cuales la entrevistada fue la ubicada en Av. Libertad 1390, Viña del Mar; Banco BBVA, cuenta con 10 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Av. Libertad 730, Viña del Mar; Banco Estado, cuenta con 33 sucursales, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Calle San Antonio 1360.

En relación a las cooperativas, estas son las siguientes: Coocretal, cuenta con 2 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la ubicada en 1 Norte 671, Viña del Mar; Coopeuch, cuenta con 11 sucursales, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Calle Esmeralda 965, Valparaíso; Oriencoop, cuenta con 1 sucursal en la región, la cual fue entrevistada y se ubica en Calle Prat 863, Valparaíso; Capual, cuenta con 8 sucursales, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Calle Esmeralda 1045, Valparaíso; Detacoop, cuenta con 3 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la que se ubica en Calle Blanco 1199, Valparaíso, Cooperativa Lautaro Rosas, cuenta con 2 sucursales en la región, de las cuales la entrevistada fue la ubicada en Calle Blanco 1623, Valparaíso.

Finalmente las Grandes casas comerciales entrevistadas fueron las siguientes: Ripley, que cuenta con 6 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Av. Libertad 1348, Viña del Mar (Mall Marina Arauco); Falabella, cuenta con 6 sucursales en la región, de las cuales fue entrevistada la ubicada en Calle Independencia 1806, Valparaíso; La Polar, cuenta con 5 sucursales en la región de las cuales fue entrevistada la ubicada en Av. Argentina 151, Valparaíso.

Se escoge sólo una persona de una sucursal para entrevistar de cada una de las unidades de análisis, ya que cada institución financiera tiene su política de empresa respecto a los créditos de consumo, las cuales deben ser impartidas por cada una de sus sucursales de manera transversal; reflejo de esto como ejemplo, está el siguiente extracto de la memoria anual del Banco de Chile “Nuestro compromiso con los clientes: Ofrecer productos y servicios de calidad e innovadores. Entregar un servicio de excelencia con una atención personalizada y proactiva. Contar con canales de atención siempre disponibles. Mantener relaciones de confianza, para convertirnos en su banco principal”⁹¹. A su vez Banco Santander señala en su memoria anual “Excelencia en la Gestión: Nos gusta el trabajo bien hecho. Nos ponemos objetivos claros, desafiantes y compartidos que nos permiten desarrollar al máximo nuestras capacidades, con políticas de seguimiento y control para ser el mejor Banco para los clientes y para el país”⁹². A partir de estas memorias y otras revisadas por la investigadora, es que cada sucursal sigue los lineamientos estratégicos de la empresa, lo cual se refleja en las políticas de cada institución financiera, con el fin de cumplir con la estrategia de esta institución en todo el país. Por lo tanto para este estudio sólo es necesario entrevistar a un sujeto de solo una sucursal, ya que de lo contrario se trataría de repeticiones de respuestas en las sucursales de la misma institución.

⁹¹Banco de Chile (2014) “Memoria Anual 2014”, <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/2baa6800479520459758b7137599e294/memoriaBCH2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2baa6800479520459758b7137599e294>

⁹²Banco Santander (2014) “Informe anual 2014” https://www.santander.cl/nuestro_banco/pdf/Informe-Anual-2014.pdf

Método de recolección de datos

El modo con el cual se recolectaran datos para esta investigación es a través de una entrevista personal de tipo dirigida realizada de manera presencial, ya que se ha realizado de acuerdo a un cuestionario de preguntas (anexo 1), donde las personas entrevistadas son expertos, debido a que este estudio es de tipo descriptivo, además las instituciones financieras tienen políticas de empresa transversales para todas las sucursales, por lo cual es posible obtener a través del experto respuestas homogéneas de acuerdo a dichas políticas. Estas personas entrevistadas serán Agentes y/o jefe de sucursal, ejecutivos comerciales y analistas de riesgo con amplia antigüedad en el cargo, lo que permite tener conocimiento experto en el tema para responder el cuestionario de la investigación y así observar las políticas, procedimientos e instrumentos que utilizan las instituciones financieras en Chile.

Instrumento para la investigación

Para llevar a cabo la investigación se realizó una entrevista en las diferentes instituciones financieras nombradas anteriormente en el marco muestral, esta investigación utilizó como instrumento un estudio escrito por Terry Mc Nulty, Chris Florackis, y Phillip Ormrod llamado “Boards of Directors and Financial Risk during the Credit Crisis”.⁹³ Este estudio se encuentra enmarcado en la crisis financiera del 2008-2009, donde se examina la relación entre los procesos de comité y el riesgo financiero de las empresas. Utilizando una encuesta única sobre el comportamiento del comité, en la cual se desarrollan una serie de medidas relacionadas con los procesos de comité y así poder explicar ciertos aspectos de riesgo financiero durante la crisis. Esta encuesta fue aplicada a 141 directores de diferentes empresas de Reino Unido para analizar el riesgo en la crisis, estableciendo una relación entre el riesgo financiero y la forma en que se toman las decisiones. Los resultados de este estudio, reflejan la existencia de procesos conductuales asociados a la toma de decisiones en comités eficaces, tales como normas de esfuerzo (número de comités, la disponibilidad/compromiso) y conflicto cognitivo (diferencias de opinión del comité en las decisiones de la empresa), los cuales son asociados con un menor riesgo financiero. Esa toma de decisiones del riesgo financiero fue baja donde los “jefes” (agente o jefe de oficina/plataforma) tenían normas de alto esfuerzo, lo que sugiere la disponibilidad y compromiso de estos “jefes” y además la frecuencia con la que interactúan de manera informal fuera del comité está fuertemente asociada con las decisiones claves de riesgo.⁹⁴

Para adaptar el estudio a esta investigación, primero se realizó una traducción al español por la Vicerrectoría de investigación y estudios avanzados (VRIEA), luego se realizó una

⁹³Terry McNulty, Chris Florackis, y Phillip Ormrod, (2013) “Boards of Directors and Financial Risk during the Credit Crisis”, *Corporate Governance: An International Review*, vol 21(1): pp. 58-78

⁹⁴Op. Cit. 93

adaptación del cuestionario al mundo bancario para así implementar la entrevista a los agentes, ejecutivos comerciales, jefes de oficina y analistas de riesgo. El cuestionario adaptado se encuentra en el Anexo 1.

Procedimientos y Recolección de datos

Se realizaron visitas presenciales a una sucursal de cada una de las instituciones financieras anteriormente nombradas en el marco muestral a través de dos procedimientos:

1- Si el entrevistado se encontraba disponible, se presentaba el requerimiento para realizar la entrevista a través de una carta de consentimiento informado indicando que la entrevista sería de manera anónima, con fines puramente académicos y con la grabación de la voz, para su posterior transcripción; luego si la persona confirmaba su consentimiento y disponibilidad inmediata se procedía a tomar la entrevista en el mismo momento, siguiendo las preguntas del cuestionario adaptado.

2- Si el entrevistado no se encontraba disponible o estaba ausente, se presentaba de igual manera el requerimiento para realizar la entrevista con las condiciones nombradas en el párrafo anterior; luego de esto, de acuerdo a su disponibilidad en los próximos días se agendaba una cita para poder realizar la entrevista al experto en otro momento.

A su vez, el anexo 2 muestra detalladamente la fecha efectiva de la recolección de datos. En él se muestra la fecha, nombre de la institución financiera, dirección de sucursal y cargo del experto entrevistado.

Se realizaron también citas y visitas a los analistas de riesgos de diversas instituciones financieras anteriormente descritas de acuerdo a los siguientes procedimientos:

1- Se enviaba un correo electrónico explicando el requerimiento de la entrevista de acuerdo a las condiciones de anonimato y fines académicos, cuando la persona confirmaba su consentimiento, se procedía a coordinar un día para realizar la entrevista de manera presencial.

2- si al enviar el correo electrónico presentando el requerimiento de la entrevista y sus condiciones; la persona confirmaba su consentimiento, pero no tenía disponibilidad por su extenso horario de trabajo; se procedía a coordinar el envío de la entrevista vía correo electrónico y su posterior respuesta con una fecha límite.

El detalle de la recolección de datos se encuentra disponible en el anexo 2.

Consentimiento informado

Al momento de realizar la entrevista, la investigadora realiza la entrega de una carta de consentimiento informado, la cual consiste en explicar el propósito de la investigación, y el funcionamiento de la participación del entrevistado en este estudio, además respecto a la información entregada, la autora se compromete a mantener total CONFIDENCIALIDAD respecto a cualquier información obtenida en este estudio. Además se explica que “El cuestionario que usted responderá será almacenado por el investigador responsable, y NO será utilizado para otros fines diferentes a este estudio”.

Por otro lado respecto a los resultados del estudio; podrán ser publicados resguardando siempre la identidad del entrevistado. La información personal solicitada (por ejemplo, nombre, cargo, sucursal) sólo busca legitimar los datos recogidos en este estudio. La investigación respeta todos estos postulados acerca de la confidencialidad.

Plan de Análisis

El primer análisis de esta investigación será constatar el funcionamiento de las instituciones financieras del estudio, respecto al análisis de créditos de consumo en el país, dando una perspectiva general de la situación en Chile. Este primer análisis validará o rechazará la primera hipótesis acerca del uso del *Credit Scoring*, su extensión en cada una de las instituciones financieras entrevistadas y las características que posee este análisis de riesgo de acuerdo a las políticas de cada institución financiera. También validará la tercera hipótesis acerca de la existencia del comité de riesgo y los procedimientos de este.

La segunda hipótesis de este estudio, se validará a través de la comparación de los distintos procedimientos de análisis de riesgo de las instituciones financieras viendo diferencias y similitudes, de acuerdo al análisis de porcentajes, medianas y moda, con el fin de tener una perspectiva específica de los procedimientos que se utilizan en las instituciones financieras presentes en Chile. Se realizará un tercer análisis, el cual será analizar los temas comunes entre las instituciones financieras entrevistadas, a través de la interpretación de la narrativa de las entrevistas, buscando subgrupos dentro de una misma respuesta. Este análisis se utilizará para reforzar la validación de las tres hipótesis de la investigación, dando un énfasis que va más allá del número o porcentaje, sino que refiere a características comunes de los entrevistados.

Presentación y análisis de Resultados

Constatar, a partir de la entrevista a los ejecutivos de cuenta, agentes, jefes de oficina/plataforma y analistas de riesgo, los procedimientos que se utilizan en sucursales de cada una de las instituciones financieras para establecer el funcionamiento de estas instituciones financieras, todo esto a través de cinco temáticas, que a continuación se detallan. El primer tópico, dará a conocer si las instituciones financieras piden requisitos para ser cliente, esto contempla observar la documentación requerida por las sucursales del estudio, con el fin de conocer los requisitos mínimos para que una persona pueda formar parte como cliente de estas instituciones financieras de acuerdo a las políticas establecidas por cada una de ellas. Además, en este primer tópico se busca conocer si es que estas instituciones realizan pre-aprobaciones de créditos de consumo, es decir si es posible aprobar en la sucursal un crédito de consumo y entregar el dinero a la persona en el mismo momento que lo solicita, ya sea en la sucursal o a través de la página web de la institución. Por último, se observara si es que cada institución financiera realiza un análisis de ratios de liquidez, endeudamiento y patrimonio, con el fin de conocerla forma en que se realiza este análisis y la manera de comprobar el estado de estos ratios para los clientes que van a solicitar un crédito de consumo.

El segundo tema, comprobará si las instituciones financieras realizan comité en sucursal y la participación que tienen los encargados del análisis de créditos de consumo en el comité.

La tercer temática, verificará la existencia de conflictos en el comité a través de diferencias de opinión respecto a diversos temas de la empresa, tales como el funcionamiento del comité, la estrategia de la empresa, los resultados de la empresa, entre otros.

El cuarto tema se relaciona con las habilidades y conocimientos que aportan quienes forman parte del análisis de los créditos de consumo.

Por último, el quinto tópico constatará la cohesividad del comité a través de la existencia de buenos canales de comunicación y la forma en que se trabaja en equipo con respecto hacia las relaciones interpersonales y hacia las contribuciones de los demás en el análisis de los créditos de consumo.

El segundo análisis de los resultados comparará el comportamiento que poseen las instituciones financieras, a través de las temáticas de la entrevista. Con ello poder observar el modo en que realizan el análisis de riesgo crediticio cada uno de los tres grupos de instituciones financieras desarrolladas (Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Grandes Casas Comerciales), utilizando el análisis de mediana y moda.

De acuerdo a este análisis, primero se realizará una comparación en relación a los requisitos que piden las instituciones financieras para ser cliente. Atributos como la renta, edad, antigüedad laboral y otros aspectos relevantes serán objeto de observación. También se mostrará cuáles son las instituciones que otorgan créditos de manera automática en la sucursal y cómo funciona el análisis de ratios a través de sus sistemas de análisis de riesgo crediticio, lo cual implica, el análisis de los tres grupos de ratios; liquidez, endeudamiento y patrimonio. Luego en el segundo tema se observará cuáles son las instituciones financieras que realizan comité en la sucursal y quienes realizan todo su análisis en otro departamento de análisis de riesgo. Además se comparará el funcionamiento de este comité en las diferentes instituciones financieras.

Posteriormente, el tercer tema será el conflicto cognitivo, mostrando las diferencias de opinión que existen en los temas de importancia en el análisis de riesgo, respecto al funcionamiento del comité, seguimiento de la estrategia y los resultados de la empresa, entre otros. En el cuarto tema se comparará la importancia de aplicar las habilidades y conocimientos en el análisis de créditos de consumo, en las instituciones financieras, así como también la forma en que se trabaja en el comité. En el último tema se comparará cohesividad del comité, en relación a la forma en que trabajan en equipo y si es que respetan las opiniones de los demás compañeros en el análisis del riesgo crediticio.

El tercer análisis de los resultados será analizar temas comunes, el cual consta en agrupar opiniones relevantes de los entrevistados, con el fin de obtener información a través de la interpretación del sentido de la entrevista. Se analizarán en la constatación, diferencias que existen dentro de los grupos de instituciones financieras que tienen el mismo punto de vista. Para luego realizar subgrupos, los cuales en general piensan de la misma manera, pero al revisar la narrativa de las entrevistas, es posible encontrar características comunes en las respuestas de las personas, reflejadas en estos subgrupos. Este análisis se realizará a partir de los temas más relevantes de la entrevista, en que sea posible encontrar temas comunes dentro de las declaraciones de los entrevistados.

Conclusiones

Presentación de los elementos y hallazgos más relevantes de la aplicación de la entrevista a instituciones financieras que operan en Chile, en relación a la constatación del uso del *Credit Scoring* en las Instituciones Financieras presentes en el país y al funcionamiento del comité en cada una de ellas. También a las diferencias que presentan cada grupo de estas Instituciones -Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Grandes Casas Comerciales- a través de la comparación del proceso de otorgamiento de créditos de cada una de estas. Finalmente respecto al análisis de temas comunes, reflejar la interpretación de las entrevistas en los temas más relevantes de la investigación, reforzando las conclusiones del análisis de la constatación y la comparación.

A su vez entregar argumentos a las tres hipótesis de manera exhaustiva, validándola de acuerdo a los resultados de la constatación, comparación y análisis de temas comunes que se desarrollaran de acuerdo a la metodología de la investigación.

Proponer a futuro una metodología para nuevas investigaciones acerca del Credit Scoring y del proceso de toma de decisiones al momento de otorgar créditos de consumo en Chile.

Capítulo III

Análisis de datos

CONSTATAR

Para comenzar con el análisis, se constatará el funcionamiento de las veintidós instituciones financieras del estudio, para conocer su comportamiento relacionado al análisis de riesgo en los créditos de consumo, para luego en una segunda parte poder comparar cada uno de los grupos de estas instituciones financieras y llegar a conclusiones que pueden validar la primera hipótesis de este estudio.

TEMA I Requerimientos básicos para ser parte de la institución financiera

En relación a los requerimientos, el primero es la renta mínima para ser cliente, donde es posible observar que el 77% de las instituciones financieras tienen esta exigencia, lo que corresponde a 17 instituciones. Además de la renta existen otros requisitos para ser cliente de estas instituciones. Se exige un mínimo de edad de los 21 años, una antigüedad laboral en donde el 73% (17 instituciones) lo exige. También se exige no tener informes comerciales, como por ejemplo BIC y SINACOFI, en donde el 36% (8 instituciones) lo revisa en sus posibles clientes. Finalmente existe una institución financiera que tiene como requisito para ser cliente, contar con un patrimonio mínimo específico.

Créditos de manera automática

Este subtema tiene relación con los créditos pre-aprobados que se aceptan en sucursal. A lo cual el 73% (16 instituciones) de las instituciones financieras responde afirmativamente. En el resto de las instituciones se debe pasar en todas las operaciones de créditos de consumo por el departamento de riesgo ubicado en la casa matriz de cada institución financiera.

Ratios utilizados (liquidez, endeudamiento y patrimonio) para otorgar créditos de consumo.

La liquidez, es medida por todas las instituciones financieras que otorgan créditos de consumo de manera formal, pero la forma de calcular esta liquidez difiere en estas instituciones, ya que para registrar los ingresos mensuales de los posibles clientes, el 82% (18 instituciones) declara utilizar las liquidaciones de sueldo y el resto declara realizar el registro de los ingresos a través de cotizaciones que se registran en las AFP por el sistema de la huella dactilar como firma electrónica simple (la huella)⁹⁵.

⁹⁵Esign (2015) “ Firma electrónica simple”,
https://www.firma.cl/?gclid=CjwKEAajw67SvBRC1m5zPv4GboAUSJAB6MJkEjjG14mOiqLmf_bx11e9O3xIxZ1TQ4vtLMW7jZRiHxoCxbPw_wcB#certificado_digital_simple

A su vez el endeudamiento es medido a través de las deudas con otras instituciones, para lo cual el 95% (21 Instituciones) revisan los informes comerciales del BIC y SINACOFI con el fin de ver la situación de cada persona. También, se realiza un detalle de los gastos mensuales que incluye las cuotas a pagar por el cliente, de acuerdo a la revisión de los ingresos y gastos mensuales.

Finalmente el tercer grupo de ratios, mide el patrimonio, el cual se refiere a los bienes principalmente inmuebles que poseen las personas. Esto es medido por un 59% de las instituciones financieras, lo que corresponde a 13 instituciones. Cabe destacar que existe un 9% que corresponde a dos instituciones financieras que exige un mínimo de patrimonio para optar a los créditos de consumo.

TEMA II Respecto al comité

El comité es la instancia en donde se decide aceptar o rechazar un crédito de consumo. Algunos de estos comités son realizados en la misma sucursal entre el agente o jefe de oficina y los ejecutivos comerciales de la solicitud, ya que el ejecutivo es quien presenta los antecedentes de la persona sujeto de crédito. Pero por otro lado, hay sucursales que realizan su comité en el departamento de riesgo por analistas ubicados en las casas matrices de las sucursales. En este caso son estos analistas los que revisan los antecedentes y resuelven la aprobación o rechazo de cada uno de los créditos de consumo.

El comité en sucursal se lleva a cabo en el 32% de las instituciones financieras, lo que corresponde a 7 de estas instituciones.

TEMA III Conflicto Cognitivo

En este tema se presenta el conflicto cognitivo, que se refiere a las diferencias de opinión en relación al comité o en su defecto de no tener comité, las diferencias de opinión que se tienen con el departamento de riesgo.

El 91% (20 instituciones) de los entrevistados declara que son bajas las diferencias de opinión (el 55% dice que es muy baja y el 36% que es baja) solo una institución piensa que las diferencias de opinión son altas y otra institución señala que las diferencias son término medio; esto se debe a que para los entrevistados, las políticas de empresa y más específicamente las políticas crediticias son la guía para los comité, por lo tanto no existe una brecha extensa para poder tomar decisiones que provoquen diferencias de opinión.

Existen apelaciones a créditos rechazados, pero no se maneja un diálogo sino más bien se trata de enviar los nuevos antecedentes y esperar la respuesta de los analistas de riesgo de aprobación o rechazo en esta instancia de apelación. Respecto a diferencias de opinión; en relación al papel y responsabilidades del comité, al funcionamiento del comité, al seguimiento de la estrategia de la empresa, y a los resultados de la empresa. Las respuestas fueron que las diferencias muy bajas, ya que el comité funciona para tomar decisiones que siguen la estrategia de la empresa de acuerdo a sus políticas, a su misión y visión en favor de los buenos resultados para cada institución financiera.

Críticas constructivas y debate en el comité

En este sentido se hace referencia al nivel de satisfacción respecto a las críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité. En los casos que no existe comité en sucursal, se refiere a la relación con el departamento de riesgo.

La mitad de los entrevistados señalan, que no existen críticas constructivas ni debate, debido a que en muchos casos al enviar al departamento de riesgo las solicitudes de créditos de consumo, solo se recibe la decisión de aprobación o de rechazo y no hay diálogo entre las partes. Declaran también que existen instancias de apelación, pero estas tampoco forman parte de un diálogo directo entre sucursal y departamento de riesgo.

Decisiones colectivas

Respecto al nivel de satisfacción respecto a la toma de decisiones de manera colectiva en un debate franco y directo en comité. El 59% (13 instituciones) piensa que no existe una toma de decisiones colectivas, ya que las decisiones solo las tomar el agente/jefe de oficina/plataforma o solo por el departamento de riesgo. El resto (41%) piensa lo contrario, ya que según ellos, en la sucursal tienen instancias de diálogo en donde se llega a un consenso acerca de las decisiones de créditos de consumo.

TEMA IV Habilidades y conocimientos

Este tema tiene relación con el grado en que se utilizan las habilidades y conocimientos para abordar los temas de los créditos de consumo en la sucursal. Los entrevistados piensan en un 64% (14 instituciones) que es muy alto el grado en que se utilizan estas habilidades y conocimientos, ya que es fundamental para poder trabajar en cada una de las instituciones financieras entrevistadas.

Siguiendo con el tema de las habilidades y conocimientos, respecto al comité, si es que se involucra en las decisiones estratégicas claves, todos respondieron afirmativamente, lo que significa que en un muy alto grado se involucra al comité, ya que es en ahí donde se toman las decisiones de créditos. Respecto al mismo tema, si el comité está involucrado con la estrategia de la empresa, la totalidad de los entrevistados respondieron de manera afirmativa, por lo tanto en un muy alto grado el comité sigue la estrategia de cada institución financiera. Respecto a si el analista en jefe forma parte de las reuniones de comité las respuestas varían, ya que los comité en sucursal no cuentan con analista en jefe, solo los comité que realizan los departamentos de riesgo en la casa matriz cuentan con este analista, por lo tanto se cumple en grado medio.

Respecto al análisis de un problema, si es que las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia; el 73% (16 instituciones) piensa afirmativamente, esto es debido a la experiencia en el cargo o por el nivel superior en la sucursal, ya que hace que una persona pueda tener una mayor influencia al resolver un problema. Finalmente de acuerdo a las tareas en el comité si es que generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona; se respondió afirmativamente en un 77% (17 instituciones).

TEMA V Cohesividad en el Comité

En este tema es posible observar como es la cohesividad entre las personas que forman parte del análisis de riesgo en los créditos de consumo, a través de la existencia de los buenos canales de comunicación y relaciones interpersonales efectivas. Primero este tema se refiere al grado en que los buenos canales de comunicación permiten a los ejecutivos, agentes y analistas trabajar en equipo, a lo cual el 95% de las instituciones financieras respondieron que es en un alto grado (68% muy alto y 27% alto grado), ya que es muy importante la comunicación entre ellos, ya sea por teléfono, correo o cualquier medio en que ellos se comunican.

Siguiendo con el mismo tema, en relación a los miembros del comité, si estos se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité. Las instituciones financieras respondieron afirmativamente en un 55% (12 instituciones) y el 45% restante (10 instituciones) dice que no existe un debate, debido a que no forman parte de las decisiones. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo. La respuesta es afirmativa en un 95% (21 instituciones). Finalmente se consulta acerca del respeto por las contribuciones de los demás en el comité; a lo que todos los entrevistados respondieron afirmativamente, ya que a pesar de no existir comité en todas las sucursales, se explica que se respetan todas las contribuciones, ya sea de un

compañero de trabajo, de un superior o del departamento de riesgo en favor de la toma de decisiones respecto a los créditos de consumo.

Demografía de la sucursal

Este tema es acerca de las características demográficas de cada sucursal, en donde se preguntaron variables propias de cada una de las sucursales, a continuación se desarrolla cada una de estas variables.

- Cargo; ya que los entrevistados fueron en un 68% ejecutivos de cuenta, en un 14% agentes y en un 18% jefe de sucursal o jefe de plataforma.
- Especialización financiera; para conocer la profesión del entrevistado, en donde el 45% fueron ingenieros comerciales, el 13% técnicos en adm. de empresas, el 9% técnicos financieros, otro 9% que corresponde a dos profesoras. El 23% restante tienen profesiones distintas entre ellos, contador auditor, ing. en agronomía, ing. en ejecución, adm. empresas y agente en venta.
- Tamaño del comité; en donde las sucursales que hacen comité en ella, lo componen 2 a 3 personas.
- Estructura organizacional; para conocer la estructura de cada sucursal, en donde a modo general, está al mando el agente o el jefe de sucursal, para seguir con los ejecutivos, la tesorería y guardias.
- Comisión delegada de riesgo; no existe en ninguna sucursal, todo lo que es riesgo se encuentra en la casa matriz.
- Dualidad de cargos; no existe en ninguna institución con dualidad de cargos.
- Antigüedad media del ejecutivo; la mayoría se encuentra entre los 5 y 8 años de antigüedad.
- Remuneraciones; Todos los ejecutivos de cuenta trabajan con un sueldo base más comisiones, siendo en algunos casos la mayor parte de su sueldo las comisiones.
- Crecimiento y oportunidades, en donde el 91%, que corresponde a 20 instituciones financieras declaran que existe crecimiento y oportunidades en la institución financiera que trabajan.

COMPARAR

Prosiguiendo con el análisis, ahora se realizará la comparación entre las distintas instituciones financieras que componen el estudio. Esta comparación se realizará a través de los cinco tópicos de la entrevista, en donde se detallarán las diferencias con un análisis de porcentajes, medianas y moda entre los Bancos, las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Grandes Casas Comerciales.

TEMA I Requerimientos básicos para ser parte de la institución financiera.

Respecto a la renta mínima para ingresar como cliente, existen diferencias entre cada grupo de instituciones financieras, siendo estos grupos, los bancos, las cooperativas y las grandes casas comerciales.

En relación a los bancos, la renta mínima exigida por cada banco, va desde los \$250.000 a \$1.500.000; es posible observar también que la mediana es de \$450.000, en donde los hogares pertenecientes al decil seis⁹⁶ en adelante tienen acceso al Banco Ripley, Banco Falabella y Banco París cuyo ingreso mínimo va entre \$250.000 y \$270.000. Luego los hogares pertenecientes al decil ocho⁹⁷ en adelante tienen acceso al Banco Consorcio, Banco Estado y Banco Santander que exigen una renta mínima de \$400.000. Luego desde la mediana hacia arriba, siguen seis bancos que apuntan a un segmento con una renta mínima que varía entre \$450.000 y \$1.500.000. Donde se encuentran los hogares pertenecientes al decil nueve y diez⁹⁸ en el país. Podemos hacer referencia también a dos bancos; Itaú, Security, los cuales exigen una renta mínima de \$1.000.000 y \$1.500.000 respectivamente, en donde claramente apuntan a un segmento de cliente que representa al 10%⁹⁹ de mayores ingresos de los hogares del país. De acuerdo a palabras de la jefa de plataforma del Banco Itaú, sus clientes son profesionales del área de la ingeniería, médicos y abogados.

Finalmente se observa que la moda de la renta es \$500.000 que es el mínimo de renta que exige el 23% de los bancos, los cuales son; Banco de Chile, Banco de Créditos e Inversiones y Corpbanca. Además existe un 15% (2 Bancos) que está muy cercano a ellos con una renta mínima de \$450.000. Ver figura 5 A.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito en relación a la renta mínima exigida para ser socio de estas, en su mayoría no tiene este requisito, ya que solo el 33% (2 Cooperativas) exige un mínimo de renta la cual va de los \$60.000 a los \$120.000. Esto puede deberse a que los socios son pensionados con ingresos bajos y también porque cualquier persona mayor de

⁹⁶Transformación de deciles de ingreso familiar a ingreso por ocupado: A través de la encuesta CASEN 2013 con la tabla de ingreso del trabajo promedio mensual del hogar según decil de ingreso autónomo per cápita del hogar. Y además ocupando la NESI 2013 con el número de ocupados en el hogar por decil, estableciendo con ambas encuestas el ingreso promedio mensual según decil por ocupado dividiendo el primer valor por el anteriormente descrito. Fuente: Encuesta CASEN 2013 y NESI 2013.

⁹⁷Op. Cit. 96

⁹⁸Ibidem

⁹⁹Ibidem

edad pagando su incorporación y cuotas sociales puede ser socio de estas 4 Cooperativas de Ahorro y Crédito que no exigen renta. En tanto, Coopeuch exige una renta mínima de \$60.000 y Detacoop de \$120.000, que a pesar de incorporar socios pensionados a sus Cooperativas, exigen un mínimo de ingresos de todas maneras. Igualmente estos ingresos son menores en comparación con otras instituciones financieras como los bancos, lo cual permite al primer decil¹⁰⁰ de hogares ingresar como socios a las cooperativas que no exigen ingresos y del segundo decil¹⁰¹ en adelante pueden acceder a Coopeuch y Detacoop, con el fin de obtener servicios financieros. Ver figura 5 B.

En las tres Grandes Casas Comerciales del estudio, observamos que el mínimo de la renta exigida es \$0 y el máximo es \$270.000. Ripley no tiene exigencia de renta, ya que funciona con estudiantes universitarios y dueñas de casa las cuales no poseen rentas o en caso de tenerlas son de escasa cuantía. La Polar tiene como exigencia de renta el sueldo mínimo para trabajadores dependientes, sin embargo trabaja con dueñas de casa para lo cual no posee exigencia de renta. Falabella tienen una exigencia de renta mayor a las demás casas comerciales, \$270.000, no trabajando con estudiantes, ni dueñas de casa. De lo anterior se desprende que sus clientes son ocupados pertenecientes a los hogares a partir del sexto decil¹⁰² en adelante. Ver figura 5 C.

Podemos concluir que las exigencias de renta mínima son variadas, mostrando una similitud dentro del grupo de las Cooperativas y las Grandes Casas Comerciales, destacando que los Bancos exigen rentas mínimas que van del decil seis al diez¹⁰³ de los hogares del país. Esto se debe a que estas instituciones apuntan a clientes que pertenecen a diferentes segmentos de acuerdo a sus ingresos.

¹⁰⁰ Op. Cit 96

¹⁰¹ Op. Cit 96

¹⁰² Ibidem

¹⁰³ Ibidem

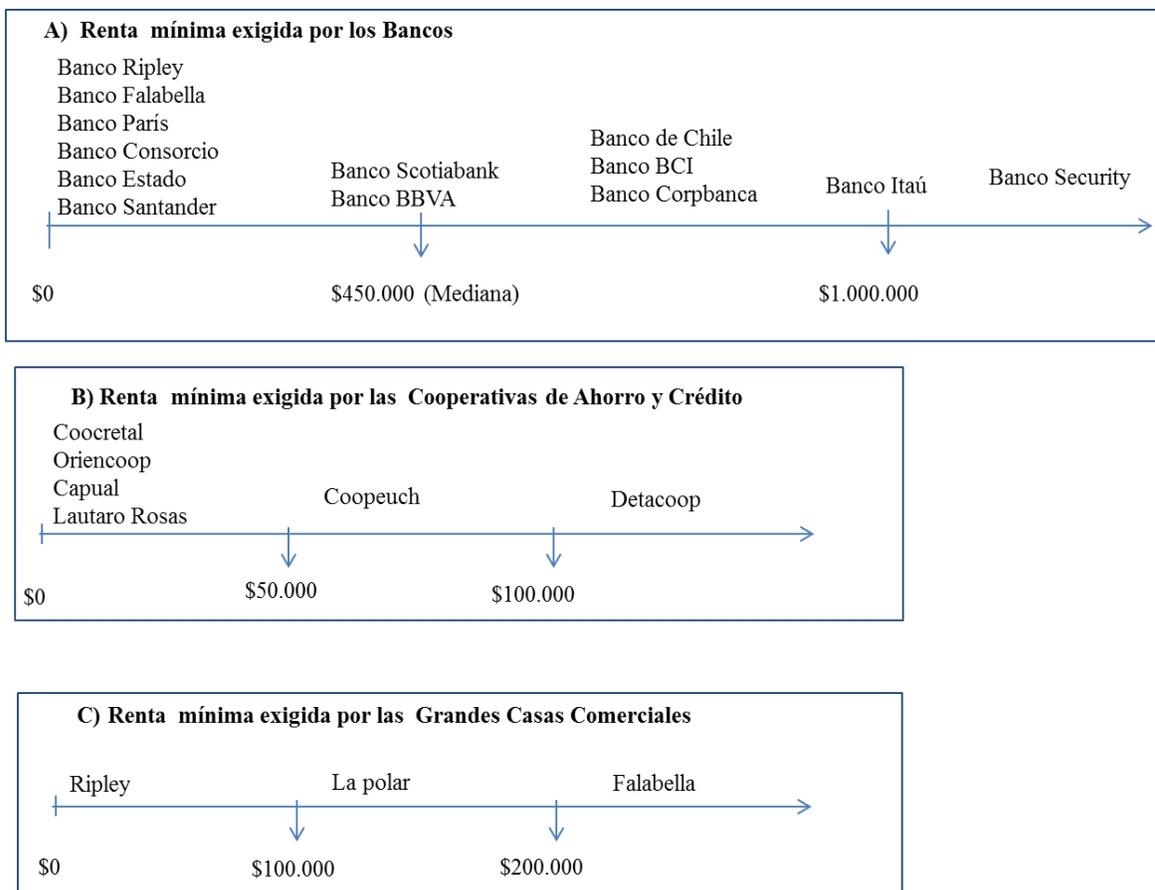


Figura 5: A) Muestra la renta mínima exigida por los Bancos. B) Representa la renta mínima exigida por las Cooperativas de Ahorro y Crédito. C) Indica la renta mínima exigida por las Grandes Casas Comerciales. Elaboración Propia.

Otros requisitos

Para ingresar a estas instituciones financieras además de la renta, existen otros requisitos para ser cliente. Se establece una antigüedad laboral que en el caso de las Grandes Casas Comerciales solo Falabella exige un mínimo de seis meses de antigüedad. En relación a las cooperativas el 33% que son Detacoop y Lautaro Rosas exigen 1 año, el resto no tiene esta exigencia. Finalmente es que los bancos exigen una antigüedad laboral de 1 año, a excepción del Banco Scotiabank que exige contrato indefinido como requisito.

También existen otros requisitos relacionados con el comportamiento de los posibles clientes, ya que se debe presentar un buen comportamiento financiero reflejado en los informes comerciales, como por ejemplo DICOM y SINACOFI. De acuerdo a esto es que todas las Grandes Casas Comerciales lo revisa, el 31% (4 instituciones) de los Bancos y el 17% (solo una) de las Cooperativas de Ahorro y Crédito revisa estos informes. Además existen otras exigencias puntuales; Banco Security tiene como requisito de entrada contar con un patrimonio neto de 500 UF. Los Bancos Ripley, Falabella y París, exigen que la persona posea la tarjeta de su respectiva casa comercial.

Créditos de manera automática en sucursal

Este sub-tema tiene relación con los créditos pre-aprobados, con las campañas por internet y con los avances de las Grandes Casas Comerciales que se aprueban en sucursal.

La mayoría de las instituciones financieras poseen la aprobación automática en sucursal; es posible decir que el 69% (9 instituciones) de los bancos, el 67% (4 instituciones) de las Cooperativas y todas las Grandes Casas Comerciales. En relación a los bancos, Corpbanca, Banco Security y Banco Consorcio son los que no funcionan con aprobación automática en sucursal, ya que esperan la respuesta del comité en Santiago en todas las solicitudes de créditos de consumo. En el caso de las cooperativas, solo Coocretal y Coopeuch no poseen aprobación en sucursal; y en el caso de las casas comerciales todas funcionan con avances pre-aprobados que aparecen al pasar por cualquiera de las cajas al momento de pagar o de consultar específicamente por estos avances.

Ratios utilizados (liquidez, endeudamiento y patrimonio) para otorgar créditos de consumo

La liquidez, es medida por todas las instituciones financieras entrevistadas pero de diferente manera, ya que en el caso de los bancos todos revisan las liquidaciones de sueldo, el 15% (2 Bancos) de estos declara revisar las cotizaciones de las AFP y además revisan los contratos de trabajo con el fin de ver la antigüedad laboral de la persona. En el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el 67% (4 de ellas) pide acreditar renta con las liquidaciones de sueldo y el 33% (2 Cooperativas) lo pide a través de las cotizaciones de sueldo por el sistema de la huella. Las Grandes Casas Comerciales revisan los ingresos mensuales de los clientes a través de las liquidaciones de sueldo; solo en el caso específico de Falabella es que exige una renta mínima para otorgar créditos de \$470.000, difiriendo con la renta mínima para ser parte de la tienda que es de \$270.000.

En el caso del endeudamiento, y como se pudo constatar en el primer análisis es medido a través los informes comerciales del BIC y SINACOFI con el fin de ver la situación de cada persona. Todos los Bancos y las Grandes Casas Comerciales declaran que revisan los informes comerciales y el 83% de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (5 de ellas), por lo cual solo Capual no revisa estos informes guiándose solo por los ingresos de sus socios. También cabe destacar que el 15% de los Bancos, que corresponde a dos de estas instituciones, declaran que revisan además de los informes comerciales, los estados de cuentas de las tarjetas de Casas Comerciales, los cuales le piden a sus clientes, ya que no se puede tener acceso a estos de manera pública.

Finalmente el patrimonio es medido por el total de los bancos, en donde dos de ellos piden un mínimo de patrimonio para acceder a créditos de consumo, Banco Itaú y Banco Security, que piden \$5.000.000 y 500 UF, respectivamente. Los demás bancos solo revisan el patrimonio para sus análisis pero no exigen un mínimo para aprobar créditos. En relación a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Grandes Casas Comerciales, el patrimonio no tiene incidencia en sus operaciones de créditos de consumo.

TEMA II Respecto al comité de análisis de créditos de consumo

El 46% de los bancos (6 de ellos) presentan comité en sucursal, solo una cooperativa, la cual es Coocretal y en el caso de las Grandes Casas Comerciales ninguna realiza comité en la tienda (Ver figura 5). Esto se debe a que solo algunas instituciones financieras poseen motores en su sistema en línea que permiten hacer pre-aprobaciones de créditos de consumo. Otras instituciones en cambio, sólo confían en el departamento de analistas de riesgo que se encuentran en un 90% en Santiago, ya que la Cooperativa Lautaro Rosas tiene su departamento de análisis de riesgo en Valparaíso y la Cooperativa Oriencoop en Talca. En relación al proceso de comité de las instituciones que lo realizan en la sucursal, se observa que la cantidad de veces que se realizan los comités a la semana es muy variada ya que va de 1 a 150 créditos de consumo semanales y además depende de la época del año en que se encuentre, ya que en época de navidad y al inicio de la época escolar, son mayores las solicitudes de créditos de consumo. Además todos los entrevistados dicen tener una buena relación con su superior respecto a poder conversar en todo momento acerca de los temas referidos a los créditos de consumo.

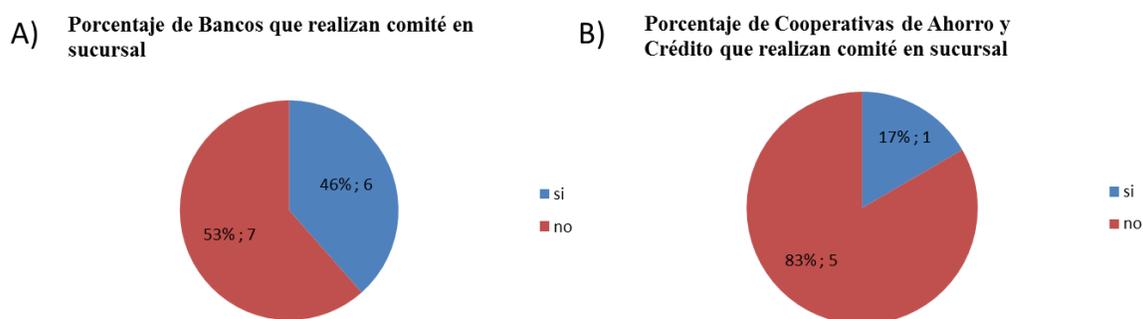


Figura 6: A) Gráfico que representa el porcentaje de los Bancos que realizan comité en sucursal. B) Gráfico muestra el porcentaje de Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan comité en la sucursal. Elaboración propia.

TEMA III Conflicto Cognitivo

En la constatación de este tema se pudo observar que las diferencias de opinión en el comité o con el departamento de riesgo son más bien bajas, solo Banco Ripley declara que en alto grado hay diferencias de opinión, ya que esa es la idea, debatir y argumentar lo mejor para el cliente. Por otro lado el banco BCI dice que existen en grado medio diferencias de opinión, ya que el entrevistado señala que somos personas y podemos tener diferencias. Además dice que es el ejecutivo quien filtra a los posibles clientes y previene fraudes de acuerdo a su primera impresión.

Críticas constructivas y debate en el comité

El 62% (8 instituciones) de los bancos piensa que hay críticas constructivas y solo el 39% (5 Bancos) piensa lo contrario, ya que no forman parte de las decisiones en un comité. Las

Cooperativas de Ahorro y Crédito, solo Coocretal piensa que existen críticas constructivas, ya que establece buenas relaciones con el departamento de riesgo. Las Grandes Casas Comerciales, solo La Polar declara que existen críticas constructivas, ya que según la entrevistada es posible ayudarse entre los ejecutivos para obtener el mejor resultado ante dudas respecto a los avances en efectivo que se generan en la tienda.

Decisiones colectivas

El 54% (7 instituciones) de los bancos piensa que las decisiones de créditos de consumo se toman de manera colectiva, el 33% (2 instituciones) de las Cooperativas de Ahorro y Crédito también lo piensa, en relación a las Grandes Casas Comerciales ninguna piensa que se toman colectivamente, ya que estas decisiones no pasan por ellos ni por sus jefes, sino más bien por el sistema computacional que arroja los resultados de manera automática.

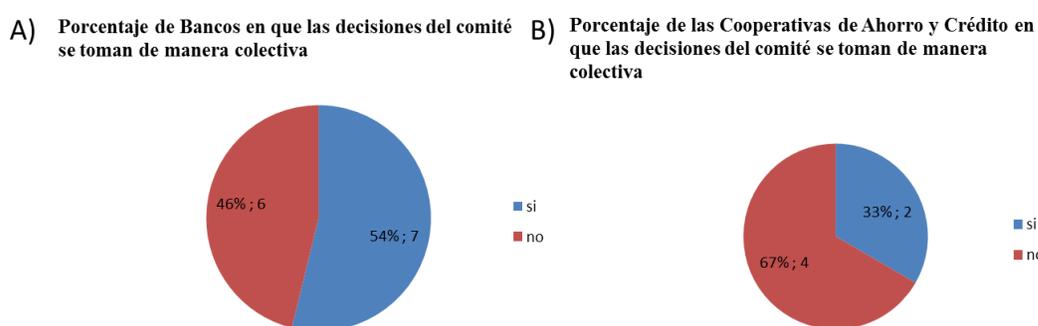


Figura 7: A) El gráfico muestra el porcentaje de los Bancos que toma las decisiones de manera colectiva en el comité. B) Este gráfico representa el porcentaje de Cooperativas de Ahorro y Crédito que en el comité se toman las decisiones de manera colectiva. Elaboración propia

TEMA IV Habilidades y conocimientos

En la constatación se pudo observar que el grado en que se utilizan las habilidades y conocimientos para abordar los temas de los créditos de consumo en la sucursal es muy alto y alto. Es por esto que no se detallarán las diferencias entre las instituciones financieras respecto a este tema. Solo se analizaron dos aspectos en los cuales existen algunas diferencias. En el caso de analizar un problema, se cree que las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia, a lo que el 69% (9 instituciones) de los bancos responde afirmativamente, de la misma manera el 67% (4 instituciones) de las cooperativas, declara lo mismo y todas las Grandes Casas Comerciales también lo piensa. Los entrevistados que piensan lo contrario dicen que no necesariamente porque hay personas que tienen mayores conocimientos que otras pero no demuestran todo su potencial, ya que solo cumplen con su trabajo. El otro aspecto es acerca de las tareas en el comité, si es que generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona. Se respondió afirmativamente por todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en un 69% (9 instituciones) por los Bancos, y

en un 67% (2 instituciones) por las casas comerciales. Esto debido a que en algunos casos las tareas son mínimas y no es necesario un gran conocimiento para manejarlas.

TEMA V Cohesividad en el comité

En este tema no se generan mayores diferencias, ya que respecto a que los buenos canales de comunicación permiten un trabajo en conjunto, en un 95% son en un alto grado (68% muy alto y 27% alto). Solo en Banco Scotiabank declara que se comunican principalmente por correo y por teléfono, en donde hay algunas dificultades a veces porque la otra persona no contesta y se demoran en obtener una respuesta. Cabe destacar que respecto a las relaciones interpersonales entre los miembros del comité, si estas son conducentes para un comité efectivo, solo BBVA dice que desconoce si los miembros del comité tienen buenas relaciones interpersonales, porque no se genera una mayor relación más allá del trabajo que no es en equipo, ya que los ejecutivos solo envían los datos de los clientes y reciben la decisión final de aprobación o rechazo del crédito.

Demografía de la sucursal

- Especialización financiera; De acuerdo a lo constatado, es que cabe destacar que la entrevistada del Banco Itaú, tiene como profesión la de pedagogía en historia, pero lleva 30 años de trayectoria en la institución.
- Comisión delegada de riesgo; Todo lo que es riesgo se encuentra en Santiago, a excepción de las cooperativas Lautaro Rosas y Oriencoop, ya que la primera tiene su departamento de riesgo en la única sucursal, ubicada en Valparaíso; y la segunda porque su casa matriz se encuentra en Talca, por lo tanto allí se ubica su departamento de riesgo.
- Tenencia del ejecutivo; A diferencia de lo constatado, es que en algunos casos específicos existe una extensa carrera en la institución y en otros la rotación es muy alta. En la sucursal del Banco Estado y del Banco Itaú dicen que llegan a los 30 años de antigüedad laboral y Banco Chile a los 15 años. Por otro lado La Polar declara que se tiene una antigüedad laboral en promedio de 1 año, debido a su alta rotación.
- Remuneraciones, Como ya se pudo constatar, las remuneraciones están compuestas por una base más comisiones, pero el entrevistado de Falabella declara que las remuneraciones de los ejecutivos de cuenta son en gran medida por las comisiones que se llevan al vender los productos de la institución.
- Crecimiento y oportunidades, A diferencia de la constatación es que el Banco Consorcio y la Cooperativa Lautaro Rosas, piensan que no existe crecimiento y oportunidades en su institución financiera, ya que son pequeñas y no hay forma de subir de posición.

ANÁLISIS DE TEMAS COMUNES

Este tercer y último análisis trata de agrupar opiniones relevantes de los entrevistados, para obtener información a través de la interpretación del sentido de la entrevista y narrar dentro de los temas ya constatados, diferencias que existen dentro de los grupos que tienen el mismo punto de vista.

En relación a los créditos aprobados automáticamente en sucursal, que se realiza en el 73% (16 instituciones) de las instituciones financieras, existe un 31%, que corresponde a 5 instituciones (Banco Itaú, Banco Santander, Banco BBVA, Banco Ripley y Coopeuch) que declaran que esta aprobación automática se establece hasta ciertos montos, que están dentro de las atribuciones del agente/jefe plataforma de sucursal, quien es el que tiene atribuciones de monto.

El comité en sucursal lo realiza el 32% (7 instituciones) de las instituciones financieras, de estas el 29% que corresponde al Banco Santander y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coocretal, señalan que su comité no es para tomar decisiones de crédito, sino que para preparar la solicitud de crédito antes de enviarla al departamento de riesgo en Santiago. Además respecto al comité en sucursal, es que la entrevistada del Banco Itaú declara, que este lo realiza pero de manera electrónica, en donde los ejecutivos le envían la solicitud a ella y así es posible para ella aprobar hasta ciertos montos, de lo contrario lo envía al departamento de riesgo en Santiago donde se encuentra la casa matriz.

En relación al conflicto cognitivo es que el 91% (20 instituciones) de las instituciones entrevistadas declara que son bajas, a su vez el 45% de estas instituciones, que corresponde a 6 Bancos, 2 Cooperativas de Ahorro y Crédito y una Casa Comercial, declaran que las bajas diferencias de opinión se deben a que las políticas de empresa son el único criterio para el análisis de los créditos de consumo, por tanto todos se basan en ellas, sin espacio para llegar a un consenso en caso de tener diferencias. Lo anterior se debe a ojos de la investigadora a que estas políticas de empresa funcionan como un reglamento que se debe cumplir en todo momento por las personas que trabajan en estas instituciones financieras.

Respecto a las críticas constructivas es que el 50% (11 instituciones) de las instituciones financieras declara que si existen estas críticas, donde es posible evidenciar su percepción favorable respecto a esto, ya que los entrevistados señalan que es muy favorable debatir acerca de los créditos de consumo, además declaran que las críticas ayudan a mejorar el proceso de comité y reflejan una buena comunicación entre la sucursal y el departamento de riesgo.

Las formas en que se toman las decisiones de crédito en el 41% (9 instituciones) de las instituciones financieras son de manera colectiva. Dentro del 59% restante de las instituciones financieras, es que Banco Itaú y Banco Ripley señalan que estas decisiones las toma el agente/jefe de plataforma, ya que tienen estas atribuciones. En las demás

instituciones es posible evidenciar de acuerdo a sus palabras, que las decisiones pasan únicamente por el departamento de riesgo, lo cual según la investigadora genera cierta molestia en la entrevistada del Banco BBVA al no ser tomados en cuenta.

En relación a la utilización de las habilidades y conocimientos para abordar las tareas, es que el 18% de las instituciones financieras, lo que corresponde a tres Bancos y una Casa Comercial, señalan la importancia de la experiencia además de las habilidades y conocimientos. Cabe destacar que otras dos instituciones financieras señalan que para ellos lo importante es el manejo con el cliente y el trato que se tiene con ellos.

Respecto a la influencia que ejerce una persona que tiene mayor conocimiento sobre un tema a la hora de resolver un problema, el 73% de las instituciones financieras (16 de ellas) respondieron afirmativamente, pero es posible evidenciar que existen tres instituciones que declaran que quienes deben tener mayores conocimientos y por tanto resolverlos problemas, es la jefatura. Por otro lado existen otras tres instituciones financieras que también respondieron afirmativamente, pero que contrario a lo anterior, señalan que es la experiencia la que te da las herramientas necesarias para poder resolver problemas.

En el tema de la cohesividad, respecto a los buenos canales de comunicación, es que del 95% de instituciones que piensa favorablemente, existe un 24% que señala que se comunican fluidamente con riesgo a través de teléfono y correo electrónico, por tanto pueden resolver dudas de riesgo y también obtener rápidamente el resultado de alguna solicitud.

En relación a la existencia de un cómodo debate en el comité, es que un 55% (12 instituciones) de las instituciones financieras respondió afirmativamente, de estas un 25% (3 instituciones) declaran que es necesario tener este debate para poder avanzar y mejorar en el análisis de los créditos de consumo.

Las relaciones interpersonales son conducentes para un comité efectivo, es una pregunta que el 95% (21 instituciones) respondió afirmativamente, a lo cual el 33% (7 instituciones) de estas instituciones declaran que existe un buen clima laboral en la sucursal que trabajan. Finalmente respecto al respeto que todas las instituciones financieras declaran tener por las contribuciones de los demás, existe un 18%, correspondiente a cuatro instituciones que señalan que el departamento de riesgo respeta sus argumentos sobre todo en las apelaciones a los créditos de consumo.

Resumen

De acuerdo a los tres análisis realizados, constatación, comparación y análisis de temas comunes, es que se puede observar a modo de resumen lo siguiente.

Respecto a los requisitos de renta, que el 77% (17) de las instituciones exige una renta mínima para ser cliente, además el 73% (16) de las instituciones financieras aprueba en sucursal los créditos de consumo que están pre-aprobados por sistema, de los cuales el 31% (5) de estas instituciones declara que son montos bajos, ya que es necesario que el agente/jefe de plataforma apruebe estos montos de acuerdo a sus atribuciones.

De acuerdo al análisis de comparaciones entre las instituciones financieras es que respecto a las exigencias de renta de las instituciones financieras, los Bancos exigen desde \$250.000 a \$1.500.000, lo cual significa que a partir del sexto decil de ingresos de ocupados es posible acceder al sistema bancario, dejando fuera a más de la mitad de hogares del país. En relación a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, sólo dos de ellas exigen rentas, Coopeuch y Detacoop de \$60.000 y \$120.000, por lo tanto es muy probable que los primeros deciles que quedan fuera del sistema bancario, puedan acceder a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país para solicitar productos financieros. Las Grandes Casas Comerciales exigen rentas entre 0 y \$270.000, ya que Ripley ofrece sus servicios financieros a estudiantes universitarios y dueñas de casa, por lo cual no exige renta mínima y La Polar también ofrece sus servicios financieros a dueñas de casa, las cuales no generan rentas. Falabella exige una renta mínima de \$270.000, es decir que solo a partir del sexto decil de ingresos, los ocupados pueden ser clientes de esta Tienda.

Estas diferencias en la renta mínima permiten declarar a la autora que las instituciones financieras segmentan a sus clientes de acuerdo a los ingresos que estos tienen, encontrando instituciones financieras para todo público, que no discriminan por los ingresos como la mayoría de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y la mayoría de las Grandes Casas Comerciales, existiendo también otras instituciones financieras más selectivas, como los Bancos.

En relación a los ratios utilizados por las instituciones financieras es que todas estas miden la liquidez, el endeudamiento lo mide el 91% (20) de estas instituciones y el patrimonio lo mide el 59% (13) de estas, siendo estos ratios los más relevantes de acuerdo al estudio realizado.

Respecto al comité en sucursal para analizar los créditos de consumo, es que el 32% (7) de las instituciones lo realiza. Cabe destacar que según el análisis de temas comunes, el Banco Santander y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coocretal, señalan que el comité que realizan es solo con motivo de preparar la solicitud ante el departamento de riesgo, por tanto no se toman decisiones de crédito en él, además el Banco Itaú realiza un comité de manera electrónica entre el ejecutivo y la jefa de plataforma, por tanto las decisiones de

crédito no son consensuadas. Según palabras de la autora, solo cuatro Bancos realizan comité para tomar las decisiones de créditos de consumo en la sucursal, estos son: Banco de Chile, Banco Estado, Banco Falabella y Banco Ripley.

En el tema del conflicto cognitivo se observa que las diferencias de opinión son bajas, ya que las personas que trabajan en estas instituciones financieras, se guían por las políticas de empresa, y más específicamente por las políticas crediticias, lo que establece los límites para el análisis de los créditos de consumo.

En relación a las críticas constructivas es que la mitad de las instituciones financieras entrevistadas declara que sí existen. La autora señala que de acuerdo al análisis de temas comunes, los entrevistados que declaran la existencia de estas críticas constructivas, muestran una percepción favorable, ya que declaran que es necesario opinar y dar consejos para desarrollar mejor el trabajo de análisis de créditos de consumo. Por otro lado respecto a la toma de decisiones de manera colectiva el 59% (13) declara que no se toman colectivamente, ya que en aquellas sucursales es solo el jefe quien toma las decisiones o el departamento de riesgo.

Respecto a las habilidades y conocimientos es que el grado en que se utilizan es en un 64% (14) muy alto y en un 36% (8) alto, ya que es necesario tener ciertos conocimientos para trabajar en estas instituciones financieras. Además la autora señala que la experiencia es un factor importante, ya que así lo confirma el 18% (4) de las instituciones entrevistadas según el análisis de temas comunes, que declaran que junto con los conocimientos y las habilidades, es necesario tener experiencia en el sistema financiero. Por otro lado el 73% (16) de los entrevistados señalan que las personas que más saben sobre un tema tienen una mayor influencia a la hora de resolver problemas, de estas instituciones, el 19% (3) señalan que es la experiencia la que te da las herramientas para resolver problemas, y otro 19% (3) señalan que es la jefatura quien debe saber más sobre los temas financieros. Según la autora es posible reflejar la repetición en la importancia de la experiencia para tomar decisiones en el análisis de los créditos de consumo, la cual en promedio es de 5 a 8 años según los entrevistados.

En relación a la cohesividad en el comité es que en un 95% (21) es un alto grado en que los buenos canales de comunicación permiten trabajar juntos a los ejecutivos y sus superiores. Además de estas instituciones, un 24% (5) declara que existe una buena comunicación con el departamento de riesgo a través de los medios de comunicación disponibles (teléfono, correo). A su vez, todos los entrevistados piensan que se respetan las contribuciones de los demás, ya que existen diferencias pero siempre se respeta la opinión de los compañeros de trabajo. De acuerdo a lo anterior es que la autora señala que existe una buena comunicación entre los participantes del análisis de los créditos de consumo, existiendo buenas relaciones interpersonales ya que el 18% (4) de los entrevistados lo confirma según el análisis de temas comunes, donde indican que existe un buen clima laboral en la sucursal.

Capítulo IV

CONCLUSIONES

Fruto del estudio acerca del análisis de riesgo de créditos de consumo en las instituciones financieras, es que se presentan las conclusiones de los resultados más relevantes del estudio.

Respecto a las tres hipótesis de esta investigación, se concluirá si son verdaderas o falsas, argumentando el porqué de cada una de ellas.

Primera hipótesis: “Las instituciones financieras que otorgan créditos de consumo de manera formal en el país, utilizan alguna técnica con información suficiente para analizar el riesgo en sus operaciones de crédito, para así obtener una mayor probabilidad de pago de los clientes”. Esta hipótesis es falsa, ya que a través de la investigación se ha observado que las instituciones financieras no utilizan el *CreditScoring* para analizar el comportamiento de pago de las personas, sino que la forma de utilizar esta herramienta es a través de la probabilidad de no pago, lo cual no refleja el sentido del *CreditScoring*.

En Chile cada institución financiera adapta el Credit Scoring de acuerdo a su sistema interno de políticas de empresa. La autora señala que cada institución puede analizar a su cliente con información registrada de la historia de este y con información proveniente de informes comerciales como BIC y SINACOFI, además de documentación que presenten los clientes nuevos, relacionados con sus ingresos, antigüedad laboral, patrimonio entre otros. Dada toda la información es que ya sea de manera automática o manual, se aprueba o rechaza un crédito de consumo. Pero esta información que permite utilizar como herramienta el Credit Scoring no es pública en el sistema financiero del país, es decir, que las instituciones no pueden ver información de comportamiento de pago de los clientes de otras instituciones, solo la registrada en la suya y la información acerca de las deudas morosas (BIC y SINACOFI). Por lo tanto este sistema de Credit Scoring según la investigadora se encuentra en Chile poco desarrollado, no siendo utilizado con toda la amplitud que realmente tiene como herramienta para el análisis de riesgo, lo cual puede deberse en gran medida al secreto bancario que establece la ley general de bancos. Esta ley indica que “Los depósitos y captaciones de cualquier naturaleza que reciban los Bancos están sujetos a secreto bancario y no podrán proporcionarse antecedentes relativos a dichas operaciones sino a su titular o quien haya sido expresamente autorizado por el”.¹⁰⁴ Es por este motivo que en Chile no es posible utilizar el Credit Scoring como herramienta pública, y aún queda mucho por avanzar en la forma que se utiliza esta herramienta.

¹⁰⁴Banca Fácil (2015) “Que es el secreto bancario y la reserva bancaria”, <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=150000000000018&idCategoría=2>.

Segunda hipótesis: “Las instituciones financieras no realizan diferencias en el nivel de ingresos en los segmentos de clientes que atienden, donde toda persona tiene la misma posibilidad de optar a un crédito de consumo, ya que su análisis de riesgo es realizado de acuerdo a su comportamiento de pago”. Esta hipótesis es falsa, ya que las instituciones financieras segmentan a sus clientes a través de la renta mínima exigida, en donde son los Bancos quienes exigen ingresos a partir del sexto decil según la distribución de ingresos de los ocupados del país, además existen dos Bancos (Itaú y Security) que solo tienen clientes pertenecientes al 10% de mayores ingresos del país y que además de la renta, exigen un patrimonio mínimo. En las Grandes Casas Comerciales y en las Cooperativas de Ahorro y Crédito son menores las rentas mínimas exigidas, permitiendo a la mitad de los hogares chilenos cuyos ocupados tienen rentas desde 0 a \$257.076 formar parte del sistema financiero del país optando a créditos de consumo. Además el análisis de riesgo en Chile es realizado a través del análisis del comportamiento negativo de las personas, revisando las morosidades que se observan en el sistema financiero.

Tercera hipótesis: “Existe un comité para el análisis de créditos de consumo en las instituciones financieras que realiza la toma de decisiones con características tales como la presencia de conflicto cognitivo lo que implica tener diferencias de opinión dentro del comité; el uso del conocimiento y habilidades de los que participan en esta toma de decisiones y por último, de un comité cohesivo lo cual respeta las contribuciones de sus integrantes en un ambiente de cordialidad”. Esta hipótesis es falsa, ya que no todas las instituciones financieras realizan comité en la sucursal, existiendo un 68% que no lo realiza. En relación a la toma de decisiones, no existe un conflicto cognitivo en las instituciones financieras, ya que solo Banco Ripley declara tener alto grado de diferencias de opinión. Respecto al uso del conocimiento y habilidades es que declaran que son necesarias y se utilizan en alto grado. Finalmente en relación a la cohesividad en el comité es que se tienen buenos canales de comunicación no así un debate cómodo, ya que no todas las instituciones debaten acerca de las decisiones de créditos de consumo, pero tienen buenas relaciones interpersonales y respetan las contribuciones de los demás.

Propuestas

Para investigaciones futuras acerca del análisis de riesgo en los créditos de consumo, la autora señala las siguientes propuestas.

Realizar un estudio en la casa matriz de cada institución financiera, para hacer entrevistas únicamente a los analistas de riesgo, con el fin observar el funcionamiento y los parámetros que utilizan en el departamento de riesgo para analizar los créditos de consumo.

La autora propone realizar entrevistas a más de una sucursal de la misma institución financiera y a más de un entrevistado por sucursal, para comparar la opinión de los ejecutivos, los agentes/jefe de oficina/plataforma, con el fin de observar diferencias en el comportamiento de estos individuos al momento de aplicar las políticas crediticias de cada institución.

Otra de las propuestas es realizar un estudio acerca del análisis de los créditos de consumo en las cajas de compensación, ya que son instituciones que están supervisadas por otra institución diferente a la SBIF y contemplan regulaciones e implicancias distintas a las instituciones ya estudiadas.

Finalmente la autora propone realizar un estudio acerca del análisis de créditos con garantía, con el fin de observar la forma en que se mide su riesgo, por la complejidad que conlleva evaluar la garantía.

Bibliografía

Díaz E., Et al (1999) “Jornada de trabajo en el sector comercio: la experiencia en grandes tiendas, supermercados y pequeñas tiendas mall”, p: 16

García y Sánchez, (2005) *Riesgo de crédito en México: Aplicación del modelo creditmetrics* Tesis Licenciatura. Contaduría y Finanzas con orientación en Asesoría Externa Contaduría y Finanzas con orientación en Alta Dirección. México, Departamento de Contaduría y Finanzas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.

Graddy, Duane B., Austin H. Spencer, y William H. Brunsen (1985) “*Commercial Banking and the Financial Services Industry*” (Reston, Va.: Reston, 1985), P: 497

Gurný, P y Gurný, M (2013) “Comparison of credit Scoring models on probability of default estimation for US banks”, *Prague Economic Papers*, pp: 163-164.

McNulty, T;Florackis, C. P. Ormrod, (2013) “Boards of Directors and Financial Risk during the Credit Crisis”, *Corporate Governance: An International Review*, vol 21(1): pp. 58-78

Ossandón, J., (2012) “Destapando la caja negra/Sociologías de los créditos de consumo en Chile”.

Prather, C (1990) “The Ratio Analysis Technique Applied to Personal Financial Statements: Development of Household Norms”, *Financial Counseling and Planning*, Vol. 1.

Puertas, R y Martí, M (2013), “Análisis del Credit Scoring”, *RAE-REVISTA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS*, Vol: 53, No: 3, pp: 303-315.

Wainwright T. (2011) “Elite Knowledges: framing risk and the geographies of credit”, *Environment and planning*, vol 43, pp: 650-652

Otras Referencias de Internet

ABIF (2015) “Código y conductas de buenas prácticas”, *Asociación Bancos e Instituciones Financieras de Chile*, disponible en: <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/f19399004702d6abbfbdf92e3afc161/practica.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f19399004702d6abbfbdf92e3afc161> [Visitada el día: 15 de junio de 2015]

ABIF (2015) “Cumplimiento de disposiciones del código de conductas y buenas prácticas bancarias”, *Asociación de Bancos e Instituciones financieras*, disponible en: <http://www.abif.cl/instituciones-asociadas/> [Visitada el día: 3 de junio de 2015]

Banca Fácil (2015) “Historia de los bancos”, *Banca Fácil*, disponible en: <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=1500000000000012&idCategoria=2> [Visitada el día: 16 de junio de 2015]

Banca fácil (2015) “Las Cooperativas”, *Banca Fácil*, disponible en: <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=2000000000000018&idCategoria=3> [Visitada el día: 16 de junio de 2015]

Banca Fácil (2015) “¿Qué tipos de crédito existen?”, *Banca Fácil, Chile*, disponible en: <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000029&idCategoria=5>, [Visitada el día: 20 de Noviembre 2014]

Banco de Chile (2014) “Memoria Anual”, *Banco de Chile*; disponible en: <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/2baa6800479520459758b7137599e294/memoriaBCH2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2baa6800479520459758b7137599e294> [Visitada el día: 4 de Junio de 2015]

Banco de Chile (2015) “Principales cargos”, *Banco de Chile*, disponible en: <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/Nuestro-Banco/Portal/Trabaja-en-el-Chile/principales-cargos> [Visitada el día: 7 de agosto de 2015]

Banco Estado (2015), “Crédito Personal, Documentación”, *Banco del Estado de Chile*, disponible en:

http://www.bancoestado.cl/83617C429A994E009BA0B6DFB9916156/2600FCBA22114E36931C5D80A1D5A917/EAC1083B59C94C9E98D34AC8AACF96C3/articulo/12041.asp?utm_source=GoogleA&utm_content=Pro_cred_con_requ&utm_medium=credito_consumo&utm_campaign=GoogleAO&utm_nooverride=1 [Visitada el día: 20 de Enero de 2015]

Banco Santander (2014) “Informe anual 2014”, disponible en: https://www.santander.cl/nuestro_banco/pdf/Informe-Anual-2014.pdf, [Visitada el día: 28 de agosto de 2015]

Bank for International Settlements (2011), “Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios”, *comité de supervisión bancaria de Basilea*, disponible en: http://www.bis.org/publ/bcbs189_es.pdf [Visitada el día: 20 de Marzo de 2015]

BBVA (2015) “Software de Banco BBVA”, *Accenture*, disponible en: <http://www.accenture.com/Microsites/bbva-25-historias/Pages/nacar.aspx> [Visitada el día: 16 de mayo de 2015]

BCCH (2015) “Estudios económicos estadísticos del Banco Central”, *Banco Central de Chile*, disponible en: <http://www.bcentral.cl/estudios/estudios-economicos-estadisticos/pdf/see81.pdf> [Visitada el día: 5 Enero de 2015]

BCCH (2013) “Encuesta financiera hogares de Chile”, *Banco Central de Chile*, disponible en: http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/financiera-hogares/pdf/Resultados_EFH_2011-12.pdf [Visitada el día: 10 de Diciembre de 2015]

Boletín comercial (2015) “Que es el boletín comercial”, *Cámara de Comercio*, disponible en: https://www.boletincomercial.cl/portalboletin/faces/guia/queEsBoletin.jsf;jsessionid=odzgi_xvqHR-JSIRiisSKQ5Mr2FOZmTW8h7X6v kf5GXsQi3o2A32P!252981293 [Visitada el día: 16 de mayo de 2015]

Cámara de Comercio Regionales (2015) “Registro de Deudores de pago”, *Boletín Comercial*, disponible en: http://www.ccs.cl/html/quienes_somos/boletin.html [visitada el día: 10 de junio de 2015]

CASEN (2013) “Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional”, *Ministerio de Desarrollo Social*, disponible en: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/Casen2013_Evolucion_Distribucion_Ingresos.pdf [Visitada el día: 7 de agosto de 2015]

Cliente bancario (2015) “Créditos de Consumo”, *Sitio de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Chile*, disponible en: <http://www.clientebancario.cl/clientebancario/creditos-consumo.html> [Visitada el día: 20 de Diciembre de 2014]

Cliente Bancario (2015) “Crédito de consumo”, *Cliente Bancario*, disponible en: <http://www.clientebancario.cl/clientebancario/preguntas-y-respuestas-creditos-consumo.html> [Visitada el día: 4 de junio de 2015]

ConsumerWatch 2014, *Kantar WordPanel*, disponible en: <http://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/No-todos-los-latinos-notaron-el-ascenso-de-clase> [Visitada el día: 26 de junio de 2015]

Educar Chile (2013), “El Sistema Financiero en Chile”, *Educar Chile*, disponible en: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=212873> [Visitada el día: 18 de Diciembre de 2014]

El economista de América (2015) “Noticia acerca de la venta de Banco París, en donde Scotiabank desarrollará en conjunto con Cencosud el negocio de las tarjetas de crédito en el país”, disponible en:

<http://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/6659088/04/15/Holding-Cencosud-decide-vender-Banco-Paris-.html#.Kku8h1CZqm3ikN7> [Visitada el día: 17 de junio de 2015]

Esign (2015) “Firma electrónica simple”, disponible en: https://www.firma.cl/?gclid=CjwKEAajw67SvBRC1m5zPv4GboAUSJAB6MJlEjjG14mOiqLmf_bx11e9O3xIxZ1TQ4vtLMW7jZrIHxoCxbPw_wcB#certificado_digital_simple, [Visitada el día: 8 de agosto de 2015]

Güell M., (2013) “Retail-Análisis Sectorial”, *Corpbanca Inversiones*, p: 12, disponible en: http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CR_Inf_Sectorial_retail_0513.pdf [Visitada el día: 3 junio de 2015]

INE (2015) “Adulto mayor en Chile”, *Instituto Nacional de Estadística*, disponible en: http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/noticias/2007/septiembre/boletin/ine_adulto_mayor.pdf, [Visitada el día: 1 de septiembre de 2015]

La Polar (2015) “Requisitos para obtener tarjeta La Polar”, *Sitio de tienda La Polar*, disponible en: <https://www.lapolar.cl/mipolar/clientenuevo> [Visitada el día: 26 de junio de 2015]

La Tercera (2015) “Tarjetas de crédito para estudiantes”, Sitio del diario *La Tercera*, disponible en: http://www.latercera.com/contenido/664_133318_9.shtml [Visitada el día: 26 de junio de 2015]

Marshall E. (2009) “La crisis financiera chilena de los ochenta”, *Banco Central de Chile*, p:4, disponible en: <http://www.bcentral.cl/politicas/presentaciones/consejeros/pdf/2009/emr09092009b.pdf> [Visitada el día: 3 de junio de 2015]

NESI (2013) “Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos”, *Instituto Nacional de Estadística*, disponible en: http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/nesi/nesi.php [Visitada el día: 7 de agosto de 2015]

Parrado E (2015), Superintendente de SBIF, “Carta de Presentación”, *SBIF*, Chile, disponible en: <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=10001>, [Visitada el día: 22 Junio de 2015]

Parrado E (2014) “charla educación financiera”, Superintendente de SBIF

Retail Financiero (2015), “Distribución colocaciones totales”, *Comité de Retail Financiero*, Chile, disponible en: <http://www.retailfinanciero.org/> [Visitada el día: 5 de Enero de 2015]

Retail Financiero (2015) “Tendencia de deudas informales”, *Comité Retail Financiero*, disponible en: <http://www.retailfinanciero.org/centro-estadistico/> [Visitada el día: 17 de junio de 2015]

SBIF (2015) “Lista de Instituciones fiscalizadas por SBIF”, *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*, Chile, disponible en: <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483>, [Visitada el día: 1 de Noviembre 2014]

SBIF (2015) “Compendio de normas contables”, *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*, disponible en: https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/norma_6545_1.pdf [Visitada el día: 16 de junio de 2015]

SBIF (2015) “Ley general de cooperativas”, *Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras*, disponible en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=221322>, art. n° 86, [Visitada el día: 16 de junio de 2015]

SBIF (2015) “Código de conducta y buenas prácticas de bancos e instituciones financieras” *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*, Chile, disponible en: <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/f19399004702d6abbfbdf92e3afc161/practica.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f19399004702d6abbfbdf92e3afc16> [Visitada el día: 16 Enero de 2015]

SBIF (2015) “Ley general de bancos”, *Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras*, disponible en: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=83135>, art. n° 40 [Visitada el día: 16 de junio de 2015]

SBIF (2015) “Costos de crédito adicionales”, *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*, disponible en: <http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2013/03/GAF-creditos-de-consumo.pdf> [Visitada el día: 29 de mayo de 2015]

SBIF (2015) “Misión de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras”, *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*, disponible en: <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=10001> [Visitada el día: 20 de junio de 2015]

SBIF (2015) “Recopilación actualizada de normas (RAN)”, *Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras*, disponible en: <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/LeyNorma?indice=3.1.2> [Visitada el día: 16 de junio de 2015]

SBIF (2015) “Ley 18.046 Sobre sociedades anónimas, en relación con los bancos”, capítulo 1-1, *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*, disponible en: http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_33_1.pdf [Visitada el día: 2 de julio de 2015]

SBIF (2015) “Norma Información a los avalistas o fiadores sobre el incumplimiento del deudor directo de una obligación”, capítulos 8-17, *Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras*, disponible en: http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_159_1.pdf [Visitada el día: 2 de julio de 2015]

SBIF (2015) “Norma Intereses y reajustes”, circular 3.444 cap 7-1, *Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras*, disponible en: http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_5907_1.pdf [Visitada el día: 26 de mayo de 2015]

SBIF (2015) “Requisitos Generales Otorgamiento de Créditos”, *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*, disponible en: <http://www.clientebancario.cl/clientebancario/creditos-consumo-2.html#preguntas-respuestas> [Visitada el día: 3 de junio de 2015]

SBIF (2015) “Reglamento”, *Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras*, disponible en: https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_6545_1.pdf [Visitada el día: 4 de mayo de 2015]

SBIF (2015) “¿Qué es el secreto bancario y la reserva bancaria?”, *Cliente Bancario*, disponible en: <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=1500000000000018&idCategoria=2> [Visitada el día: 12 de agosto de 2015]

SERNAC (2015) “Estudio de simulación de créditos en línea”, *Sernac*, disponible en: <http://www.sernac.cl/estudio-de-simulacion-de-creditos-en-linea-sernac-detecto-hasta-caso-3-millones-de-pesos-de-diferenc/> [Visitada el día: 10 de julio de 2015]

SERNAC (2015) “Calculo de carga financiera de créditos”, *SERNAC Financiero*, disponible en: <http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/consumidor-financiero/la-carga-anual-equivalente/> [Visitada el día: 29 de mayo de 2015]

SINACOFI (2015), “Servicios de Información de deudas”, *Sistema Nacional de Comunicaciones Financieras*, Chile, disponible en: https://www.sinacofi.cl/nuestra_empresa.asp [Visitada el día: 10 de Abril de 2015]

Subsecretaría de previsión social (2015) “Cajas de Compensación”, disponible en: http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?page_id=7235, [Visitada el día: 28 de agosto de 2015]

Universidad de Chile (2015) “Modelos analíticos para el manejo del riesgo del crédito”, *Documentos Universidad de Chile*, disponible en: <Http://www.dcs.uchile.cl/images/dcs/publicaciones/jmirandap/Nacional/Modelos%20Analiticos%20de%20Credit%20Scoring%20Caso%20INDAP.pdf> [Visitada el día: 17 de junio de 2015]

Wikipedia (2015) “Software de Banco Santander”, *Wikipedia*, disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/BankSphere> [Visitada el día: 16 de mayo de 2015]

ANEXOS

Anexo 1

Resumen Instrumento

Se pretende recolectar información acerca de cincotemáticas relacionadas al análisis de riesgo en los créditos de consumo en las instituciones financieras pertenecientes a la Región de Valparaíso, con el fin de analizar el funcionamiento de cada una de estas instituciones respecto a los créditos de consumo. Estos cinco temas se componen de la siguiente manera: El primer tópico es acerca de las políticas de empresa de cada institución financiera y de los ratios utilizados para el análisis de los créditos de consumo. El segundo tema se refiere al proceso de comité y su funcionamiento. El tercer tópico acerca del conflicto cognitivo, se relaciona con las diferencias de opinión que existen dentro del comité o con el departamento de riesgo. El cuarto tema está relacionado con las habilidades y conocimientos utilizados en el proceso de análisis de créditos de consumo. El quinto y último tema es acerca de la cohesividad en el comité o en su defecto con el departamento de riesgo.

La entrevista aplicada tiene la modalidad de ser confidencial, para lo cual al iniciar esta, se explica al entrevistado el propósito del estudio, quien es la responsable de este y cual es la participación del entrevistado dentro del estudio. A su vez se especifica la duración aproximada de la entrevista, así como los riesgos y beneficios de la participación. Se declara también que la información que entregue el entrevistado será completamente confidencial, además se explica que no es una obligación participar de la entrevista y se entrega el contacto de la persona encargada del estudio, para contactar en caso de dudas.

Carta de consentimiento informado

Descripción de las políticas, procedimientos e instrumentos utilizados por las instituciones financieras del país para el análisis de riesgo en el otorgamiento de créditos de consumo.

Romina Veloz, Investigadora responsable

Claudio Poloni, Guía Investigación, Escuela Ing. Comercial, PUCV.

Usted ha sido invitada a participar en el estudio “Descripción de las políticas, procedimientos e instrumentos utilizados por las instituciones financieras del país para el análisis de riesgo en el otorgamiento de créditos de consumo” a cargo de la investigadora Romina Veloz, candidata al título de ingeniería comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. El objeto de esta carta es ayudarlo a tomar la decisión de participar en la presente investigación.

¿Cuál es el propósito de esta investigación?

Conocer de acuerdo a su expertis en el tema, el funcionamiento de la sucursal respecto al análisis de riesgo de los créditos de consumo.

¿En qué consiste su participación?

En contestar una entrevista, que incluye una serie de preguntas sobre los requisitos para ser cliente de la institución financiera a la cual pertenece y del proceso del comité. Preguntas acerca de las diferencias de opinión dentro de la sucursal y la utilización de las habilidades y conocimientos. Preguntas acerca de la cohesión en la sucursal y finalmente preguntas relacionadas a la demografía de la sucursal.

¿Cuánto durará su participación?

Contestar la entrevista debiera tomarle alrededor de 15 minutos.

¿Qué riesgos corre al participar?

Se considera que no hay riesgos asociados a su participación.

¿Qué beneficios puede tener su participación?

Usted no tiene beneficios directos por participar de esta investigación. Puede tener beneficios indirectos al reflexionar sobre sus opiniones y conocimientos hacia ciertos aspectos del análisis del crédito en la sucursal que trabaja.

¿Qué pasa con la información y datos que usted entregue?

La investigadora mantendrá total CONFIDENCIALIDAD respecto a cualquier información obtenida en este estudio. La entrevista que usted responderá, será almacenada por la investigadora responsable y no será utilizado para otros fines diferentes a este estudio. Los resultados podrán ser publicados resguardando siempre su identidad. La información personal solicitada (nombre, cargo, profesión) solo busca legitimar los datos recogidos en este estudio.

¿Es una obligación participar? ¿Puede arrepentirse después de participar?

Usted no está obligado de ninguna manera a participar de este estudio. Si accede a participar puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin repercusión alguna.

¿A quién puede contactar para saber más de este estudio o si le surgen dudas?

Si tiene cualquier pregunta acerca de esta investigación, puede contactarse a Romina Veloz Araya, memorista de título de ingeniería comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Su teléfono es el (569) 84513011 y su mail es romy.veloz@gmail.com. Si usted tiene alguna consulta o preocupación por este estudio, puede contactar a la Escuela de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso al siguiente mail: claudio.poloni@ucv.cl

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.
- ¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?
2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?
3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité
4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro del comité sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.
2. El papel y las responsabilidades del comité.
3. Cómo debería funcionar el comité
4. El propósito general y la estrategia de la empresa.
5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento de cada persona.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.
2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves
3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.
4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.
5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.
6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Comité/Cohesión: *Se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.
2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.
3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.
4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás.

Estructura comité / Demografía, características y variables de control

- Nombre.
- Cargo.
- Empresa.
- Especialización Financiera de usted.
- Tamaño del comité: El número total de integrantes del comité ya sea en sucursal o en Santiago.
- Estructura organizacional de la empresa
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: Si una empresa tiene un riesgo diferenciado y/o un Comité de Auditoría y Riesgos
- Dualidad en cargos: (Una persona cumple dos funciones)
- Tenencia del ejecutivo: La antigüedad media de los agentes/ejecutivos/ analistas en el comité
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas
- Crecimiento y oportunidades

Anexo 2

| Fecha recolección información | Institución | Sucursal | Cargo del entrevistado |
|--------------------------------------|---|---|---------------------------------|
| 26-03-2015 | Banco Estado | Viña del Mar calle San Antonio 1360 | Ejecutivo Comercial |
| 26-03-2015 | Banco de Chile | Viña del Mar, Av. Libertad 494 | Ejecutiva Comercial |
| 07-04-2015 | Scotiabank Chile | Viña del Mar, José Francisco Vergara 103 | Ejecutiva Comercial |
| 01-04-2015 | Banco de créditos e Inversiones | Viña del Mar, Av. Libertad 705 | Jefe de Oficina |
| 01-04-2015 | Corpbanca | Viña del Mar, Av. Libertad 1075 | Agente Sucursal |
| 26-03-2015 | Banco Santander Chile | Viña del Mar, Av. Libertad 781 | Ejecutiva Comercial |
| 26-03-2015 | Banco Itau | Viña del Mar, Av. Libertad 991 | Jefa de Plataforma |
| 26-03-2015 | Banco Security | Viña del Mar, Av. Libertad 1097 | Ejecutiva Comercial |
| 07-04-2015 | Banco Consorcio | Viña del Mar, Av. Libertad 601 | Jefa de Oficina |
| 01-04-2015 | Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) | Viña del Mar, Av. Libertad 730 | Ejecutiva Preferente |

| Fecha recolección información | Institución | Sucursal | Cargo del entrevistado |
|--------------------------------------|------------------------|---|-------------------------------|
| 07-04-2015 | Banco Falabella | Viña del Mar, Calle Quinta 196 | Ejecutivo Comercial |
| 06-05-2015 | Banco Paris | Viña del Mar, Av. Libertad 1390 4° piso Mall Marina Arauco | Supervisora Comercial |
| 07-04-2015 | Banco Ripley | Viña del Mar, Sucre 290 | Agente Sucursal |
| 01-04-2015 | Coocretal | Viña del Mar, Uno Norte 691 | Agente |
| 08-04-2015 | Coopeuch | Valparaíso, Esmeralda 965 | Ejecutiva Comercial |
| 08-04-2015 | Oriencoop | Valparaíso, Calle Arturo Prat 863 | Ejecutiva Comercial |
| 08-04-2015 | Capual | Valparaíso, Esmeralda 973 | Ejecutiva Comercial |
| 08-04-2015 | Detacoop | Valparaíso, Blanco 1199 | Jefa de Oficina |
| 08-04-2015 | Lautaro Rosas | Valparaíso, Blanco 1623 oficina 404 | Ejecutiva Comercial |
| 09-04-2015 | Ripley | Viña del Mar, Av. Libertad 1348, Ancla 2, Mall Marina Arauco | Ejecutivo Comercial |
| 06-05-2015 | Falabella | Valparaíso, Independencia 1806 | Ejecutivo Comercial |
| 19-05-2015 | La Polar | Valparaíso, Av. Argentina 151 | Ejecutivo Comercial |
| 08-06-2015 | Banco Itaú | Santiago, Casa Matriz | Analista de Riesgo |

Anexo 3

Entrevistas a instituciones financieras

Ejecutiva de persona

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Bueno ser mayor de edad con un ingreso mínimo de \$500.000 eso es lo básico para ingresar al banco.

- ¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: No, porque todo lo mandamos al departamento de riesgo.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Si, vemos todo, nosotros lo primero que hacemos es pedirle todos los antecedentes al cliente, en ese caso lo primero que aparece en el sistema y la deuda que él tiene con todas las casas comerciales, y en otros bancos, entonces se analiza la deuda y también lo que tiene en rotativo, que quiere decir esto, que además de lo que el cliente puede estar endeudado el cliente tiene disponible líneas de crédito de tarjetas de crédito, que el cliente no tiene ocupado pero puede utilizar en cualquier momento esas dos cosas se ven; se ve también como es el cliente como pagador si el cliente tiene mora, si tiene deudas en tarjetas de crédito, para ver como es el comportamiento del cliente. Después que se ve todo eso al cliente se le evalúa con sus documentos, con sus liquidaciones, con su contrato, con su patrimonio para ver todo lo que ha acumulado durante el periodo y todas las deudas que el tiene, se hace un informe entonces se compara para ver si se le puede poner un rango de lo que se puede otorgar en crédito. Por ejemplo para una persona que es cliente con el banco, nosotros tenemos proyecciones de endeudamiento de la persona, por ejemplo si el cliente gana un millón de pesos líquido, se puede endeudar 10 veces su renta que en este caso serian 10 millones, de esos 10 millones nosotros le vamos a descontar la deuda que el tenga con otras instituciones que pueden ser 4 millones por ejemplo, entonces ya no le podemos prestar 10 sino 6 millones y a eso le vamos a descontar todo lo que el tiene de rotativo que tenga de las líneas de crédito que pueden ser 2 millones por ejemplo que tenga activados en las tarjetas de crédito, entonces ahora solo le podemos prestar 4 millones, esos 4 millones son lo que le podemos prestar como crédito de consumo, esa es como la forma

de evaluar y ver si el cliente esta apto para endeudarse, después que recopilamos toda la información, nosotros lo enviamos al sistema que valida los datos para aprobar el crédito.

Proceso comité / Cohesividad

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Bueno eso es variable si es cliente del banco y tenemos todos sus antecedentes o si es cliente nuevo y tenemos que validar todos los antecedentes, entonces vamos a comité con la jefa y lo evaluamos, entonces si a la persona esta sobre endeudada evaluamos como hacer que el cliente baje su nivel de endeudamiento, le aconsejamos que cierre algunas tarjetas de crédito o que baje su rotativo.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Si hay muchas veces que nosotros como ejecutivos necesitamos consultar a personas con mayor conocimiento.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Bueno depende de los casos que salgan, yo esta semana tuve 3 casos.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Siempre, siempre

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: No, no hay muchas diferencias todo va en consenso por ejemplo a veces no nos damos cuenta que el cliente tiene una deuda indirecta por ser aval de otra persona y en el comité el agente se puede dar cuenta de eso entonces nos ayudamos para tomar las decisiones.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No, esta todo en las políticas del banco.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: Las decisiones se toman en conjunto y de todas maneras se manda a evaluar a Santiago y deciden si lo aprueban o no lo aprueban

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Todos vamos para el mismo lado según los lineamientos del banco

5. los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: Todos deseamos que los resultados del banco y de esta sucursal en especial sean buenos y brindar la mejor atención a cada persona.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Existen críticas constructivas y debate entre los agentes y analistas de riesgo en las reuniones de comité.

Entrevistado: Si puede ser, todo lo que nosotros comentamos es de buena manera

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Si, por supuesto, nada se toma de forma unilateral

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si totalmente, es necesario tener el conocimiento.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si, están todas las decisiones estratégicas de esta sucursal, están todos coordinados en función de las normativas del banco

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si, para todos poder mejorar el proceso y las estrategias

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: No, en sucursal no, nosotros no aprobamos créditos en sucursal, nosotros lo mandamos al área de riesgo y esta área analiza al cliente y se aprueba o no

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Si de todas manera, a ver nosotros todos los días en la mañana tenemos reunión y planteamos todas las dudas, por ejemplo decir a mi me falta un documento, no tengo las liquidaciones de sueldo, y me dicen si es que le depositan en la cuenta corriente su sueldo, si, entonces si influye lo que puedan aportar los demás

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Si ósea nosotros como ejecutivos tendemos a tener diferentes tareas, ver créditos de consumo, hipotecarios, etc. entonces nos llega constantemente información de las tasas, de los pasos a seguir para el buen funcionamiento,

Comité/Cohesividad: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si, si

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Si, osea en esta sucursal si

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si

4. Estos miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás.

Entrevistado: si

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: MM
- Cargo: ejecutivo de persona
- Empresa: 23
- Especialización Financiera: ingeniera comercial
- Tamaño del comité: jefe de plataforma, el agente y el ejecutivo. También hay veces que participa la gerencia entonces serian cuatro personas.
- Estructura organizacional de la empresa: gerente país, regionales, luego los jefes de cada producto, después los agentes de sucursal, jefe de plataforma, ejecutivos de personas y empresa
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: solo en Santiago
- Dualidad en cargos: no
- La antigüedad media de los agentes/analistas en el comité: 4 años
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: fija más bonos por logros
- Crecimiento y oportunidades: si por ejemplo los ejecutivos de personas pueden pasar a ejecutivos de empresa, y bueno todos los jefes de plataforma vienen de ser ejecutivos.

Ejecutivo de negocios

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Ser persona natural mayor a 18 años con una renta líquida mínima de \$400.000 y tener antigüedad laboral de 1 año.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Si el cliente es conocido y poco riesgoso lo podemos aprobar aquí con el agente pero si es riesgoso hay que mandarlo a comité en Santiago.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)

Entrevistado: No es que acá en oficina no, o sea utilizamos una planilla de cuadro de conjunto de los márgenes de los lineamientos con el banco. No son directamente ratios, son otras fórmulas.

Entrevistadora: ya pero igual analizan cuales son los gastos de las personas, las deudas

Entrevistado: Si por ejemplo en general en lo que nos fijamos por ejemplo cual es la renta líquida, analizamos por ejemplo el tipo de vivienda, que patrimonio tiene, si tienen vivienda propia, automóvil, que tipo de vivienda por ejemplo familiar, arriendo, casa propia todo eso, para evaluar por ejemplo los costos mensuales

Proceso comité / Cohesividad

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Por ejemplo depende del tipo de cliente también, hay clientes que son por ejemplo con convenio y clientes conocidos teniendo en cuenta eso, el comité lo hacemos aquí en la oficina con el agente y eso puede ser durante la evaluación de la renta, puede ser un rango de 10 o 15 minutos, eso en la depuración de la renta y validar los datos. Si es un cliente no conocido nos demoramos más, son distintos tiempos porque ahí validamos renta, validamos AFP también con el código o con la AFP también tenemos que validar el empleador si es correcto después se verifica domicilio y ahí es mucho más tiempo. Y aparte

cuando no es conocido también lo llevamos al comité de riesgo y ahí es otra evaluación, después se va a Santiago y recién después de un rango de tres días en promedio, a veces un poquito menos o un poquito más.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Con riesgo, puede ser por correo, como ellos están en Santiago y tienen mucha demanda allá, ocupo correo. Nos mandan aprobación o rechazo y lo podemos apelar.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Todos los días, por ejemplo todos los días acá hacemos comité con el jefe depende de la demanda.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si claro están disponibles cuando sea necesario

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: No, no tanto no hay mucha diferencia porque hay una normativa muy rígida en el banco por ejemplo si el cliente califica tiene ese nivel de endeudamiento y esa renta porque es un convenio se tiene que ver el margen. Y el margen de excepción también está muy reglamentado, por convenio son 10 veces y excepción máxima son 13,2 respecto al indicador, si esta pasado de eso ni siquiera vale la pena enviarlo a comité porque no va a dar, entonces dentro de esos márgenes nosotros lo derivamos a comité a Santiago a riesgo o lo aprueban acá lo evaluamos con la jefatura de acá. Por ejemplo evaluamos si llega un cliente con fraude, por lo tanto te validan, entonces quedan dudas, nos vamos a las normativas, no queda muy claro pero en general no hay, muchas diferencias por que es la misma normativa

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No bueno ahí nosotros llevamos todos los antecedentes claros, liquidaciones todo depurado, con la misma reducción que el ejecutivo depura renta nuevamente con toda la normativa del banco y valida todos los antecedentes y vemos si se aprueba el crédito o no.

3. Como debería funcionar el comité

Entrevistado: El proceso es claro, yo primero hago la primera validación solo y después la evalúa el comité revisando todo y aprobando por sistema en la evaluación. Y si la aprobación la hago yo y el agente acá en sucursal es porque el cliente es poco riesgoso, de

acuerdo al análisis del banco lo podemos aprobar. Si es un cliente más riesgoso lo evaluó yo y se va a comité en Santiago

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Bueno la estrategia de la empresa, banco estado sobre todo, es el banco de todos los chilenos, llegar a todos los sectores, ese es como el objetivo del banco

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: Los resultados principalmente en el último tiempo el sistema de capitalización de los resultados, aumentar el patrimonio. Y bueno llegar con más cajas vecinas, más sucursales están abriéndose, mas nuevas; entonces ese es el objetivo principal del banco

Entrevistadora: Tiene una estrategia bastante diferente a los otros bancos

Entrevistado: Si la otra banca comercial es crecer y crecer más que nada numero en venta, la diferencia principal de los otros bancos es que la rentabilidad va a unos dueños y acá los dueños es el estado, entonces la ganancia va a quedar acá en el país, si no se capitaliza o se deja para el estado, se construyen caminos, entonces es diferente la ganancia para donde va

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Existen críticas constructivas y debate entre los agentes y analistas de riesgo en las reuniones de comité.

Entrevistado: Si, si siempre estamos por ejemplo criticarnos nosotros mismos por ejemplo la forma de trabajo más formal o la forma en que estamos ofreciendo los créditos, en general trabajamos con muchas reuniones, todos los días estamos en reuniones

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Si, aquí la relación es súper cómoda con nuestros compañeros podemos decir todo lo que queramos si falta algo le decimos al de al lado y ningún problema.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Todo el equipo trabajamos dentro de las normativas, el sistema nos va arrojando circulares todos los días, en general estamos revisando, imprimiendo la normativa y nos vamos ayudando entre nosotros también.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si, el comité acá en la oficina si claramente

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si, osea con lo que quiere lograr el banco si también, vamos generando negocio en relación a lo que quiere el banco y la atención también va ligada a eso tenemos que llegar a todos los chilenos de la persona más humilde a la persona que tiene más ingresos económicos, todos iguales

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Si, claro

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: O sea la jefatura es la que tiene que saber más, pero básicamente todos, el que plantea el tema con respaldo y fundamento es el que tiene razón, y puede ser el jefe o el de más abajo

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Si cada uno cumple su rol

Comité/Cohesividad: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si no es fundamental, bueno acá todos en el banco hay una reunión de clima laboral, en donde todos los problemas se plantan ahí para no tener conflictos. Nos preocupamos mucho como banco del clima laboral para solucionar problemas de una manera aparte

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Si, se puede hablar de manera directa, todo es parte del trabajo

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si, las relaciones interpersonales va ligada a lo anterior

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás.

Entrevistado: Si, cada uno tiene que opinar y se respeta

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: JP
- Cargo: Ejecutivo de negocios
- Empresa: 22
- Especialización Financiera: Contador auditor
- Tamaño del comité: Dos porque estamos con el agente y el ejecutivo, en otras sucursales hay jefe de plataforma y en otros hay riesgo como en Santiago.
- Estructura organizacional de la empresa: Bueno esta todo en Santiago a nivel de la gerencia general, gerente de zona norte, centro y sur, después vienen los funcionarios.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: Existe un departamento de riesgo en Santiago.
- Dualidad en cargos: No, por ejemplo en algunas sucursales chicas que son poli funcionales, que son mesón, procesos internos cosas así pero acá en la sucursal no.
- La antigüedad media de los agentes/analistas en el comité: Algunos cumplen 40 años, antiguamente se entraba a los 18 años al banco hasta jubilar, yo llevo 4 años.
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Trabajamos con renta fija pero hay bonos también en ciertas fechas por cumplimiento de semestres.
- Crecimiento y oportunidades: Si depende de cada uno, hay cursos que va haciendo el banco y pueden hacer.

Jefa de Plataforma

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Nosotros tenemos políticas de empresa y de acuerdo a estas políticas de crédito el cliente va a ser evaluado de acuerdo al parámetro de las políticas de crédito. Tenemos una renta mínima de \$1.000.000 líquido para poder ser cliente del banco, una renta que se acredite por liquidaciones, boleta de honorarios por declaración de impuestos. Para las empresas pyme son otros parámetros que se le exigen.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Bueno yo puedo aprobar algunos créditos hasta ciertos montos y otros se van a comité en Santiago.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Nuestras políticas de empresa aparte de la renta, para ver a un cliente por primera vez tenemos que preguntar por el endeudamiento del cliente que no sobre pase las 10 o 12 veces máximo de su renta en el sistema financiero total, más lo que nosotros le vamos a otorgar o lo que está solicitando el cliente, eso es una parte, y lo otro es que tenga patrimonio constitutivo, a lo menos debe tener patrimonio constitutivo de 5 millones de pesos, que significa: yo tengo tantos activos, le descuento todo lo que son mis pasivos, es decir todo lo que yo debo y con eso hago el patrimonio constitutivo. Eso es básicamente y obviamente que no tenga problemas de informes comerciales, que no tenga mora, esas son las cosas más importantes. Esa es la primera parte, después se revisa de acuerdo a esto como queda su carga financiera mensual también tenemos rangos de acuerdo al banco de cuanto es lo que se puede endeudar el cliente, cuanto es lo que puede pagar mensual y en empresas es más o menos similar.

Proceso comité / Cohesividad

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Todos los días, los ejecutivos me presentan las propuestas a través del sistema del computador, las reviso y depende del monto que está solicitando el cliente si la podemos aprobar aquí o se envía por el mismo sistema a Santiago, pero no va la carpeta física.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Son reuniones todo el día de lo mismo para ver las propuestas de crédito

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Todo el día, muchas, aquí tenemos 8 ejecutivos personas, 2 de empresas y 2 de inversiones, por tanto estas 10 ejecutivas que son de persona, me están trayendo propuestas, estamos todo el día.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario

Entrevistado: Si claro.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: A ver mira, la primera evaluación la veo yo, ya porque a mi me llegan las propuestas, uno ve si el cliente cumple con la política, si no cumple la política hay excepciones son clasificadas al criterio del cliente, del comportamiento del cliente, de la carga del cliente, porque yo puedo tener a lo mejor un cliente que tiene un excelente patrimonio pero no tiene mucho ingreso acreditado pero tiene mucho patrimonio, me maneja muy buenos saldos en la cuenta es un buen cliente, o sea hay excepciones y uno tiene como justificar y pide la excepción, y esas excepciones solamente se manejan en Santiago. Pero uno la pelea, puede haber discrepancias de opiniones pero no son muy altas, más que nada las discrepancias se producen acá entre ejecutivo y mi parte.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No.

3. Como debería funcionar el comité

Entrevistado: No, como dije yo veo las propuestas y veo si las apruebo, si la rechazo o si se va a Santiago.

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: No para nada.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: Yo tengo que defender el riesgo y el ejecutivo defiende su negocio pero yo también necesito que el negocio fluya pero para eso también tiene que ir de acuerdo a las propuestas del cliente.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Existen críticas constructivas y debate entre los agentes y analistas de riesgo en las reuniones de comité.

Entrevistado: Si, siempre se ven con alturas de mira, siempre se pueden mejorar y uno también se puede equivocar por eso es súper importante que cuando se evalúa un cliente se tenga toda la información completa, o sea eso es súper importante, contar con la información, ojala todos los ingresos, ojala todos los activos porque eso mejora la mirada del cliente.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Así tan colectivamente, lo que son las evaluaciones de persona yo no te diría que son colectivamente hay dos o tres personas, en pyme si porque son los montos más grandes hay operaciones que se tienen que ir de echo a Brasil

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Por supuesto, en un alto grado por supuesto que sí, tienen que tener muy claras cuáles son las políticas del banco y conocer mucho el tema de lo que es el negocio no solamente las cifras también saber del negocio, hay dos cosas medir el riesgo y medir el flujo entonces hay que tener claridad en todo.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si en las propuestas de crédito

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si, si totalmente

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Si por supuesto o sea para evaluar un comité necesitan dos personas, dos apoderados que tengan facultades y que tengan nivel de aprobación

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: No necesariamente que tenga mayor influencia, es que uno pelea, pelea la operación dependiendo lo que puede mostrar del cliente, ahora hay veces en que no tiene ningún pataleo porque la verdad está presentando una operación que no y si tú te das cuenta o la persona que revisa la operación te dice esto esto esto aah es verdad y hasta ahí llega pero como son dos personas las del comité se conversan y participa si son operaciones que van a nivel más alto participa el agente, participa también el ejecutivo, el jefe de plataforma, participan a niveles de Santiago las subgerencias.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Si, si.

Comité/Cohesividad: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Si.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás.

Entrevistado: Por supuesto, siempre

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: CC
- Cargo: Jefa de plataforma
- Empresa: 21
- Especialización Financiera: Profesora básica pero por mi trayectoria de casi 30 años en la empresa soy jefa de plataforma.
- Tamaño del comité: Por lo menos dos personas o tres personas mínimo.
- Estructura organizacional de la empresa: Bueno estoy yo como jefa de plataforma, está el ejecutivo y en las excepciones el comité está en Santiago.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: Si en Santiago.
- Dualidad en cargos: No.
- La antigüedad media de los agentes/analistas en el comité: Hay de todo, yo voy a cumplir 30 años, pero en general yo diría en promedio 10, 12 años 15 años
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: No, todas las personas ejecutivos de cuenta y personal administrativo tienen renta fija y solamente las ejecutivas comerciales tienen renta variable.
- Crecimiento y oportunidades: Si totalmente

Ejecutivo de cuenta

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Bueno tener la nacionalidad chilena, ser mayor de 21 años, un ingreso líquido mensual para empleados dependientes de 60 UF y para los independientes de 100 UF, bueno tener una antigüedad laboral de 1 año mínimo y tener un patrimonio de la menos 500 UF y eso principalmente para abrir cuenta corriente con el banco

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: No, todo lo mandamos por sistema a Santiago.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: El endeudamiento que tiene, la renta que tiene, la carga financiera que tiene, las cuotas que paga mensualmente, todo eso involucra que tú le puedas dar o no, generalmente el comportamiento financiero.

Proceso comité / Cohesividad

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Es que es todo online, yo hago mi comité en mi computador y eso se va online a Santiago y ellos resuelven en 24, 48 horas, en general todo se manda a Santiago

Entrevistadora: no existen acá reuniones que tomen decisiones.

Entrevistado: Efectivamente vemos si es viable o no es viable acá, pero después se manda a Santiago, si no es viable le decimos altiro al cliente que lo enviamos a comité interno y que no es factible

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: No, es súper homogéneo, todo en buenos términos

2. El papel y las responsabilidades del equipo de trabajo.

Entrevistado: Todos tenemos la misma visión, somos todos ejecutivos antiguos, entonces manejamos bien el riesgo

3. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Nos guiamos por las políticas de la empresa.

4. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: Igual que lo anterior, esta todo normado.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

5. Existen críticas constructivas y debate entre los agentes y analistas de riesgo.

Entrevistado: No, porque es por computador, solo recibimos la respuesta acá.

6. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: No, es unilateral, decisión mía si es automática o decisión del analista en Santiago que envía su respuesta.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si, es gente capacitada, que viene de otros bancos, si absolutamente.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si, todos vamos para el mismo lado.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si por supuesto.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: No, está en Santiago

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: No siempre depende de la situación.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Si claro.

Comité/Cohesividad: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si claro, absolutamente

2. Los miembros del equipo se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Si yo creo que si porque en el fondo uno le plantea el negocio y generalmente tienen mucha más experiencia, que en el fondo es absolutamente aceptado.

3. Las relaciones interpersonales permiten una relación efectiva.

Entrevistado: Si, si

4. Se respetan el valor de las contribuciones de los demás.

Entrevistado: Si, absolutamente

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: PP
- Cargo: Ejecutivo de cuenta
- Empresa: 20
- Especialización Financiera: Ingeniera en ejecución
- Estructura organizacional de la empresa: Un agente, ejecutivos, ejecutivos persona
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: El comité de riesgo está en Santiago
- Dualidad en cargos: No,
- La antigüedad media de los agentes/analistas en el comité: 7 años, desde que se abrió la oficina
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Bueno yo no me meto en el bolsillo de mis compañeros, cada uno sabe lo que gana.
- Crecimiento y oportunidades: Si por supuesto

Ejecutivo de cuenta

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Lo primero es no tener dicom, ni haber tenido, ni deuda castigada ni vencida, tener una renta líquida sobre \$400.000, ser mayor de 21 años, eso es lo básico

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Si, por sistema, si califica y está dentro de las facultades del agente que el que aprueba finalmente es el agente de la sucursal, lo demás pasa a comité en Santiago.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Las liquidaciones, las ultimas 3 liquidaciones, se pide la AFP, contrato con el empleador, nivel educacional, patrimonio; que para el banco se considera patrimonio un bien raíz, o un depósito a plazo o un fondo mutuo. Luego se hace una evaluación bueno si

tiene deuda también se le pide que por favor detalle las deudas que tiene y con las instituciones que tiene porque hoy en día el banco no lo puede ver, se ve solo de una forma global, no podemos ver de forma individual que cliente tiene deuda con que institución eso lo entrega el cliente.

Proceso comité / Cohesividad

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Si bueno depende de las solicitudes, entendiendo que la maquina te pre aprueba un crédito entendiendo que cumple con todas las condiciones pero mira el proceso es el siguiente el cliente llega y te pide algo y efectivamente sale denegado se va a riesgo, en el fondo lo que digo que son los analistas de riesgo que ven esa solicitud en Santiago. Bueno la propuesta yo como ejecutiva también hago un filtro, si veo que el cliente debe 20 millones y gana un millón le voy a decir sabe no se lo puedo dar porque su nivel de endeudamiento es muy alto ese es el primer filtro después se hace un comité con el agente para enviar la propuesta al comité en Santiago, en el fondo son los analistas de riesgo los que están encargados de analizar cada solicitud.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: No o sea cuando sea necesario

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Depende de las solicitudes, al día pueden ser 2 o 3

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si o sea dentro del horario de trabajo

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: No en general el criterio es súper uniforme como yo te decía el primer filtro siempre va a ser el ejecutivo y bueno depende de la experiencia que uno tenga, en relación a un ejecutivo nuevo, por ende yo que llevo 8 años uno sabe lo que se puede y lo que no se puede y lo que se hace.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No, no hay diferencias.

3. Como debería funcionar el comité

Entrevistado: Cuando son créditos mas elevados ahí lo ve el comité y en general todas las propuestas pasan por el agente por ende existe un comité entre el agente y el ejecutivo que se discute igual para todos y con las tarjetas de crédito es lo mismo

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: No hay diferencias

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No, no hay

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Existen críticas constructivas y debate entre los agentes y analistas de riesgo en las reuniones de comité.

Entrevistado: si, si hay

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: o sea nunca son arbitrarias siempre se llega a un consenso

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si de todas maneras

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si claro

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Lo que pasa que esta todo normado, entonces si te sales de la norma también estas cometiendo algo que no corresponde, en el fondo tiene todo que ver con la política de la empresa en general uno no se puede salir de eso por ende esta todo claramente tan normado que no vas a hacer algo que no corresponde.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Yo te diría que si, la verdad que los analistas están en Santiago pero acá el ejecutivo analiza y se va a comité.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: No necesariamente por lo general se aporta con ideas y opiniones

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: En general las tareas son mínimas, se delegan funciones que la otra persona puede realizar, por ejemplo para aprendizaje de otra persona.

Comité/Cohesividad: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Si claro

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si, bueno acá hay poco debate, acá se puede hablar de todo en el comité

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás.

Entrevistado: Si, absolutamente

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: C
- Cargo: Ejecutivo de cuenta banca persona
- Empresa: 19
- Especialización Financiera: Ingeniera agrónoma
- Tamaño del comité: Dos porque o tres a lo mas
- Estructura organizacional de la empresa: El agente y el ejecutivo, dos bancas preferentes y tres banca persona.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: Existe un departamento de riesgo en Santiago, los analistas están todos en Santiago
- Dualidad en cargos: no

- La antigüedad media de los agentes/analistas en el comité: En promedio 5 o 6 años, yo llevo 8 y la carito 10
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: son fijas y aparte de eso son campañas y bonos
- Crecimiento y oportunidades: si

Ejecutiva preferente

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Para poder enfocar esa pregunta tú tienes que ver las bancas en la que están los bancos, porque ponte tú en distintos bancos nosotros tenemos acá separado lo que es la banca preferente de la banca clásica, entonces las exigencias de entrada son distintas para los clientes, por ejemplo yo en la banca preferente necesito un mínimo de renta de \$1.400.00 para postular a este banco, la banca clásica no, es de \$450.000, si son profesionales menores de 30 años no tenemos tope de renta para los abogados y médicos.

- ¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Si, nosotros tenemos dos tipos de clientes, los que son el plan crecer y lo que son el plan Hermes; el plan crecer son no clientes del banco, que no tienen ningún tipo de vinculación con el banco pero que dentro del sistema financiero han tenido un buen comportamiento y se han realizado filtros en el cual yo ingreso el rut y por plan crecer puede que tengan aprobado y me despliega una ficha en el cual tiene montos de línea, montos de tarjetas, montos de cartera y de libre disponibilidad hasta hipotecarios y que tiene aprobado así al momento que están dentro de las facultades del agente, nosotros como ejecutivos no aprobamos nada, eso lo aprueba directamente el agente; y lo otro son los planes Hermes, personas que en algún momento tuvieron algún tipo de vinculación con el banco, ya sea por alguna tarjeta, con algún tipo de abono de remuneración, porque nosotros como banco tenemos mucho convenios con muchas entidades y se les aprueba también un tema de cuenta corriente, compras de cartera y créditos hipotecarios, son las dos líneas que tenemos.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Mira es súper importante eso, porque ahora las generaciones nuevas están más concientizadas con respecto a este tipo de funcionamiento de los bancos pero la gente mayor todavía creen que por tema de patrimonio pueden ingresar a los bancos, pero actualmente si bien el patrimonio es una parte importante, pero lo que si importa al momento de pedir un crédito o ingresar a un banco es el tema de la liquidez mensual con lo que uno va a ser el pago de la deuda, si puede solventar una cuenta corriente, no en si el patrimonio, el patrimonio e ingresos más formalizados como empresas lo ven otras bancas. Nosotros como banca persona vemos lo que es la liquidez, la solvencia mensual.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Nosotros tenemos la posibilidad de realizar pre comité con nuestra jefatura directa en la cual nos puede dar más menos un feedback de como poder presentar el cliente o si definitivamente por la experiencia del vamos a quemar al cliente y no va ser aceptado. Pero nosotros los comité los realizamos de manera informal, no tiene ninguna validez, pero lo que si nos prepara para presentar al cliente, que lo aprueba riesgo o lo aprueba directamente el agente, porque el agente tiene facultades de aprobación, hasta ciertos límites, y lo que está fuera de lo limites se va a comité a Santiago.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Para los pre comité, que es variable la cantidad.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Los comité se realizan uno a uno de acuerdo como vaya saliendo el negocio, los clientes como vayan llegando, así de simple.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si, si

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: Lo que pasa es que nosotros presentamos los comité y los comité son evaluados en Santiago que es la área riesgo, los que están dentro de las facultades del agente, es porque a nosotros nos dio aprobado y el agente lo aprueba, así de sencillo.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: Las políticas son súper claras, uno sabe cuándo va a ser aprobado y cuando no, cuando no, uno puede apelar a cosas en las cuales según políticas, por ejemplo, los médicos la mayor parte de sus ingresos provienen de horas extras, pero que son propiamente de su negocio, igual como en la minería son los dobles turnos, no cierto, pero nosotros por políticas no lo podemos incluir como ingresos de un trabajador, pero si lo podemos argumentar, entonces ahí podemos tener algún tipo de diferencias de opinión pero nosotros sabemos cómo es la política, la política es súper clara.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: Siempre van a existir diferencias pero va en uno como lo presenta, para que ellos puedan decidir, si esto es a largo plazo, porque todo se proyecta al largo plazo

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: No se generan diferencias, nos guiamos por las mismas políticas

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No, no para nada

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Si, de todas maneras.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Si, si.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Yo creo que tenemos aquí una sucursal en la cual somos bastante... yo soy nueva vengo de otro direccionamiento, creo que las personas polifuncionales tienen una mayor capacidad para enfrentar un tema de un comité y poder presentar mayores fortalezas pero yo creo que experiencia, también te lo da, así que es como de todo, porque hay personas profesionales que tampoco saben presentar un comité.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si, está súper, es que aquíno hay espacio para la improvisación, esta todo súper delimitado.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si claramente.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: No, está en Santiago.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Así debería ser, eso es lo ideal, pero cuando esa persona no tiene el mayor conocimiento, está en uno, porque uno le presenta el caso, entonces es una persona que tiene que presentarlo de la mejor manera para que lo puedan entender.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Eso es en el mundo ideal, acá tú estás hablando con una ejecutiva, no una persona con jefatura, las tareas que se asignan, la diferenciación puede ser en la expertis en presentar algún negocio, más que nada pero las tareas son súper transversales para todos, todas vemos cartera de clientes, las preferentes vemos cartera de clientes un poquito más especializada con mayor conocimiento porque en nivel de renta está directamente relacionado al tema de los estudios, a todo eso, entonces una persona que atiende en una banca personalizada que es la banca preferente, tiene que tener un mayor conocimiento, ya sea del medio.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Obvio, siempre

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: No, no existe debate, aquí uno propone, ellos analizan, finalmente rechazan o aprueban, si hay un rechazo, hay una instancia de apelación, ya, pero no hay una... un tema de feedback constante en la cual ellos toman la operación y dicen sabes que no entiendo esto en el momento, no no, no hay eso, no existe esa instancia, no existe algo así, ellos son una entidad totalmente aparte en donde entra a esa máquina de proceso análisis y nosotros perdemos el control ahí, hasta que tenemos la operación aprobada o rechazada

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Lo desconozco porque no sé cómo trabajan ellos

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Si, porque cuando ellos no entienden algo, es que uno puede generalizar, pero hay personas como en todos lados, de repente hay analistas que son súper cegados y analistas que son más pro cliente en lo cual si tienen alguna intención de saber qué haces te preguntan y no solamente llegan y rechazan pero está ya como un tema de facultad personal, no como que el banco delimita esto

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: J
- Cargo: Ejecutiva preferente
- Empresa: 18
- Especialización Financiera de usted: Ingeniera comercial
- Tamaño del comité: No lo se.
- Estructura organizacional de la empresa: Se mantiene lo que es un jefe de oficina, que ve el área operativa, que es la persona que está en el mesón y lo que es el jefe de sucursal que ve la parte comercial que es el agente, después esta es una sucursal pequeña que tiene a cargo 3 ejecutivos de la banca preferente y 2 ejecutivos de la banca clásica y después está el guardia.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: No
- Tenencia del ejecutivo: Es bien relativa, el agente lleva 10 años pero esta sucursal es relativamente nueva.
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Todas las remuneraciones en lo que es el sector financiero es una parte fija y una parte variable de acuerdo a concursos.
- Crecimiento y oportunidades: En esta sucursal si, por ejemplo de ejecutiva clásica a ejecutiva preferente, el agente fue ejecutivo pyme y después jefe de plataforma y luego agente, entonces hay un crecimiento constante en esta institución.

Jefe Oficina

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Bueno tú sabes que las diferentes sucursales están segmentadas por perfil de clientes y claramente las condiciones en términos de ingresos van a asociados a cada perfil de cliente a cada segmento pero a modo de promedio estándar el ingreso mínimo son \$500.000 como valor aproximado cierto dependiendo del perfil estándar o tradicional.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Si por score, claro, yo te diría que todo los bancos tienen un score que es un motor que te hace un pre análisis dependiendo de la información que uno ingresa, cosa que es muy importante que la información que uno ingrese, que los ejecutivos ingresen, se ajuste a la realidad, porque el motor te va a aprobar en relación a la información que uno ingrese.

Entrevistadora: Pero igual hay instituciones que tienen ese sistema pero no aprueban automáticamente en sucursal, lo mandan a Santiago.

Entrevistado: A ya, no, nosotros tenemos nuestro sistema, si el cliente cumple con todas las características de las variables dentro de las políticas del banco, si se aprueba automáticamente, obviamente acorde con la información que uno ingrese.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Bueno todas las variables se consideran para poder hacer un análisis de riesgo, hay que considerar los flujos, dependiendo de la deuda que tenga necesitamos saber si tiene patrimonio efectivo neto líquido, cierto, su comportamiento comercial, antigüedad en el empleo, composición de sus ingresos, que parte es fija y que parte es variable, todas estas variables son importantes al momento de la evaluación.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Los comité que hacemos son todos electrónicos, tu ingresas a un sistema, a una plataforma que nosotros tenemos electrónica y eso se va de forma automática cierto a un departamento de riesgo que está centralizado en Santiago, hoy día dado los requerimientos del mercado, los tiempos de respuesta son gravitantes bueno uno para competir con los otros bancos y lo otro los tiempos de respuesta que requiere el cliente, entonces él no puede esperar que tú puedas evaluar con una tercera persona cierto, una operación, no están los tiempos, o sea te quedai totalmente fuera de mercado. La respuesta se demora un día, ya sea crédito de consumo, hipotecario, es máximo 24 horas.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Todos los días, porque nos comunicamos por el tema de los créditos.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: No hacemos esas reuniones, pero todos los días mandamos propuestas de crédito por el sistema electrónico.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Bueno por supuesto, yo siempre estoy disponible para los ejecutivos que necesitan saber algo.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: Bueno claramente tienen que haber diferencias porque somos unidades distintas o sea la unidad de riesgo que tiene que cumplir con su rol cierto, poder utilizar y analizar bien cierto la información que privilegia el sistema, analizar otras variables que de pronto no se ven a simple vista cierto, una variable importante de un ejecutivo es el carácter que si tu estas frente al cliente puedes percibir del análisis, muchas veces la información puede cuadrar, la información financiera puede cuadrar pero algo te está indicando que no te cuadra, es cosa que tu mires al cliente y algo te está indicando que esta operación no va a tener un buen resultado, es información que no ve el departamento de riesgo y que solamente el ejecutivo lo puede percibir por eso que es importante que cada organización y que cada banco filtre bien el proceso de inducción de cada ejecutivo que ingrese, o sea que cumpla con los rangos valóricos mínimos para poder desempeñar el cargo. Hoy día existe mucha falsificación de documentos, a eso me refería, que es muy probable que un cliente te llegue con todos los antecedentes y lo tu ingresas y la operación se va a aprobar automáticamente pero un ejecutivo cuando tiene experiencia cierto, conoce el comportamiento de los diferentes clientes y lo va a percibir de inmediato te fijas, y son variables que riesgo no los va a ver o sea, porque todo este sistema es electrónico, entonces cada unidad tiene su comportamiento, hay otra unidad que se encarga de procesar de la parte ya del back office que hace otro rol dentro de esta línea de producción si se puede llamar que tampoco lo tiene, entonces el primer filtro siempre va a ser el ejecutivo.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No hay mayores diferencias.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: Hay normativas y políticas que cada uno debe cumplir dependiendo su rol

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Como lo dije anteriormente seguimos las políticas.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No hay diferencias.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Yo creo que todas las personas que trabajan en la compañía apuntan a un mismo objetivo, claramente las críticas siempre son constructivas en la medida que se hacen con respeto y entendimiento.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Es que la respuesta tiene relación directa con el rol que cumple cada unidad, yo, mi unidad es la línea comercial, y yo voy a cumplir en base a esos parámetros, riesgo tiene otros parámetros, la unidad de operaciones cierto, que revisa la parte legal, que es pagare que corresponda con los requerimientos que el banco exige en su política, cada uno acá tiene su rol, pero el resultado final de toda esta operación va a un mismo objetivo.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Absolutamente

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si, como te digo hoy día si te fijas las oficinas son cada vez más chicas, esto quiere decir que los bancos le dan mucha importancia a tener una venta efectiva cierto y para eso todos tienen que estar ultra capacitados, súper alineados porque no sobra gente, entonces tienen que estar todos comprometidos un proyecto y estar muy capacitados.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si claramente.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Bueno yo soy el jefe de oficina, y claramente yo tengo que asistir claramente a los ejecutivos que tienen alguna duda cierto, ese es mi rol y apoyarlos obviamente en esas dudas como comercialmente

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Yo creo que si pero no es lo más importante hoy día lo que estudia la industria, lo que estudia el mercado yo te diría que no solamente este sector financiero, hoy día lo que el cliente valora mucho, son las competencias personales, las habilidades blandas, como el ejecutivo se conecta con el cliente, yo puedo saber mucho pero si no tengo la capacidad de conectarme con el cliente, va a ser muy difícil que yo tenga una venta efectiva

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Bueno el comité es de manera electrónica, pero pienso que si.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Por supuesto, el marketing yo lo quiero entender como el marketing que está detrás cierto, nos apoya comercialmente vía los medios de comunicación y publicidad sin duda que son gravitantes

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Si, si de echo muchas veces nos comunicados, nos llama la gente de riesgo cuando tiene algunas dudas de la propuesta que uno está presentando con la finalidad de poder despejar dudas y poder avanzar positivamente con la operación y te llaman... "oye tengo una duda, me puedes ayudar" por eso te digo que es tan importante que el ejecutivo que va a enviar esa propuesta que está en contacto con el cliente en ese momento reúna toda la información posible del cliente, tu mientras más sólida tu propuesta, tiene un mayor porcentaje de aprobación.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si, lógico, en general del banco está sobre el promedio de la industria.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Absolutamente, como te dije acá no sobra nadie, estamos cada vez los departamentos que conforman una unidad de negocio está muy estrecho, es complicado tener un problema de clima porque si no tu porcentaje de índice de eficiencia son bajos

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: M
- Cargo: Jefe oficina
- Empresa: 17
- Especialización Financiera de usted: Ingeniero comercial
- Tamaño del comité: Hay un staff de riesgo que pueden ser 10 ejecutivos que atienden toda la quinta región
- Estructura organizacional de la empresa: Bueno hay una estructura comercial y una operativa, la estructura organizacional está liderada por el jefe de oficina que soy yo cierto, después viene la jefa de servicio al cliente que tiene relación con todo lo que es post venta y ahí vienen los ejecutivos.

- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: No, tampoco
- Tenencia del ejecutivo: Es que hay una dispersión tremenda, porque tengo a un ejecutivo que tiene 35 años en el banco y a otro que tiene 3 años entonces el promedio no se ajusta a la industria
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Bueno nosotros tenemos en nuestra estructura de renta un gran porcentaje que es fija y nosotros tenemos algunos incentivos cierto, que van por cumplimiento de meta que van principalmente que son de carácter trimestral pero nuestra composición es fija porque si no te hace desvirtuar el negocio en si.
- Crecimiento y oportunidades: Si yo creo, yo he estado en 4 bancos y claramente yo donde veo que es donde más se valora la meritocracia y el desarrollo de su gente es en este, por ende nosotros tenemos muy poca rotación de gente como banco y tenemos un buen clima laboral, la corporación se preocupa mucho por el desarrollo de sus colaboradores, siempre preocupados, por lo tanto se genera un sentido de pertenencia, sus colaboradores tienen un sentido de pertenencia con 17, somos diferentes.

Jefa de Oficina

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: El primer requisito, es que el cliente tenga cuenta corriente, en otro banco, en un banco tradicional, chile, Santander, etc, que a lo menos tenga apertura de esa cuenta corriente dos años y que tenga movimiento bancario durante los últimos 6 meses, por ejemplo no me sirve de nada que el cliente tenga la cuenta corriente del chile o Santander pero no la mueve, no ha gastado la tarjeta, porque ahí que es lo que se mide, el comportamiento de pago del cliente, a través del informe que envía la superintendencia que va midiendo el comportamiento que tú vas teniendo mes a mes en algún pago, entonces se necesita saber si paga al día o no paga al día, no es lo mismo tener un cliente que paga 3 meses atrasado y uno que paga al día. El otro requisito es que no tenga dicom y tenga un buen comportamiento financiero sin deterioro se le llama, eso son los dos requisitos básicos, digamos el primer filtro; nosotros le revisamos el dicom, el informe de la súper como se ha comportado financieramente, y vemos si tiene cuenta corriente. Después que bajo nuestra política sea dependiente de alguna empresa prime, prime se le llama a alguna empresa grande, bajo la clasificación de grande empresa sobre 200 trabajadores, por ejemplo que sea dependiente de la coca cola, banco chile, una AFP, ya, bajo nuestra política no recibimos de empresas pequeñas, por ejemplo de una empresa donde trabajan 4 personas, bueno si es independiente de algún cliente que entregue boletas de honorarios, que sea de profesiones tradicionales, abogados, ingenieros, enfermeros, médicos, no les gusta por ejemplo un peluquero que boletee, súper claro, son carreras tradicionales, que trabajen como dependientes en empresa prime, o que boleteen pero siempre enfocados en ese mercado, la banca te da muchas más opciones pero con lo que es banco consorcio se enfoca en un segmento de toda esa población digamos que anda buscando financiamiento.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: No, porque enviamos la propuesta de manera online y esperamos la respuesta del departamento de riesgo. Nosotros no aprobamos nada automáticamente sin que pase por riesgo.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Todo, ya tiene que completar un estado de situación, en ese estado de situación lo primero que te preguntan es tu Rut, la fecha de nacimiento y tu profesión, ya y luego vienen dos secciones, una que es del empleador, donde trabaja y cuánto tiempo lleva en ese trabajo, tienes que tener por lo menos dos años en el empleo, ya o de repente puedes tener un año en el empleo pero con continuidad laboral, sin laguna, para detectar la laguna tu tienes que pedir un certificado de AFP, ya donde salgan las últimas 24, 48 cotizaciones y ahí te sale claramente si se cambió por mejor pega, porque claramente tú te puedes cambiar a los 3 meses pero por el doble de sueldo, bienvenido sea. Bueno luego te preguntan toda una sección de activos y pasivos, ya y nosotros nos enfocamos en todo lo que es pasivo, ya porque hay dos índices que hay que cumplir en forma estricta digamos, es que esa cuota de consumo versus tu renta, no supere 6 o 10 veces tu renta, esa cuota; de qué depende si son 6 o si son 10, de tu renta, por ejemplo si una persona gana un millón es distinto que una persona que gane 5 millones, el nivel de deuda es distinto, el endeudamiento va a ser distinto, el del millón va a tener este auto, el de 5 millones va a tener este otro, el del millón va a tener a los hijos en este colegio y el otro en otro. Y la carga financiera es el segundo índice que se mide, donde sumas todas las cuotas de todos los productos que tú tienes bancarios, ahora si tu tienes en la tienda 2 los jeans, me da lo mismo, nosotros medimos lo que sale en el informe de la superintendencia de bancos, entonces por ejemplo sale registro de deuda hipotecaria, entonces le preguntas al cliente cuanto paga por esto, ya 400 mil, perfecto, sale que tienes una deuda de consumo, ah si un automotriz por ejemplo, cuanto pagas de eso, 200 mil y vas sumando todas esas cargas, las divides por tu renta y ves la política, ya entonces este cliente tiene \$2.500.000 ah puede ser 8 veces la renta, ese es el otro índice. Tu juntas todos los papeles como ejecutivo y lo mandas al departamento de riesgo, ahora los ejecutivos siempre hacen el primer filtro, ya porque si tu sabes que esta persona de acuerdo a la política tiene que ir ajustado a ciertos parámetros, no vas a perder tiempo en mandar esa carpeta que te la van a devolver en el segundo 1, entonces cuando ves tú que van cumpliéndose todos los requisitos, en palabras técnicas se cumple la política de crédito, tu mandas una carpeta y la envías a evaluar al departamento de riesgo en Santiago pero se ve online. Hay un equipo de riesgo que atiende todas las sucursales, y los tiempos de respuestas debiesen ser de 24 a 72 horas máximo.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. Tienen comité? En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Bueno todas las operaciones pasan por el comité de riesgo en Santiago, se envían en un pdf compartido y cuando le cae tu caso al analista, el analista va busca en la carpeta compartida y revisa todos los papeles. Pero acá en las regiones vemos generalmente todo lo que es visitas, reclamos, no hacemos comité de crédito, todo lo que es decisión de riesgo se hace en Santiago. Lo que si se hace es que todos los martes y jueves tenemos comité de riesgo virtual en donde se apelan los casos rechazados.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Siempre hablamos por teléfono y por correo para ver cómo van las solicitudes de crédito.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Bueno como dije todos los martes y jueves nos reunimos de manera virtual pero ellos están todos los días viendo los créditos.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si siempre.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: No se aplica en sucursal, en Santiago ven todo los créditos en el departamento de riesgo, acá no tenemos diferencias.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: Desconozco cómo funcionan en Santiago respecto a las diferencias que pudiesen tener pero con nosotros no hay diferencias.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: Pienso que todo está en las políticas de empresa

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: No sabría responderte.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: Bueno todos queremos que la compañía tenga buenos resultados.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Es que el comité es solo de los analistas

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Cada analista ve un caso, así que no creo que se tomen de manera colectiva a menos que sean casos de mayor nivel, operaciones más grandes.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si siempre, por supuesto que si

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si claro porque a través del comité se está produciendo las ganancias al tener créditos de consumo aprobados, pero cuidando también que sean créditos que realmente cumplen con las políticas de crédito.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si por supuesto, se basa en la estrategia de la empresa, en sus normas y políticas.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Bueno en Santiago que son los comité, pienso que si, o sea forma parte del departamento de riesgo, debería participar activamente.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Si claro, porque cuando una persona tiene alguna duda sobre algún tema, le va a preguntar a la persona que sabe más acerca de eso, tiene que ser así.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Bueno no sé cómo se delegan las tareas en el comité, debe ser por prioridad o digamos por niveles de operación porque no es lo mismo aprobar un crédito de 3 millones que uno de 10 millones.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si, claro porque en el fondo tiene que existir una comunicación fluida, porque si no sería como estar trabajando con el enemigo te fijas, entonces si tiene que haber una instancia y yo creo que también se tiene que cumplir en todas las empresas, no podría surgir un negocio, si no hubiese ese canal de comunicación con riesgo, o sea yo no podría estar chamullando algo si yo sé que después el boomerang después me va a caer a mí, ya y si encuentras tú que el analista no responde como tú necesitas que te responda, tú le puedes decir, "sabes que, cuando lo puedo hablar con x persona que es el gerente, oye mira llámalo anda por aquí, dime tu a qué hora lo puedo llamar, ya me dicen que se comuniquen a las 5", si tiene que haber, existe.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: No existe un debate entre nosotros y riesgo, pero entre ellos debe existir un debate para llegar a un acuerdo, así debería ser, nosotros recibimos el resultado final a pesar de que si podemos apelar pero no es un debate.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Muchas y todas online, porque la verdad uno se comunica harto con ellos, habla de todo un poco, sobre todo en las tardes teni mas chance de hablar más relajado, porque no es tanto público, entonces si uno pasa, sobre todo que los equipos generalmente son los mismos, entonces "oye como te fue ayer, no viniste ayer, ah no es que tuve médico, uh que te paso, que se yo" se produce ene ene pero eso no significa que se haga la pega a lo compadre o al amigo, que no se confunda, es como la línea delgada que la gente no entienda que la pega es pega y lo interpersonal son las relaciones personales no más, pero como te digo existe buena comunicación, pero es una línea delgada en decir "pero igual te lo tengo que rechazar" perfecto estamos bien, y siempre se genera, sobre todo cuando son equipos que duran harto tiempo, cuando la rotación del personal es alta, que no es la idea tampoco, difícilmente vas a alcanzar a tener buenas relaciones, generalmente se trata que los equipos sean estables, así que de que existe, existe.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Si por supuesto, siempre se respetan

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: S
- Cargo: Jefe Oficina
- Empresa: 16
- Especialización Financiera de usted: Ingeniera comercial
- Tamaño del comité: 6 analistas y de la plana gerencial, está el jefe de riesgo, el subgerente y el gerente.
- Estructura organizacional de la empresa: Es una mezcla, es matricial, esta sucursal, este edificio pertenece a una de las patas del holding consorcio, ya la mayoría de este edificio es de consorcio compañía de seguros de vida, nosotros somos una pequeña área de negocio que se llama banco consorcio, entonces yo tengo dependencia de la gerente regional, pero mi jefatura directa está toda en Santiago que lo que es banco consorcio, entonces es bien matricial.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: No, no
- Tenencia del ejecutivo: De mi plataforma la más nueva tiene 3 años, y de las más mayores tienen 8 y 5 años.
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: En los ejecutivos comerciales, es una base y comisiones por colocaciones de productos.
- Crecimiento y oportunidades: Acá en la sucursal no, en Santiago si porque allá están todas las áreas, pero acá como sucursal de viña no.

Agente sucursal

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Para ser cliente de banco pedimos una renta mínima de 500.000 y según la normativa súper por lo menos tenemos que tener 21 años de edad y ser chileno con residencia definitiva y si es extranjero tener la residencia definitiva también, porque si es residencia temporal o por contrato, no podría optar a tener cuenta corriente

- ¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: No, en este caso en este banco, se evalúa todo por comité. Igual existen campañas consumo que están en la página web que si el cliente pone aceptar las toma, y ese no tiene evaluación crediticia más que la evaluación previa de su buen comportamiento de pago.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)

- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Para evaluar un consumo, que tenga un buen comportamiento crediticio, que no tenga informes comerciales vigentes, eso en realidad y con eso se manda a evaluar la propuesta. Obviamente tiene que tener una renta en forma permanente, cierto, que no sea que un mes tiene ingresos y el otro no, sino que sea constante en sus ingresos, generalmente se pide los ingresos de los últimos 6 meses como para poder hacer una evaluación de cuánto gana el cliente. Hacemos un análisis de patrimonio versus deuda y versus carga financiera en cuanto a la liquidación de sueldo, se ve el leverage, las veces renta, el cliente puede estar endeudado en consumo y se ve la carga financiera si y todo va a depender de los ingresos del cliente, se entiende que un cliente que gana 500.000 y tiene su carga financiera ocupada en un 50% no es lo mismo que un cliente que gana 3.000.000 y tiene su carga financiera ocupada en un 50% , no es lo mismo un cliente de consumo que viene a pedir un crédito de 10.000.000 y no tiene patrimonio a otro que si tiene patrimonio, todo eso se va evaluando y en el fondo es una especie de caja de pandora que da un popurrí de cosas que hace que tu veas si se puede o no dar el crédito.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Lo que pasa es que hoy día está todo centralizado entonces los comités de crédito se ingresan las propuestas y son evaluadas y te llaman por teléfono para verlas, muchas veces uno a uno, no es que un día digamos “hoy día vamos a ver” a veces en casos especiales una vez al mes pero todos los días a cada rato uno ve propuestas

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Bueno cuando ellos quieren consultar algo acerca de alguna propuesta.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Digamos no reuniones pero discutir créditos todo el tiempo

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Yo estoy siempre disponible, es mi función.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: Lo que pasa es que nosotros nos basamos de acuerdo a una política crediticia, que cada banco tiene la suya, entonces yo sé perfectamente cuando una propuesta está fuera de los rangos establecidos y otras que no, entonces es fácil llegar a un acuerdo generalmente porque dentro de los límites siempre hay excepciones, siempre y cuando esas excepciones estén dentro de ciertos parámetros, no nos salgamos tanto de esos parámetros, o sea seguramente es muy difícil darle un crédito a un cliente que tiene un dicom vigente por ejemplo, pero puede ocurrir si hay una muy buena explicación, que si se haga, entonces siempre hay una sutileza de eso.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: En cuanto a las diferencias de opinión entre el que presenta la propuesta, la eleva y todos los integrantes del comité de crédito pueden haber pero son conversables siempre en ciertos rangos, es bastante improbable que un cliente que califique por todas partes, inclusive que el sistema me diga que está calificado el comité de crédito a no ser por algo muy fundamentado, lo rechace.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: Nos guiamos por las políticas simplemente

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Bueno todos buscamos lo mejor para el banco.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: Claramente no hay diferencias.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Así como debate no, como te digo tenemos una política de crédito, nos basamos en esa política, las diferencias pueden ser “oye sabes que por el perfil de este cliente a 48 meses es mucho plazo, podríamos dárselo a 36 o no le compremos la cartera completa tomemos la mitad del crédito o no sé, se quiere comprar un vehículo y para este cliente este vehículo es mucho, se va a endeudar mucho no ha tenido experiencia en ese monto quizás hoy podemos darle un crédito vas bajo y se puede comprar un auto más chico, podemos tratar de financiar en unos años más uno más grande ” esas son las cosas que se ven.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Si, se toman colectivamente normalmente las decisiones.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si, si mira bueno yo soy ingeniera comercial y claramente utilizo mi conocimiento crediticio y aparte que es lo que más te ayuda la experiencia en el área no, yo trabajo del año 2004 en la banca por lo tanto ya he visto muchísimos comité de crédito y he estado en varios lados de la moneda, viendo comité de crédito quizás siendo el ejecutivo de iniciación hoy día soy validador y el que refuerza la propuesta y así como también tengo comité con gente de alto rango del área de análisis de crédito por lo tanto toda esa experiencia y hablar con ellos y ver todo ese tipo de propuestas, te hacen cada vez generar mayor información y poder tener más herramientas para poder llegar a una resolución.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si 100% porque finalmente es cuando yo voy y tomo la decisión de darle un crédito a un cliente, estoy evaluando todo de él, si tiene hijos, cuántos hijos tiene, muchas veces en que colegio los tiene, si paga colegiatura o no, si la señora trabaja o no, si ella está endeudada o no, todo eso influye en la evaluación, todo todotodo, entonces claramente eso ayuda a tener opinión o hacer un análisis más exacto. Uno no se desentiende del cliente cuando le da un crédito porque tenemos claro que los consumo pueden ser bueno de 6 meses pero podríamos hablar hasta 48 meses y en 4 años pueden pasar muchas cosas, el cliente puede quedar sin trabajo y tu posteriormente puedes ir y refinanciarlo o renegociarlo en caso que este con mora y tú siempre estas involucrado. También hay un comité que evalúa que pudiste haber hecho, mal en la toma de decisiones que provoco que el cliente el día de mañana este atrasado si hay cosas que no son viables, evaluables con anterioridad, toda la vida trabajo en una empresa y se quedó sin trabajo cierto pero también hay cosas que tu sabes que si el empleador esta con deterioro obviamente puede ser que mañana tenga problemas para pagar el sueldo.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si por supuesto.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Acá en sucursal no hay analista, solo en Santiago.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Claramente, la experiencia es la que te da todas las herramientas para tomar una decisión, entonces sí.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Si, si por supuesto el mejor ajuste.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si porque nosotros tenemos los comunicados de cualquier cosa o variación, tanto como en la ley y nuestra política interna o alguna cosa que esté pasando en el mercado propiamente tal que pueda tener alguna influencia para mañana entregar algún tipo de crédito, toda esa comunicación la tenemos en línea y la podemos ver, y estamos todos alineados al mismo objetivo, y todos vamos al mismo lado con los objetivos del banco.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Si por supuesto si es gente con la cual tu trabajas todos los días, entonces generalmente los van rotando pero te van asignando una lista con los cuales tu ya puedes tener experiencia y sabes perfectamente como evaluar cada una de las propuestas y sabes la mano del analista también, cierto.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si, siempre.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Si, si porque cuando tú haces un análisis tienes que ver todas las áreas y las aristas del cliente, por lo tanto si.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: M
- Cargo: Agente sucursal
- Empresa: 15
- Especialización Financiera de usted: Ingeniera comercial
- Tamaño del comité: Generalmente está compuesto por 4 personas
- Estructura organizacional de la empresa: El agente de oficina, que es el jefe de la sucursal, y después vienen los ejecutivos, paralelamente está el área de operaciones que se encarga del área de procesos de caja y todo lo que implica la gestión de servicio al cliente
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No, está en Santiago
- Dualidad en cargos: no
- Tenencia del ejecutivo : En esta oficina, promedio 6 años
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: La renta de los ejecutivos son fijas y pueden tener incentivos si sobre cumplen la producción
- Crecimiento y oportunidades: si por supuesto

Ejecutivo cuenta

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Ya, las exigencias mínimas, es no tener problemas en los informes comerciales, estar bancarizado si está trabajando, solamente aceptamos a los jóvenes profesionales que no estén bancarizados, o sea con producto en el sistema, si está trabajando la renta mínima es \$450.000 para poder acceder, tener contrato indefinido, y lo que más nos fijamos es el tema de los informes comerciales.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Si, la plataforma nos permite hacer eso con los clientes o con las personas nuevas, nosotros ingresamos los datos, y la plataforma ve el historial por ejemplo, si es cuenta correntista ve el historial de la cuenta corriente, si tiene hartos depósitos, si tiene su remuneración, y ese un sistema digamos, y a veces salen aprobados de inmediato, salen aprobados por sistema, nosotros después validamos todos los antecedentes que nosotros digitamos, los validamos por Santiago lo mandamos escaneado, las liquidaciones, los contratos, todo eso, pero si tenemos un sistema, cuando este sistema rechaza es por algún motivo, tiene endeudamiento alto, por no sé, por los informes comerciales, porque no le alcanza la renta, y ahí pasa digamos al área de riesgo, que evalúa si es factible o no.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Todo, desde donde trabaja, primero las liquidaciones de sueldo, si le alcanza; tenemos ciertos estándares de endeudamiento, que son; por ejemplo si es una persona digamos que es buena pagadora, que nosotros lo vemos por sistema, tenemos hasta el 60% para endeudarlo, de acuerdo a su renta, y así va bajando 55% si es un riesgo más o menos hasta 50% que nosotros tenemos para endeudarlo. Vemos eso, si tiene patrimonio también, es súper importante, porque si tiene deuda se supone que es porque tiene patrimonio, o sea porque tú te endeudaste para comprar algo, un bien, también nos fijamos en eso, bueno si le alcanza, como ha sido su comportamiento, solamente nos fijamos en eso.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Para evaluar créditos no se hace reuniones, nosotros tenemos dos sistemas, el primero es cuando uno lo envía vía computador digamos, uno envía la solicitud, debe estar aprobada o rechazada, ellos lo revisan y tienen 24 horas para enviar la respuesta, también tenemos dos veces al mes comité in situ que se llama son comité para revisar operaciones que están rechazadas por riesgo, o sea primero paso la primera etapa del motor por sistema, que no lo rechazo, después lo enviamos a riesgo, ellos lo rechazaron, y en esta instancia de comité in situ se puede volver a revisar la operación

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Nos comunicamos por teléfono y por correo porque ellos pueden necesitar saber algo o también nosotros queremos saber cómo va la solicitud

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Es variable porque todos los días mandamos solicitudes por sistema.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si claro.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: Cuando uno tiene diferencias de opinión con el área de riesgo, se supone que si vas a elevar una solicitud, uno argumenta y tiene que tener argumentos de peso, ellos evalúan eso y obviamente si uno no tiene argumentos para mandarlo, uno no lo manda, si quieres llegar a esa instancia. Pero uno si tiene argumentos, lo envía, ahora el porcentaje de aprobación, yo creo que rondara alrededor del 60% el resto son rechazados.

1. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: Es que están en Santiago así que no sabemos cómo funcionan allá.

2. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: Lo mismo, eso lo ven en Santiago el departamento de riesgo.

3. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Bueno todos trabajamos lo mejor posible para hacer crecer al banco de acuerdo a su estrategia.

4. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: Si o sea pienso que no deben existir diferencias en el banco.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

5. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Pienso que no hay debate, porque no se hace comité pero si se aceptan los argumentos y también se puede apelar en los comité que son dos veces al mes.

6. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: No lo creo.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Depende porque acá hay gente que es de carrera de banco, y hay gente, personas como yo que también salí de la universidad, que digamos conocimientos generales de carrera de ingeniería comercial son distintos, entonces las personas que son de carrera del banco, saben lo mismo del banco que se yo.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si por supuesto, nosotros al enviar las propuestas y riesgo al evaluar y mandar su respuesta se tiene que estar involucrados con la estrategia de la empresa.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si así debe ser, yo no manejo más allá información de los que ocurre en Santiago pero me imagino que se manejan de acuerdo a la estrategia del banco.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Bueno como no manejamos comité en sucursal no hay analista en jefe.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Si, si o sea gente con más antigüedad y más experiencia efectivamente tienen una mayor influencia.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Me imagino que si eso será en Santiago de esa manera.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Bueno es que los ejecutivos no trabajamos entre nosotros juntos, si no que trabajamos hacia arriba o hacia abajo, ahora los canales de comunicación son principalmente el correo, este sistema que yo te digo donde enviamos las solicitudes y el teléfono, hay algunas dificultades a veces porque la otra persona no contesta pero son las que hay, se demora a veces porque no contestan de inmediato.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: No porque no tenemos comité y no nos comunicamos con los analistas, solo con las apelaciones, pero no en un debate.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Bueno no vemos a los que están en riesgo, pero si hay un historial, o sea uno conoce a las personas de riesgo y la persona de riesgo te conoce y sabe como uno trabaja entonces ellos tienen ese conocimiento de uno, se van formando como la imagen de cada ejecutivo, dependiendo de las cosas que uno les mande.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Respetan los argumentos que uno les manda.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: KK
- Cargo: Ejecutivo comercial
- Empresa: 14
- Especialización Financiera de usted: Ingeniera Comercial PUCV
- Tamaño del comité: En Santiago serán de banca persona siete personas que revisan a nivel nacional, están divididos por zona.
- Estructura organizacional de la empresa: Gerente de la oficina, ejecutivos, tesorería.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: Si sucede mucho.
- Tenencia del ejecutivo: No hay como un promedio, porque hay gente muy antigua de 20 años, 15 años y gente nueva de 1 año, 2 años.
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: En base a comisiones.

- Crecimiento y oportunidades: Yo creo que si, aún estoy en proceso de ver que tan cierto es, pero yo creo que sí.

Ejecutivo cuenta

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: O sea lo mínimo es no tener ninguna morosidad ni protesto en el sistema, nosotros como banco en específico, hay algo súper importante que es la tarjeta CMR, el modelo de negocio del banco está basado en eso, o sea los principales clientes que nosotros atendemos son los clientes de CMR, eso le entrega al banco algún conocimiento del comportamiento de pago o los niveles de deuda con los que trabaja, que tan frecuente es la compra que realiza con la tarjeta, y eso porque la banca en general trabaja mucho con el tema de que estén bancarizados en el sistema, acá nosotros más allá de que pueda estar bancarizado o no, lo más importante es el tema de la tarjeta CMR, si no es cliente CMR es súper poco probable atenderlo. La segmentación que hace el banco, o el modelo de negocio está basado en eso, porque como te digo, la mayoría de los bancos te pide que tienes que estar bancarizado o con tarjetas que tengas deudas, que tengas líneas de crédito, en el caso de nosotros si no tienen endeudamiento en el sistema o no tiene líneas de crédito disponible, pero si es cliente conocido porque es cliente CMR, lo atendemos igual, la política de riesgo y todo esta basado en la tarjeta CMR.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Para los clientes que son cuenta correntista cuando tienen campañas cargadas, los clientes la pueden auto gestionar a través de la web y auto abonar a su cuenta, ellos eligen la condición, si quieren incorporar seguros, las fechas de vencimiento, el plazo, el monto, todo, bueno y esos son montos que están predefinidos no sé por \$7.000.000 pero en realidad lo que el necesita son 10 millones, ahí está “obligado” a acercarse a la sucursal para poder tener una evaluación y poder ver esa cantidad, no sé si quiere solo 4 millones puede solicitar esos 4 y lo abona en forma directa a su cuenta. Si no tiene esas campañas pasa por nosotros, nosotros como ejecutivos dependiendo de las atribuciones que tiene cada ejecutivo va a depender si pasa por algún comité superior dependiendo los montos, porque nosotros por ejemplo tenemos ciertas atribuciones hasta ciertos montos, para ciertas excepciones digamos, todo el resto debe pasar por comité superiores que están dentro del departamento de riesgo.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)

- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Todo, todo, o sea comercialmente digamos debe calificar que es lo que yo te comentaba respecto a no tener protesto a no tener morosidad no tener deudas vencidas, castigadas, que no tenga castigo en el banco, que no tenga castigo con la CMR, por lo tanto parcialmente partimos por ahí digamos, evaluando que tal está en el sistema, si es sujeto de crédito o no, de ahí puede que sea sujeto de crédito y tenemos que ver cuál es el nivel de endeudamiento que pueda tener el cliente, nosotros como banco en un principio trabajamos con un endeudamiento de hasta 10 veces renta, eso quiere decir que un cliente que tiene una renta de \$500.000 su endeudamiento total entre lo que podamos entregar nosotros y no que tenga en el sistema informado no podría ser superior a los \$5.000.000 y ahí vemos el producto que podemos ofertar, porque si está muy copado digamos por el nivel de endeudamiento no le podemos entregar un consumo pero si le podemos otorgar una consolidación de deuda, para eventuales deudas que están fuera del sistema y para nuestro banco.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Bueno tenemos comité con el agente y con el zonal, que ellos también digamos tienen diferentes atribuciones, y para ciertas cosas también autorizan ellos, ya cosas de muchas más exigencia la autorizan ellos, por eso es variable el tiempo no hay un promedio de duración.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Es que es relativo porque va a depender de cada cliente porque por ejemplo nosotros como ejecutivos tenemos las atribuciones de aprobar hasta 5 millones o sea créditos de hasta 5 millones, por lo tanto puede que en una semana te toquen puros créditos de 2, 3 millones o te toque 1 crédito más alto, por lo tanto haces un solo comité, por tanto es bastante relativo, es súper difícil poder determinar si son 10, son 15, son 20 operaciones.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Nosotros en general tenemos reuniones diarias para poder comentar el tema de las ventas, como vamos, como estamos proyectados de acuerdo a las metas que nos pone el banco, para la nueva información que nos llega, nosotros todas las semanas, la gerencia respectivamente, envía a cada sucursal un comunicado semanal que se llama, donde se van informando nuevos productos o cambios que se hacen en los productos actuales, nuevas campañas que están para los clientes y eso siempre se va comentando, o problemas que pudiesen suceder en el día a día, con el sistema para tenerlo más claro, clientes que nos hayan tocado, como poder enfrentarlos de mejor manera, ese tipo de cosas, nos reunidos

bastante como equipo para poder trabajar y tener buen ambiente de apoyo y colaboración entre todos.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si por supuesto, el agente esta siempre.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: O sea, siempre pueden existir digamos esas diferencias, ahora hay que tratar de unificar los criterios y que es lo que nosotros hacemos en general, que es lo que se busca con las reuniones también, poder unificar un poquito los criterios cosa que todos podamos avanzar en una misma línea y todos podamos enfocarnos en lo mismo digamos y en la consecución de los objetivos y ese tipo de cosas, pero obviamente bajo ciertos temas podemos tener opiniones distintas, ahora con respecto a lo que son los productos, no se generan muchas diferencias digamos, porque hay una política y nos regimos bajo esa política a veces bajo una excepción u otra nosotros podemos pensar que en realidad corresponde a una excepción y la otra persona puede decirte que no, pero más allá de eso no existen diferencias digamos.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No, está todo súper claro como te comentaba

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: No, está todo sumamente definido como políticas

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Vamos todos en busca del mismo objetivo, todos como equipo siguiendo los lineamientos del banco.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No hay diferencias porque todos nos guiamos para tener buenos resultados en la compañía, porque así ganamos todos digamos.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Si, todo se puede conversar de buena manera y aceptar lo que dice el otro siempre.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Si por supuesto que se puede.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: No necesariamente, los conocimientos que pueda tener cada persona para las tareas pueden ser mayores, exigen un mínimo para poder ocupar el cargo, de ahí en adelante queda un poco a criterio de cada uno que tanto más quieres aprender, que tanto te quieres interiorizar tal vez de otros cargos de otras funciones que te correspondan, pero ahí ya queda a criterio de cada persona, que es lo que quiere y hacia donde va, por ejemplo si quieres buscar ascender, hacer otras cosas. Por lo menos todas las personas que trabajan acá tienen un muy buen manejo con las políticas, con el cliente, de la calidad de servicio que tenemos que entregar.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: No porque nosotros somos sucursales no más, todas las decisiones y todas las estrategias se manejan a nivel central, no pasan por nosotros, puede que exista laguna encuesta consultándote que te parece, nosotros tenemos el "Great place to work", por lo tanto ahí vamos dando opiniones y respecto a eso puede que se tomen decisiones con lo que nosotros comentamos, pero más allá que se tomen decisiones no pasa.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Lo que pasa es que cuando tu realizas un comité, es porque tienes algún problema, porque tienes que pedir una excepción, por ejemplo como yo te comentaba recién, nosotros como banco trabajamos muy de la mano con lo que es los antecedentes de la tarjeta CMR por lo tanto la tarjeta se entrega muchas veces a los estudiantes, ya por lo tanto un estudiante no tiene fuente de ingresos, con un cupo de 50.000 se lo gasta no tiene un buen comportamiento adecuado, entonces después te pesa cuando ya eres egresado, luego tienes buenos ingresos y quiere acceder a un crédito, acceder a una cuenta, eso es una cuenta de tope entonces ahí nosotros debemos hacer una excepción por lo tanto ahí se hace comité en que tu argumentas que porque tu consideras que a ese cliente si debíamos atenderlo, que fue lo que sucedió con esa cuenta, porque están esos antecedentes y ese tipo de cosas son las que se hacen en los comité digamos, no es que cambiemos los lineamientos.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Bueno no tenemos analista en jefe pero si está el agente y el zonal cuando se necesita resolver cosas de un mayor nivel.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Generalmente sí, yo creo que en todo tipo de cosas, el que tenga un mayor manejo de la situación o del problema como para poder buscar una solución, va a ayudarlo al resto con el tema de los lineamientos, como seguir adelante, de cómo enfrentarlo, entonces el conocimiento de esa persona te va a ayudar a resolverlo, no es dueño de la verdad obviamente pero sí te puede ayudar a entender, digamos ciertos caminos o ciertas guías para poder enfrentar los problemas, por tanto siempre va a ser más influyente.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Sí, pienso que sí, así debería ser pero como te dije hay personas que pueden tener un mayor conocimiento, dependiendo de lo que quieran lograr a futuro.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Sí.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Sí.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Así es.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás.

Entrevistado: Sí.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: D
- Cargo: Ejecutivo comercial
- Empresa: 13
- Especialización Financiera de usted: Ingeniero Comercial
- Tamaño del comité: Cuando es básico es el ejecutivo más el agente y luego si es más elevado está el ejecutivo con el agente y el zonal, y finalmente si es un nivel aún más elevado ya pasa a Santiago al departamento de riesgo.

- Estructura organizacional de la empresa: Es el agente, después está el backup que es la mano derecha del agente, quien lo reemplaza cuando no está, después esta lo que es la plataforma comercial, ejecutivo hipotecario, mesón y sector operativo donde la cabeza es el tesorero y de ahí están los cajeros, y lo último sería atención a clientes.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: Puede que si, porque acá cada ejecutivo no maneja una cartera de cliente, acá nosotros tenemos la modalidad que todos los ejecutivos atendemos a todos los clientes.
- Tenencia del ejecutivo: Es que tenemos de todo, el banco tiene 16 años de existencia, pero la media debería estar entorno a los 5-7 años
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Todo es comisiones, o sea tenemos una renta fija que es súper baja y todo el resto son comisiones por cada producto que puedas vender
- Crecimiento y oportunidades: Si, hay muchas oportunidades de desarrollo para el que quiera desarrollarse aquí.

Agente sucursal

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Bueno, cada banco tiene su política de riesgo, entonces los bancos definen a quien le prestan plata y como prestan plata, en este caso, nuestro ejemplo tenemos que el mínimo son \$250.000 de ingreso, tiene que tener una antigüedad laboral de un año, cada banco tiene su sistema crediticio y políticas de crédito diferentes, por ejemplo, este banco, no es un banco que tenga cuentas corrientes, por lo tanto aquí son clientes retail, clientes sin cuenta corriente. Nosotros básicamente trabajamos con clientes de la tienda, clientes que tienen una antigüedad en la tienda, que tienen tarjeta, que tienen un comportamiento de pago definido, y bajo ese concepto, traspasan o generan una promoción para que el cliente podamos nosotros atenderlo, ya sea financiando deuda, consolidando deuda, comprando deuda, respecto al consumo.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Si pero algunos montos, depende del monto y de la clasificación de riesgo del cliente y el tipo de promoción que tenga; no es que todos se aprueben acá, o todos se aprueban en riesgo, depende de las circunstancias del cliente.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)

- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Hay varios tipos de clientes, el dependiente, el jubilado, están las dueñas de casa, están los independientes comerciales, los independientes provisionales, hay varios tipos, o sea a cada uno de ellos se les pide información de sus ingresos, en el caso de los dependientes debe traer liquidación o lo hacemos con el Previred, que son las cotizaciones que tiene en el sistema financiero, nosotros tenemos un tema aquí que le ponemos el dedo y salen las cotizaciones, y sobre eso calculamos una renta, le descontamos el 20% lo que corresponde a salud más la AFP.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Bueno, todos los créditos tienen comité, ya sea el ejecutivo conmigo o yo con el departamento de riesgo.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Cuando sea necesario.

Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Todas las veces que toda la cantidad de clientes que haya, no siempre los créditos que se aprueban son en comité, puede venir un ejecutivo con un cliente para hacer un comité para ver si le otorgamos o no le otorgamos y yo le deseché antes de llegar a comité, entonces es relativo. Cada crédito es un comité.

3. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Yo (agente) siempre, ahora si no estoy yo, nosotros funcionamos con turnos de agente, entonces llaman al que está de turno, siempre hay un agente que está de turno, dos agentes más que uno, que no pasa en otros bancos esto, en otros bancos es súper distinto; acá es distinto el funcionamiento porque no hay cartera de clientes.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: Si claro, esa es la idea, la idea es que existan argumentos que tú me des o que yo rebata o que tú me rebatas respecto a lo que está presentando el cliente, de forma de calcular la renta, la antigüedad que tiene, del comportamiento que tiene en el sistema financiero o si tiene patrimonio son muchas las variables que se manejan.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: Bueno en ese sentido no hay muchas diferencias, ya que es parte de las normas y políticas del banco.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: Funciona de buena manera, ya que somos dos personas las que interactuamos generalmente

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: No, porque es nuestro trabajo y buscamos lo mejor para el banco, trabajando en relación a la estrategia del banco, que es diferente a los otros bancos como dije antes.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No, casi ninguna diferencia de opinión, las diferencias se producen más bien en el comité mismo, ya que el ejecutivo busca que se acepte la propuesta y yo debo evaluar el riesgo y velar por los intereses del banco.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Tiene que haber si no no habría comité.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Es que colectivo sería que ambos estemos de acuerdo, y a veces ellos me traen créditos que saben que no van a pasar, esos son los PSP "por si pasa"

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si indudable, si no no estarían acá, o sea tienen que tener conocimiento para políticas de crédito, tienen que tener conocimiento y manejo de los clientes, el qué ofrecer,

porque no es fácil, tienes que ofrecer algunos productos, algún tipo de financiamiento que al cliente también le convenga, aquí la gracia es que ganemos los dos, que ganen ellos y que ganemos nosotros.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Indudablemente, tengo que estar asumiendo yo los riesgos que tiene un crédito, cada crédito es un riesgo, por un crédito que tu generas o das, sabes que es bueno hasta que terminan de pagarlo.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si indudable, siempre se está involucrado con la estrategia, asumiendo los riesgos por supuesto pero bajo las políticas crediticias que tiene el banco.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: No hay analista en jefe pero estoy yo como agente, o el agente de turno que debe participar siempre de todos los comité.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: No necesariamente, puede que el ejecutivo no tenga mucho conocimiento o sea no implica una cosa con otra.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: No se delegan atribuciones, las atribuciones son más propias, o sea cada uno tiene sus atribuciones de acuerdo al riesgo que uno tiene como oficina y al conocimiento que tiene del negocio, unos tienen más, otros tienen menos atribuciones.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Indudable, es fundamental la comunicación, aparte de la comunicación no que es importante es la confianza, tu sabes que aquí a mí el ejecutivo me puede hacer lesa, o sea puede traer papeles chuecos, te fijas, que sucede, o si estamos trabajando nosotros aquí como equipo y no tenemos confianza en lo que estamos haciendo, estamos mal.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Si indudable y agitado también, si esa es la gracia.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Indudable, esa es la gracias que lleguen a consenso.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Tienen que hacerlo, entenderlo más que nada, entender que lo que está planteando el otro sea suficientemente validos que yo lo acepte.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: W
- Cargo: Agente sucursal
- Empresa: 12
- Especialización Financiera de usted: Técnico Financiero.
- Tamaño del comité: Yo solo, o sea el ejecutivo y yo.
- Estructura organizacional de la empresa: Es el agente, los ejecutivos comerciales, tesorero, captadoras, cajero y vigilante
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No, yo tengo las atribuciones hasta un monto determinado.
- Dualidad en cargos: Yo soy agente, encargado de la tesorería, soy jefe de seguridad.
- Tenencia del ejecutivo: aquí los ejecutivos deben estar en término medio por los 4 años.
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Aquí son fijas, y existe un alto porcentaje que es variable.
- Crecimiento y oportunidades: Si, aquí hay meritocracia, se asciende a ejecutivos a agente.

Supervisor comercial

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Bueno, que sea mayor de 21 años, que acredite una renta mínima mensual de \$270.000, para trabajadores dependientes deben acreditar antigüedad laboral de 12 meses y para los independientes acreditar una antigüedad en el giro de por lo menos tres años y presentar antecedentes financieros y comerciales sin problemas.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Si claro por sistema.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Revisamos los ingresos, las deudas, boletín comercial, todo para poder otorgar créditos pre-aprobados por sistema.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Bueno lo que pasa es que ahora es banco parís por lo tanto trabajamos con las personas que tienen la tarjeta Censosud, pero esto va a durar poco porque el banco parís se va a vender y se supone que cambiaría el sistema que llevamos hasta ahora de banco más que como otras tiendas.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Bueno ellos mandan las respuestas es frecuente igual

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: No hacemos comité en sucursal porque se manda a Santiago, además tenemos ofertas pre aprobadas por sistema en donde se van ofreciendo créditos, no es como los bancos que la gente va a pedir, aquí es la tienda que le ofrece a la gente.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si claro.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: No hay diferencias porque nos guiamos por las políticas del banco y de la tienda es como dos en uno porque trabajamos con los clientes de la tienda.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: Bueno no

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: no

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: no hay diferencias

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: Todos buscamos buenos resultados para alcanzar las metas de la empresa y obtener las comisiones.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: No porque casi todo es por pre aprobación entonces no hay mucho que debatir

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: No

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si por supuesto cada una de las personas que trabajan aquí tienen los conocimientos necesarios para este trabajo.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Es que como dije la mayoría de las decisiones de crédito pasan por el sistema que tenemos más que por comité ya que todo es automático.

3. El comité está apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si claro a pesar que no sea en la tienda.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: No sabría decirlo

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Si pienso que si por ejemplo el jefe es el que sabe más por eso es el jefe claramente y puede solucionar los problemas.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Claramente los analistas del comité deben tener los conocimientos para cumplir sus funciones y tareas de acuerdo a lo que necesita el banco.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si obviamente es fundamental tener buenos canales de comunicación.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Por lo menos acá en tienda podemos conversar y ver qué hacer para, mejorar el servicio.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: En esta sucursal tenemos buenas relaciones.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Si por supuesto.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: P
- Cargo: Supervisora comercial
- Empresa: 11
- Especialización Financiera de usted: Ingeniera Comercial
- Tamaño del comité: En Santiago no lo tengo claro
- Estructura organizacional de la empresa: El gerente financiero, luego vienen los ejecutivos y están las captadoras de tarjeta.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: No
- Tenencia del ejecutivo: Uf es variado pero como 2 años más o menos en promedio.
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Base más comisiones.
- Crecimiento y oportunidades: Si, si

Jefe de Oficina

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Primero para ser socio, un trámite súper rápido, se llena una solicitud con todos los datos personales de la persona se inscribe y se paga una cuota de incorporación por una única vez y paga una cuota social y el compromiso es que todos los meses la persona pague esa cuota social que equivale a mínimo entre \$1.000 y \$2.000 pero el compromiso es que mientras sea socio a lo mínimo una vez al mes pague la cuota social, esa cuota social va a una cuenta que se llama capital accionario y esa cuanta de capital accionario es del socio ya y él puede hacer uso de ese dinero solamente cuando renuncie a su calidad de socio o quiere hacer un retiro parcial, y eso está normado por los estatutos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Bueno y en relación a la renta; no tenemos renta mínima; si una persona con una renta inferior a \$120.000 nosotros como política de empresa le otorgamos 5 veces el valor de la renta, y la capacidad de pago siempre va en un 25% sobre su renta depurada, ahora sobre los \$120.000 nosotros podemos a aumentar 10 veces el valor del endeudamiento que es el valor máximo. También se ve que la persona no tenga problemas con informes comerciales, que en el informe de la SBIF no tenga más de 4 acreedores financieros incluyendo nuestra cooperativa y que su capacidad de pago este dentro de los parámetros normales.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: No, nosotros hacemos comité para enviar las solicitudes a la unidad de riesgo.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Nuestros créditos de consumo van orientados a personas naturales cuyo fin sea, la libre disponibilidad, la evaluaciones de los créditos generalmente se utiliza de acuerdo a dos escalas, una es la capacidad de endeudamiento de la persona y lo otro es la capacidad de pago; en base a esos dos ítem la persona calificando con esos dos índices se somete a una evaluación y pasa por una instancia de aprobación que lo hace la unidad de riesgo, la unidad de riesgo de la institución es la que evalúa fortalezas y debilidades de un crédito, nosotros como agencia somos recolectores de datos, hacemos un primer catastro

con respecto a si la persona califica y se envía a la unidad de riesgo para que hagan las recomendaciones pertinentes del crédito, si quieren fortalecerlos con una aval, con una garantía hipotecario o con otro tipo de garantía que no sea real, y que fortalezca la calidad del crédito. El crédito de consumo tiene un límite de 450 UF ese es el límite, lo máximo que puede optar una persona por lo menos en nuestra institución como crédito de consumo y parte de una base de 12 meses hasta un tope de 48 meses, se elige de acuerdo a un acuerdo entre el socio y nosotros cual es el que más le acomoda a la persona, por norma Sernac no hay ningún seguro obligatorio que las personas tengan que llevar con el crédito pero nosotros tenemos como política, recomendar a la persona que solicita el crédito que a lo menos contrate el seguro de desgravamen, este seguro cumple la función que en caso del fallecimiento del titular, la compañía de seguro se hace cargo de la deuda, esto porque legalmente hoy en día las deudas son heredables, y si una persona contrata un crédito sin seguro se hereda hasta en 4 generaciones, entonces la recomendación parte por eso. Todo crédito evaluado por 10 está respaldado por una política de crédito, la política de crédito indica cuales son las personas y perfiles que define para que las personas puedan tomar créditos con nosotros. Los créditos de consumo se dividen en dos; créditos de consumo de libre disponibilidad y créditos de consumo a través de descuento por planilla, descuento por planilla es cuando nosotros hacemos un convenio con una institución, otorgamos créditos a las personas bajo la modalidad pero no lo pagan directo con nosotros, sino que a través de una planilla que nosotros la enviamos al empleador, esa es la modalidad de cobro de nosotros.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: El comité de la sucursal está compuesto por el agente de la sucursal y el ejecutivo de plataforma que evalúa el crédito, nosotros evaluamos el crédito en primera instancia, lo preparamos según el perfil que nos pide la política de crédito, lo presentamos formalmente ante la unidad de riesgo, y el analista de la unidad de riesgo se pronuncia en favor de lo que nosotros presentamos, puede que le analista nos presente sugerencia, preséntenlo de esta manera, exijan una garantía, exijan un aval calificado o un aval simple, todas esas sugerencias se hacen ante la resolución de un crédito, ahora los créditos siempre tienen dos estados, aprobado o rechazado, ahora hay aprobados con condición, en el que dice se aprueba con la condición de que; nos acredite los pagos que aparecen en mora; con la condición que nos presente fotocopia simple de la propiedad que tiene para que demuestre que es propietario o que nos presente la última copia del dividendo pagado, para demostrar que tiene cada propia.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Bueno siempre estoy en contacto con los analistas de riesgo

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Todo depende, hay periodos muy buenos y hay periodos muy malos, todo depende pero la media debe estar en 5 solicitudes de crédito diario.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si claro acá en la oficina yo estoy disponible siempre y los analistas también están disponibles porque estamos en constantes conversaciones sobre los créditos de consumo.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: Bueno hay diferencias a veces, por ejemplo el ejecutivo puede tomar la decisión de no hacer la solicitud de crédito pero si el cliente piensa que su solicitud fue injustamente evaluada puede pedir probación de una instancia superior, que es el agente de sucursal, también se puede pasar a comité de crédito si es que ellos difieren pero el rechazo de un crédito siempre tiene que tener una base fundamentada respondida por escrito a la persona.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No, no hay diferencias porque cada uno tiene claras sus responsabilidades y sus funciones.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: Las instituciones financieras tienen una política y esa política es como el padre nuestro de las instituciones, si esa política se cumple a cabalidad el riesgo es mínimo para la institución.

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: No, como te dije la política es súper importante para nosotros como cooperativa, así que mayores diferencias no existen.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No en ese sentido todos queremos que a la cooperativa le vaya bien, yo creo que nadie quiere que nos vaya mal, entonces todos remamos para el mismo lado.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Si por supuesto, yo hago presentaciones en Santiago ante la unidad de riesgo, y tengo que llevar todos los antecedentes de la persona para que ellos pueden tomar la decisión.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Si claramente se toman de manera colectiva en un debate completamente abierto con las sugerencias que ellos pueden ir haciendo, entonces vamos cambiando las garantías por ejemplo.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si claro; bueno siempre se les pide las habilidades y competencias en conocimientos contables mínimos como ejecutivo de plataforma, conceptos mínimos de que es lo que es una provisión que es un riesgo que es una tasa de interés, que es un índice de riesgo base, como afecta un castigo. Generalmente técnico en finanzas son ideales para ejecutivos de plataforma

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si eso se hace siempre porque finalmente ellos toman la decisión de aprobar o rechazar los créditos

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si por supuesto, la unidad de riesgo sigue fielmente las políticas de crédito de la cooperativa.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Si claro.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Pienso que las personas que tienen una mayor experiencia pueden tener una mayor influencia porque ya conocen como es el funcionamiento y también ya llevan una carrera en la cooperativa por lo tanto han visto tantas cosas que ya saben cómo resolver la mayoría de los problemas.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Si todos tienen un conocimiento financiero sobre todo los analistas de riesgo que es donde cae todo el peso de las decisiones.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si es que es fundamental, porque el analista de riesgo a diferencia del ejecutivo no está en contacto directo con la persona, entonces el ejecutivo tiene que transmitir la misma sensación que si tuviera la persona al lado y yo tengo que trasmitirlo hacia arriba, entonces un dato fundamental que se olvide genera un efecto en cadena. El nivel de comunicación debe ser fluido total.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Siempre puede haber conflictos pero el comité debe ser capaz de tomar decisiones de manera objetiva, de acuerdo a las políticas de la cooperativa.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si, las relaciones interpersonales son fundamentales, a veces un ejecutivo puede decir que no le quieren revisar sus créditos pero esas cosas pasan a segundo plano porque lo importante es que se lleve de buena manera el tema de las solicitudes de crédito, a veces el analista tiene muchas solicitudes y uno quiere que le vean rápido porque la persona lo necesita urgente entonces hay que conversar con el analista para ver si puede revisarlo antes, pero todo es conversable siempre.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Si se respetan todas las opiniones y sugerencias respecto a las solicitudes de crédito, todo lo que sea bueno para el funcionamiento adecuado de la cooperativa.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: H
- Cargo: Agente sucursal
- Empresa: 10
- Especialización Financiera de usted: Técnico Financiero
- Tamaño del comité: El ejecutivo y yo
- Estructura organizacional de la empresa: Primero yo que soy el agente de sucursal, luego viene mi ejecutivo de plataforma número uno don Ronny, luego la ejecutiva de plataforma número dos, la señora Evelyn, tenemos a un ejecutivo de operaciones; don Manuel y la encargada de normalización; maría catalina y una ejecutiva de venta en terreno, Janette.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: No.
- Tenencia del ejecutivo: Siete años

- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Solamente el área comercial son que tienen incentivos que va por el número de operaciones por la cantidad de colocaciones y por el crecimiento.
- Crecimiento y oportunidades: Las proyecciones siempre están, de echo yo legue a esta institución siendo ejecutivo de operaciones durante 4 años, posteriormente durante 10 años fui ejecutivo de plataforma y hace 7 años ejerzo como agente de sucursal tanto de san Antonio como de viña del mar.

Ejecutivo comercial

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Primero acreditar renta y el carnet de identidad son los únicos requisitos, no revisamos informes comerciales solo acreditamos que el cliente tenga algún tipo de renta, trabajamos con la renta desde \$60.000 hacia arriba, pensando que los pensionados tienen ingresos bajos. Normalmente cuando llegan a hacerse socios, aun cuando no pidan un crédito, revisamos todos los antecedentes de la persona y vemos si califica para crédito, aun cuando no tenga la necesidad, para dejarle la información de que puede acceder a un crédito con nosotros.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Tenemos solamente un tipo de crédito que se aprueba automáticamente en la sucursal, que es que se ve con la huella y que tiene una oferta de crédito inmediata, y ese se queda automáticamente aprobado, ahora esos son montos bajos y a corto plazo. Todos los otros créditos hay una mesa de visado que revisa las solicitudes en Santiago.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Nosotros revisamos los ingresos de las personas a través de la huella para ver sus cotizaciones y le vamos a prestar dependiendo del tramo en que se encuentre, hasta cierta renta son tantas veces renta, dependiendo de la renta líquida.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Todo se ve en Santiago, hay un comité que evalúa los créditos en Santiago, ven los créditos más grandes, o créditos que tienen un mayor endeudamiento, todo eso se ve en un comité pero todo en Santiago. Y la respuesta depende de la importancia es cuanto se demora en llegar, si es un crédito importante de tres horas hacia adelante, pero normalmente son dentro del día, salvo que vayan con algún tipo de excepción porque tienen que pasar a otro nivel.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: El analista solamente manda las resoluciones y en el caso que tengan alguna duda, ellos se contactan con nosotros, pero no estamos involucrados en la misma evaluación. Todos los créditos tienen derecho a apelación y se manda a este comité de gerentes y se evalúa depende de las fortalezas que tu presentes del caso.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Bueno mensualmente son como 200 operaciones, diaria serán unas 10 más o menos.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Ellos son los que nos hablan a nosotros cuando tienen duda, pero nosotros no los llamamos ni nada porque ellos solos toman la decisión de aprobación o rechazo.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: No porque nos regimos bajo la misma política, hay una mesa de visado en Santiago que ven a nivel nacional entonces todos se ajustan a la misma política de crédito, por tanto todos operan bajos las mismas condiciones.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No.

Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: No porque el departamento de riesgo ve esas cosas.

3. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: No hay diferencias de opinión porque todos conocemos la estrategia de la empresa.

4. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No no hay diferencias.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

5. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: No porque no hay un comité de varias personas

6. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: No.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si siempre

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si claro porque en el analista toma las decisiones importantes

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Bueno a pesar de que no es un comité igual creo que las decisiones están en relación a la estrategia de la empresa por el tema de las políticas de empresa.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Bueno, el analista en jefe toma las decisiones de créditos más importantes o cuando hay apelaciones también.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Claro porque puede presentar algún tipo de información que se pueda adjuntar al crédito que pueda ser una fortaleza para la operación.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Pienso que si a pesar de no existir un comité como en los bancos, las tareas están bien asignadas de acuerdo al nivel de la persona.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: No existe un debate

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: En general las relaciones son buenas, ya sea en la sucursal o con los analistas porque igual ellos nos llaman cuando tienen dudas entonces se entablan conversaciones.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Si todos respetamos las opiniones, sobre todo en las apelaciones porque uno manda todas las fortalezas de la persona para apoyar el crédito y eso lo evalúan a criterio, más que dentro de la misma política se utiliza un criterio de poder evaluar esos puntos que no están dentro de la política pero tienen un criterio los evaluadores.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: X
- Cargo: Ejecutiva Plataforma
- Empresa: 9
- Especialización Financiera de usted: Técnica en administración empresa mención finanzas.
- Tamaño del comité: Son alrededor de cinco personas para todo el país.
- Estructura organizacional de la empresa: El gerente regional, agente, jefe de operaciones, supervisor de venta y ejecutivos.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: No.
- Tenencia del ejecutivo: Alrededor de 4 -5 años en promedio

- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Base más comisiones.
- Crecimiento y oportunidades: Si, se puede ir escalando

Jefa de Sucursal

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: La mayoría se edad de 21 años, acreditar renta y tener la antigüedad que se solicita de acuerdo a las políticas de la empresa. Ingreso mínimo de \$120.000 líquido.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Acá se hace el primer filtro, se hace la pre evaluación, después se mandan los papeles a Santiago a un departamento que se llama riesgo, quienes son ellos que aprueban los créditos el monto y los meses. Y se demoran como un día en responder, lo mandamos por escáner, nosotros nos quedamos con los originales.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Ingresamos todos los documentos, se revisa su carga financiera y como está el dicom, si ha pagado o no ha pagada, como esta su carga financiera, nosotros le prestamos platita, igual la persona tiene que devolverla, y tener los medios para devolver ese dinero.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Todo es en Santiago como te decía y la respuesta la mandan dentro del día no se demoran más de un día en responder las solicitudes.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Si tienen dudas ellos nos pueden solicitar documentos para aprobar más que nada el monto que la persona está solicitando, y si bajan el monto el socio decide si tomar el crédito o no.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Generalmente de cursan 5 a 6 créditos semanales

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Bueno pueden acercarse a mi cuando tienen dudas para mandar las solicitudes de crédito

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: No podría decir cómo funciona el departamento de riesgo porque ellos toman las decisiones y no hay apelación porque ellos son los que saben por eso toman las decisiones de los créditos. Por lo tanto no hay diferencias de opinión entre el departamento de riesgo y nosotros.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No hay comité en sucursal así que no tenemos diferencias

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: No porque no se realiza en sucursal.

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: No claro que no hay diferencias

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No porque tenemos las mismas políticas

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité.

Entrevistado: No porque solo el departamento de riesgo toman las decisiones

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: No se toman de manera colectiva porque ellos deciden y mandan su respuesta nada más.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Por supuesto que si porque si no, no podría estar trabajando con ellos, además este trabajo se requiere mucha atención al cliente, el trato y generalmente de las cooperativas con los bancos es que la atención es más personalizada aquí el socio cuenta el drama que tiene, para qué necesita el dinero y nosotros lo ayudamos.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Por supuesto que si.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si claramente.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Bueno el departamento de riesgo tiene un analista en jefe pero no forma parte de todas las decisiones si no que solo de las más importantes.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: A claro que si por ejemplo yo puedo aconsejarlo para resolver el problema y dejar al socio contento.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Supongo que así funciona el departamento de riesgo

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si, aquí nosotros tenemos súper buena comunicación tanto aquí en la oficina como con Santiago, todos los jefes están dispuestos a ayudar a entregarnos una respuesta y a lo mucho en el momento en caso que no pudieran ellos te derivan con una persona que tenga el conocimiento necesario para resolver cualquier problema.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: No hay debate en comité, en Santiago deciden.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si, aquí si yo hablo por mi equipo y uno tiene que funcionar como equipo.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás.

Entrevistado: Si, se respetan porque todos tenemos diferentes puntos de vista y uno tiene que ser objetiva porque de repente uno también se equivoca.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: G
- Cargo: Jefa de sucursal
- Empresa: 8
- Especialización Financiera de usted: Agente en venta con mención en comercio exterior
- Tamaño del comité: Cinco personas
- Estructura organizacional de la empresa: Yo que soy la agente después viene mis dos ejecutivos y el cajero.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No.
- Dualidad en cargos: No
- Tenencia del ejecutivo: Año y medio más o menos
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Son fijas pero también reciben bonos de incentivo
- Crecimiento y oportunidades: Si se da pero cuesta un poquito.

Ejecutiva de ventas

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Primero tienes que cumplir ciertos requisitos, puede ingresar cualquier persona ya sea funcionario de armada, carabineros Dipreca, Capredena, que son los pensionados de esta empresa, pero también puede ser cualquier persona particular que tiene que cumplir ciertos requisitos, como tener una año de antigüedad nacional, entonces ahí le pedimos las tres últimas liquidaciones de sueldo, no tienen que tener antecedentes financieros negativos afuera, y ahí entra a un sistema interno donde nosotros evaluamos ciertos parámetros y si califica entra a nuestra cooperativa ya y obviamente se les pide a ellos hacer un aporte mínimo de \$6.000 mensuales que \$5.000 son para un capital de ahorro de la persona y los mil pesos son para cancelar las cuotas de gastos mensuales de

participación por el hecho de ser socio de la cooperativa y tener beneficios, como por ejemplo sacar los créditos de consumo a tasas preferenciales, tener derecho a cobrar bonos de beneficios sociales, como bonos de matrimonio, de nacimientos por hijo, por fallecimiento de cónyuge, ya y cuotas mortuorias que en el caso del titular, la persona tiene una deuda con nosotros, esa deuda queda cubierta con el capital de ahorro y o que no le alcanza es cubierto por este auto seguro de protección, que es como un seguro de visa pero como no trabajamos con aseguradora es como un fondo solidario que le llamamos nosotros

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Entra a un sistema de riesgo, en donde nosotros ingresamos todos los antecedentes necesario también esto es medido por un sistema ya y de ser rechazado por sistema pasa automáticamente dependiendo de ciertos montos ya sea a la jefa de la agencia o si no a subgerencia o a la gerencia general y ellos determinan si los aprueban o no.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Sus ingresos, su deuda externa ya y también revisamos la deuda externa porque hace un año la cooperativa paso a ser parte de la superintendencia de bancos, por lo tanto somos supervisados por ello, independiente de esto para nosotros siempre prevalece el comportamiento interno que tiene la persona con nosotros , a veces puede que afuera no se porte muy bien pero con nosotros si se aprecia, y también los años de trayectoria que la persona tenga con nosotros, entonces a veces no poseen capacidad de pago pero si ellos se han portado bien con un crédito que ya están cancelando, y quieren refinanciar este mismo crédito, a lo máximo que podrían optar estas personas es a mantener su valor cuota ya para seguir apoyándolos por ejemplo, ese es el concepto de cooperativa.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: No hay comité, todo es por sistema, ahora hay casos muy puntuales que si requiere de llevar los papeles físicamente al departamento de riesgo por lo tanto cuando son casos complicados uno puede llevar los papeles físicamente y se hace no una reunión pero ellos pueden revisar mejor.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Y ellos tienen dudas o si no entienden es como lo que te comentaba que llevamos los papeles físicamente porque están aquí en la oficina de al lado, porque nosotros solo estamos en la quinta región con esta sucursal que es de Valparaíso y con la sucursal de viña.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Cursamos como 150 y 200 créditos semanales, porque por ejemplo acá en Valparaíso somos 5 ejecutivas y saca un promedio de 2 diarios por cada una mas los que están en terreno, son como 30 diarios.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si claro.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: No porque a veces más que nada el puntaje que arroja es negativo porque a veces la persona un mes fallo en el pago interno, el sistema aunque haya sido un mes me lo castiga en el fondo pero ahí inmediatamente entonces se apela a que fue en una oportunidad

puntual, y se apela para que se aprobado, hay otros que son aprobados inmediatamente por sistema.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: Todo pasa por la agente o por el departamento de riesgo

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: Eso no lo vemos.

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: No bueno siempre podemos conversar y llamar por teléfono.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No hay diferencias.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité.

Entrevistado: Dentro del departamento de riesgo no sabría decir si hay debate, pero con nosotros no hay.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: No son decisiones colectivas.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si, constantemente nos están capacitando, ya sea en forma interna o externa entonces están todas capacitadas como para atender al cliente

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si claro.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si absolutamente si porque como la palabra lo dice la cooperativa es cooperativismo entonces como ayudar a las personas a solucionar sus problemas esa es la idea de nosotros.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Bueno acá el agente no participa de comité de riesgo pero es el primer filtro, digamos cuando los créditos no son autorizados de manera automática, inmediatamente pasa a riesgo y son por montos, por ejemplo de 0 a \$500.000 si el crédito es rechazado pasa por riesgo y después de riesgo determina la agente, ya después de \$500.001 a \$3.000.000 riesgo y subgerencia, y ya de 3 millones hacia arriba, gerencia definitivamente.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: No necesariamente porque la idea es que nosotras como ejecutivas detengamos y solucionemos el problema aquí, ya cuando escapa de nuestras manos por una toma de decisión más que de no saber ahí lo hacemos pasar por el agente.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Pienso que si.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si si porque lo tenemos ya sea por teléfono por mail, siempre hay una buena comunicación

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: Si pienso que siempre se puede conversar las cosas con el departamento de riesgo.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si, muy buenas el ambiente laboral es muy grato en general.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás.

Entrevistado: Si si.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: K
- Cargo: Ejecutiva de ventas
- Empresa: 7
- Especialización Financiera de usted: Técnico en administración de empresas
- Tamaño del comité: Tres personas
- Estructura organizacional de la empresa: Partiría por el directorio que no están físicamente acá, luego está el consejo directivo y aquí en sucursal el gerente subgerente y también se divide en subgerencias, de riesgo, de finanzas, de operaciones y comercial y también lo compone la fiscal, que es la abogada de nuestra cooperativa de ahí hacia abajo esta la agente, nosotras las ejecutivas, telefonistas, tesorería, departamento de archivos, y el departamento de contabilidad, informática, recursos humanos y marketing.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: El departamento de riesgo se encuentra aquí en esta sucursal.
- Dualidad en cargos: No
- Tenencia del ejecutivo: La media seria 5 años
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Todo el personal es sueldo fijo y solo los vendedores en terreno tienen sueldo fijo más comisiones
- Crecimiento y oportunidades: Por ahora no, porque como no es una cooperativa que tenga más sucursales no se puede expandir mucho, no existe mucho crecimiento.

Ejecutivo comercial

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Tienen que ser pensionados de Capredena y empresas que tengan convenios con la cooperativa, esos son los dos requisitos para poder solicitar un crédito acá, ya no se están aceptando socios libres.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Nosotros acá mismo lo ingresamos al sistema y lo podemos realizar no hay ningún problema.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Si es pensionado le revisamos depende porque hay pensionados que se utilizan las tres últimas liquidaciones de sueldo y otros que se utiliza la última, y ahí nosotros hacemos una evaluación para ver cuánto se le aumenta de línea y pueda optar a un crédito. También tiene que tener capital en su sistema eso significa como el ahorro que ellos van juntando mes a mes y los convenios nosotros revisamos las tres últimas liquidaciones, después hacemos una carta de aceptación que con el que tenemos convenio se la tiene que aceptar y una vez que se la aceptan podemos realizar el crédito.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Bueno si el crédito es sobre \$6.000.000 hacemos una declaración de efectivo, bueno y una vez que se hace la carta de efectivo se manda carta a comité a Santiago y después de eso nosotros esperamos la respuesta del crédito. La respuesta se puede demorar una hora o un día.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Bueno ahora que mandamos la carta a comité nos comunicamos más por si tienen dudas de alguna información.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Bueno es variable porque hace muy poco que se hace de mandar carta a comité porque antes tomábamos las decisiones solo en la sucursal.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Bueno aquí en la oficina nuestro superior siempre está disponible.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: Por el momento no se han mandado cartas a comité con grandes créditos así que no ha habido problemas ni diferencias de opinión.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No para nada.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: Bueno como se implementó hace poco pienso que el comité se esta adaptando a las nuevas políticas de la empresa.

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Seguimos con la misma estrategia así que no hay diferencias de opinión.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: Mmm no

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Bueno el comité es en Santiago pero siempre nos podemos comunicar por correo.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: Pienso que si porque la toma un grupo de personas que recibe las cartas para ver los créditos.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si, si porque igual por ejemplo si estas estudiando algo relacionado con la administración vas a ver todo tipo de cuentas, entonces viendo un estado de cuenta y te vas relacionando y vas viendo esto va así.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si porque en el comité toman las decisiones de los créditos más importantes.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si claro siempre se sigue la estrategia de la empresa.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: No sabría responder.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: No sé porque igual acá trabajamos en equipo si tú no sabes yo te ayudo y si yo no sé tú me ayudas, entonces igual trabajamos en equipo nos damos información.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Yo creo que si porque cada uno cumple ciertas funciones y tareas de acuerdo a lo que estudió.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: No creo que sea como debate pero para tomar las decisiones deben estar todos de acuerdo.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si tenemos buen ambiente laboral

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Si si

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: B
- Cargo: Ejecutiva cuenta
- Empresa: 6
- Especialización Financiera de usted: Técnica en administración empresa mención finanzas.
- Tamaño del comité: No sé el número exacto.
- Estructura organizacional de la empresa: El jefe de oficina, luego la jefa de operaciones que está encargada de la cajera el vigilante y el auxiliar; y el jefe de operaciones está encargado de los dos ejecutivos de cuenta de esta oficina.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: no
- Dualidad en cargos: No.
- Tenencia del ejecutivo: Va variando porque hay algunas que llevan 4 años, otros 2 años entonces va variando.
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Hay un sueldo fijo pero también si uno va cumpliendo comisiones igual se te va agregando al sueldo.
- Crecimiento y oportunidades: Si por ejemplo el caso de la jefa de operaciones, luego como cajera después pasó a ser ejecutiva de cuenta y ahora es jefa de operaciones.

Ejecutivo comercial

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Acá son socios, para ser socios de cooperativas, nosotros pedimos comprobante de domicilio, carnet vigente y \$3.000 que es la admisión para ingresar a la cooperativa, para ingresar como socio.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Lo que pasa es que la evaluación en general es rápida, porque como es evaluada por la huella, si tiene comprobante de domicilio donde acredita su dirección, puede el crédito estar en un día. Todo es en línea, a través del sistema nosotros enviamos la solicitud esto escala al agente de sucursal y el agente de sucursal si lo aprueba; hay créditos que son locales, si es local pasa solamente por el agente, si no escala al departamento de riesgo y ellos en base a sus parámetros les parece si otorgan el crédito o a veces con un monto menor.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Nosotros no evaluamos con la liquidación de sueldo, nosotros evaluamos con la huella, nosotros con la huella accedemos a las cotizaciones, con esas cotizaciones se evalúa en línea, la renta líquida que tiene y eso se contrasta con el endeudamiento que tenga en el sistema, en base a eso se ve su capacidad de pago y su cuota máxima a pagar, en base a eso es el monto del crédito.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Bueno como es en línea nosotros esperamos en resultado del departamento de riesgo, o del agente que por lo general es poco, 20 minutos, media hora máximo, si esta todo en línea.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Bueno con el agente interactuamos más y es relativo muy relativo.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Bueno lo que pasa es que en estos momentos nosotros solo estamos entregando créditos pre aprobados a clientes antiguos de esta sucursal, pero anteriormente igual era relativo, por ejemplo 15 al día.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si siempre podemos ir a preguntar antes de mandar una solicitud.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: Bueno por ejemplo cuando rechazan un crédito podemos apelar, pero que sea comprobable, acreditando mayor información, si tiene patrimonio, le pedimos que acredite la propiedad, o vehículo, si tiene una antigüedad laboral superior a 3 años pedimos certificado, siempre tratamos de buscar algo que quizás no pusimos o que si pusimos pero no comprobamos para que puedan aprobar el crédito y lo apelamos

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: Bueno no podría decir como son las opiniones dentro del comité de riesgo.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: No tenemos diferencias porque no vemos eso acá.

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Todos nos guiamos según los lineamientos de la cooperativa

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: Hacemos nuestro trabajo para tener buenos resultados en la cooperativa y tener un buen desempeño

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Bueno no existe un debate, pero en las apelación si se podría decir que se aceptan no las criticas sino más bien los argumentos para comprobar que un crédito si debiese ser aprobado.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: No son de manera colectiva.

Uso del Conocimientos y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Si, el agente y el departamento de riesgo están involucrados en las decisiones de crédito.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si, pienso que si.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Bueno, en nuestro caso el agente si nos juntamos no hay ningún problema.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Si podría decirse que si.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Bueno yo creo que si.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si se podría decir que si, en cuanto a crédito todo es en línea, si vemos que se está demorando nosotros podemos llamar por teléfono, ver que está pasando, pero si es información rápida

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: No existe debate, es una persona que toma la decisión mas bien, el agente o el analista del departamento de riesgo.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Bueno en general aquí existen buenas relaciones entre todos.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Bueno, la persona que toma la decisión siempre respeta los argumentos de las apelaciones, ya que cualquiera puede tener la razón si se tienen fundamentos comprobables.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: A
- Cargo: Ejecutivo Comercial
- Empresa: 5
- Especialización Financiera de usted: Ingeniera comercial
- Tamaño del comité: En talca esta la casa matriz, ahí está el analista de riesgo y luego puede pasar al analista en jefe.
- Estructura organizacional de la empresa: Es el agente, después están los ejecutivos.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: No.
- Tenencia del ejecutivo: Acá somos poquitos, serán en promedio 4 -5 años
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Base más comisiones.
- Crecimiento y oportunidades: Si, si.

Ejecutivo comercial

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Primero no tener boletín comercial, no estar en dicom, no estar informado en la SBIF todo eso, el otro requisito ser mayor de edad, no tener un mayor endeudamiento, y eso serían los tres requisitos fundamentales; no te piden una carrera específica, un sueldo específico, o sea obviamente más del mínimo pero también se trabaja con dueñas de casa entonces hay tarjetas que después se sacan sin necesidad de acreditar renta.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Si es por sistema que tienen pre aprobados los avances en efectivo.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Es que lo que pasa que si una persona viene a pedir un avance puede que lo tenga listo por sistema, o sea que lo tengas listo en tu tarjeta, entonces tu giras en cualquier caja, pero hay clientes que uno le tiene que hacer el disponible de avance o de crédito y en ese caso tendría que cumplir con las políticas, lo que te decía de no estar informado en la SBIF, con un mayor endeudamiento, no tener dicom o boletín comercial, y cumplir con todos los requisitos en cuanto a tener la mayoría de edad, eso más que nada, pero lo principal es no tener dicom y acreditar renta. El máximo que podemos ofrecer es \$6.000.000, ya créditos más grandes lo ve directamente en banco 4.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Bueno existe un comité de riesgo en Santiago, en el comité ven si hay un crédito que nosotros consideramos que puede ser un buen cliente pero nosotros acá lo rechazamos, en Santiago hay un comité que lo evalúa y puede pasar el filtro. Esto puede que se demore un día, más de un día no se demora, son solo las excepciones.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Bueno no hablamos mucho con los que están en Santiago solo cuando ocurren las excepciones le mandamos las propuestas.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité/ o el número de créditos de consumo cursados

Entrevistado: Es que depende, depende de la fecha del día pero pucha en un mes bueno se pueden hacer entre 50 y 100 avances.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes/jefes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si claro.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: Si porque esto es como una pirámide hay una jerarquía entonces yo puedo ver que le puedo dar el crédito a la persona pero yo tengo un superior que me lo tiene que autorizar y que revisar los documentos, hay accesos que solamente ellos tienen para ver otras cosas de los clientes, la SBIF, no todos podemos tener acceso para ver la SBIF, por lo tanto yo envío el crédito, y el cliente tiene un sobre endeudamiento me lo van a rechazar, es todo un proceso para que le crédito salga aprobado.

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: Como no hay comité aquí en 4 no tenemos diferencias.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: No tenemos relación con Santiago.

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Bueno nos guiamos principalmente por las políticas de crédito.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No porque todos queremos tener buenos resultados.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: No se da el debate acá.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: No.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si por supuesto, se pide una cierta experiencia en el área financiera, quizás no con un título ni con mayores estudios pero si por lo menos en el área financiera, en el área bancaria, seguros.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Bueno si.

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si exactamente.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: Nuestro jefe de crédito siempre está presente, es el que avalúa los créditos.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Si por supuesto como en todas las empresas, puede llegar que una persona que tenga una mayor influencia o con un mayor cargo puede autorizar algo que quizás a nosotros se nos fue de las manos.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: En general aquí yo pienso que si.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si, si mediante correo, teléfono en forma presencial, hay capacitaciones, se está informando todo mediante una plataforma de internet, estamos bien informados.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: No hay debate.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Yo por lo menos me llevo bien con todos, pero como en todas partes acá igual hay rocen pero temas domésticos, acá se trabaja a comisión entonces es una competencia, por tanto hay diferencias, disputas pero netamente temas laborales.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Si se respetan.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: F
- Cargo: Ejecutivo Comercial
- Empresa: 4
- Especialización Financiera de usted: Administrador de empresas
- Tamaño del comité: Lo desconozco
- Estructura organizacional de la empresa: Un subgerente, dos supervisores, los demás son funcionarios que somos ejecutivos comerciales y captadoras de la tarjeta.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: No.
- Tenencia del ejecutivo: Cuatro años
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Base más comisiones.
- Crecimiento y oportunidades: Si, existe oportunidades crecimiento y todos por igual no existen diferencias de ningún tipo.

Ejecutivo comercial

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Ya mira para ser cliente de acá te piden como requisito mínimo los 25 años, y una renta imponible del sueldo mínimo y no tener dicom, y para menores de 25 años se pide una renta imponible sobre los \$300.000 y en el caso de no tener renta lo que te piden es acreditar con otra tarjeta comercial, por ejemplo Ripley, presto, parís, con un cupo máximo de \$250.000.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Si, te aparece un pop-up en pantalla, y este pop-up dice que tiene que venir con su carnet a cualquier caja, y en caja le dicen en cuantas cuotas puede sacar el avance, cuanto es la comisión del avance.

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)

- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Bueno es que son por campaña, entonces por campaña viene incluido el buen comportamiento del cliente, el cliente que paga bien, a la fecha; los clientes que tiene problemas con el abono prácticamente se les desordena su cuenta, entonces el cliente que paga bien claro tiene avances mes a mes; y si no le aparece automáticamente no se puede generar.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: No hay reuniones de comité.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: No hay comunicación.

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Pocas muy pocas porque la gente tiene miedo de endeudarse.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: La jefa de crédito si.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro del comité sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: No hay diferencias, porque acá no tomamos decisiones

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: Bueno no existe el comité

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: No podría decir eso porque no hay comité.

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Mmm no.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No tampoco hay diferencias.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Bueno si tenemos dudas igual nos ayudamos.

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: No porque no hay comité.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si claro a nosotras nos capacitan constantemente.

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Nosotras no tomamos decisiones, solo atendemos a las personas que tienen problemas con sus avances o que desean sacar tarjeta, porque la decisión de aprobar un avance es por sistema.

3. El comité está apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: El sistema está de acuerdo a la estrategia de la empresa.

El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: No

4. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Si pienso que si.

5. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: No necesariamente

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si porque nos llega información acerca de si cambian las políticas, ahora por ejemplo estamos cambiando de tarjeta la polar a tarjeta blanc entonces nos tenemos que informar de los cambios siempre.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: No hay debate pero las cosas se pueden conversar siempre, ya sea con un cliente molesto o con un compañero de trabajo.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si nos llevamos bien todos.

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Si por supuesto.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: EE
- Cargo: Ejecutiva Comercial
- Empresa: 3
- Especialización Financiera de usted: Profesora de historia en proceso de titulación
- Tamaño del comité: No sabría decirlo
- Estructura organizacional de la empresa: Es por jerarquía, gerente, jefes retail, jefes comerciales, ejecutivos comerciales y hacia abajo
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: No.
- Tenencia del ejecutivo: Poco como un año.
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Base más comisiones.
- Crecimiento y oportunidades: Si, bastante, aquí hay niñas chiquititas todavía.

Ejecutivo comercial

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Entrevistado: Primero ser mayor de 18 años, acreditar una renta mensual superior a \$270.000 bruto presentado las cotizaciones de los últimos 12 meses y tener una antigüedad laboral de a lo menos 6 meses, eso y bueno no tener moras en el sistema financiero.

¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática?

Entrevistado: Si por campañas que se lanzan por sistema

De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cual utiliza:

- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Entrevistado: Bueno para ser sujeto de crédito la renta mensual debe ser mínimo de \$470.000 imponible, tener buenos antecedentes financieros y lo que hacemos acá es hacer un score en donde se le asigna puntaje a la persona según sus hábitos de compra calificándose de 1 a 4 y además mientras más compras realiza el puntaje es mayor y así se permite acceder a un crédito o a un avance con montos que dependen del puntaje que es en relación a los hábitos de compra y al riesgo de pago.

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del número y duración de las reuniones del comité (agentes, ejecutivo, analista, jefe analista), el compromiso / disponibilidad de agentes, y la frecuencia con la que interactuaron los miembros del comité.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité?

Entrevistado: Bueno se hacen reuniones diarias para ver cómo va la captación de tarjetas y los avances y créditos porque tenemos metas diarias y mensuales.

2. Además de las reuniones de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas de esta empresa?

Entrevistado: Bueno con nuestros jefes podemos hablar en todo momento

3. Por favor, indique el número de veces que se reúne durante la semana con el comité

Entrevistado: Nos reunimos todos los días además llega mucha gente a pedir avances y créditos, es mas en fechas importantes pero todos los días tenemos avances y créditos de consumo.

4. Sírvase indicar si los analistas/ agentes están disponibles cuando sea necesario.

Entrevistado: Si por supuesto.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro de la junta sobre:

1. Las decisiones clave a tomar.

Entrevistado: Nos guiamos por las políticas de crédito que son transversales para todos los que trabajamos en 2 y en general los que funcionan con 2

2. El papel y las responsabilidades del comité.

Entrevistado: No hay diferencias porque sabemos cómo tratar cada solicitud de acuerdo al puntaje de la persona, no hay excepciones.

3. Cómo debería funcionar el comité

Entrevistado: No para nada porque todos sabemos cuáles son las funciones de cada persona, por ejemplo yo no puedo sobrepasar a mi superior.

4. El propósito general y la estrategia de la empresa.

Entrevistado: No para nada, todos seguimos la estrategia guiándonos siempre por las políticas de crédito.

5. Los resultados y el desempeño de la compañía.

Entrevistado: No, todos trabajamos para cumplir con los resultados de acuerdo a las metas que tenemos y hacemos lo mejor posible para lograrlas.

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6. Hay críticas constructivas y debate entre los agentes, ejecutivos y analistas de riesgo en las reuniones de comité

Entrevistado: Así como un debate no pero si vemos que podemos hacer para mejorar nuestro servicio o también para llegar a la meta

7. El comité es capaz de tomar colectivamente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto

Entrevistado: No son colectivas.

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los ejecutivos y agentes usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas y el conocimiento del directorio.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los agentes/ejecutivos utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Entrevistado: Si por supuesto

2. Los agentes/ ejecutivos buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Entrevistado: Bueno en Santiago toman las decisiones y van viendo lo que pasa con el sistema de score pero en sucursal se llevan a cabo las funciones de crédito

3. El comité esta apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Entrevistado: Si por supuesto.

4. El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Entrevistado: En Santiago es así.

5. Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia.

Entrevistado: Bueno aquí las dudas se las hacemos a Karen que es nuestra jefa porque obviamente sabe más que nosotros.

6. Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Entrevistado: Bueno yo creo que si porque cada uno tiene un puesto de trabajo y debe cumplir con ciertas tareas.

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten agentes, ejecutivos y analistas trabajar juntos.

Entrevistado: Si por supuesto.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Entrevistado: No como un debate sino como de conversar las formas para mejorar los números en relación a la cantidad de avances y de créditos de consumo en base a las metas.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Entrevistado: Si, siempre es necesario tener buenas relaciones interpersonales, igual a veces uno puede tener roces pero es importante tener buena comunicación como equipo de trabajo para poder cumplir con nuestra labor lo mejor posible.

Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás

Entrevistado: Si

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: AA
- Cargo: Ejecutivo comercial
- Empresa: 2
- Especialización Financiera de usted: Ingeniero comercial
- Tamaño del comité: No sé cómo trabajan en Santiago.
- Estructura organizacional de la empresa: El gerente de la tienda, el gerente financiero, la jefa de crédito y los ejecutivos comerciales.
- Se tiene una Comisión delegada de riesgos: No
- Dualidad en cargos: No.
- Tenencia del ejecutivo: Varía bastante pero yo creo que entre 2 y 4 años
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Una base más comisiones.
- Crecimiento y oportunidades: Si, pienso que si hay oportunidades.

Analista de riesgo

Agente del riesgo financiero

- Respecto al análisis de un crédito de consumo cuáles son las políticas de empresa, en relación a las exigencias mínimas para considerar la petición de un crédito de consumo.

Respuesta:

La renta mínima que deben tener los clientes para optar a los productos del banco es de \$ 1.000.000 si trabajan y viven en regiones, y de \$ 1.200.000 si trabajan y viven en Santiago.

Los clientes pueden acreditar renta de la siguiente manera:

- Como dependientes acreditando las 3 últimas liquidaciones de sueldo (si tienes renta fija) o las 6 últimas liquidaciones de sueldo (si es renta variable,), tu renta es variable si en tus liquidaciones tienes ingresos por concepto de comisiones por venta.
- Como independiente: acreditando las boletas de honorarios de los últimos 6 meses, declaración anual de impuesto (DAI) 2014 Y 2015. Las boletas de honorarios pueden ser electrónicas o manuales.
- Rentistas: acreditando ingresos a través de arriendos.

El cliente puede acreditar ingresos por liquidaciones de sueldo más boletas de honorarios más arriendo.

Además de los ingresos el cliente debe acreditar patrimonio (auto, bienes raíces, fondos mutuos, depósitos a plazo o saldo en cuenta de ahorros) si es que los tiene.

Y debe detallar sus deudas. Todo lo que mencione anteriormente es lo que debe presentar el cliente de manera obligatoria.

- ¿En esta institución se tiene la facultad de aprobar créditos de consumo de manera automática? (si la respuesta es afirmativa, indicar como el sistema computacional puede aprobar de manera automática, estos créditos de consumo. Si la respuesta es negativa, indicar la por qué no es posible aprobar de manera automática los créditos de consumo en sucursal)

Respuesta:

Yo no tengo atribuciones para aceptar las solicitudes de los clientes, ya que el departamento de riesgo de Banco Itaú se divide en dos: En Centralizado (que lo compongo yo y 10 personas más app), que somos los que detectamos los fraudes y además realizamos un perfil del cliente, analizando sus ingresos, patrimonio, deudas. La mesa de crédito, que acepta o rechaza a los clientes de acuerdo al trabajo que nosotros realizamos.

- De la siguiente familia de ratios financieros relacionados al análisis para aprobar o rechazar un crédito de consumo, cuales se utilizan dentro de su departamento de riesgo y de qué manera:
- La liquidez de cada persona o familia (Análisis de los activos líquidos en comparación con los gastos mensuales, las deudas y el patrimonio neto)
- Endeudamiento (análisis de los activos líquidos en comparación con los pagos anuales de deuda, así como también se analiza la deuda total y deuda no hipotecaria en comparación con el patrimonio neto)
- Patrimonio neto en relación a metas financieras comunes para cualquier familia (Análisis del patrimonio neto más activos intangibles en comparación con patrimonio neto y activos en pesos.)

Respuesta:

Mi trabajo es validar todo, lo voy a detallar un poco a continuación:

- Con respecto a las liquidaciones de sueldo verificamos que el monto que le descuentan en impuesto, salud, AFP y seguro de cesantía sea el correcto, de acuerdo a los topes legales del mes con una planilla que nosotros usamos.- Con respecto a los clientes independientes, validamos las boletas de honorarios manuales y electrónicas, que su giro (actividad en servicio de impuestos internos) sea acorde a su profesión, que las boletas estén vigentes y concuerden en un 100% a las que el cliente acreditó. Validamos los DAI.

Que los con contratos de arriendo estén a nombre del cliente y para ser considerados debe si o si acreditar a la propiedad que arrienda. (la propiedad debe estar a su nombre). Todo lo que acredita como patrimonio, debe estar acorde con sus ingresos. Como sus ingresos deben estar acorde a su edad y profesión.

Ejemplo de patrones de fraude:

- Clientes mayores de 30 años, con años de antigüedad laboral SIN BANCARIZAR.
- Que acredite mucho patrimonio vs a sus ingresos y edad.
- Que todas las boletas de honorarios las emita recientemente.
- Que las declaraciones anuales de impuesto tengan meses de retraso con respecto a la fecha de presentación (Abril)

Proceso comité / Cohesión

Funcionamiento comité: *Conocer acerca del funcionamiento del comité de riesgo, el compromiso / disponibilidad, la frecuencia con la que se hacen las revisiones de las propuestas de crédito.*

Preguntas

1. En promedio, ¿cuánto tiempo suelen durar las reuniones de comité (o la revisión de las propuestas de crédito en caso que solo usted revise cada caso)?

Respuesta:

Cada integrante de la mesa de crédito tiene distintas atribuciones en relación al monto del crédito y del producto que el cliente quiere.

2. Además de los comités, ¿Con qué frecuencia, en promedio hablas a los analistas en jefe de esta empresa?

Respuesta:

La frecuencia en la que hablamos con nuestros analistas en jefe es muy relativa, en mi caso sólo acudo a ellos cuando tengo alguna duda.

3. Por favor, indique en promedio, el número de propuestas de crédito de consumo que revisa diariamente.

Respuesta:

La cantidad de peticiones de crédito de consumo al día es relativa también. Podemos evaluar a un cliente al día como a cinco o más (me refiero a la cantidad de clientes que yo evalué, no del total que llega a la unidad)

- Sírvase indicar si el analista en jefe o su superior, está disponibles cuando sea necesario.

Respuesta:

Los jefes de la unidad siempre están disponibles.

Conflicto cognitivo: *Se busca conocer acerca del grado de diferencia de opinión a nivel del comité sobre las tareas clave de riesgo financiero y la calidad de discusión del grupo incluida la participación de en el debate de decisiones.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que hay diferencias de opinión en dentro del comité de riesgo sobre: (explique su respuesta)

1. Las decisiones clave a tomar.

Respuesta:

No, porque está todo muy estandarizado, nuestra biblia es la política de crédito del Banco y en base a eso tomamos las decisiones y procedimientos. Aunque siempre hay un margen donde depende 100% del analista. Esto se asume para la respuesta 1 a 5, porque no hay diferencias.

- 2- El papel y las responsabilidades del comité.

Respuesta:

3- Cómo debería funcionar el comité

Respuesta:

4- El propósito general y la estrategia de la empresa.

Respuesta:

5- Los resultados y el desempeño de la compañía.

Respuesta:

Indique su nivel de satisfacción con respecto a lo siguiente:

6- Hay críticas constructivas y debate entre analistas de riesgo en las reuniones de comité.

Respuesta:

No porque las críticas y opiniones se realizan antes de llegar al comité de crédito en donde se toma la decisión

7- El comité es capaz de tomar colectivamente/personalmente decisiones compartidas siguiendo un debate franco y abierto.

Respuesta:

Si por supuesto porque son decisiones importantes

Uso del Conocimiento y Habilidades: *Se desea conocer el grado en que los analistas usan sus conocimientos y habilidades en las decisiones estratégicas, y si es que se consigue un ajuste perfecto entre las tareas asignadas.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que: (explique sus respuestas)

1. Los analistas utilizan sus habilidades y conocimientos para contribuir a abordar tareas.

Respuesta:

Si, aunque la mayoría de los conocimientos los adquirimos en la práctica, y capacitaciones. La mayoría de nosotros somos jóvenes, recién titulados, contratan a jóvenes por el nivel de estrés que tenemos en la pega y la dinámica del trabajo. No paramos en todo el día. Tenemos contacto todo el día con los ejecutivos que en su caso la renta depende de las metas y si yo envié un cliente a fraude son menos lucas para ellos, y cuando le tocas el bolsillo a alguien no reacciona de la mejor manera.

2- Los analistas buscan involucrar completamente al comité en los procesos y decisiones estratégicas claves

Respuesta:

Si claramente porque en el comité se toma la decisión final

3- El comité está apropiadamente involucrado en la estrategia de la empresa.

Respuesta:

Si porque nos guiamos por esa estrategia en todo momento

4- El analista en jefe participa activamente en las reuniones de comité a la medida de sus posibilidades.

Respuesta:

Participa en la mesa de crédito

5- Cuando se analiza un problema, las personas que más saben sobre ese tema en general tienen la mayor influencia. (Ejemplo, ante dificultad en la toma de decisión le consulta a quien más sabe)

Respuesta:

Si claro cuando no puedo resolver algo si le pregunto a otra persona que pueda saber acerca de ese temas.

6- Las tareas en el comité generalmente se delegan en una forma que asegure el mejor ajuste entre las tareas asignadas y conocimiento de cada persona.

Respuesta:

Si aunque como dije la mayoría somos recién titulados

Comité/Cohesión: *Esta este ítem se busca reflejar la capacidad del comité para trabajar en equipo.*

Preguntas: Por favor, indique en una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy bajo" y 5 es "muy alto" el grado en que:

1. Los buenos canales de comunicación permiten a los analistas del departamento de riesgo trabajar juntos.

Respuesta:

Si claramente para poder comunicarnos y ayudarnos también.

2. Los miembros del comité se desafían unos y otros de manera cómoda en el debate del comité.

Respuesta:

No es como un debate porque la mesa de crédito al ver el perfil del cliente de acuerdo a las políticas de crédito decide si otorga el crédito o no.

3. Las relaciones interpersonales entre los miembros del comité son conducentes para un comité efectivo.

Respuesta:

Si porque cuando nos respetamos podemos llevar un trabajo limpio y con buen clima laboral

4. Los miembros del comité respetan el valor de las contribuciones de los demás.

Respuesta:

Sí, hay compañeros que tienen más conocimientos respecto a un tema porque a lo mejor estudiaron algo relacionado a eso antes, o por experiencia previa en otro trabajo, y eso es esta pega es muy importante, porque en mi caso no tengo mucho conocimiento respecto a tributaria, pero si lo tiene una compañera y me apoyo en ella y su opinión vale mucho en el grupo. Las opiniones del resto siempre sin muy bien recibidas.

Estructura comité / Demografía, Director características y variables de control

- Nombre: PD
- Cargo: Analista de riesgo
- Empresa: 1
- Especialización Financiera de usted (profesión): Ingeniera comercial
- Tamaño del comité: 10
- Estructura organizacional del departamento de riesgo: Centralizado y mesa de crédito
- Existe dualidad en cargos: No
- Tenencia del ejecutivo: De los que trabajamos en centralizado es poca, como promedio 3 años
- Las remuneraciones son fijas o en base a comisiones por metas cumplidas: Fijas
- Existe crecimiento y oportunidades en esta empresa: Si se puede pasar a la mesa de crédito por ejemplo.

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS