





# REFLEXIONES SOBRE EL SISTEMA FINANCIERO CHILENO

---

Un recorrido por las últimas dos décadas

**Enrique Marshall Rivera**

50  
AÑOS  
1970-2020



EDICIONES  
UNIVERSITARIAS  
DE VALPARAÍSO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE VALPARAÍSO



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO



*“El dinero debe servir y no gobernar”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Carta del papa Francisco del 17 de mayo de 2018.



*A mi familia*

**Reflexiones sobre el Sistema Financiero Chileno.  
Un recorrido por las últimas dos décadas.**

© Enrique Marshall Rivera, 2020.

Registro de Propiedad Intelectual N° 2020-A-4048  
ISBN: 978-956-17-0869-3

Derechos Reservados  
Tirada: 500 ejemplares

Ediciones Universitarias de Valparaíso  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Calle Doce de Febrero 21, Valparaíso  
Teléfono 32 227 3902  
Correo electrónico: [euvsa@pucv.cl](mailto:euvsa@pucv.cl)  
[www.euv.cl](http://www.euv.cl)

Diseño: Alejandra Salinas C.  
Corrección: Daniela Vergara R.

Impreso por Salesianos S.A.

HECHO EN CHILE



## Índice

Prólogo .....	11
Introducción .....	15
<b>I. Desde la Superintendencia de Bancos .....</b>	<b>21</b>
El sistema bancario chileno .....	21
Sobre el nuevo horario bancario .....	23
Primera oficina de atención de público .....	25
Competencia y transparencia .....	27
Tendencias en regulación y supervisión bancaria .....	29
Acceso a los servicios bancarios para las pymes .....	32
Gobierno corporativo, disciplina de mercado y ética empresarial.....	34
Conglomerados financieros .....	37
<b>II. Desde el Banco Central .....</b>	<b>47</b>
Voto disidente.....	47
Veinte años de autonomía .....	50
Banco Central y estabilidad financiera.....	53
Devenir de la banca e implicancias para sus empleados .....	56
Inclusión financiera entre los jóvenes.....	58
Reflexiones sobre educación financiera .....	62
Sobre la práctica del ahorro .....	64
Diez años en el Banco Central .....	67
<b>III. Desde BancoEstado .....</b>	<b>77</b>
Katripache .....	77
Inclusión financiera y avances en productividad .....	78
Basilea III y su aplicación (amistosa) con las pymes .....	80
¿Qué esperar de la educación financiera? .....	82
¿Hacia un mundo sin efectivo? .....	84
Estafas piramidales y financieras.....	86

Reforma a la Ley de Bancos.....	89
Cargos de capital contracíclicos.....	91
Cuentas de ahorro para jóvenes.....	92
Comisiones por servicios bancarios.....	94
Nuevas tecnologías: aliadas de la inclusión financiera.....	95
Naturaleza de CuentaRut.....	97
¿Tiene sentido mantener la reserva técnica?.....	98
Capitalización de BancoEstado.....	100
Modelo de cooperación público-privada.....	102
Gobierno corporativo de BancoEstado.....	104
Inclusión financiera para los inmigrantes.....	105
<b>IV. Desde la Academia.....</b>	<b>115</b>
Sobre fraudes y filtraciones.....	115
Reformas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	116
Derecho bancario.....	117
Lecciones de una reforma bancaria.....	120
Regulación de las tarjetas de prepago.....	122
En deuda con Basilea III.....	123
Integridad financiera y género.....	124
Criptomonedas y cierre de cuentas corrientes.....	125
Banca chilena: ¿excesivamente conservadora?.....	127
¿Cuánto nos importa la estabilidad financiera?.....	128
El problema con el mercado bursátil.....	129
Tributo a la SBIF.....	130
Fraudes bancarios: distinción necesaria.....	131
Recorte en la tasa de interés: ¿Cuándo llega la rebaja a los consumidores?.....	133
Tasa neutral: tránsito con precaución.....	134
30 años de autonomía y algo más.....	135
Inteligencia financiera.....	136
Reequilibrio entre lo público y lo privado.....	137
¿Y las sucursales de bancos extranjeros?.....	138
IPC: margen nulo para desaciertos.....	140

## *Prólogo*

Cuando Enrique me transmitió su decisión de compartir las principales experiencias de su vida profesional en un libro, y a continuación me pidió escribir el prólogo, me sorprendió. Pero luego me sentí contento y motivado.

Contento, porque su amplia trayectoria en algunas de las instituciones más importantes del sistema financiero y su presencia en momentos clave para la banca chilena en las últimas décadas nos aportan una mirada excepcional para valorar cuánto y cómo ha cambiado esta industria, posibilitando que miles de empresas y personas accedan a un mundo moderno.

Contento, porque este libro con temáticas desde el año 2000 a la fecha, es una relevante contribución frente a la escasa documentación de la historia de estos años y, a la vez, un recordatorio de lo valioso que es atreverse a escribir lo vivido, antes que la memoria nos abandone.

Esta decisión de Enrique nos provoca para que otros sigamos este camino.

Me sentí igualmente motivado, pues los textos que Enrique nos plantea abordan diversos ámbitos de una de las industrias -que a mi juicio- mayores cambios ha experimentado en los últimos 20 años. En efecto, pasar de algunos miles de clientes a millones generó una revolución en la forma de hacer banca y cambios radicales en los modelos comerciales y de operaciones; en la forma de concebir al cliente como eje de las decisiones; en la gestión de los riesgos, que con los años se han complejizado; la transformación de los gobiernos corporativos hacia las mejores prácticas internacionales; y en la incorporación de habilidades y competencias diferentes en las personas que trabajan en la industria, entre otros.

La tecnología y la digitalización han sido fundamentales para sustentar esta explosión de transacciones asociadas a nuevos productos y servicios, así como contar con una correcta regulación, junto con una sana y creciente competencia entre las instituciones. Todo ello en beneficio de las personas y las empresas.

En su responsabilidad como Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), Enrique aborda el periodo de las fusiones y sus complejidades, el ingreso al mercado de nuevos actores a través de la autorización de licencias bancarias y nos recuerda lo esencial de la competencia, en especial en las coyunturas de disminuciones en las tasas por parte del Banco Central.

Asimismo, durante su paso por la Superintendencia, releva un activo primordial de la banca como es la solvencia y pone énfasis en la protección y transparencia de la información a los clientes. Lo anterior se expresa en la inauguración de la primera oficina de atención a público de la SBIF; el debate para facilitar a las personas cambiarse de institución bancaria; e impulsar la responsabilidad de los gobiernos corporativos de los bancos en la definición de políticas hacia sus clientes.

También destaca por su interés en contar con una regulación moderna. Así podemos leer sobre los primeros cambios metodológicos hacia una supervisión basada en la gestión de los riesgos, y su intención por contar con una regulación consolidada de conglomerados financieros, situación aún pendiente 15 años después.

En el libro también podemos conocer los esfuerzos de Enrique, desde su rol como integrante del Consejo del Banco Central, por modernizar la gestión de una institución con mucha inercia y que enfrentó la crisis interna por el caso Inverlink; la mecánica del Consejo en la toma de decisiones de Tasa de Política Monetaria en momentos económicos difíciles; los razonamientos en el objetivo de estabilidad financiera; así como los análisis para propiciar una mayor inclusión y educación financiera.

Son interesantes los textos en los cuales hace mención sobre la necesidad de seguir fortaleciendo la autonomía y operación de un Consejo con cinco integrantes, en ese tiempo aún con poca historia. También da a conocer las acciones en orden a una mayor estabilidad financiera, ya sea mejorando el informe periódico (IEF) o integrando a la regulación a las tarjetas de crédito no bancarias y el instrumental de pagos de alto valor.

Este testimonio de Enrique deja en evidencia sus esfuerzos -como miembro del Comité Ejecutivo de BancoEstado - por una mayor bancarización de la población y del mundo del emprendimiento, con acciones concretas por mayor inclusión y educación financiera. La expansión de la Cuenta Rut como producto y del canal de Caja Vecina son ejemplos a destacar, así como el ahorro en los jóvenes y los productos para los inmigrantes.

También nos plantea diversos problemas, a la fecha aún no resueltos, como el impacto que ya en esos años se apreciaba producto de la incorporación de Basilea III en BancoEstado, hasta la dificultad para modificar comisiones con la debida conformidad de los clientes, que ejemplifica la gama de dificultades a superar para continuar haciendo viable al Banco como instrumento de inclusión financiera.

Finalmente, en esta etapa en BancoEstado, deja de manifiesto su convencimiento de la importancia de la cooperación pública privada con una frase fantástica: *“Si no existiera BancoEstado habría que crearlo”*.

En su rol como académico vemos una persona siempre disponible a aportar con pensamiento para una buena normativa o marco legal (Basilea, fraude, nuevos productos) o destacar buenas prácticas (mujer y crédito, mercado bursátil, autonomía del Banco Central).

Este texto que nos regala Enrique -con tanta generosidad y honestidad- permite hacer un balance de los profundos cambios de la industria financiera en las últimas décadas. En mi opinión contamos con un sistema bancario que es un orgullo para el país, y que es el esfuerzo de miles de profesionales que han construido una industria segura, solvente y con competencia en beneficio de sus clientes. Esta mirada, compartida a nivel internacional, ha puesto a la industria financiera local en primera posición a nivel latinoamericano y entre los 10 países en términos puros de solvencia.

Pero también nos muestra lo que aún nos falta: los desafíos en términos de bancarización, los segmentos en que aún la competencia debe acrecentarse y la urgencia por erradicar la informalidad financiera, que actúa al margen de las buenas prácticas modernas.

Enrique ha sido un actor relevante de nuestro sistema financiero, desarrollando e impulsando pensamiento y acciones tangibles para lograr los buenos frutos que hoy vemos.

Hace falta más gente como él para lograr los consensos que permitan suplir los vacíos actuales. La responsabilidad la tenemos los gobiernos corporativos de las instituciones bancarias, los directivos de los cuerpos regulatorios, y el mundo político ejecutivo y legislativo. A través de mayor competencia, incorporando buenas prácticas internacionales y mejores políticas públicas, debiésemos ser capaces de generar las condiciones para contar con productos y servicios financieros propios del siglo XXI, sin distinción de segmentos socioeconómicos, localidades o tipo de emprendimiento.

Hace casi 40 años, compartimos una pequeña oficina con Enrique en un Banco que ya no existe. Comenzábamos nuestras vidas profesionales en un sistema financiero, en esa época, elitista, poco eficiente y con grandes problemas.

Mi amistad y respeto por su persona nació en ese tiempo. Hoy con este libro le sumo admiración por su trayectoria y aporte efectivo a la modernización de nuestro sistema financiero, tanto desde el mundo público como privado, con responsabilidades complejas y, a veces, poco comprendidas.

**José Manuel Mena Valencia**

presidente de ABIF

*Marzo de 2020*



## *Introducción*

**E**ste libro contiene un conjunto de reflexiones sobre el sistema financiero nacional formuladas desde las distintas posiciones profesionales que he ocupado en las últimas dos décadas. Son reflexiones contenidas en artículos, documentos de política, columnas de opinión y entrevistas de prensa, que cubren una amplia gama de temas relacionados con el funcionamiento del sistema financiero. Muchos de ellos, particularmente, las columnas de opinión y las entrevistas fueron publicadas en medios de prensa nacional.

Por las tareas asumidas, me he visto expuesto a una infinidad de situaciones, muchas de ellas complejas, que han motivado el estudio, el análisis crítico y la formulación de propuestas tendientes a perfeccionar el funcionamiento del sistema financiero. Todos los planteamientos que se formulan comparten el predicamento de que es beneficioso para todos que la banca y los mercados financieros cumplan cabalmente sus tareas, como son la canalización del ahorro y la inversión, y la provisión de un sistema de pagos eficiente, procurando al mismo tiempo que los servicios y prestaciones alcancen una amplia cobertura entre las personas y las empresas.

Para efectos de presentación, la obra distingue cuatro periodos. El primero está asociado a la Superintendencia de Bancos; el segundo, al Banco Central; el tercero, a Banco Estado; y el cuarto, a la Academia, pero con un foco en temas financieros. Los trabajos se han dispuesto en función del momento en que fueron escritos o aparecieron en prensa. La selección se hizo procurando asignarle prioridad a aquellos que proveen antecedentes o elementos de juicio que pueden ser útiles para la formulación de políticas públicas mirando hacia el futuro.

Cada uno de estos cuatro períodos presenta sus propias características y concentra debates y controversias particulares. El período de la Superintendencia de Bancos (2000-2005) aborda muchos de los temas que irrumpieron con fuerza en esos años. Entre ellos están las fusiones bancarias, la competencia, el traspaso a los clientes de las rebajas en la tasa de interés oficial; la protección de los consumidores; y la modernización de la regulación bancaria que en esos años permanecía muy anclada a las políticas adoptadas después de la crisis de 1982-3.

Las tareas y preocupaciones cambiaron en el período en que estuve en el Banco Central (2005-2015). Entre los principales desafíos de esos años estuvieron el perfeccionamiento de la gestión interna de la institución, que surgió como una necesidad después de la crisis de Inverlink; la implementación de la política monetaria en dos escenarios

muy distintos, pero igualmente complejos, como fueron el de 2007-2008, cuando la inflación escaló hasta cerca de dos dígitos, y luego el de la crisis financiera global que planteó nuevos desafíos. Fueron años en que despertó una renovada preocupación por la estabilidad financiera, como así también una creciente atención por temas nuevos como la inclusión y la educación financiera.

En BancoEstado (2015-2018) volví a ejercer como banquero comercial. Lo había hecho antes, pero en el sector privado. En ese período, el tema más importante fue el de la inclusión financiera en sus múltiples expresiones o facetas. La extensión de la red de sucursales a lugares apartados, el desarrollo de CuentaRut y del sistema de Caja Vecina estuvieron muy presentes en ese período. También surgió la preocupación por la reforma a la Ley General de Banco que estaba en trámite en el Congreso Nacional y que fue finalmente aprobada en 2018. Muchas de esas preocupaciones estaban referidas a la implementación de la reforma que tendría que efectuarse posteriormente. Numerosas columnas de opinión escritas en esos años versan sobre esos temas.

A partir de 2018, he ejercido actividades académicas y, junto con ello, he desempeñado cargos de director de empresas. En el ámbito universitario, he desempeñado la posición de Director del Magíster en Banca y Mercados Financieros de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. En este período, si bien no he ocupado puestos ejecutivos de primera línea, he permanecido atento a la evolución de los temas financieros y, en varios casos, he sentido la motivación para efectuar aportes constructivos, principalmente a través de columnas de opinión publicadas en medios de prensa.

Las autoridades financieras enfrentan frecuentemente situaciones complejas, en las cuales se presentan tensiones entre distintos objetivos de política pública. En esas circunstancias, sus decisiones pueden no recibir la aceptación de todos y, en algunos casos, suscitar críticas. Lo he experimentado en carne propia. Pero, existen también acciones de políticas que tienen un indiscutible sello positivo y que, por lo mismo, brindan satisfacción personal. De estas últimas, varias son mencionadas en este trabajo. Cabe consignar, por ejemplo, el otorgamiento de varias licencias bancarias, poniendo fin a un largo período en que no se había entregado ninguna; la instalación de la primera oficina de atención al público para brindar orientación a los clientes bancarios y recibir reclamos; la gestión de la crisis de 2008, realizada en conjunto con mis colegas del Banco Central, en un contexto de mucha incertidumbre; y la apertura de varias sucursales de BancoEstado en el corazón de la Araucanía, incluyendo las localidades de Alto BíoBío y Tirúa.

A propósito de Tirúa, traigo a colación lo que me señaló el alcalde de esa comuna cuando preparábamos la apertura de una oficina en esa localidad. Ustedes, me dijo, serán bienvenidos por la comunidad porque vienen a facilitarnos la vida y no pretenden quitarnos nada. El día de la inauguración fuimos recibidos en las afueras de la Tirúa con un gran mural, pintado por jóvenes mapuches, que decía “Bienvenido BancoEstado”. Es



uno de los logros más satisfactorios de esos años. Había escrito y hablado de inclusión financiera, la había pregonado en varias tribunas, pero no había tenido la sensación de estar promovéndola efectivamente, como ocurrió en esa oportunidad.

A lo largo de estos años, recibí reconocimientos de distintos estamentos de la sociedad. Valoro mucho aquellos provenientes de grupos o sectores completamente ajenos a la propiedad o gestión de los bancos, porque estos no denotan ningún potencial conflicto de interés. Me refiero especialmente a la medalla Diego Portales que me confirió la Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile en 2002; al reconocimiento que me entregó Conapyme en 2004; la distinción que me dispensó la Confederación de Trabajadores Bancarios, en el marco de una reunión internacional celebrada en 2016; y dos distinciones provenientes del mundo de las cooperativas de ahorro y crédito, la primera de Fecrecoop en 2018 y la segunda de Cooperera en 2019.

Resultó también muy satisfactoria la aprobación unánime que me entregó el Senado de la República con motivo de mi nombramiento como Consejero del Banco Central en 2005. Fue la primera vez que esto ocurría, sentando un precedente que se ha repetido con posterioridad en varias ocasiones. Admito que esta unanimidad se explica principalmente por el alto prestigio institucional que había alcanzado el Banco Central en esos años.

Espero que estas reflexiones aporten algún grano de arena a quienes tienen la compleja tarea de diseñar políticas públicas en el campo de la actividad financiera.

Antes de terminar estas líneas, quisiera expresar mi agradecimiento al rector de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Claudio Elórtégui, por el apoyo brindado para la materialización de esta iniciativa; y al director ejecutivo del Magíster en Banca y Mercados Financieros, Gianfranco Arata, por entusiasmarme con este proyecto. Agradezco igualmente a José Manuel Mena, presidente de la ABIF, quien tuvo la amabilidad de prologar esta obra. Vaya también mi reconocimiento a Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso por su contribución para que esta obra pudiera finalmente plasmarse.



*I*

---

*Desde  
la Superintendencia  
de Bancos*



*Columna de opinión publicada por El Mercurio  
el 11 de mayo de 2000 a pocos meses de asumir  
como Superintendente de Bancos.*

## El sistema bancario chileno

El sistema financiero chileno ha experimentado un notable desarrollo en la última década. Esta realidad se observa tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos. La crisis económica, si bien afectó los balances bancarios, no comprometió este desarrollo. En sistema enfrentó la coyuntura negativa de tal forma que salió fortalecido, y hoy se encuentra en una sólida posición para enfrentar el futuro, donde se visualizan numerosos desafíos. La integración con el exterior, la consolidación de los mercados, la creciente competencia y la innovación tecnológica marcarán la agenda de los próximos años tanto para los banqueros como los supervisores.

En términos de activos, el sector experimentó un crecimiento de 92% en el período que se inicia en 1990 y concluye en 1999. Este crecimiento estuvo liderado por las colocaciones bancarias que crecieron en 134% alcanzando un 69% del PIB en 1999. Dentro de esta categoría, las colocaciones de consumo muestran el mayor dinamismo, con un incremento de más de 500%. En términos de pasivos, el crecimiento fue igualmente significativo. Los depósitos vista crecieron en 110%, en tanto los a plazo lo hicieron en 182%, lo que representa un 55% del PIB en 1999. Este desarrollo es significativo, pues da cuenta de un fortalecimiento de las fuentes de financiamiento de los bancos.

Simultáneamente, la estructura de la industria experimentó una significativa consolidación. En efecto, en la década pasada el número de bancos e instituciones financieras pasó de 40 a 30; esto es, disminuyó en 25%. Esta reducción también da cuenta de un cambio de composición, donde las entidades extranjeras aumentaron su participación, alcanzando en número a dos tercios del total del sistema. No obstante, este proceso ha estado acompañado de una creciente cobertura de los servicios financieros que proveen los bancos. En efecto, el número de sucursales se incrementó en 40%, fenómeno que se reproduce en prácticamente todas las regiones del país. Asimismo, las cuentas corrientes y las de ahorro crecieron en número en 105% y 191%, respectivamente. Los saldos promedio mantenidos también se incrementaron fuertemente en términos reales.

Este desarrollo ha estado acompañado, además, por una creciente incorporación de nuevas tecnologías, especialmente en los campos de la informática y las telecomunicaciones, lo que se refleja, entre otros aspectos, en la fuerte expansión del parque de cajeros automáticos, que pasó de 311 a 2.586 unidades, lo que implica un crecimiento de 732%.