



Informe de Gestión del Gerente General



Estimados Clientes, Colaboradores y Accionistas:

En el contexto de la estrategia trazada hace ya cinco años, el período 2006 ha probado ser especialmente gratificante al haber dejado en evidencia los beneficios asociados a las importantes transformaciones que hemos implementado a lo largo de este quinquenio. El curso de acción establecido contempla tres grandes objetivos que, gestionados en forma simultánea, nos permiten hoy exhibir una trayectoria de sostenida creación de valor para nuestra Corporación.

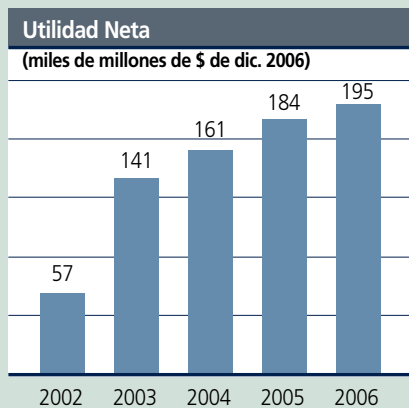
Un primer fundamento ha sido el introducir e instalar, en nuestros equipos de trabajo, una cultura de venta que nos permitiera crecer en forma sana en todos los mercados, en especial, en aquellos con mayor potencial. Implementar un modelo de negocios, capaz de incorporar nuevos segmentos de mercado, ha sido un segundo eje de acción. Para cumplir con este propósito fue necesario abordar, tempranamente, un cambio tecnológico integral, incorporando tecnología bancaria de punta que nos permitiera capturar las eficiencias asociadas al tamaño y potencial de Banco de Chile. Como tercer pilar, hemos creado los incentivos para fomentar el trabajo conjunto entre todas las unidades del Banco y sus filiales, aprovechando así las sinergias de una institución consolidada para entregar a nuestros clientes una plataforma integral y rica en productos y servicios complementarios y coordinados.

El trabajo conjunto en torno a estas tres líneas de acción no sólo nos ha permitido obtener los destacados resultados que hace ya algún tiempo venimos mostrando, sino que nos faculta para sostener una mirada muy optimista acerca del rol de liderazgo que Banco de Chile seguirá manteniendo en el futuro. Hemos sido capaces de cumplir

con éxito nuestras metas de hoy, sin renunciar a construir futuro. Para esto, la confianza y visión de nuestros accionistas ha sido fundamental, sin embargo es el permanente esfuerzo y compromiso de todos nuestros colaboradores lo que lo ha hecho posible.

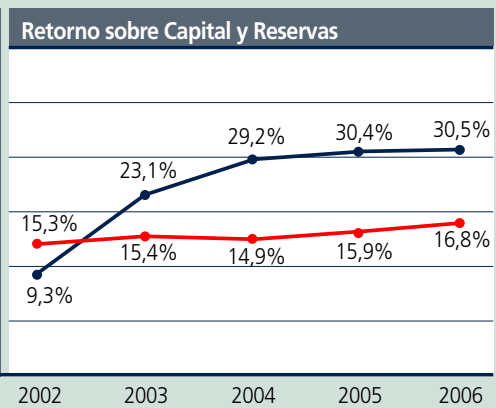
Los resultados de la implementación de esta visión estratégica nos llenan de satisfacción. En 2006, Banco de Chile mostró, una vez más, un nuevo récord en materia de resultados con una utilidad neta superior a los \$195 mil millones, un aumento de 5,8% con respecto al año anterior y un crecimiento anual compuesto de 36% real a lo largo de los últimos cuatro años. Esta cifra, la mayor registrada en la historia de nuestro Banco, contribuyó en un 21,8% a la utilidad total del sistema financiero, una proporción superior al 18,1% de participación que muestran nuestras colocaciones.

Este importante resultado de última línea, nos ha permitido ser uno de los líderes de la industria en términos de rentabilidad con un retorno sobre capital y reservas de 30,5% en 2006, muy por sobre el promedio de 16,8% mostrado por el resto de los bancos del sistema, excluido Banco de Chile.



En 2006, la utilidad neta aumentó en 5,8% real, con un crecimiento anual compuesto de 36% en los últimos 4 años.

Banco de Chile contribuyó con un 21,8% a la utilidad neta total del sistema financiero en 2006.



■ Banco de Chile ■ Sistema Financiero (excluido Banco de Chile)

Nuestro Foco en el 2006:

- **Consolidación de nuestro modelo de negocios, organizado en torno a dos grandes plataformas: minorista y mayorista.**
- **Significativa expansión de nuestra red de distribución, consistente con el fortalecimiento del mercado minorista.**
- **Ampliación de nuestra base de clientes con el apoyo de sólidas campañas de venta.**
- **Plan Neos: avance ordenado y sostenido hacia el total reemplazo de nuestras plataformas operacionales y de inteligencia de negocios.**
- **Implementación de los más avanzados procesos de información y cumplimiento en nuestras sucursales en el exterior.**

El desempeño de este año se construyó en torno a algunos importantes emprendimientos: la consolidación de nuestro modelo de negocios, de la mano de una significativa reestructuración organizacional iniciada en 2005; la ampliación focalizada de nuestra red de distribución, apoyando la decidida estrategia de marketing hacia el mercado minorista; las campañas de venta, coordinadas con el fin de ampliar nuestra base de clientes; el avance ordenado y sostenido hacia el total reemplazo de nuestras plataformas operacionales y de inteligencia de negocios, lo que hemos denominado Plan Neos; la implementación de los más avanzados procesos para satisfacer los requerimientos de información y cumplimiento en nuestras sucursales de los Estados Unidos; todos esfuerzos que apuntan hacia la consolidación de la mejor plataforma de negocios bancarios de nuestro país.

Es así como en una industria con un alto nivel de actividad, donde nuevos jugadores se han seguido sumando a la competencia, hemos sido capaces de incrementar nuestro volumen consolidado de colocaciones en cerca de 16% durante el año excediendo, por casi cuatro veces, la tasa de crecimiento de la actividad económica alcanzada por nuestro país en 2006.

Este importante aumento en los volúmenes de crédito, tanto en Banco de Chile como a nivel de la industria en general, habla del proceso de bancarización en curso en nuestro país, no sólo a nivel de las empresas, sino también en los segmentos minoristas, donde amplios sectores de individuos y microempresarios han comenzado a introducirse en el uso de productos y servicios bancarios.

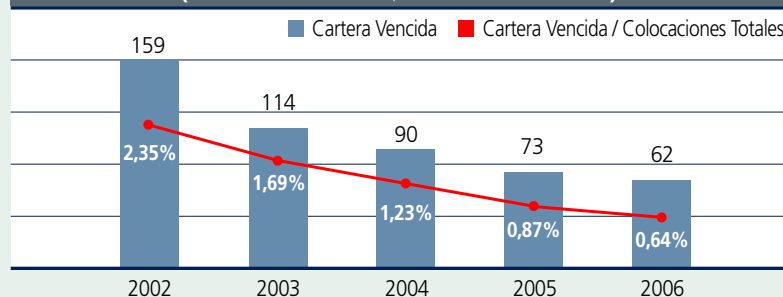
El reconocimiento de este escenario nos ha llevado a fortalecer nuestra estrategia comercial orientando nuestro portafolio hacia aquellos segmentos con mejores retornos, bajo condiciones acotadas de riesgo. La consolidación de nuestro modelo de negocios en dos mercados principales – mayorista y minorista – nos ha permitido focalizar mejor cada segmento y dirigir, más efectivamente, nuestros esfuerzos de venta. De igual modo, hemos podido identificar un mayor número de subsegmentos dentro de cada uno de los mercados principales, detectando así diferentes comportamientos y distintas masas críticas con el fin de desarrollar propuestas de valor diversificadas que reconozcan los requerimientos específicos de cada grupo.

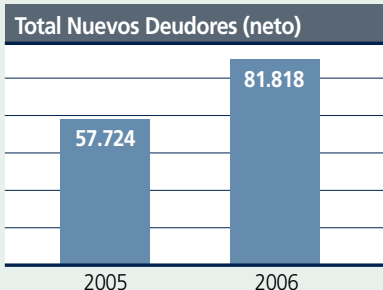
Como consecuencia, y sin menoscabar nuestra constante búsqueda de sinergias a nivel de la banca mayorista, hemos destinado grandes esfuerzos comerciales al segmento minorista, con gran éxito. Un crecimiento real en este mercado de 15,7% en el año, se compara favorablemente con el 13,7% del mercado mayorista, incluida la cartera de créditos internacionales. Más aún, el portafolio de créditos correspondiente al segmento de individuos con menor trayectoria bancaria, atendido a través de Banco CrediChile, creció en más de 18%.

Sin embargo, y en un escenario en que la actividad a nivel de la economía de nuestro país mantuvo un ritmo razonable, hemos estado abiertos a incorporar exposiciones adicionales en el segmento de grandes corporaciones. Más aún, nuestras plataformas mayorista y minorista, así como también nuestras filiales – como es el caso de la corredora de seguros, la compañía de factoring y la administradora de fondos mutuos, entre otras – han colaborado en una amplia gama de temas incluyendo segmentación de clientes y estrategias de tarificación. Este trabajo conjunto ha permitido incorporar a la red una amplia gama de productos y servicios que han enriquecido nuestra oferta, agregando valor para nuestros clientes y produciendo un positivo impacto en nuestro nivel de ventas.

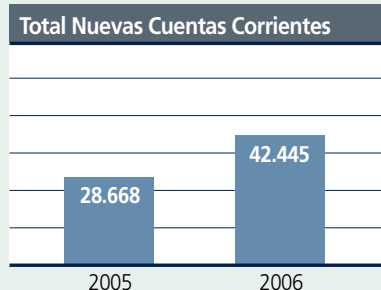
Aún cuando la gestión de nuestras filiales ha mostrado, individualmente, mayor volatilidad, el conjunto de empresas filiales aportó un 12% a la utilidad neta consolidada. Por su parte, las sucursales en el exterior tuvieron un resultado negativo como consecuencia de mayores costos operacionales asociados a los requerimientos regulatorios de cumplimiento e información. Sin embargo, es auspicioso notar que esta tendencia fue revertida durante el último trimestre de 2006 como consecuencia de la reducción de gastos legales y de auditoría necesarios en nuestra red en el exterior.

Cartera Vencida (miles de millones de \$ de diciembre de 2006)





El número de nuevos deudores aumentó en casi 42% en 2006.



El flujo neto de nuevas cuentas corrientes excedió por 48% al registrado el año anterior.

El significativo desempeño de nuestra gestión de ventas es consecuencia de la coordinación de diferentes iniciativas orientadas a proporcionar servicios accesibles, oportunos y competitivos. Respondiendo al ya comentado aumento en la demanda por productos y servicios bancarios en segmentos emergentes, así como a una mayor actividad en regiones de nuestro país en que nuestra presencia era limitada, nos abocamos, en 2006, a reforzar en forma importante nuestra red de distribución. Con 44 nuevos puntos de venta a lo largo de todo el país, de los cuales un 59% se enfocaron a la atención del segmento de personas, hoy contamos con una red de 293 puntos de venta y 22 cajeros auxiliares. Esta fuerte inversión significó aumentar la red total de sucursales del Banco en más de 10%, mientras que la estructura correspondiente a CrediChile creció en 36%. También significativo fue el incremento de casi 16% en el número de cajeros automáticos que hoy suman 1.456 terminales. Nuestro desafío es acercar nuestra presencia a aquellos lugares, y en la forma, en que nuestros clientes la necesitan.

Como resultado de esta sostenida búsqueda de cercanía con nuestros clientes, podemos mostrar importantes crecimientos no sólo en la venta de productos sino también, y más importante todavía, en los ritmos de incorporación de nuevos clientes. Desde una tasa de nuevos deudores de 4.800 por mes (sin incluir Banco CrediChile), registrada durante el 2005, doce meses más tarde, esta razón se vio fortalecida en 42% observándose, en 2006, un promedio de 6.800 nuevos deudores al mes. Semejante ha sido la trayectoria de incorporación de nuevas cuentas corrientes con un aumento en el flujo de 48% durante 2006: en promedio,

11 mil nuevas cuentas corrientes por trimestre. Por su parte, el stock de tarjetas de crédito creció en casi 19% durante el año y las ventas de CrediChile experimentaron un aumento de 25% en igual período.

Parte de este notable desempeño puede ser atribuido al perfeccionamiento, día a día, de nuestra plataforma tecnológica y de operaciones, como consecuencia del proceso de implementación del Plan Neos. Durante 2006, finalizó la instalación de la plataforma de atención a clientes, a lo largo de todas nuestras sucursales, cubriendo la totalidad de los mercados. Este logro nos permite contar, por primera vez, con recursos e información equivalentes para atender a todos nuestros clientes, no sólo en los puntos de atención remota, como plataformas de telemarketing o centros de llamados, sino que también en cada uno de los puntos físicos de venta.

También en 2006 se registró el cambio de sistema para nuestro portafolio de créditos, desde un diseño de sistemas separados para cada mercado a una plataforma única de colocaciones. Esto nos permite ahora contar con información precisa, completa y oportuna para responder a cualquier requerimiento como renegotiaciones, prepagos y cambios de condiciones. Es importante destacar que este fuerte enfoque hacia segmentos de mayor rendimiento y, razonablemente, mayor riesgo esperado, se ha desarrollado en forma equilibrada de modo de minimizar el impacto en la calidad crediticia de nuestro portafolio. Nuestra mirada conservadora nos permite mostrar una reducción de 15,3% en la cartera vencida durante 2006, lo que significó que el período finalizó con un volumen de cartera

vencida de sólo 0,64% con respecto a las colocaciones totales. A nivel no consolidado, la cartera vencida de Banco de Chile representó sólo un 15,6% de la cartera impaga del sistema.

Adicionalmente, nuestros resultados también se han visto beneficiados por esta política conservadora en materia crediticia permitiéndonos mostrar un gasto neto por riesgo de 0,4% sobre colocaciones, inferior al de nuestra competencia relevante y por debajo del promedio de 0,7% del sistema. Este bajo requerimiento en provisiones es el resultado de un portafolio sano y del adecuado nivel de reservas constituido a lo largo de los años, las que cubren 2,3 veces la cartera vencida, cifra que se compara favorablemente con las del sistema y de nuestros principales competidores.

El desempeño mostrado durante 2006 resulta ser extraordinario, no sólo en forma relativa a nuestros pares, sino también a la luz de nuestra propia historia. Nos sentimos orgullosos de nuestra posición como uno de los bancos más rentables del sistema, y también de nuestra extensa, diversificada y solvente base de clientes. Disponemos de todos los elementos necesarios para continuar con nuestra trayectoria y contamos con un equipo de colaboradores de primer nivel, lo que nos asegura un desarrollo sólido y sostenible en el tiempo.

Pablo Granifo Lavín
Gerente General