

Caso Banco Corporación

Fernando Bravo Herrera¹

¹ Este caso fue desarrollado por el académico Fernando Bravo Herrera con la colaboración de alumnos de postgrado actuando como investigadores ayudantes. Para los efectos prácticos, siendo éste un caso real, se han realizado algunas modificaciones menores. Las fuentes de información son antecedentes públicamente disponibles. Reproducido por el Departamento de Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, para servir como base de discusión en clase, más bien que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de la gestión administrativa.

La junta de directorio había sido más extensa de lo habitual, pues se había debatido largamente sobre las causas de los malos resultados de la gestión operacional del banco y se habían analizado también los menores resultados obtenidos en el periodo anterior. Junto con esto, en dicha discusión, saltó a la mesa la propuesta de dejar en manos de otros la conducción del banco debido a estos paupérrimos resultados, a la baja posición competitiva en la cual se encontraban y al desafío del nuevo escenario financiero nacional.

Las posibles alternativas que se analizaron, aunque con la férrea oposición de algunos directivos, fue que los accionistas extranjeros aumentaran su participación accionaria, ya que estos tenían experiencia en el rubro y podían aportar con nuevas ideas y conceptos que hicieran recuperar el terreno perdido. Otra alternativa propuesta fue la puesta en venta del banco, aprovechándose del creciente interés de los grandes grupos nacionales y extranjeros de ingresar al sistema financiero chileno.

Por su parte, una tercera alternativa y que es la deseada por el grupo controlador, es continuar con su proyecto empresa. Lo anterior a pesar del fuerte deterioro que han sufrido sus principales indicadores, tales como crecimiento de sus colocaciones, utilidad, rentabilidad, aumento del gasto en provisiones y castigos, etc., y de las limitaciones de capital, que en su actualidad le impediría crecer de acuerdo a las normas vigentes de Basilea.

Dado lo anterior, se encomendó al grupo de asesores principales realizar un detallado informe sobre las tres alternativas mencionadas anteriormente. Se le solicitó un especial énfasis en el análisis de la continuación del proyecto empresa, teniendo en cuenta las limitaciones y la posición competitiva en la cual se encuentra el Banco Corporación.

HISTORIA

El Banco Corporación es una sociedad anónima cerrada que nació en 1983, producto de la fusión de dos entidades financieras: Financorp y el Banco de los Andes. A partir de 1986 se incorpora como accionista el Banco de París de Francia. Con posterioridad se integran a la propiedad el Banco de Holanda (1987), San Angelo Bank Holding de Italia (1990) y el First Bank de Escocia (1992), quedando a fines de 1998 el 45% de la propiedad del banco en manos de accionistas extranjeros según lo indica el siguiente cuadro.

ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DEL BANCO CORPORACIÓN

Accionistas	Participación
Sociedad de Inversiones Los Andes S.A.	25.1%
Banco de París de Francia	18.9%
San Angelo Bank de Italia	16.8%
Inversiones Chiloe S.A.	9.0%
Banco de Holanda	5.2%
First Bank de Escocia	3.9%
Sociedad de Inversiones Crecer S.A.	1.2%
Otros accionistas	19.9%
TOTAL	100.0%

El banco tiene por objetivo realizar todos los negocios que se permitan y que sean compatibles con las disposiciones de la Ley General de Bancos, y en particular apoyar y servir en actividades económicas, de claro contenido de desarrollo, para personas de ingresos medios y medios bajos y para la mediana y pequeña empresa.

En la actualidad es el noveno banco privado del país, en relación a sus colocaciones, con un patrimonio neto de \$55.980 millones a diciembre de 1998. Para su operación el banco cuenta con una red de 65 sucursales y una dotación de 1.600 funcionarios distribuidos entre Arica y Punta Arenas.

La entidad cuenta con sociedades filiales que complementan la atención financiera entregada a sus clientes: una empresa de asesoría financiera, una empresa de leasing, una administradora de fondos de inversión y también para la vivienda, una empresa especializada en la atención a microempresarios y una empresa de leasing inmobiliario.

ADMINISTRACIÓN

En 1995 la entidad implementó un nuevo plan estratégico que buscaba mejorar la eficiencia y el control tanto interno como crediticio de la institución. Entre otras medidas ello implicó un cambio en la estructura organizacional.

En 1998 se produjeron cambios significativos en el directorio de la empresa, producto de una renovación programada con la designación de ocho nuevos integrantes. Este directorio designó un nuevo gerente general en septiembre de 1998. Este cambio junto con los de la estructura organizacional de la entidad implicó la salida de algunos ejecutivos de la empresa.

Las últimas modificaciones responden a cambios en el plan comercial y reflejan la política del directorio de disminuir la presencia en ciertos sectores económicos en los cuales se ha incrementado fuertemente el riesgo crediticio.

POSICIÓN COMPETITIVA

Mercado objetivo, productos y red distribución

El Banco Corporación se dirige preferentemente al mercado de la pequeña, mediana y micro empresa y al de las personas de los estratos socio-económicos C2 y C3, concentrándose en segmentos específicos de mercado.

La estrategia ha llevado a ampliar la red de sucursales, ya que la institución prácticamente no utiliza otros canales de distribución. Durante los últimos años el banco no realizó inversiones relevantes en tecnología y sistemas, lo cual repercutió en la calidad de servicio y en que la entidad tuviera una gama inadecuada de productos que ofrecer a sus clientes.

En el último año, el banco comenzó a realizar esfuerzos significativos en esta área. Según lo señalado por la administración, estos cambios deberían hacerse notorios durante el segundo semestre de 1999 y con ello la institución se pondrá en un buen nivel tecnológico.

Para enfrentar el mercado objetivo de manera más efectiva y conforme con las decisiones estratégicas tomadas en 1995, el banco fue dividido en cuatro segmentos (personas, pequeños empresarios, medianas empresas e inmobiliario), que a partir de marzo de 1999 operan funcionalmente dentro de tres gerencias: personas, vivienda y empresas.

Banca de Personas

Adicionalmente al financiamiento para la vivienda, el banco busca crecer fuertemente en otros productos para el mismo segmento. Estos son: cuenta corriente, tarjeta de crédito y financiamiento a las necesidades de educación, salud y consumo entre otros. El nivel de cruce de productos aún no es significativo.

El banco está enfocado principalmente a los estratos socio económicos C2 y C3, concentrándose fundamentalmente en financiamiento y ahorro para la vivienda de los sectores de ingresos medios y bajos.

Banca de Empresas

Pequeños empresarios: este sector ha sido una de las áreas prioritarias del banco y ha ido creciendo junto con la entidad. Aparte del financiamiento de capital de trabajo, el producto más relevante es el financiamiento de largo plazo mediante letras de crédito hipotecario

para fines generales. Desde hace un par de años, la unidad tiene a su cargo la banca de microempresarios. Corresponde por ahora a una inversión de largo plazo en un nicho que a la fecha no tiene un tamaño relevante.

Medianas empresas: esta área busca focalizar la entrega de servicios a empresas de nivel medio. Para ello el banco ha formado una unidad especializada en comercio exterior y está desarrollando los productos requeridos por este tipo de empresas.

Banca Inmobiliaria

Esta es una de las áreas en las que el banco se ha especializado y en que ha logrado un fuerte posicionamiento de mercado. Se concentra en vivienda y, entre éstas, otorga preferentemente financiamiento a empresas constructoras que construyen viviendas acogidas a subsidio. En los últimos dos años se ha venido observando un fuerte deterioro de esta cartera, lo cual ha llevado a incrementar considerablemente el gasto en provisiones y castigos por dicha situación.

Participación de mercado

El plan estratégico de 1995 establecía como uno de los objetivos aumentar la participación de mercado del 2,9% al 6% en un período de siete años, con una meta parcial del 4,7% a fines de 1998, la cual no fue cumplida.

Después de una fuerte expansión en 1995 y, especialmente en 1996, en la que la participación alcanzó rangos cercanos al 4%, los incrementos en la cuota de mercado se detuvieron manteniéndose en el entorno de 3,8% a partir de 1997.

Esta situación se explica por la creciente incursión de diversas instituciones en segmentos de mercado en que el banco enfrentaba una competencia relativamente menor específicamente en las pequeñas empresas, y por el atraso tecnológico que impidió una mayor actividad en banca de personas.

Analizada la evolución de los diversos tipos de operaciones de crédito destaca la evolución de los préstamos comerciales, cuya participación de mercado experimentó aumento significativo en la presente década, pasando de 2,8% en 1991 a 5,1% en 1996, para caer a 4,8% durante 1998.

Los créditos hipotecarios, producto que fue uno de los pilares sobre los que el banco fundó su expansión, han venido perdiendo participación, pero su volumen sigue siendo importante (4,6% a diciembre de 1998). El fuerte impulso de otras entidades en esta materia se ha traducido en una reducción de las elevadas cuotas de mercado que la entidad detentaba en el pasado.

La puesta al día en tecnología, el desarrollo de productos y la adecuada explotación de la amplia base de ahorrantes y deudores hipotecarios que supera los 160.000 deberían permitir mejorar la competitividad del banco.

Dentro de los pasivos, las letras de crédito son el producto que mayor participación tiene, mientras su posición en depósitos de cuenta corriente se ha mantenido estable en torno al 1,5%. Ambas cifras están vinculadas, ya que a mayor proporción de créditos hipotecarios de vivienda y otros financiamientos de largo plazo, menor tienden a ser los volúmenes de depósitos vista, más aún si el cruce de productos es bajo².

COMPOSICIÓN DE LAS COLOCACIONES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Respecto a la composición de las colocaciones por actividad económica, se aprecia con claridad la fuerte especialización del banco en el sector construcción (correspondiente a la banca inmobiliaria), mientras que las operaciones hipotecarias para la vivienda representan cerca de un 20% del total de su cartera.

² El cruce de productos se refiere al hecho de que un banco ofrece varios productos, a saber, cuenta corriente, tarjeta de crédito, préstamos de consumo, etc. Si en general, las personas que son clientes del banco usan varios de estos productos, se dice que el banco tiene un alto cruce de productos.

Los préstamos en construcción están concentrados en financiamiento de vivienda de subsidio, lo que en cierta medida atenúa el riesgo. Más aún, la administración busca que la concentración en viviendas sociales de menos de UF1.500 aumente.

Colocaciones por actividad económica

	1996	1997	1998	1998(Sist.)
Agricultura, ganadería, pesca	5.8%	5.6%	6.4%	4.9%
Minería	0.1%	0.1%	0.1%	0.8%
Industria manufacturera	6.2%	4.9%	4.8%	9.4%
Electricidad, gas y agua	0.4%	0.5%	0.7%	1.0%
Construcción	24.4%	26.3%	22.5%	6.6%
Comercio	12.0%	13.0%	13.3%	15.3%
Transporte y Comunicaciones	2.8%	3.6%	3.8%	2.7%
Estab. Financieros, seguros, etc.	17.2%	15.3%	14.0%	18.8%
Servicios comunales, sociales y personales	8.4%	8.8%	10.7%	11.7%
Créditos de consumo	3.5%	3.8%	4.1%	11.4%
Créditos hipotecarios para la vivienda	19.3%	18.1%	19.7%	17.5%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

SITUACIÓN FINANCIERA

Movilización de recursos

Después de que en 1995 y 1996 las colocaciones experimentaran elevadas tasas de crecimiento, con incrementos de 23,3% y de 33,6% respectivamente, la tasa de crecimiento disminuyó a 10,9% en 1997. La contracción en la tasa de expansión persistió en 1998, con colocaciones totales que crecieron sólo en 3,9%.

La estructura de financiamiento muestra una concentración mayor que la generalidad de la banca nacional en pasivos con costo³ (92,1% versus 82,4% a enero de 1999), siendo intensiva en depósitos a plazo con el público, letras de crédito, explicado por

³ Los pasivos con costo corresponden a aquellas fuentes de financiamiento por las cuales las instituciones financieras deben cancelar un costo. Dentro de esta categoría se encuentran los depósitos a plazo, las letras de crédito, préstamos, bonos subordinados, entre otros.

la especialización en operaciones hipotecarias y, en menor medida, en libretas de ahorro a plazo, con un alto grado de diversificación.

Lo anterior se traduce en un financiamiento de mayor costo que el de la competencia relevante, a pesar que entre 1995 y 1997 los montos promedios y número de cuentas corrientes experimentaron crecimientos significativos (43,9% y 62,5% respectivamente). Sin embargo, hacia fines de 1997 y durante 1998 el incremento de las tasas de interés incidió en una baja significativa de los montos promedio de depósitos vista (23,7%) esta reducción fue mayor que la experimentada por la media del sistema.

El capital es la fuente de financiamiento que sigue en importancia, con una participación estable, atribuible a la política de capitalización del 50% de las utilidades de la entidad y a los aumentos de capital realizados en las oportunidades requeridas. No obstante lo anterior, en la actualidad el grupo controlador se encuentra en serias dificultades para incrementar el capital. Esto repercutiría fuertemente en el crecimiento de las colocaciones y por consiguiente en una paulatina disminución de la participación de mercado.

RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

En los últimos años, el Banco Corporación se ha caracterizado por obtener márgenes financieros decrecientes, una relativamente baja diversificación de fuentes de ingresos operacionales y no operacionales, indicadores de eficiencia con una tendencia positiva y altos y crecientes requerimientos de provisión y castigos⁴. Adicionalmente, hasta 1997 los resultados estuvieron influenciados por importantes ingresos extraordinarios.

Hasta 1994, estos ingresos extraordinarios se generaron por la compra de cartera a la Asociación Nacional de Crédito e instituciones en disolución. En 1996 provinieron de la

⁴ Requerimientos de provisiones son justamente provisiones que se realizan de acuerdo a la calidad o riesgo de los activos del banco. Requerimientos de castigo sucede cuando se sabe con certeza que un cliente no pagó el crédito.

conversión anticipada de bonos subordinados hecha por el San Angelo Bank por \$1.800 millones y en 1997 por una compensación de la Asociación Nacional de Crédito, equivalente a \$2.300 millones.

Los márgenes financieros⁵ se mantuvieron estables hasta 1997, pero por debajo de los de su competencia relevante. En 1998, dicho margen cayó en 0,5 puntos porcentuales como consecuencia del alza de las tasas de interés y el descalce de plazos entre pasivos (a corto plazo) y activos (a mayor plazo que pasivos).

No obstante, esta situación se compensa parcialmente por el control logrado sobre los gastos de apoyo operacional⁶.

El relativamente bajo resultado operacional neto, junto con bajos ingresos por filiales y el significativo gasto en provisiones y castigos impactan negativamente sobre los resultados finales de la entidad. En particular, en 1997 y 1998 el gasto en provisiones se incrementó de manera significativa (40% y 30% respectivamente).

El aumento del gasto neto en provisiones en 1998 (28,9%) fue menor que el promedio del sistema financiero en un 47,2% por haber recurrido a un stock de provisiones voluntarias de \$2.917 millones. De no haber tenido que liberar dichas provisiones, el banco mostraría una pérdida cercana a los \$2.350 millones.

Los indicadores de eficiencia⁷, relacionados con el volumen de operaciones y la utilización de su infraestructura y personal, registran una tendencia positiva presentándose incluso mejores que los de la generalidad del sistema.

La situación en los primeros meses de 1999, con márgenes financieros repuntando y gastos de apoyo operacional en fuerte disminución, compensa los todavía altos gastos en

⁵ Se entiende por margen financiero la diferencia entre Intereses y reajustes ganados e Intereses y reajustes pagados (ambos son conceptos que aparecen en las cuentas de resultados de las instituciones financieras).

⁶ Los gastos de apoyo operacional son los gastos de gestión sobre las colocaciones totales o sobre activos rentables.

provisiones y castigos. A juicio de la administración, el gasto en provisiones y castigos debería ser similar al de 1998. Así, de mantenerse la tendencia de margen neto se lograría una recuperación de las rentabilidades sobre activos y patrimonio, fuertemente deterioradas durante 1998, 0,1% y 2,4% respectivamente.

ADECUACIÓN DEL CAPITAL

La entidad se ha caracterizado por operar con niveles de endeudamiento relativamente altos, aumentando su capital mediante retención de utilidades y aportes adicionales cuando se lo ha requerido. No obstante, en la actualidad presenta dificultades para aumentar su capital, lo cual repercutirá fuertemente en el nivel de actividad, dado que por normativa el banco no puede disminuir su indicador de Basilea⁸ de 8%. Dicha cifra a diciembre de 1998 se ubica en 8,6%.

ADMINISTRACIÓN CREDITICIA

Calidad de activos

En los últimos años, la pérdida estimada y la cartera vencida como proporción de la cartera de colocaciones aumentó, siendo particularmente significativo el incremento de esta última. La pérdida estimada pasó de 1,4% a 2,0% y la cartera vencida se duplicó (de 1,2% a 2,4%).

El incremento en el gasto en provisiones y castigos registrado por el banco es lo suficientemente importante como para pasar inadvertido. Más aún, en 1998 la entidad consumió la totalidad de las provisiones voluntarias que tenía (\$2.917 millones), es decir

⁷ Un indicador de eficiencia típico es gastos de gestión sobre el resultado operacional bruto.

⁸ El índice de Basilea es un indicador de solvencia creado para homologar el riesgo de los activos entre distintos bancos de acuerdo a su composición de cartera. Para mayor información referente al índice de

reversó dichas provisiones con la finalidad de disminuir las pérdidas generadas por este concepto.

En los primeros meses de 1999, el gasto en provisiones y castigos se incrementó en 60%. El flujo de gasto fue equivalente al 2,5% de las colocaciones, levemente inferior al promedio del sistema (2,6%).

Cabe señalar en todo caso, que los niveles comparativamente mayores de las cifras de riesgo y gasto se deben en parte al tipo de cliente de la entidad, como se aprecia en el siguiente cuadro, en que se presentan la evolución de la cartera del Banco Corporación.

Riesgo de la cartera de colocaciones del Banco Corporación

Estructura de la cartera⁹	1996	1997	1998	1998(Sist.)
A	43.6%	38.0%	33.8%	69.3%
B	53.5%	59.2%	60.7%	27.9%
B-	2.7%	2.4%	5.0%	1.9%
C	0.2%	0.2%	0.2%	0.7%
D	0.0%	0.2%	0.3%	0.2%

Parte significativa de las provisiones del último año están vinculadas al incremento del riesgo de la cartera inmobiliaria, pero también se explican por la necesidad de reconocer en forma progresiva el riesgo efectivo de la cartera no evaluada, correspondiente a los clientes menores. Aún así, una parte relevante tiene su explicación en el deterioro global de la cartera de colocaciones.

Basilea, léase el capítulo 12-1 del Compendio de Normas de Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

⁹ La estructura de la cartera es una norma para la clasificación de las colocaciones establecidas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. La clasificación es de mayor calidad (A) a menor calidad (D), de acuerdo al tipo de cliente al que se le otorga el crédito o de acuerdo a su historial como cliente.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA GLOBAL INSTITUCIONES FINANCIERAS

Los efectos del deterioro del entorno macroeconómico, que no se apreciaban con claridad al finalizar el primer semestre de 1998, comenzaron a observarse con relativa fuerza en el segundo semestre del año. Durante este período, las colocaciones totales experimentaron una contracción que, aunque leve (0,4%), corresponde a una situación que no se producía desde hace ya muchos años.

El excedente final de 1998, fue inferior en 6,3% al del año 1997. Sin embargo, los resultados esconden realidades contables diferentes que no permiten una adecuada comparación en forma directa entre un período y otro. Dado lo anterior, la rentabilidad patrimonial y sobre activos de 1998 continúa en la senda descendente de los últimos años.

Los efectos de la crisis de las economías asiáticas, reflejados ya en el primer semestre en cambios en la estructura de resultados del sistema, se profundizaron durante el segundo semestre. Producto del aumento de las tasas de interés, el sistema reconoció fuertes pérdidas de intermediación por la valorización de las inversiones financieras a precio de mercado y, como se mantuvo la alta volatilidad del valor de las divisas, los ingresos de cambio siguieron mostrando incrementos muy significativos.

La crisis de liquidez ocurrida en tres oportunidades durante 1998, repercutió en los márgenes financieros del sistema. Sin embargo, dadas las actuales circunstancias y las perspectivas, es probable que en los próximos meses se produzca un repunte de los “spreads”, como reacción del sistema financiero a un entorno de mayor riesgo.

El deterioro del entorno sigue percibiéndose con fuerza en el aumento del gasto en provisiones y castigos, en la medida que las instituciones deben hacer frente a la reducción de la calidad crediticia de un número importante de sus deudores. Ello también se aprecia en el continuo incremento de la cartera vencida.

NIVELES DE ACTIVIDAD

Durante el año 1998, las colocaciones del sistema financiero experimentaron un incremento de 4,5%. Esta menor actividad se produjo en casi todas las categorías de crédito, con excepción de los préstamos para financiamiento de vivienda que con un incremento de 12,8%, siguen creciendo a tasas cercanas a las de 1997.

Como consecuencia del incremento de las tasas de interés, las inversiones financieras cayeron en 3,3%, tanto por efecto de su menor valorización de mercado como por menores tenencias ante el fuerte estrechamiento de la liquidez.

Entre los activos no generadores¹⁰, las principales variaciones correspondieron a la cartera vencida, que experimentó un incremento anual de 56,3%.

La estructura del pasivo también refleja los cambios en el entorno. Es así como los depósitos vista disminuyeron en casi 20%, los cuales fueron reemplazados principalmente por depósitos a plazo con el público y pasivos interfinancieros¹¹.

Finalmente, en el ejercicio de 1998 y al igual que en el año anterior, se produjo un importante nivel de capitalización de la banca. Es así como el capital y reservas creció en un 11,1%. Fruto de lo anterior, se aprecia que el sistema financiero se presenta en un mejor escenario en cuanto al cumplimiento de las normas de Basilea, alcanzando un 12,6% de patrimonio efectivo sobre activos ponderados por riesgo a noviembre de 1998, mientras que en diciembre de 1997 dicho indicador se ubicaba en un 11,5%.

¹⁰ Activo no generador, para entender este concepto se debe definir primero el concepto de activo rentable. Estos son activos tales como las inversiones financieras y las colocaciones, es decir activos de los que generan ingresos. Los activos no generadores corresponden al resto de activos que no caen en esta categoría, tales como fondos disponibles, activos fijos y otros activos.

¹¹ Pasivos interfinancieros son operaciones que se realizan entre instituciones financieras, tales como operaciones de compra con pacto de retroventa.

RESULTADOS

Durante 1998 la utilidad del Sistema Financiero alcanzó a \$294.792 millones, cifra inferior en un 6,2% a la obtenida en 1997. Este menor resultado se explica en gran parte por el mayor gasto en provisiones y castigos, el cual se incrementó en un 43% respecto del año anterior.

Se continúa observando la fortaleza de la capacidad de generación del negocio, toda vez que el resultado operacional bruto supera en un 9,7% al obtenido en 1997, cifra influida positivamente por el incremento del margen financiero en un 1,7% a pesar de la disminución en el spread, y de los otros ingresos netos los cuales registran un incremento de 51,4% en el año.

Los gastos de apoyo operacional registran un incremento de 2,8% con relación a 1997, crecimiento que presenta una fuerte desaceleración ya que esta tasa ascendió a 6,6% en 1997 y a 12,2% en 1996.

La utilidad de las sociedades filiales registra un retroceso de 24,9% en relación al año anterior. Dicha utilidad es equivalente al 9,2% de los excedentes de la banca (11,5% en 1997).

CALIDAD DE ACTIVOS

Después de algunos años en que el índice de riesgo de la cartera de colocaciones totales¹² del sistema financiero se había mantenido estable en el entorno del 1,25%, el indicador ha comenzado a crecer, situándose por encima del 1,3%. Dado lo anterior, el gasto en provisiones y castigos ha experimentado un incremento por sobre el 50% respecto de 1997.

¹² El índice de riesgo de la cartera de colocaciones es la suma de las provisiones dividido por las colocaciones totales ponderadas por riesgo. Las colocaciones ponderadas son aquellas que están multiplicadas por un factor de acuerdo a su nivel de riesgo.

A diferencia con los años precedentes, en que parte significativa del aumento del gasto en provisiones y castigos tenía su explicación en la expansión de la cartera de préstamos de consumo, el incremento de 1998 es producto del deterioro de la cartera comercial. Síntoma de ello es la evolución de la cartera vencida, que después de muchos años sobrepasó el 1% de las colocaciones totales del sistema.

PERSPECTIVAS

Pasado ya un año desde que las crisis de las economías asiáticas dieran sus primeras señales y de que poco a poco se haya ido expandiendo, la economía nacional está viviendo momentos difíciles, que se mantendrán por un período que probablemente se prolongue más allá del año 1999.

Para 1999, se prevé que los márgenes financieros aumentarán por el efecto del incremento del riesgo y que el resultado de intermediación mejorará, producto de la disminución y mayor predictibilidad de las tasas de interés. Asimismo, se estima que los resultados de cambio permanecerán altos, debido a que es probable que se mantenga una alta volatilidad de la divisa. Todo ello debiera incidir en un incremento de los resultados operacionales bruto y neto del sistema financiero.

Pero, a pesar del previsible aumento del resultado operacional, el resultado final de 1999 será probablemente menor al del ejercicio 1998. Ello se sustenta en que el sistema deberá incrementar el nivel de provisiones para hacer frente al mayor riesgo de las colocaciones ante un escenario que continuará desmejorándose.

HECHOS RELEVANTES

- En el tercer trimestre de 1998, se concretó el ingreso del Banco de Madrid a la propiedad del Banco de Fomento. El banco español detenta en la actualidad el 55% del capital, porcentaje al que accedió a través de una OPA y la suscripción y pago de un aumento del capital del orden de US\$ 150 millones. Esta institución tiene determinado en su estrategia cubrir los mismos segmentos tanto a nivel de empresas como de personas, que actualmente cubre el Banco Corporación.
- Durante el tercer trimestre del año, Security Holdings realizó un aporte de capital de US\$ 20 millones en el Banco Security.
- En el cuarto trimestre, Citibank concretó un aumento de capital por US\$ 175 millones. Este tiene como principal objetivo ampliar su accionar a los segmentos de personas de ingresos medios (C2 y C3) y la pequeña y mediana empresa. Como parte de este plan, en diciembre se anunció la adquisición de Financiera Atlas, la que fue absorbida en marzo de 1999 por Citibank Chile.
- Los accionistas del Banco Nacional aprobaron un aumento de capital por US\$ 100 millones, a ser enterados durante 1999. En los primeros meses de dicho año, se aportarán cerca de US\$ 60 millones, cuyo propósito será absorber las pérdidas de 1998 y estar en condiciones de concretar la fusión con su filial Financiera Condell.
- En noviembre de 1998, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras publicó la normativa relativa al negocio de leasing. En ella se posibilita a los bancos para realizar esta actividad en forma directa y no necesariamente a través de filiales de giro exclusivo.
- El 13 de abril de 1999, el Banco Santander Central Hispano (BSCH) compra la participación del Grupo Luksic en el Banco Santiago, constituyéndose así en el mayor operador del sistema financiero, agrupando una participación de mercado del

29%, resultado de la suma de las participaciones individuales del Banco Santiago y Santander.

PLAN DE TRABAJO

Suponga que usted pertenece al grupo de asesores principales del banco y utilizando datos del caso más la información de los anexos, responda las siguientes preguntas:

1. Confeccione un set de indicadores para el Banco Corporación, su competencia relevante y para el sistema financiero, en el cual se pueda reflejar la situación actual.
2. Sobre la base de los indicadores confeccionados en la pregunta N° 1, comente los resultados obtenidos.
3. En cuanto a la composición de la cartera de colocaciones que posee el Banco Corporación y basándose en la información disponible, ¿cuáles serían sus sugerencias al respecto?
4. Referente al mayor gasto en provisiones y castigos, producto del deterioro de la cartera de colocaciones, proponga las acciones a seguir para disminuir y evitar futuros empeoramientos en la calidad de la cartera de colocaciones.
5. En vista de las alternativas que entrega la posición competitiva, proponga acciones y justifíquelas frente a:
 - Continuar con el proyecto empresa.
 - Dejar que los bancos extranjeros aumenten su capital y por ende tomen el control de la institución.
 - Vender la institución.
 - Alguna otra, propuesta por usted.

ANEXOS

Anexo 1

Balance Banco Corporación y competencia relevante

(Cifras en miles de millones de Diciembre de 1997 y Diciembre de 1998)

	1997				1998			
	FOMENTO	CORPORACIÓN	NACIONAL	SIST. FINANC.	FOMENTO	CORPORACIÓN	NACIONAL	SIST. FINANC.
Activos Rentables	1.177,0	903,8	865,6	27.306,6	1.255,7	997,5	971,1	29.124,0
Colocaciones Vigentes	1.074,8	816,2	784,1	22.125,7	1.138,7	895,7	859,8	24.042,8
Comerciales	490,6	418,0	393,4	9.347,4	557,9	451,6	426,8	10.534,9
Interbancarias	10,7	9,7	35,0	716,9	27,2	18,7	40,0	874,1
Cuenta Corriente de Créd	44,8	17,5	24,6	773,8	43,2	16,3	25,6	900,1
Comercio exterior	126,7	23,0	76,2	1.879,4	103,0	30,8	77,0	1.887,7
Contingentes	64,5	25,2	91,5	1.869,4	51,6	21,4	92,6	1.738,6
Fines generales	69,4	140,4	65,4	2.036,1	75,1	148,5	77,6	2.156,4
Consumo	79,6	32,1	77,3	2.323,4	84,1	35,7	80,2	2.242,0
Vivienda LCH	165,4	117,3	20,5	2.615,3	165,0	128,4	35,7	2.801,3
Otros Vivienda	23,0	33,0	0,3	564,0	31,5	44,4	4,3	907,8
Inversiones financieras	102,2	87,7	81,4	5.180,9	116,9	101,8	111,3	5.081,2
Activos no rentables	307,2	195,9	321,7	11.709,5	368,8	151,7	395,6	12.580,3
Fondos disponibles	87,6	24,3	82,3	1.964,8	125,1	25,2	163,1	3.608,7
Colocaciones vencidas	10,9	9,7	10,4	216,2	21,3	21,2	17,3	354,9
Otros Activos	208,7	161,8	229,0	9.528,5	222,4	105,3	215,2	8.616,6
Bienes recibidos en pago	1,9	5,5	0,8	21,6	4,0	5,7	0,6	36,0
Activo Fijo Físico	36,3	21,5	27,6	707,1	39,4	23,9	30,4	760,0
Inversiones en filiales	11,1	4,6	8,9	241,5	11,1	4,7	9,7	241,2
Otros activos	159,3	130,1	191,7	8.558,3	167,8	71,0	174,5	7.579,4
Total Activos	1.484,2	1.099,7	1.187,3	39.016,1	1.624,5	1.149,3	1.366,7	41.704,3
Pasivos con costo	1.009,8	794,9	667,8	21.389,1	1.047,0	907,6	867,3	23.818,0
Depósitos a plazo	457,8	406,6	449,9	10.453,9	554,9	475,1	556,7	12.705,0
Ahorro	47,6	54,4	23,1	1.881,1	44,6	50,8	20,5	1.868,3
Bonos	0,0	0,6	0,0	236,5	0,0	0,4	0,0	243,5
Intermediación	28,7	21,5	12,0	1.374,2	39,7	29,1	4,2	882,2
Oblig. Hipotecarias	248,0	257,1	89,4	4.662,3	252,1	274,8	118,7	4.928,5
Préstamos	198,4	25,5	82,7	2.254,6	125,3	47,0	138,0	2.498,0
País	75,6	18,4	73,1	1.616,1	51,3	27,9	89,3	1.448,0
Exterior	122,8	7,1	9,6	938,5	74,0	19,2	48,6	1.049,9
Bonos subordinados	29,2	29,2	10,7	526,5	30,5	30,3	29,3	692,5
Pasivos sin costo	474,4	304,8	519,5	17.627,0	577,4	241,7	499,4	17.886,3
Acreeedores vista	53,7	27,8	83,5	1.086,5	91,4	33,1	77,6	2.197,8
Cuentas corrientes	116,9	41,6	106,3	3.307,1	108,6	37,1	111,3	3.146,2
Otros Dep. y Captac.	3,1	2,2	1,1	41,6	5,6	1,6	1,3	48,8
Oblig. Contingentes	64,5	25,1	91,5	1.868,8	51,5	21,9	92,5	1.737,1
Provisiones	12,1	18,5	11,3	363,8	22,5	27,0	14,2	520,9
Exigidas	12,1	18,5	11,3	320,7	22,3	27,0	13,7	466,9
Voluntarias	0,0	2,9	0,0	43,1	0,2	0,0	0,5	54,0
Capital	69,5	49,7	59,8	2.207,2	148,2	56,0	66,4	2.553,4
Utilidad	15,3	8,0	(4,1)	406,3	0,3	0,6	(6,8)	304,0
Otros Pasivos	139,4	131,7	170,2	8.345,7	149,3	64,5	143,1	7.378,1
Total Pasivos	1.484,2	1.099,7	1.187,3	39.016,1	1.624,5	1.149,3	1.366,7	41.704,3

Anexo 2

Estado de Resultados Banco Corporación y competencia relevante

(Millones de pesos de Diciembre de 1998)

	FOMENTO	CORPORACIÓN	NACIONAL	SIST. FINANC.
Ingresos Operacionales	173.779	140.173	139.694	3.931.839
Intereses	144.226	109.820	121.412	3.241.477
Reajustes	29.553	30.354	18.283	690.361
Egresos Operacionales	(115.904)	(100.815)	(97.678)	(2.599.415)
Intereses	(87.624)	(74.322)	(78.440)	(1.984.622)
Reajustes	(28.280)	(26.492)	(19.238)	(614.793)
Margen Financiero	57.875	39.358	42.016	1.332.424
Otros Ingresos Operacionales	11.566	6.562	13.058	383.332
Comisiones	7.234	3.627	5.625	199.630
Intermediación	70	223	1.030	(4.229)
Dif. Cambios	3.639	2.301	3.556	149.145
Otros	623	410	2.847	38.786
Resultado Operacional Bruto	69.441	45.920	55.074	1.715.756
Gastos de Gestión	(45.214)	(30.028)	(52.704)	(1.021.506)
Personal	(19.816)	(17.465)	(24.779)	(564.478)
Administración	(18.282)	(8.327)	(20.226)	(308.640)
Publicidad	(1.522)	(1.023)	(1.278)	(36.564)
Impuestos	(997)	(582)	(648)	(23.731)
Depreciaciones	(4.597)	(2.636)	(5.773)	(88.092)
Resultado Operacional Neto	24.227	15.892	2.370	694.250
Gasto en Provisiones y Castigos	(25.374)	(16.888)	(17.250)	(392.317)
Otros Ingresos Netos	2.617	(131)	2.686	92.299
Ingresos por Filiales	909	332	5.403	27.220
Corrección Monetaria	(1.858)	(807)	393	(57.379)
Impuesto a la Renta	(2)	(752)	0	(55.634)
Provisiones Voluntarias	(198)	2.917	(450)	(13.647)
Utilidad	321	565	(6.848)	294.792

Anexo 3

Colocaciones Totales

(En miles de millones de pesos de cada mes)

COLOCACIONES TOTALES (En miles de millones de pesos de cada mes)						
Bancos	Dic. 97	Dic. 98	Crecimiento		Participación	
			Año 97	Año 98	Dic. 97	Dic. 98
1 SANTIAGO	3,719.2	4,083.7	8.7%	5.4%	16.6%	16.7%
2 ESTADO	2,587.0	3,009.8	11.0%	11.7%	11.6%	12.3%
3 SANTANDER	2,750.0	2,841.4	7.6%	-0.8%	12.3%	11.6%
4 CHILE	2,604.2	2,743.9	11.2%	1.1%	11.7%	11.2%
5 CREDITO	1,705.8	1,977.2	16.6%	11.3%	7.6%	8.1%
6 EDWARDS	1,626.6	1,854.8	20.5%	9.5%	7.3%	7.6%
7 FOMENTO	1,085.8	1,160.1	12.6%	2.6%	4.9%	4.8%
8 SUD AMERICANO	1,181.9	1,062.9	8.1%	-13.7%	5.3%	4.4%
9 CORPORACIÓN	825.9	917.0	12.0%	6.6%	3.7%	3.8%
10 NACIONAL	794.6	877.0	51.9%	6.0%	3.6%	3.6%
11 CITIBANK	655.0	858.9	21.5%	25.9%	2.9%	3.5%
OTROS BANCOS NACIONALES	1,109.0	1,186.9	18.6%	2.7%	5.0%	4.9%
OTROS BANCOS EXTRANJEROS	947.1	2,156.4	10.5%	118.6%	4.2%	8.9%
TOTAL BANCOS	21,587.1	23,569.8	13.0%	4.8%	96.6%	96.9%
CONOSUR	325.9	346.6	19.8%	2.1%	1.5%	1.4%
ATLAS	251.7	231.5	5.6%	-11.7%	1.1%	0.9%
CONDELL	177.2	182.7	37.8%	-1.0%	0.8%	0.7%
TOTAL FINANCIERAS	754.8	760.8	18.1%	-3.2%	3.4%	3.1%
TOTAL SISTEMA PRIVADO	19,754.9	21,320.9	13.5%	3.6%	88.4%	87.4%
TOTAL SISTEMA	22,341.9	24,330.6	13.2%	4.5%	100.0%	100.0%

Anexo 4

Indicadores

1997	FOMENTO	CORPORACIÓN	NACIONAL	SISTEMA
N° de Deudores	152,404	92,934	160,438	4,490,780
N° de Empleados	1,582	1,532	1,606	47,195
1998	FOMENTO	CORPORACION	NACIONAL	SISTEMA
N° de Deudores	158,928	92,808	180,786	4,267,424
N° de Empleados	1,542	1,607	1,540	42,464

Riesgo de la cartera de colocaciones Banco Corporación y competencia relevante (Cifras a diciembre de 1998)

Estructura de la cartera	FOMENTO	CORPORACION	NACIONAL	SISTEMA
A	80.0%	33.8%	59.1%	69.3%
B	16.6%	60.7%	38.0%	27.9%
B-	2.0%	5.0%	1.9%	1.9%
C	0.9%	0.2%	0.6%	0.7%
D	0.5%	0.3%	0.4%	0.2%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Riesgo de la cartera	1.66%	2.43%	1.40%	1.68%

Indicadores de Basilea

Adecuación de Capital	FOMENTO	CORPORACION	NACIONAL	SISTEMA
Capital básico / Activos totales	10.1%	5.5%	5.5%	7.5%
Patrimonio efectivo / Activos ponderados	15.1%	8.6%	9.2%	12.6%

Anexo 5

Balances Generales Banco Corporación por los ejercicios terminados el 31 de Diciembre de 1998, 1997, 1996 y 1995

(Cifras en millones de pesos de Diciembre de 1998)

	1998	1997	1996	1995
ACTIVOS				
DISPONIBLE	25.163,6	25.389,8	38.864,8	69.752,5
COLOCACIONES				
Préstamos comerciales	450.666,8	435.226,0	422.681,2	303.506,9
Préstamos para comercio exterior	30.827,6	24.016,9	16.745,9	12.086,2
Préstamos de consumo	35.678,0	33.470,5	26.443,7	9.349,1
Colocaciones en letras de crédito	271.934,5	264.992,5	208.380,4	144.768,4
Colocaciones contingentes	21.400,8	26.314,5	25.783,5	27.010,1
Otras colocaciones vigentes	66.516,1	57.112,1	61.247,4	59.207,1
Cartera vencida	21.227,5	10.164,7	8.920,3	6.318,6
Total colocaciones	898.251,3	851.297,2	770.202,4	562.246,4
Menos: Provisiones sobre colocaciones	(26.676,0)	(16.023,8)	(11.160,3)	(9.690,2)
TOTAL COLOCACIONES NETAS	871.575,3	835.273,4	759.042,1	552.556,2
OTRAS OPERACIONES DE CRÉDITO				
Préstamos a instituciones financieras	18.704,9	10.126,5	558,8	14.198,0
Créditos por intermediación de documentos		6.401,4	1.181,0	12.908,0
TOTAL OTRAS OPERACIONES DE CRÉDITO	18.704,9	16.527,9	1.739,8	27.106,0
INVERSIONES				
Documentos Banco Central y Tesorería	35.641,4	32.599,1	10.385,3	15.030,0
Otras inversiones financieras	37.091,8	28.703,9	41.858,2	36.072,7
Documentos intermediados	29.084,2	22.387,0	9.949,8	5.614,3
Depósitos en el Banco Central de Chile	414,5			
Bienes recibidos en pago o adjudicados	5.416,5	5.506,2	651,9	4.201,3
Otras inversiones no financieras	7,9			
TOTAL INVERSIONES	107.656,3	89.196,2	62.845,2	60.918,3
OTROS ACTIVOS	13.372,3	7.308,1	3.228,4	10.371,1
ACTIVO FIJO				
Activo fijo físico	23.900,5	22.473,8	18.956,7	16.800,1
Inversiones en Sociedades	4.661,1	4.804,4	3.492,2	2.602,4
TOTAL ACTIVO FIJO	28.561,6	27.278,2	22.448,9	19.402,5
TOTAL ACTIVOS	1.065.034,0	1.000.973,6	888.169,2	740.106,6

	1998	1997	1996	1995
PASIVOS Y PATRIMONIO				
CAPTACIONES Y OTRAS OBLIGACIONES				
Acreeedores en cuentas corrientes	37.050,2	43.391,9	43.028,5	33.283,7
Depósitos y captaciones	526.340,0	481.196,5	402.309,2	306.801,4
Otras obligaciones a la vista o a plazo	34.311,7	31.022,7	31.839,2	51.674,7
Obligaciones por intermediación de documentos	29.066,4	22.419,1	10.001,7	5.612,1
Obligaciones por letras de crédito	274.808,6	268.136,7	210.091,9	146.677,6
Obligaciones contingentes	21.875,6	26.148,3	25.715,4	27.429,5
TOTAL CAPTACIONES Y OTRAS OBLIGACIONES	923.452,5	872.315,2	722.985,9	571.479,0
OBLIGACIONES POR BONOS				
Bonos corrientes	414,3	620,0	818,0	1.004,6
Bonos subordinados	30.319,3	30.451,3	14.309,7	16.199,7
TOTAL OBLIGACIONES POR BONOS	30.733,6	31.071,3	15.127,7	17.204,3
PRÉSTAMOS OBTENIDOS DE ENTIDADES FINANCIERAS Y BANCO CENTRAL DE CHILE				
Líneas de crédito Banco Central de Chile para reprogramaciones	259,3	447,9	700,3	913,1
Otras obligaciones con el Banco Central	5.612,9	6.091,4	9.837,4	9.460,4
Préstamos de instituciones financieras del país	1.289,4	5.236,4	52.444,3	71.064,4
Obligaciones con el exterior	19.166,8	7.431,6	17.397,8	13.123,3
Otras obligaciones	20.698,1	7.430,6	7.329,0	1.891,1
TOTAL PRÉSTAMOS DE ENTIDADES FINANCIERAS	47.026,5	26.637,9	87.708,8	96.452,3
OTROS PASIVOS	7.254,8	8.961,7	6.637,1	9.005,2
TOTAL PASIVOS	1.008.467,4	938.986,1	832.459,5	694.140,8
PROVISIONES VOLUNTARIAS	21,7	3.065,4	3.876,9	3.719,8
PATRIMONIO NETO				
Capital y Reservas	56.533,6	51.865,7	45.171,5	36.952,5
Otras cuentas	(553,4)			
Utilidad del ejercicio	564,7	7.056,4	6.661,7	5.293,7
TOTAL PATRIMONIO NETO	56.544,9	58.922,1	51.833,2	42.246,2
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	1.065.034,0	1.000.973,6	888.169,6	740.106,8

Anexo 6

Estados de Resultados Banco Corporación por los años terminados el 31 de diciembre de 1998, 1997, 1996 y 1995 (cifras en millones de pesos de diciembre de 1998)

	1998	1997	1996	1995
RESULTADOS OPERACIONALES				
Ingresos por intereses y reajustes	140.583,6	134.103,0	109.214,3	86.949,4
Utilidad por intermediación de documentos	709,0	664,2	938,2	1.789,5
Ingresos por comisiones	5.118,9	3.348,7	5.022,6	2.006,7
Utilidad de Cambio neta	2.301,3	0,0	0,0	0,0
Otros ingresos de operación	229,8	664,2	414,4	908,4
TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN	148.942,6	138.780,1	115.589,5	91.654,0
MENOS				
Gastos por intereses y reajustes	(100.986,6)	(93.346,7)	(76.256,3)	(59.800,0)
Pérdida por intermediación de documentos	(580,2)	(792,7)	(406,8)	(478,5)
Gastos por comisiones	(1.491,5)	(1.408,8)	(1.024,8)	(797,4)
Pérdida de Cambio neta	0,0	(111,7)	(82,7)	(31,3)
Otros gastos de operación	(215,2)	(108,1)	(158,2)	(190,7)
MARGEN BRUTO	45.669,1	43.012,1	37.660,7	30.356,1
Remuneraciones y gastos del personal	(17.464,7)	(16.816,0)	(15.315,6)	(13.003,9)
Gastos de administración y otros	(9.931,8)	(7.866,9)	(7.294,3)	(6.149,8)
Depreciaciones y amortizaciones	(2.631,9)	(2.171,9)	(2.074,7)	(1.689,0)
MARGEN NETO	15.640,7	16.157,3	12.976,1	9.513,4
Provisiones por activos riesgosos	(16.891,5)	(11.410,4)	(6.669,5)	(3.784,6)
Recuperación de colocaciones castigadas	1.303,4	1.144,2	1.279,6	1.150,8
RESULTADO OPERACIONAL	52,6	5.891,1	7.586,2	6.879,6
RESULTADOS NO OPERACIONALES				
Ingresos no operacionales	788,0	3.416,5	1.336,5	1.766,5
Gastos no operacionales	(1.970,5)	(532,2)	(303,2)	(1.342,0)
Utilidad por inversiones en sociedades	336,2	175,4	24,5	(161,5)
Corrección monetaria	(807,0)	(1.192,2)	(1.040,1)	(817,4)
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	(1.600,7)	7.758,6	7.603,9	6.325,2
PROVISIÓN PARA IMPUESTOS	(751,7)	(1.280,1)	(554,9)	(392,3)
EXCEDENTE (DÉFICIT)	(2.352,4)	6.478,5	7.049,0	5.932,9
PROVISIONES VOLUNTARIAS	2.917,3	577,9	(387,5)	(639,2)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	564,9	7.056,4	6.661,5	5.293,7