

*Caso Banco Osorno y la Unión:
“La Rentabilidad de la Gestión”*

Fernando Bravo H.

**Documento de Trabajo
Serie Material Docente
Mayo 2003**

Resumen

Un inversionista amigo suyo, le comentaba su interés por comprar acciones de la empresa CorpBanca. Esto es debido a que, al saber que la administración de la empresa estaba compuesta por parte de las personas que compraron y dirigieron durante diez años al Banco Osorno y La Unión, un banco rural casi inexistente y que gracias a la eficiente gestión de sus administradores, pasó a ser uno de los bancos líderes del sistema financiero. Esto hizo que el banco fuera adquirido en 1996 en una cifra millonaria, lo que significó una gran rentabilidad para sus accionistas.

Su amigo le pide que lo asesore en su decisión, ya que a él le interesa saber si la historia se puede volver a repetir con la empresa CorpBanca. Para apoyarlo, usted decide investigar este gran ejemplo de administración eficiente. He aquí el estudio realizado por usted...

Introducción

A fines del año 1986 el Banco Osorno termina dentro del ranking de colocaciones en el lugar numero 11, con respecto a igual periodo del año 85 se mantiene invariable. Su rentabilidad sobre el capital fue de un 0 % (Ver anexo 1,2,3 y 4), esto producto de ser un banco que estaba con deuda subordinada, lo cual significa que sus utilidades deben ir al Banco Central para cancelar dicho compromiso. Sin embargo, ese mismo año ocurre un hecho muy importante dentro de su historia: es comprada en un 99 % por inversiones Chileno-Árabe, eligiendo un nuevo directorio que hará del banco en los próximos 10 años quedar dentro de los 4 primeros en el ranking de colocaciones y con una rentabilidad sobre el promedio de la Banca. Esto despertó el interés del Banco Central Hispano de comprarlo a mediados de 1996, a un valor que superaba en 50 veces lo que se había pagado por su adquisición en 1986 sólo hacía 10 años. Sin duda todo un ejemplo de Rentabilidad de la Gestión. La operación se basó en la toma de control del Banco Osorno para luego absorber al Santander de propiedad del Central hispano, y finalmente cambiarle el nombre a Banco Santander Chile...

La exitosa historia de esta transformación se describe a continuación:

Traspaso importante

Durante el año 1986, el Banco Osorno y la Unión experimenta uno de sus hechos más relevantes de su historia, es comprado por inversiones Chileno-Árabes en un 99% de su propiedad por una cifra cercana a los US\$10 millones, cuya participación los hace a estos últimos dirigir y controlar las decisiones del Banco sin ningún tipo de restricción.

Debido a este hecho es designado un nuevo directorio, el cual debería asumir responsabilidades que pasan por modernizar el banco, aumentar su participación en colocaciones, pagar la deuda subordinada que mantenía con el Banco Central producto de la crisis que vivió el país a comienzos de la década de los 80, y aplicar una serie de políticas estratégicas que hicieran de este banco uno de los más importantes del país.

El nuevo directorio estuvo dirigido por el señor Carlos Abumohor Touma, el que debió dirigir la reestructuración del banco, y aplicar las políticas estratégicas en el ámbito de las inversiones, recursos humanos, tecnología, y negocios para impulsar al banco a los primeros lugares de rentabilidad de la banca chilena.

Don Carlos Abumohor se mantuvo en su cargo hasta los últimos días antes de ser vendido el Banco Osorno al Banco Central Hispano en la increíble suma de US\$496 millones de dólares. Del mismo modo, el directorio de la institución se mantuvo sin cambios significativos, lo cual habla de homogeneidad y estabilidad en las opiniones de cómo hacer del Banco una empresa del sector financiero líder dentro del sistema.

No cabe duda que en estos diez años de gestión al mando del señor Abumohor, el banco tomó un ritmo de crecimiento muy importante alcanzando lugares de privilegio dentro del mercado financiero chileno. La rentabilidad del capital invertido tuvo un constante aumento anual y el nivel de riesgo de su cartera fue en descenso, lo que le valió a la empresa calificaciones de riesgo de primera categoría. Asimismo, aumentó su línea de negocios a otras áreas dentro de la banca bajo un concepto de banca global, y promovió una reestructuración de su política de recursos humanos muy importante para atender a los desafíos impuestos por el nuevo plan de negocios. Se implementó además una cultura organizacional que estuviera comprometida con los objetivos del nuevo plan y basada en el compromiso por la eficiencia y la calidad, aplicándose un plan de modernización a todo nivel, pasando por infraestructura y tecnología. Sin duda, el banco entró en una nueva etapa, sus actividades y funciones respondían a un nuevo perfil. La vinculación de éste con las empresas fue absolutamente más estrecha que en el pasado. La relación de servicio con los clientes, por su parte, empezó a ser más personalizada. Las funciones de la institución en definitiva, se volvieron más complejas que el solo hecho de intermediar, recibiendo depósitos por un lado y otorgando créditos por el otro. Las transformaciones también alteraron internamente varias relaciones de costos y beneficios, lo que obligó a ser más eficiente y a aumentar su productividad.

El “lema de trabajo” del banco fue:

.....”esta institución esta trabajando, sobre todo, con criterios de largo plazo y con una estricta proporcionalidad entre los fines y los medios. Los fines son generar servicios óptimos en calidad, introducir nuevos estilos de negocios al mercado financiero, extender las fronteras de la profesionalización del sector y crear en el banco fuentes simultáneas de desarrollo para los clientes, el personal y la comunidad nacional toda. Los medios son la tecnología, la infraestructura, el equipamiento y una creciente especialización de saberes y funciones, rubros en los cuales la institución registra progresos recientes y creativos “¹

Infraestructura y Sucursales

Dentro de su política de expansión, de modernización y de satisfacer las necesidades de un gran número de clientes, el banco emprendió el aumento significativo de sucursales dentro del territorio nacional como una forma de expandir sus operaciones y poder satisfacer de mejor manera los requerimientos de servicios bancarios. Así queda claro en las palabras de su Presidente en carta a los accionistas en 1990...” .. *este banco no sólo es nacional por definición programática de sus directivos sino, antes que eso, por que está profundamente comprometido con el desarrollo regional, que es el único camino efectivo para avanzar a la descentralización del país. No es casualidad, por lo mismo, que los motivos gráficos de esta memoria destaquen el perfil del banco en términos de geografía y presencia regional. Nada nos puede estimular tanto como esta realidad. Toda institución financiera que aspire a servir efectivamente a Chile, debe tomar posiciones y hacer aportes a lo largo y ancho de todo el territorio. El país real va de Arica a Punta Arenas.”*

Estas convicciones tan claras del Presidente del Directorio del Banco Osorno se tradujeron en el fortalecimiento de la red de sucursales lo que significo mejorar la infraestructura física de éstas y sus oficinas, adquirir nuevo equipamiento, introducir

¹ Carlos Abumohor Touma, Diciembre de 1991, Memoria anual del Banco.

mejores tecnologías operativas, comerciales y de gestión y, además enriquecer las alternativas de servicio financiero, en función del perfil de cada oficina y de las necesidades específicas de cada zona. Todo lo anterior en un marco de una política de mejorar las condiciones de atención al cliente y de distribución de ventas de servicios, lo que se tradujo en una imagen corporativa definida y coherente.

Un hecho importante fue el ingreso en 1990 al servicio Redbanc que reúne a toda la banca privada en Chile, lo cual le permitió en ese entonces acceder a sus clientes a los 280 cajeros que esa red mantiene en funcionamiento, a lo largo del país. En los años siguientes se decidió el aporte del Banco Osorno en términos de cajeros a la Red Bank, lo que estaba dentro del plan de mejoramiento de la atención y cobertura al cliente.

A fines de 1991 comenzaron a trasladarse los primeros departamentos y reparticiones administrativas del Banco a su nueva casa matriz de calle Bandera 140. En agosto de 1992, el Banco Osorno inaugura oficialmente esta nueva casa matriz, la cual, posee 11 pisos y 27 mil metros cuadrados de superficie, hecho que permite al banco dejar atrás en forma definitiva un período durante el cual la variable espacio físico siempre fue muy crítica. La idea se enmarcaba dentro de un servicio financiero de óptima calidad, integrando dependencias, distribución e instalaciones.

Recurso Humano y Nueva Cultura Organizacional

Desde los comienzos de la nueva gestión del Banco Osorno se puso especial énfasis en la capacitación de los trabajadores, en cuanto a cursos de liderazgo, productividad, y atención a clientes, de manera de aumentar la calidad de los servicios entregados por la institución.

Una política clara de negociaciones colectivas entre el banco y los trabajadores, bajo un clima de mutuo respeto y entendimiento, permitieron pensar en un modelo de responsabilidad y compromiso institucional. Se pensaba que el desarrollo estaba en las personas y en la posibilidad de que muchas voluntades puedan concretarse en torno a

objetivos comunes, y por medio de estos valores crear las bases, no sólo de las relaciones internas del banco, sino también de las grandes potencialidades que tiene la organización para su porvenir.

Pensando de esta manera, en el año 1991 la institución pasa a definir e implementar un programa de desarrollo aun más decisivo, cuya ejecución contemplaba un plan de trabajo para los próximos tres años.” La experiencia empresarial de los últimos años, prueba, en forma reiterada y a escala mundial, que las verdaderas potencialidades de las organizaciones están íntimamente asociadas al desarrollo de las personas que las integran.....”².

La idea básica era profundizar el proceso de entrenamiento y profesionalización de los cuadros de personal que permitirían una mejora continua en la calidad del trabajo. La administración dispuso para ese esfuerzo metas intermedias y distintas etapas cuyo cumplimiento empujaba a nuevos incentivos de carácter individual y a un trabajo en equipo.

Detrás de este proyecto, aparece en toda su dimensión el compromiso del banco con sus empleados y el imperativo de abrir paso a estilos de trabajo más congruentes con la realidad de esos momentos, en términos de innovación, coordinación y homogeneidad, no sólo porque en las organizaciones grandes siempre existe el riesgo de la inercia y de la despersonalización, sino también porque en definitiva la base de todo desarrollo está en la mente humana. Es por esto que el banco decide llevar a cabo distintas iniciativas y planes llamados a potenciar el profesionalismo, la productividad, y la motivación de los empleados.

Se tenía convencimiento que en el mediano plazo, los estímulos de esa política que empezaba a llevarse a cabo, junto con mejorar los indicadores de eficiencia, se traducirían en importantes satisfacciones de orden personal y profesional para la organización.

² Carlos Abumohor Touma, Diciembre de 1992, Memoria anual del Banco Osorno.

La doble opción de multiplicidad y especialización contenida en la estrategia de desarrollo del banco implicaba que la administración tenía como propósito estar presente en todas las áreas del negocio financiero y, al mismo tiempo, de profundizarlas con niveles de excelencia y perspectiva de liderazgo. Esta orientación que tomaba el banco, implicaba no sólo una gran flexibilidad en las estructuras de personal sino también la necesidad de ir constituyendo equipos profesionales de punta, en los cuales se replantearía los enfoques tradicionales de gestión. La idea básica era poseer una estructura de liderazgo más flexible, es decir, bajo estos conceptos no cabía una organización verticalizada, sino más bien una en donde las decisiones se pudieran descentralizar. Por otro lado, se quería tener una cultura organizacional inteligente, la cual suponía un mayor flujo de información desde los ejecutivos a los niveles más bajos, un mejor instrumental de análisis, estímulos a la creatividad de las personas lo que terminara en una nueva cultura basada en el sentido de la responsabilidad individual y en equipos de trabajo.

Cartera riesgosa

Desde un principio la preocupación de la nueva administración fue revertir las cifras de castigos o provisiones por cartera vencida, en otras palabras, reducir los niveles de riesgo de sus clientes. Lo anterior le valió en 1990, bajo los nuevos estándares de la Superintendencia de Bancos en clasificación de cartera, obtener una clasificación que ubicaba a la institución en la Categoría I, la mejor posición del ranking en el nuevo esquema de la época.³

A pesar del incremento que experimentaban las colocaciones, el banco no perdía de vista la alta prioridad del control de riesgos. La organización vinculaba sus mejores potencialidades de desarrollo a la calidad de su cartera y de sus nuevas operaciones. Esta política significó que el Banco Osorno, por segundo año consecutivo fuera clasificado en Categoría I por su proceso interno de clasificación de cartera, lo que le significó que en adelante el Banco contaba con la autorización de la Superintendencia para clasificar por ella misma su cartera, sin requerir la aprobación de dicha entidad. Todo lo anterior situaba

³ Ver en anexo 3, la solvencia y Calidad de Activos del Banco.

al Banco entre las entidades de menor riesgo. En los años venideros se mantuvo esta tendencia a tener un fuerte control sobre la cartera riesgosa.

Banca de Personas

A mediados de 1990, la administración superior del banco aprueba un nuevo proyecto para desarrollar de modo sistemático la Banca de Personas. Este proyecto contemplaba la creación de una nueva gerencia, numerosas definiciones operacionales y una fuerte inversión en tecnología y equipos. El servicio financiero integral, personalizado y a la medida de cada uno de sus clientes, que el banco se había propuesto brindar en forma programática, era un desafío arduo, donde entraban variables estratégicas, tecnológicas, comerciales y de gestión. También la idea era extender las fronteras, e ir mas allá de donde hasta ese momento había llegado la banca chilena. En el marco de lo anterior, el proyecto de Banca de Personas aparecía como una oportunidad para desarrollar los objetivos en forma eficiente y eficaz. Y así fue que en el año siguiente las operaciones de la banca de personas tuvo un incremento superior al 300% en relación al ejercicio precedente. En esto contribuyó la realización de un agresivo programa de ventas y marketing en el área de créditos de consumo y automotriz que abarcó todo el país. Para el año 1994 se proyectaba un área de negocios con muchas expectativas de crecimiento como lo venían mostrando las cifras. Es por eso, que el banco dejó de mirar la Banca de personas como un proyecto, y empezó a implementar políticas que permitieran sumar nuevas ventajas competitivas a los productos del banco, a modo de ofrecer cada día más y mejores servicios financieros al mercado.

Banca Global

En la medida que el país entraba a una dinámica de crecimiento como la observada desde 1986 en adelante⁴, las instituciones del mercado de capitales fueron adecuando su capacidad de respuesta a los clientes, para cubrir necesidades financieras que presentan un nivel de sofisticación cada vez mayor. Ante esa realidad, el Banco Osorno optó por una

⁴ Chile tuvo un incremento en su PGB a partir de 1986 y hasta 1997 de un 7,7% acumulativo anual.

estrategia orientada a lo que se denominó Banca Global. El objetivo era construir una organización de servicios financieros que, a lo largo de todo el país y a través de una extensa red de sucursales, fuera capaz de ofrecer a sus clientes, en forma eficiente, la más amplia gama de servicios, desde los más tradicionales, hasta los más innovadores, a fin de proporcionar soluciones en cada punto de venta.

Esta orientación explica el que en los años siguientes el banco se haya convertido estructuralmente en una gran organización de servicios financieros múltiples, con capacidad para atender tanto a las empresas como a las personas. Dado que esta estrategia comprendía diversos productos y servicios de naturaleza más financiera que bancaria, la institución desbordó el tradicional radio de acción de la multibanca de aquellos tiempos, entrando a participar como corporación múltiple en campos afines a la actividad de intermediación y al manejo de fondos.

La idea que se pretendía llevar acabo era ofrecer a los clientes del banco respuestas flexibles, diversificadas y efectivas a las complejas necesidades de gestión y servicios financieros, de crédito, de intercambio y de manejo de fondos, que planteaban los negocios en una economía abierta y cada vez mas globalizada, como estaba ocurriendo con la economía chilena.

De esta forma a través de sus áreas de atención más especializadas y formación de sus empresas filiales (leasing, corredoras de bolsa, fondos mutuos), junto con perfeccionar sus servicios tradicionales, privilegió, dentro de un concepto de ingeniería financiera, soluciones únicas y originales a diversos problemas y requerimientos que planteaban sobre todo las grandes y medianas empresas. Dentro de esta línea de acción, es frecuente que un banco ponga en juego para casos específicos y en forma combinada, prestaciones de distintas áreas y filiales de la organización. Precisamente, es en este tipo de soluciones, únicas, complejas, y heterogéneas, donde mejor se apreciaban y potenciaban los servicios globales del Banco Osorno.

Un nuevo Traspaso

Finalmente, luego de más de diez años de transformar el Banco Osorno en uno de los líderes del mercado financiero chileno, el grupo mayoritario encabezado por el señor Carlos Abumohor decide vender su participación en el banco, entregando el control al grupo Santander hispano, holding español con vasta experiencia internacional en el sistema bancario. Esta operación se concreta por la fuerte suma de US\$496 millones de dólares (cincuenta veces su precio original). Este hecho, que marca todo un hito en la industria bancaria para la época, ocurre el 11 de abril de 1996, y la fusión se autoriza finalmente en sesión extraordinaria de accionistas el 10 de junio de 1996. Entonces se decide absorber al Banco Santander por el Banco Osorno, y luego éste cambió de nombre por Banco Santander Chile, según consta en resolución N° 63 de la superintendencia de Bancos de fecha 26 de junio de 1996.

A continuación se presenta un modelo financiero explicando cómo la reestructuración de una empresa y de sus negocios, puede llevar a ésta a alcanzar un valor óptimo de sus acciones en el mercado, y permitirle así maximizar la riqueza de sus dueños. Este enfoque es netamente analítico y puede ser aplicable al caso, ya que este es un ejemplo claro de como una buena gestión, basada en una importante reestructuración de una institución financiera, logra el objetivo final de aumentar considerablemente el valor de ésta.

Enfoque del pentágono para valorar oportunidades de reestructuración⁵

El buen desempeño de una empresa proviene de crear el mayor valor posible a los negocios y activos que ésta posea. En otras palabras, proviene de administrar el valor de una manera superior. Las empresas que administran bien el valor, no caen en riesgo de quiebra o de un posible takeover, ni tampoco necesitan tomar acciones preventivas para evitar estos hechos. En verdad, no conviene apoderarse de una compañía que administre eficientemente el valor, ya que no se podrán obtener mayores ganancias al reestructurarla y luego venderla. La explicación es que el precio de mercado de la acción de este tipo de empresas refleja su valor inherente.

La alta administración de empresas que manejan bien el valor puede dedicar su mayor tiempo a la gestión y creación de valor en sus negocios.

Ser un buen administrador del valor no es una tarea tan difícil. Requiere de adoptar diferentes perspectivas, como por ejemplo concentrarse en retornos de largo plazo de los flujos de caja, o tener un punto de vista orientado a crear valor incremental aprovechando oportunidades. Finalmente, y más importante, es lograr desarrollar e institucionalizar a través de toda la organización, una filosofía de administrar el valor.

En esencia, el proceso de orientarse al valor considera dos aspectos. El primero se refiere a hacer una reestructuración que libere el valor atrapado dentro de la compañía. Los resultados inmediatos de este tipo de acción pueden ser desde moderados a espectaculares: por ejemplo, precios accionarios que se doblan o triplican en cuestión de meses. Al mismo tiempo, el precio a pagar por obtener estos resultados puede ser alto. Esto puede implicar despojos, despidos, y la necesidad de recurrir a altos niveles de endeudamiento.

El segundo aspecto puede ser usado para evitar hacer cambios radicales. Esto es desarrollar un enfoque orientado al valor para liderar y administrar sus empresas después de la reestructuración. Esto considera el establecimiento de prioridades basadas en crear valor;

⁵ Extraído de “Valuation: measuring and managing the value of companies” Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin. McKinsey & Company, Inc. A este modelo se le conoce como modelo de McKinsey.

fomentar la planificación, evaluación del desempeño, y sistemas de incentivos a través del valor del patrimonio; y comunicarse con los inversionistas en términos de la creación de valor.

Siguiendo estos pasos que aseguren que la administración del valor será parte rutinaria de la toma de decisiones y operación, la administración puede achicar la brecha entre el valor actual de la empresa y el valor potencial.

El enfoque del pentágono consiste en investigar el valor de una empresa y de sus negocios a través de cinco dimensiones (ver figura 1). Este análisis empieza con una minuciosa comprensión del valor actual de mercado de la empresa. Luego, la administración podrá obtener los actuales y potenciales valores internos de los negocios de la empresa, basado en los flujos de caja esperados. Con esto se podrá hacer una comparación entre éstos y los valores de una venta externa, para luego desarrollar alternativas de reestructuración. Estos resultados se usarán para estimar el valor óptimo de la empresa, y con esto las ganancias de los accionistas. La comparación también servirá para identificar divergencias entre las percepciones de los inversionistas y la administración de la empresa.

Valoración actual

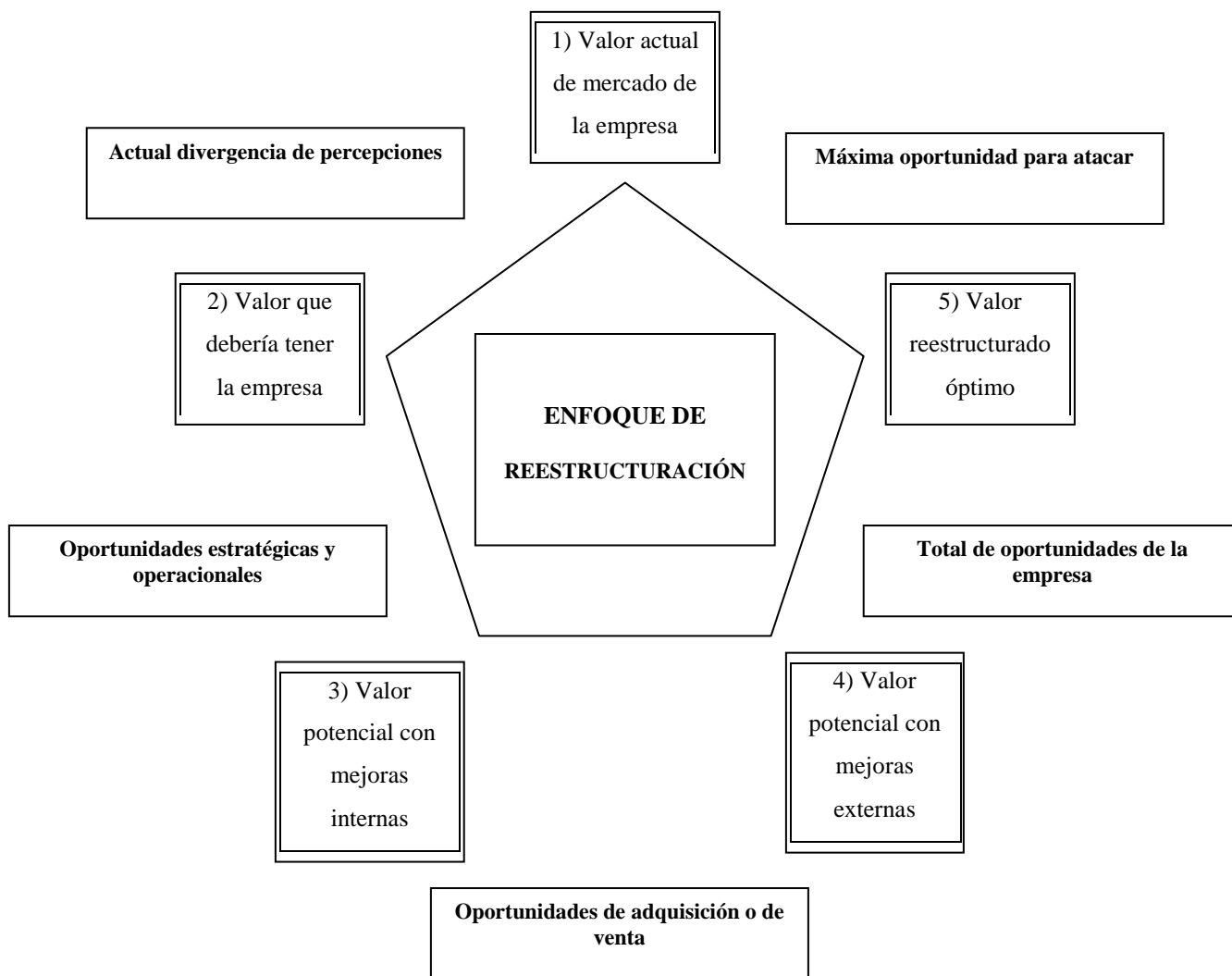
Obtener el valor actual de la empresa sirve para analizar y poder hacer un diagnóstico del actual desempeño de la empresa en el mercado. Para esto se puede seguir el siguiente esquema:

1. Revisar el desempeño en el mercado.

- Determinar el retorno de los accionistas, comparado con otras inversiones.

Figura 1

Pentágono reestructurador



2. Analizar desempeños corporativos comparables.

- Desarrollar una idea inicial del desempeño de la compañía que fundamente el desempeño en el mercado.

3. Entender el flujo de caja de la empresa.

- Identificar donde la corporación ha estado generando e invirtiendo el efectivo y el retorno de esa inversión.

4. Sintetizar las observaciones del mercado.

- Identificar supuestos que den base al valor actual de mercado.

El valor que “debería tener” la empresa

Cualquier brecha entre el valor de mercado actual de la empresa y el valor que debería tener, corresponde a un problema de percepciones que tienen los inversionistas, sobre la administración actual de la empresa. Por ejemplo, si el valor de mercado es menor al que debería tener la empresa, sucede que el mercado no le “cree” a la administración de ésta. Para solucionar este problema, los gerentes deben ser más eficientes para comunicarse con el mercado, y así hacer subir el actual valor.

El valor que debería tener la empresa se obtiene al valorar los proyectos en los que está envuelta la empresa, es decir, hay que basarse en los flujos de caja futuros que entregan dichos proyectos. Una vez obtenido este valor, y comparándolo con el de mercado, la administración puede sacar conclusiones preliminares sobre en qué se está fallando, y así ver como se puede mejorar.

Valor potencial basado en las mejoras internas

En esta etapa se debe determinar el valor de la empresa bajo planes y estrategias más agresivos. El primer paso es identificar los elementos claves de cada negocio de la

empresa. Por ejemplo, se puede estimar el impacto que tendría en el valor de la empresa un aumento en las ventas, un aumento en los márgenes, reducir la intensidad en capital, mayor gasto en publicidad, mayor endeudamiento (para así dar una imagen de empresa más agresiva), etc. Con esto se pueden visualizar distintas estrategias óptimas, aprovechando las oportunidades internas de cada negocio de la empresa para así lograr aumentar el valor de mercado

Valor potencial aprovechando oportunidades externas

El cuarto punto del pentágono considera el valor que podrían alcanzar los distintos negocios de la empresa realizando mejoras externas. En otras palabras, lo que se busca es obtener el valor potencial que puede alcanzar la empresa aprovechando las oportunidades externas que ofrece el mercado. Por ejemplo, se pueden considerar cuatro posibles escenarios que puede enfrentar la empresa: venta a un comprador estratégico, lo que permitiría aprovechar sinergias operativas y estratégicas, separación de las unidades de negocio en compañías independientes (spin-off), un leveraged buyout (expansión por endeudamiento) de los negocios, o simplemente la completa o parcial liquidación de cada uno de ellos (desinversión).

Valorando la empresa en cada uno de los escenarios permitirá a la administración desarrollar la estrategia óptima que se debe llevar a cabo, desde el punto de vista de las oportunidades externas.

Desarrollo del plan de reestructuración

En esta última etapa, una vez analizado el valor de la empresa desde múltiples perspectivas, tanto internas como externas, los administradores se encuentran en buena posición para desarrollar un plan de reestructuración total para la empresa. El impacto de este plan debiera ser el aumento sustancial del valor de la empresa para los accionistas. Se debe desarrollar un plan para cada negocio, en función de los distintos valores potenciales que se obtuvieron en las etapas anteriores. Llevando a cabo estos planes de forma eficiente, la empresa debiera alcanzar su valor óptimo en el mercado. Cabe destacar que es muy importante dentro de la implementación de la estrategia óptima, el desarrollar un plan de comunicación entre los administradores de la empresa con el mercado (inversionistas), en que se de a conocer la estrategia de reestructuración y su potencial impacto en el valor de la empresa, ya que no sirve tener buenos administradores a los cuales el mercado no les “cree” o no conoce sus planes.

PLAN DE TRABAJO

Utilizando la información entregada en el caso y en los estados financieros anexos:

1. Realice un análisis financiero del Banco Osorno y La Unión para el período comprendido entre 1986 y 1995, calculando los mismos indicadores señalados para el sistema bancario en su totalidad en el anexo 3. Comente los resultados su comparación y análisis.
2. Dada la información entregada en el caso, además de su respuesta anterior, ¿cuáles cree usted que fueron los principales aciertos de la administración del Banco? Considere elementos tanto financieros como organizacionales.
3. ¿De qué manera se buscó aprovechar economías de ámbito durante el plan de reestructuración implementado por la administración del banco? ¿Qué impacto cree usted que tuvieron en el buen desempeño de éste?
4. ¿Por qué cree usted que la administración puso tanto énfasis en implantar en la empresa una nueva cultura organizacional? ¿Qué resultados se querían obtener?
5. Aplique el modelo del pentágono de McKinsey explicado dentro del caso, a la forma en que se administró la empresa durante el período 1986-1996. ¿Se lograron los resultados esperados según este enfoque?

ANEXO 1
BANCO OSORNO Y LA UNION

BALANCES GENERALES HISTÓRICOS
Por los ejercicios terminados al 31 de diciembre (en millones de pesos)

| | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ACTIVO Y OTROS SALDOS DEUDORES | | | | | | |
| DISPONIBLE | 9.743,8 | 18.458,9 | 36415,9 | 50597,2 | 51630,9 | 91116,3 |
| COLOCACIONES | | | | | | |
| Préstamos comerciales | 45.136,0 | 74.506,4 | 167087,9 | 219762,9 | 214167,3 | 223886,5 |
| Préstamos para comercio exterior | 4.823,2 | 11.084,1 | 51496 | 52348,3 | 78070,9 | 96411,5 |
| Préstamos de consumo | 1.383,1 | 1.373,9 | 1736,7 | 1921,6 | 1904 | 2693,1 |
| Préstamos a instituciones financieras | 66,7 | 635,0 | 72,9 | 881,6 | 6669,9 | 4284,2 |
| Colocaciones en letras de crédito | 7.738,4 | 11.630,8 | 16562 | 23739,1 | 31081,5 | 47594,4 |
| Colocaciones contingentes | 3.195,8 | 8.364,4 | 27573,5 | 28646 | 33750,3 | 38622,3 |
| Otras colocaciones vigentes | 1.472,9 | 3.191,6 | 13999,1 | 33081,9 | 34423,5 | 43145,7 |
| Cartera vencida | 1.115,0 | 1.950,7 | 5023,3 | 7518,7 | 8166,7 | 8445,5 |
| Total colocaciones | 64.931,1 | 112.736,9 | 283551,4 | 367900,1 | 408234,1 | 465083,2 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| Documentos Banco Central | 24.116,3 | 22.272,2 | 38210,7 | 38488,7 | 34695,7 | 64348,3 |
| Otras inversiones financieras | 1.340,6 | 1.372,6 | 759,7 | 347,4 | 587,5 | 6279,7 |
| Documentos intermediarios | 1.754,6 | 8.830,8 | 9006,3 | 4008,8 | 11510,7 | 19031,2 |
| Depósitos en el Banco Central | 13.997,2 | 7.637,0 | 6351,1 | 7040,8 | 1741,7 | 158,1 |
| Bienes recibidos en pago o adjudicados | 470,3 | 1.295,4 | 461,5 | 907,8 | 2475,2 | 5376,2 |
| Otras inversiones no financieras | 0,0 | 249,6 | 350,9 | 0 | 0 | 0 |
| Total inversiones | 41.679,0 | 41.657,6 | 55140,2 | 50793,5 | 51010,8 | 95193,5 |
| OTROS ACTIVOS | 6.606,0 | 7.312,5 | 10344,7 | 9945,3 | 2517,1 | 2781,3 |
| ACTIVO FIJO | | | | | | |
| Activo fijo físico | 3.378,4 | 4.451,8 | 10827,1 | 14267,8 | 22738,1 | 30934,9 |
| Inversiones en sociedades filiales | 0,0 | 0,0 | 205,7 | 1309,9 | 1844,3 | 2481,6 |
| Total activo fijo | 3.378,4 | 4.451,8 | 11.032,8 | 15577,7 | 24582,4 | 33416,5 |
| TOTAL ACTIVOS | 126.338,3 | 184.617,7 | 396485,0 | 494813,8 | 537975,3 | 687590,8 |

| | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PASIVO, CAPITAL Y RESERVAS Y OTROS SALDOS ACREEDORES | | | | | | |
| CAPTACIONES Y OTRAS OBLIGACIONES | | | | | | |
| Acreeedores en cuentas corrientes | 8.988,7 | 12.844,1 | 46.958,0 | 53.538,4 | 61.818,8 | 87.713,6 |
| Depósitos y captaciones | 23.709,4 | 53.970,6 | 116.542,8 | 155.541,3 | 159.845,3 | 243.157,4 |
| Otras obligaciones a la vista o a plazo | 7.803,6 | 11.637,3 | 22.106,1 | 25.450,4 | 33.104,1 | 39.538,6 |
| Obligaciones por intermediación de documentos | 1.760,9 | 8.856,6 | 9.045,9 | 4.112,4 | 11.733,1 | 19.131,7 |
| Obligaciones en letras de crédito | 7.401,0 | 10.956,7 | 15.693,4 | 22.536,0 | 29.602,1 | 45.986,7 |
| Obligaciones contingentes | 3.187,5 | 8.345,4 | 27.536,9 | 28.716,9 | 33.656,5 | 38.595,6 |
| Total captaciones y otras obligaciones | 52.851,1 | 106.610,7 | 237.883,1 | 289.895,4 | 329.759,9 | 474.123,6 |
| PRESTAMOS OBTENIDOS DE ENTIDADES FINANCIERAS Y BANCO CENTRAL DE CHILE | | | | | | |
| Líneas de crédito Banco Central de Chile para reprogramaciones | 17.296,2 | 20.238,6 | 36.225,3 | 32.939,1 | 32.207,3 | 26.938,5 |
| Otras obligaciones con el Banco Central de Chile | 16.865,2 | 10.324,4 | 13.880,1 | 34.883,7 | 30.967,1 | 33.075,9 |
| Préstamos de instituciones financieras del país | 566,7 | 4.632,3 | 10.146,0 | 12.421,9 | 12.757,0 | 7.960,6 |
| Obligaciones con el exterior | 28.728,4 | 27.815,1 | 56.208,7 | 57.367,2 | 60.058,1 | 65.471,1 |
| Otras obligaciones | 698,6 | 786,3 | 1.223,2 | 6.584,8 | 10.468,7 | 13.166,1 |
| Total préstamos de entidades financieras | 64.155,1 | 63.796,7 | 117.683,3 | 144.196,9 | 146.458,2 | 146.612,2 |
| OTROS PASIVOS | | | | | | |
| Provisión para recompra de cartera al Banco Central de Chile | 355,0 | 2.194,6 | 5.799,8 | 6.678,0 | 6.011,8 | 5.209,6 |
| Obligaciones por bonos subordinados | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 6.229,9 | 6.483,3 |
| Otros pasivos | 595,7 | 943,2 | 4.079,2 | 11.725,6 | 1.201,4 | 2.510,4 |
| Total otros pasivos | 950,7 | 3.137,8 | 9.879,0 | 18.403,6 | 13.443,1 | 14.203,3 |
| PROVISIONES POR ACTIVOS RIESGOSOS | 1.333,9 | 1.959,9 | 8.776,6 | 15.293,8 | 14.333,3 | 13.617,7 |
| EXCEDENTE PARA DIVIDENDOS ACCIONES PREFERENTES | 344,6 | 874,8 | 2.378,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| CAPITAL Y RESERVAS | 6.702,9 | 8.237,8 | 19.884,6 | 24.080,5 | 31.330,9 | 36.737,7 |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2.943,6 | 2.649,9 | 2.296,3 |
| TOTAL PASIVOS | 126.338,3 | 184.617,7 | 396.485,0 | 494.813,8 | 537.975,3 | 687.590,8 |

| Activo y Otros Saldos Deudores | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---|-----------|-----------|-----------|-------------|
| DISPONIBLE | 110.347,9 | 142.189,1 | 166.656,4 | 254.583,7 |
| COLOCACIONES | | | | |
| Préstamos comerciales | 271.249,1 | 325.860,8 | 338.073,7 | 510.124,7 |
| Préstamos para comercio exterior | 135.004,3 | 114.572,1 | 121.155,3 | 149.444,8 |
| Préstamos de consumo | 13.540,9 | 27.359,3 | 34.979,3 | 59.251,9 |
| Colocaciones en letras de crédito | 64.207,2 | 88.163,4 | 120.928,3 | 177.216,8 |
| Colocaciones contingentes | 41.911,1 | 54.447,7 | 63.451,4 | 88.580,0 |
| Otras colocaciones vigentes | 46.847,0 | 50.401,2 | 60.020,6 | 68.802,5 |
| Cartera vencida | 6.304,6 | 3.947,2 | 5.567,3 | 5.258,0 |
| Total colocaciones | 579.064,2 | 664.751,7 | 744.175,9 | 1.058.678,7 |
| Menos: Provisiones sobre colocaciones | -10.156,8 | -10.965,2 | -9.301,5 | -9.590,8 |
| Total colocaciones netas | 566.907,4 | 653.786,5 | 734.874,4 | 1.049.087,9 |
| OTRAS OPERACIONES DE CREDITO | | | | |
| Préstamos a instituciones financieras | 2.099,5 | 47.387,1 | 51.535,9 | 103.993,9 |
| Créditos por intermediación de documentos | 3.015,3 | 4.919,2 | 2.122,1 | 8.999,9 |
| Total otras operaciones de crédito | 5.114,8 | 52.306,3 | 53.658,0 | 112.993,8 |
| INVERSIONES | | | | |
| Doctos. Bco. Central y Tesorería | 93.281,6 | 66.134,1 | 107.972,6 | 26.924,7 |
| Otras inversiones financieras | 18.525,7 | 29.762,3 | 42.239,4 | 45.077,7 |
| Documentos intermediados | 13.951,1 | 11.695,1 | 29.694,7 | 49.088,3 |
| Depósitos en el Banco Central de Chile | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Bienes recibidos en pago o adjudicados | 963,8 | 811,5 | 420,7 | 740,8 |
| Otras inversiones no financieras | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Total inversiones | 126.722,2 | 108.403,0 | 180.327,4 | 121.831,5 |
| OTROS ACTIVOS | | | | |
| Letra del Banco Central de Chile por venta de cartera | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Otros activos | 4.564,0 | 20.008,0 | 28.829,8 | 19.642,8 |
| Total otros activos | 4.564,0 | 20.008,0 | 28.829,8 | 19.642,8 |
| ACTIVO FIJO | | | | |
| Activo fijo físico | 43.697,6 | 49.194,0 | 53.033,8 | 61.778,6 |
| Inversiones en sociedades | 3.387,7 | 5.307,5 | 8.022,5 | 11.335,7 |
| Total activo fijo | 47.085,3 | 54.501,5 | 61.056,3 | 73.114,3 |

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|--|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| PASIVO, CAPITAL Y RESERVAS Y OTROS SALDOS ACREEDORES | | | | |
| CAPTACIONES Y OTRAS OBLIGACIONES | | | | |
| Acreedores en cuentas corrientes | 109.515,6 | 131.478,7 | 143.970,1 | 179.282,6 |
| Depósitos y captaciones | 317.364,6 | 378.476,0 | 405.859,6 | 474.391,4 |
| Otras obligaciones a la vista o a plazo | 52.451,6 | 57.152,4 | 106.317,3 | 180.459,3 |
| Obligaciones por intermediación de doctos. | 14.476,7 | 12.240,9 | 29.987,9 | 49.298,7 |
| Obligaciones por letras de crédito | 63.053,0 | 86.657,8 | 120.435,6 | 178.275,5 |
| Obligaciones contingentes | 41.823,0 | 54.312,8 | 63.301,1 | 88.392,7 |
| Total captaciones y otras obligaciones | 598.684,5 | 720.318,6 | 869.871,6 | 1.150.100,2 |
| OBLIGACIONES POR BONOS | | | | |
| Bonos corrientes | 1.129,6 | 933,6 | 624,3 | 231,3 |
| Bonos subordinados | 9.599,7 | 11.752,0 | 12.912,6 | 14.141,9 |
| Total obligaciones por bonos | 10.729,3 | 12.685,6 | 13.536,9 | 14.373,2 |
| PRESTAMOS OBTENIDOS DE ENTIDADES FINANCIERAS Y BANCO CENTRAL DE CHILE | | | | |
| Líneas de crédito B.C. para reprogramaciones | 19.941,7 | 15.350,0 | 6.056,8 | 3.780,0 |
| Otras obligaciones con el Bco. Central | 49.643,8 | 31.439,1 | 33.242,7 | 27.958,2 |
| Préstamos de instituciones financieras del país | 9.041,6 | 43.154,3 | 47.674,9 | 92.100,5 |
| Obligaciones con el exterior | 111.763,9 | 113.408,7 | 135.804,7 | 176.492,0 |
| Otras obligaciones | 12.344,9 | 18.247,0 | 20.614,7 | 11.493,0 |
| Total ptmos. de entidades financieras | 202.735,9 | 221.599,1 | 243.393,8 | 311.823,7 |
| OTROS PASIVOS | | | | |
| Provisión para pago de obligación subordinada al Banco Central | 4.861,6 | 7.820,7 | 0,0 | 0,0 |
| Otros pasivos | 1.681,3 | 18.407,6 | 29.369,8 | 16.647,4 |
| Total otros pasivos | 6.542,9 | 26.228,3 | 29.369,8 | 16.647,4 |
| Total pasivos | 818.692,6 | 980.831,6 | 1.156.172,2 | 1.492.944,5 |
| PATRIMONIO NETO | | | | |
| Capital y reservas | 41.906,1 | 46.915,6 | 55.800,0 | 122.282,6 |
| Utilidad del ejercicio | 2.142,9 | 3.447,2 | 13.430,1 | 16.026,9 |
| Total patrimonio neto | 44.049,0 | 50.362,8 | 69.230,1 | 138.309,5 |
| TOTAL PASIVOS | 862.741,6 | 1.031.194,4 | 1.225.402,3 | 1.631.254,0 |

ANEXO 2
BANCO OSORNO Y LA UNION
ESTADOS DE RESULTADOS HISTÓRICOS
Por los ejercicios comprendidos entre el 1° de enero y el 31 de diciembre (en millones)

| | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--|------------|------------|------------|----------------|----------------|----------------|
| RESULTADOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Ingresos por intereses y reajustes | 18.414,2 | 29.847,6 | 29.826,5 | 82.478,8 | 120.305,8 | 92.954,6 |
| Utilidad neta por intermediación de documentos | 339,7 | 116,6 | 354,0 | 4.881,9 | 1.028,7 | 3.760,6 |
| Ingresos por comisiones | 529,2 | 384,8 | 755,4 | 1.476,4 | 1.419,3 | 1.757,9 |
| Utilidad de cambio neta | 0,0 | 24,8 | 265,8 | 0,0 | 1.371,0 | 784,6 |
| Otros ingresos de operación | 240,6 | 860,4 | 1.252,6 | 1.449,8 | 2.071,5 | 575,0 |
| Total ingresos de operación | 19.523,7 | 31.234,2 | 32.454,3 | 90.286,9 | 126.196,3 | 99.832,7 |
| Menos: | | | | | | |
| Gastos por intereses y reajustes | 14.603,3 | 23.224,5 | 20.942,0 | 59.921,2 | 94.997,0 | 70.753,4 |
| Gastos por comisiones | 288,9 | 0,0 | 150,2 | 405,1 | 349,0 | 197,3 |
| Pérdida de cambio neta | 124,2 | 63,7 | 0,0 | 134,0 | 0,0 | 0,0 |
| Otros gastos de operación | 124,6 | 0,0 | 50,8 | 211,0 | 266,9 | 406,8 |
| Margen bruto | 4.382,7 | 7.946,0 | 11.311,3 | 29.615,6 | 30.583,4 | 28.475,2 |
| Menos: | | | | | | |
| Remuneraciones y gastos del personal | 1.631,1 | 2.153,0 | 3.037,3 | 7.306,0 | 9.242,3 | 11.369,6 |
| Gastos de administración y otros | 676,8 | 884,0 | 1.294,3 | 3.261,4 | 4.656,3 | 6.203,6 |
| Depreciaciones y amortizaciones | 323,8 | 206,9 | 231,9 | 678,4 | 1.023,5 | 1.069,5 |
| Margen neto | 1.751,0 | 4.702,1 | 6.747,8 | 18.369,8 | 15.661,3 | 9.832,5 |
| OTROS INGRESOS Y GASTOS | | | | | | |
| Otros ingresos | 824,4 | 323,0 | 515,1 | 2.743,1 | 4.381,8 | 3.054,7 |
| Otros gastos | -1.117,2 | -125,7 | -93,2 | -626,1 | -1.188,2 | -280,4 |
| Absorción de pérdidas diferidas | 0,0 | -48,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 279,3 |
| Recompra extraordinaria de cart. al BC de Chile | 0,0 | -53,3 | -353,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Corrección monetaria | -118,4 | -734,4 | -476,3 | -1.865,1 | -1.816,4 | -303,8 |
| Excedente antes de provisiones y castigos | 1.339,8 | 4.063,1 | 6.340,1 | 27.280,0 | 17.038,5 | 12.582,3 |
| Provisiones y castigos activos riesgosos | -130,6 | -957,9 | 0,1 | -9.000,1 | -8.376,8 | -4.957,9 |
| Excedente antes de impuestos | 1.209,2 | 3.105,2 | 27.280,0 | 9.621,6 | 8.661,7 | 7.624,4 |
| Impuesto a la renta | 0,0 | 0,0 | 2.709,3 | 0,0 | 0,0 | -118,5 |
| EXCEDENTE | 1.209,2 | 3.105,2 | 7.851,3 | 9.621,6 | 8.661,7 | 7.505,9 |
| Prov. para pago de oblig. subordinada al BC de Chile | | | | 6.678,0 | -6.011,8 | -5.209,6 |
| DESTINO DEL EXCEDENTE | | | | | | |
| Absorción de pérdidas diferidas | -509,6 | -35,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Dividendos acciones preferentes | -344,6 | -874,8 | -2.378,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Recompra de cartera al Banco Central de Chile | -355,0 | -2.194,6 | -5.472,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA (acciones preferidas) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2.943,6 | 2.649,9 | 2.296,3 |

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|--|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| RESULTADOS OPERACIONALES | | | | |
| Ingresos por intereses y reajustes | 107.326,6 | 138.017,0 | 133.831,6 | 158.076,7 |
| Utilidad por intermediación de documentos | 1.022,7 | 1.171,5 | 1.803,5 | 1.852,3 |
| Ingresos por comisiones | 0,0 | 0,0 | 4.568,6 | 5.178,0 |
| Utilidad de cambio neta | 349,9 | 947,6 | 1.083,5 | 1.154,0 |
| Otros ingresos de operación | 3.037,6 | 3.815,6 | 10,8 | 234,7 |
| Total ingresos de operación | 111.736,8 | 143.951,7 | 141.298,0 | 166.495,7 |
| Menos: | | | | |
| Gastos por intereses y reajustes | -79.290,5 | -96.937,8 | -89.744,3 | -105.406,5 |
| Pérdida por intermediación de documentos | -1.572,6 | -739,5 | -1.136,1 | -2.475,5 |
| Gastos por comisiones | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -444,8 |
| Otros gastos de operación | -655,2 | -565,7 | -557,1 | -328,9 |
| Margen bruto | 30.218,5 | 45.708,7 | 49.860,5 | 57.840,0 |
| Remuneraciones y gastos del personal | -14.771,1 | -18.985,1 | -21.703,3 | -24.049,6 |
| Gastos de administración y otros | -8.650,7 | -11.403,3 | -12.563,5 | -14.443,7 |
| Depreciaciones y amortizaciones | -1.293,3 | -2.257,7 | -2.540,1 | -2.929,1 |
| Margen neto | 5.503,4 | 13.062,6 | 13.053,6 | 16.417,6 |
| Provisiones por activos riesgosos | -1.462,1 | -5.835,0 | -3.700,7 | -4.460,6 |
| Recuperación de colocaciones castigadas | 1.390,5 | 1.274,7 | 1.346,9 | 2.025,4 |
| Resultado operacional | 5.431,8 | 8.502,3 | 10.699,8 | 13.982,4 |
| RESULTADOS NO OPERACIONALES | | | | |
| Ingresos no operacionales | 1.120,0 | 1.314,8 | 1.030,1 | 1.279,0 |
| Gastos no operacionales | -378,6 | -330,5 | -103,0 | -18,1 |
| Utilidad por inversiones en sociedades | 422,0 | 761,7 | 2.017,5 | 2.811,9 |
| Corrección monetaria | 409,3 | 1.059,6 | 750,5 | -2.028,3 |
| Excedente antes de impuestos | 7.004,5 | 11.307,9 | 14.394,9 | 16.026,9 |
| Provisión para impuestos | 0,0 | -40,0 | 0,0 | 0,0 |
| Gastos extraordinarios | 0,0 | 0,0 | -964,8 | 0,0 |
| EXCEDENTE | 7.004,5 | 11.267,9 | 13.430,1 | 16.026,9 |
| Prov. para pago de oblig. subordinada al BC de Chile | -4.861,6 | -7.820,7 | 0,0 | 0,0 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO (acciones preferentes) | 2.142,9 | 3.447,2 | 13.430,1 | 16.026,9 |

ANEXO 3
INDICADORES DEL SISTEMA FINANCIERO (en porcentajes) EN BANCO OSORNO Y LA UNION

| | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SOLVENCIA Y CALIDAD DE ACTIVOS | | | | | | | | | | |
| Provisiones / Colocaciones | 7,29 | 5,52 | 4,98 | 4,31 | 4,72 | 4,48 | 3,15 | 2,56 | 1,56 | 1,29 |
| Activos generadores / Total activos | 76,65 | 80,29 | 83,01 | 84,43 | 83,36 | 82,96 | 82,95 | 80,48 | 71,98 | 70,91 |
| Cartera vencida / Colocaciones | 3,53 | 2,70 | 2,02 | 1,87 | 2,10 | 1,81 | 1,20 | 0,81 | 1,02 | 0,91 |
| Crecimiento colocaciones | 18,20 | 26,24 | 22,50 | 33,48 | 18,42 | 22,37 | 34,64 | 29,40 | 14,26 | 27,59 |
| ESTRUCTURA DEL ACTIVO CIRCULANTE | | | | | | | | | | |
| Fondos disponibles / Activo circulante | 5,75 | 6,55 | 7,03 | 7,42 | 7,98 | 9,45 | 11,20 | 10,22 | 11,63 | 11,46 |
| Colocaciones / Activo circulante | 45,65 | 48,93 | 55,80 | 63,23 | 59,74 | 59,42 | 64,92 | 68,80 | 67,72 | 70,16 |
| Inversiones financieras / Activo circulante | 34,77 | 33,98 | 29,85 | 23,93 | 27,50 | 27,44 | 22,16 | 19,29 | 19,46 | 17,49 |
| ESTRUCTURA DEL PASIVO CIRCULANTE | | | | | | | | | | |
| Depósitos vista / Pasivo circulante | 11,05 | 11,99 | 13,78 | 15,05 | 15,37 | 16,85 | 18,25 | 17,44 | 18,84 | 20,46 |
| Depósitos a plazo / Pasivo circulante | 20,73 | 26,24 | 30,59 | 34,22 | 35,86 | 40,30 | 39,42 | 14,61 | 39,39 | 40,20 |
| Préstamos obtenidos del Banco Central / Pasivo circulante | 15,29 | 15,12 | 12,37 | 11,57 | 8,79 | 6,52 | 5,07 | 0,43 | 2,01 | 1,64 |
| INDICADORES DE RESULTADO (% sobre Ing. Operac.) | | | | | | | | | | |
| Margen bruto de operación | 23,96 | 23,60 | 37,24 | 29,71 | 25,82 | 31,58 | 33,38 | 34,93 | 37,58 | 33,37 |
| Provisiones | 4,73 | 4,23 | 6,77 | 5,14 | 5,11 | 5,30 | 4,24 | 3,71 | 4,42 | 3,39 |
| Utilidad neta | 1,66 | 2,42 | 2,36 | 3,22 | 3,02 | 3,53 | 4,71 | 5,88 | 6,47 | 6,31 |
| RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL | | | | | | | | | | |
| Excedente / Capital | 13,47 | 19,96 | 28,40 | 26,32 | 22,99 | 16,83 | 17,61 | 22,11 | 20,05 | 19,97 |
| Utilidad neta / Capital | 3,94 | 6,78 | 5,09 | 9,07 | 9,64 | 7,77 | 9,20 | 12,45 | 12,21 | 12,88 |
| EFICIENCIA | | | | | | | | | | |
| Gastos de apoyo operacional / Total gastos | 10,49 | 10,03 | 12,31 | 12,10 | 10,84 | 16,82 | 20,37 | 20,90 | 24,21 | 21,93 |
| Gastos en personal y directorio / Total colocaciones + Invers. financ. | 1,25 | 1,32 | 1,50 | 1,87 | 2,09 | 2,24 | 2,20 | 2,20 | 2,33 | 2,14 |
| Gastos de administración / Total colocaciones + Invers. financ. | 0,56 | 0,59 | 0,65 | 0,86 | 0,93 | 0,98 | 1,05 | 1,12 | 1,21 | 1,12 |
| Gastos de apoyo operacional / Margen bruto de operación | 44,93 | 42,57 | 33,24 | 40,35 | 41,64 | 53,4 | 61,24 | 58,62 | 63,81 | 64,20 |

ANEXO 4
BANCO OSORNO Y LA UNION

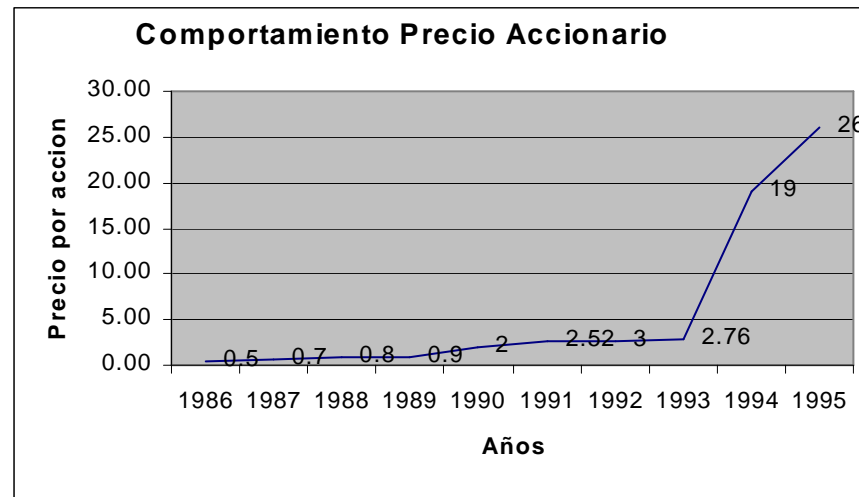
**Evolución del ranking de la institución en el sistema financiero, según colocaciones totales al 31 de diciembre de
(Colocaciones en millones de pesos)**

| | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| % Participación | 3,17 | 4,36 | 8,94 | 8,68 | 8,15 | 7,65 | 7,26 | 6,92 | 6,78 | 7,67 |
| Lugar en el ranking | 10 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Total colocaciones | \$63.980 | \$111.448 | \$279.529 | \$361.750 | \$402.331 | \$460.650 | \$584.082 | \$715.089 | \$797.928 | \$1.165.055 |

Al 30 de junio de 1996

| | 1996 (junio) |
|----------------------------|--------------|
| % Participación | 7,34 |
| Lugar en el ranking | 5 |
| Total colocaciones | \$ 1.196.193 |

ANEXO 5
BANCO OSORNO Y LA UNIÓN
Evolución precio accionario período 1986-1995⁶



⁶ Debido a que la empresa empezó a cotizarse en la Bolsa en el año 1989, para los tres años anteriores se usó un precio aproximado basado en el valor libro de las acciones.