

SECCION: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de postgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso, presentados por profesores.

La base de datos “Casos Facultad de Administración, Universidad Icesi”, está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor

UNA FUSION: ¿NECESIDAD O ESTRATEGIA? CASO DE ESTUDIO*

MARIA TERESA DIEZ C.
BEATRIZ EUGENIA DUSSAN E.
LILIANA ESTRADA G.
SANDRA J. MONSALVE A.

Estudiantes del Programa de Postgrado de Especialización en Administración

RESUMEN

Este caso es real y está teniendo lugar actualmente en el sector financiero colombiano.

La globalización de los mercados y la apertura del sector financiero en nuestro país, dieron lugar a una fuerte competencia no sólo entre las instituciones locales sino con la banca extranjera. Como respuesta a la situación del entorno, en el caso particular del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, se optó por una fusión de las dos organizaciones, dando origen a lo que hoy es Bancolombia. Dicho proceso ha generado la necesidad de tomar decisiones en distintos aspectos estratégi-

cos tales como valoración del banco comprado (Banco de Colombia), mercados, red de distribución, portafolio de productos, marca, operaciones, tecnología, estructura organizacional y empalme de culturas.

El propósito del caso es propiciar la reflexión y discusión acerca de algunos de los temas mencionados y de otras alternativas por las que han optado las distintas entidades financieras.

INTRODUCCION

A mediados de la década de los noventa, los principales medios de comunicación latinoamericanos regis-

* Este caso fue preparado por María Teresa Díez C., Beatriz Eugenia Dussán E., Liliana Estrada G. y Sandra J. Monsalve A., en la Universidad ICESI, como trabajo del programa de Postgrado de Especialización en Administración. Asesor: Hernando Murillo. Es propiedad de la Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia, noviembre de 1998.

traban en sus artículos económicos la preocupación por el gran reto que los bancos debían asumir frente a la competencia internacional, ante la caída de las legislaciones proteccionistas y regulaciones que impedían la inversión extranjera en la región. De tener grandes restricciones de acceso, protecciones legales, fuerte presencia gubernamental y legislación inadecuada, el sector financiero pasó a desarrollarse en un marco de competencia nacional e internacional cada vez mayor.

PRESENCIA DE LA BANCA EXTRANJERA

La banca extranjera comenzó a hacer presencia en la banca doméstica con la participación a través de emisiones internacionales de capital (ADR's, GDR's)¹ de procesos de privatización o mediante acuerdos de participación, fusión, adquisición o transformación de entidades financieras. De allí se derivaron, en forma concurrente y a medida que la competitividad y la tecnología aumentaron, grandes inversiones de capital en modernización de la industria bancaria.

La banca latinoamericana como consecuencia de estas transformaciones, tuvo que invertir grandes sumas en actualización tecnológica, adelgazamiento de las organizaciones, capacitación, internacionalización de los servicios y mantenimiento de la solvencia para dar respuesta a la eleva-

ción de los niveles de competencia y a la mayor agresividad de los mercados.

Como una respuesta a este alto nivel de competencia exigido en el ámbito global, los sistemas financieros de los distintos países se han inclinado según su tendencia hacia dos grandes tipos de bancas: la banca especializada y la banca universal.

La Banca Especializada se refiere a los sistemas que han establecido un tipo de institución financiera específica, para dar respuesta a una necesidad de desarrollo; es así como en Colombia, por ejemplo, históricamente se han creado entidades distintas para dar solución a diferentes necesidades financieras: bancos comerciales, bancos de fomento (I.F.I., Finagro, Bancoldex, entre otros), corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial, fiduciarias, fondos de pensiones, comisionistas de bolsa, almacenes de depósito, sociedades especializadas en leasing.

La Banca Universal o Multibanca establece en una misma institución financiera la facultad de realizar labores de intermediación o inversión, con acceso a todos los productos y con una sola legislación.

El Cuadro 1 muestra cuál ha sido la evolución del sistema financiero en Colombia, pasando de un esquema de banca especializada, a comienzos del siglo, a uno de banca múltiple, que es el observado actualmente.

1. American Depositary Receipts ADR's y Global Depositary Receipts GDR's. La colocación de acciones en los mercados internacionales se realiza regularmente bajo la forma de recibos de depósito. Estos son certificados negociables que se cotizan en uno o más mercados accionarios diferentes del mercado de origen de la emisión y constituyen la propiedad de un número determinado de acciones preferenciales de una compañía. Cuando la negociación se va a realizar en Estados Unidos, se denominan ADR y cuando se pretende su transacción fuera de este país se llaman GDR.

CUADRO 1
Evolución de la estructura de la banca en Colombia

Período	Estructura	Comentarios
1923-1990	Banca Especializada	Bancos comerciales. CAV, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, etc.
1990-1993	Conglomerados Financieros	Esquema de matrices y filiales: se conservan los cuatro tipos de entidades de crédito.
1993-1997	Tendencia a Banca Múltiple con restricciones	Se empiezan a levantar las restricciones de productos y mercados entre las entidades de crédito y se otorgan facultades y obligaciones generales en materia legal. Transformación de sociedades.
1997 en adelante	Tendencia a la banca múltiple con acceso a todos los mercados y servicios, con restricciones de inversión en el sector real. Dos modalidades. * Bancos Comerciales * Bancos de inversión	Se dan facultades a entidades de crédito para ofrecer servicios especializados (leasing, fondos de valores, corretaje, etc.) antes asignados a las compañías de servicios financieros. Se permite discrecionalmente operar según el esquema de matrices y filiales, o integrarse en una sola sociedad.

Fuente: Boletín Económico BIC No. 206. Julio de 1997

Se observan distintos esquemas mundiales de organización, que van desde algunos muy cercanos a la idea teórica de multibanca absoluta, hasta otros que representan esquemas de banca totalmente especializada, pasando por otros que se conforman con la combinación de ambos.

La apertura en el sector financiero colombiano y la tendencia hacia la multibanca crearon la necesidad de obtener mejores niveles de calidad, servicio y precio para poder competir y permanecer en el mercado, lo cual se ha traducido en grandes beneficios para el cliente. Esto hizo necesaria la utilización de índices que permitieran comparaciones razonables sobre los niveles de competitividad del sector

financiero colombiano con los de otros países, y específicamente con los de desarrollo comparable, como los de América Latina. Algunos de ellos son los siguientes:

- Márgenes de Intermediación (Anexo 1)
- Eficiencia y Productividad (Anexo 2)
- Rentabilidad (Anexo 3)
- Riesgo de Crédito (Anexo 4)
- Crecimiento de Negocios (Anexo 5)

En el Anexo 6 se presentan el significado de cada indicador y la forma de calcularlos.

Para mejorar su perfil competitivo la banca colombiana tiene varias alternativas, a través de las cuales puede lograr cambios positivos:

- Política de distribución
- Nivel de tecnología
- Perfil de personal
- Estrategia y posicionamiento
- Infraestructura física
- Propio vs. contratado
- Fusiones y adquisiciones
- Alianzas estratégicas

- Presencia en el mercado internacional
- Reingeniería
- Sistemas de información gerencial

Desde el punto de vista de capital, la presencia de nuevos competidores internacionales con gran capacidad, solvencia y experiencia, representó un choque adicional que exigía lo mejor de la banca nacional para superar el desafío. En el Cuadro 2 se puede observar el tamaño de los bancos que están entrando a participar en Colombia, lo cual permite hacerse una idea de su capacidad.

CUADRO 2
Bancos españoles y la banca colombiana a mediados de la década de los años noventa (US \$millones)

	Central Hispano	Grupo Santander	Grupo BBV	Banca Colombiana
Activos	90.000	141.000	117.000	24.500
Patrimonio	3.870	5.260	5.250	3.500
Utilidades	100	606	693	345
Activos/Oficina	30	33	35	8

Fuente: Boletín Económico BIC, Número 205, marzo de 1997.

Todo este proceso ha conducido a la desaparición de algunas instituciones menos fuertes que han sido absorbidas por otras o transformadas para competir.

En este contexto se presentaron movimientos muy importantes en Colombia, desde la entrada de dos grandes bancos españoles hasta la fusión de entidades menores (Cuadro 3).

CUADRO 3.
Fusiones y adquisiciones en Colombia

Año	Entidad comprada	Comprador	País	Valor US \$MM	Modalidad operación
1995	Banco Andino	Banco Popular	Ecuador	48	Adquisición del 90%
1996	Banco Ganadero	Banco Bilbao Vizcaya	España	328	Adquisición del 40%
1996	Bancoquia	Banco Santander	España	141	Adquisición del 55%
1996	Banco Popular	Grupo Sarmiento	Colombia	272	Adquisición del 80%
1997	Banco Tequendama	Credicorp	Perú	48	Adquisición del 100%
1997	Banco de Colombia	Banco Industrial Colombiano	Colombia	418	Adquisición del 51% - fusión

Fuente: Revista América Economía 1996-1997, 1997-1998 y marzo de 1998.

LA RESPUESTA NACIONAL

En agosto de 1997 se anunció en Colombia la compra del 51% del Banco de Colombia por parte del BIC y la posterior fusión de las dos entidades, creando de un golpe el mayor banco del país en activos (Ver Anexo 7). Este suceso causó gran sorpresa en el medio, debido a que se trataba de la unión de dos bancos locales y no de la compra de un banco colombiano por parte de uno extranjero, lo cual había sido la tendencia hasta ese momento.

La historia había comenzado dos meses atrás, cuando en una charla informal Nicanor Restrepo, Presidente de Suramericana de Seguros, una de las compañías del grupo del BIC, le planteó a Isaac Gilinski, accionista mayoritario del Banco de Colombia y viejo amigo suyo, la posibilidad de fusionar a este con el Banco Industrial Colombiano, lo cual despertó su interés.

Inmediatamente después se iniciaron reuniones en Bogotá, Medellín y Es-tados Unidos para que hombres de confianza de ambos grupos trabaja-ran en la definición del precio de las acciones que aportaría cada parte y otros detalles de la negociación. Este proceso se mantuvo en absoluto se-creto, lo cual contribuyó al éxito de la primera fase de la fusión.

LOS PROTAGONISTAS

El Banco de Colombia era uno de los bancos más tradicionales del país. Desde que abrió sus puertas en 1875 fomentó el ahorro, siendo catalogado como el líder en este mercado, en el cual contaba con más de un millón de clientes.

Durante sus primeros años se desa-rrolló principalmente en Bogotá y en 1925 comenzó el proceso de expansión al resto del país. En 1952 abrió su primera filial, un almacén general de depósitos; a mediados de los sesenta

empieza a extender su presencia fuera de Colombia, al abrir un banco en Panamá. Fue pionero en el servicio de cajeros automáticos en Colombia y en América Latina y a finales de los setenta implanta el teleproceso, conectando sus 200 oficinas en forma permanente.

En 1986, el Banco de Colombia fue nacionalizado por el Estado, convirtiéndose en una sociedad de economía mixta adscrita al Ministerio de Hacienda. La nacionalización del Banco se produjo a raíz de la crisis financiera de la década de los ochenta en la cual se presentó el descalabro de numerosas instituciones financieras y el deterioro de los índices de rentabilidad y calidad de la cartera.²

Consolidado el proceso de saneamiento del sistema financiero colombiano, a partir de 1990 los esfuerzos se concentraron en reformar su estructura, con el objetivo de contar con un sistema más eficiente, que sirviera en mejor medida a las necesidades de una economía más moderna y dinámica. En 1990, la Ley 45 fijó los principales lineamientos para la reestructuración del sistema financiero. La principal reforma consistió en adoptar el sistema de banca de filiales como solución intermedia entre los esquemas de banca múltiple y banca especializada. Con miras a impulsar la competencia de las entidades en el sector y hacer posible su movilidad, se flexibilizaron las normas sobre fusiones, transformaciones y escisiones. Se abrió la posibilidad de entrada al sector con el cumplimiento de los re-

quisitos de capital y profesionalismo y se eliminaron todas las restricciones a la inversión extranjera.

En esa misma década, el Banco de Colombia inició el proceso de renovación tecnológica y como resultado de la reforma financiera constituyó una fiduciaria y una firma comisionista de bolsa y en 1994 nuevamente se privatiza y la mayoría de sus acciones son compradas por inversionistas tradicionales.

Cuando se anunció la fusión con el Banco Industrial Colombiano, en agosto de 1997, el Banco de Colombia era el segundo banco del país en tamaño y contaba con 280 oficinas, lo cual le permitía ofrecer una excelente cobertura geográfica.

Por su parte, el BIC había sido creado en 1945 en la ciudad de Medellín. Aunque era el banco más tradicional en esa región, desde que inició actividades proyectó un cubrimiento nacional y fue así como poco después abrió oficinas en Barranquilla, Cali y Bogotá. Durante sus primeros años se posicionó principalmente en el sector industrial y así alcanzó rápidamente el crecimiento de su participación en el sistema bancario del país.

A finales de los sesenta lanzó la tarjeta de crédito, producto con el cual logró una importante consolidación entre el público.

El BIC fue el primer banco en abrir sucursales especializadas en servicios de comercio internacional para sus clientes en las principales ciudades del país. Estas sucursales prestan

2. Referencia: LORA, Eduardo; OCAMPO, José Antonio y STEINER, Roberto. *Introducción a la Macroeconomía Colombiana*. Capítulo 4. El Sistema Financiero Colombiano.

servicios y asesoría a clientes importadores o exportadores en las transacciones de comercio exterior.

En 1986, conscientes de la poca habilidad del BIC en mercadeo y de los problemas de cartera surgidos en la crisis de 1982, se realizó una profunda reforma que se reflejó en la reestructuración de las sucursales, la creación de dependencias especializadas para la Banca Personal al igual que la Banca Empresarial para el segmento de los grandes clientes.

La reforma financiera de 1990 liberó la operación bancaria en Colombia y abrió las puertas a la competencia internacional. Para asumir ese nuevo reto, el BIC diseñó un plan de desarrollo que contemplaba inversiones en tecnología, modernización de sus procesos para mejorar la eficiencia y la atención especializada de diferentes mercados.

Para alcanzar el propósito de insertarse en los mercados de valores internacionales, el BIC inscribió su acción en la Bolsa de Valores de New York. De esta manera logró con éxito la colocación de un incremento cercano al 12% de su capital en la modalidad de ADR's, lo cual le permitió fortalecerse patrimonialmente y obtener la valiosa vinculación de los más importantes inversionistas institucionales del mundo.

En investigaciones de mercado realizadas en octubre de 1997, después de haberse anunciado la fusión, el *Indicador Semana* y la firma Yankelovich, señalaron que el BIC fue escogido como el banco preferido por los colombianos y a su vez en este mismo estudio el Banco de Colombia ocupó en esta misma clasificación el cuarto lugar.

En el segmento de personas naturales, el BIC es considerado por los clientes como líder en servicio, como el primero en tarjeta de crédito y el segundo en Banca Personal.

CON LOS OJOS PUESTOS EN EL BANCO DE COLOMBIA

Cuando se tomó la decisión de fusionar las dos entidades, el tamaño de las instituciones bancarias era una variable determinante para la continuidad de las mismas y motivó el análisis de todas las alternativas posibles que les permitieran mejorar su capacidad de negocios. Por ello, los requerimientos en cuanto a la disminución de costos de operación, la necesidad de avanzar hacia mayores niveles de eficiencia y el imperativo de lograr una expansión de las redes de distribución, fueron factores decisivos para llegar al acuerdo.

Desde hacía varios años, el BIC venía explorando diversas alternativas de crecimiento; la preocupación por convertirse en el mejor banco del país le exigía grandes esfuerzos en la búsqueda de eficiencia, desarrollo y modernización.

La selección del Banco de Colombia para el proceso de fusión, no fue ni mucho menos fruto del azar; por el contrario, los ejecutivos dedicaron el tiempo necesario para estudiar el banco que mejor se complementara con el BIC y que permitiera crear la institución bancaria más sólida, eficiente y competitiva posible.

El Banco de Colombia era el líder en el mercado de las cuentas de ahorros, en servicios en el segmento de Banca Oficial, lo cual se constituía en un

gran complemento para el BIC; igualmente, su amplia red de sucursales, su cobertura geográfica y su alta participación en la capital del país, ofrecían al nuevo banco una gran ventaja competitiva.

El BIC era reconocido por su eficiencia, dinamismo tecnológico y la calidad de la cartera. Además, en el segmento de personas naturales, era considerado por los clientes como el líder en servicio.

Como resultado de la fusión, la participación en la cartera del sistema bancario pasaría a niveles cercanos al 16% y el nuevo banco tendría la mayor red de sucursales entre los bancos privados de Colombia, contando con 374 oficinas, que suman las 269 del Banco de Colombia y las 105 del BIC, un cubrimiento cercano a las 117 poblaciones en todo el país, 760

cajeros electrónicos distribuidos en todo el país, contando con los de Conavi que en el momento atienden sin costo al BIC, gracias a la alianza estratégica de estas dos entidades: fuera de ello queda con tres cajeros de dólares ubicados en las ciudades de Medellín y Bogotá, también de la alianza mencionada (Ver Anexo 8), además de las subsidiarias de ambas instituciones (Ver Anexo 9); de esta manera alcanzaría la solidez, eficiencia, economía de escala y competitividad necesarias para convertirse en una de las mejores y más rentables entidades financieras del país y de la región andina.

En el Cuadro 4 se observan las distintas posiciones por nivel de activos de los bancos más grandes del país, con cifras a junio de 1997, año en que se anunció el proceso de fusión.

CUADRO 4
La nueva clasificación (Cifras a junio 30 de 1997)

Entidad	Total Activos (Miles de millones de pesos)	Participación de mercado por activos (%)
1. BIC - Colombia	5.366.7	16.4
2. Ganadero	3.968.6	12.1
3. Bancafé	2.884.9	8.8
4. Bogotá	2.866.5	8.1
5. Caja Agraria	2.367.6	7.2
6. Popular	1.803.2	5.5
7. Santander	1.577.1	4.8
8. Occidente	1.471.0	4.5
9. Citibank	1.001.2	3.1
10. Estado	937.9	2.9

Fuente: Revista *Semana*. Agosto 25 de 1997.

En el Cuadro 5 se observa la clasificación de todos los bancos en Colombia según su nivel de cartera, la cual

representa el activo más importante de las entidades financieras.

CUADRO 5
Clasificación del sector bancario colombiano
por cartera vigente a septiembre 30 de 1997

No.	Banco	Cartera vigente bruta (\$miles de millones)
1	BIC-Colombia	3.282.1
2	Ganadero	2.514.6
3	Davivienda	2.021.3
4	Bancafé	1.688.0
5	Bogotá	1.660.0
6	Popular	1.241.1
7	Caja Agraria	1.208.5
8	Santander	868.1
9	Occidente	821.0
10	City Bank	752.1
11	Estado	611.4
12	Caja Social	599.2
13	Coopdesarrollo	520.1
14	Uconal	486.5
15	Bancoop	476.3
16	Crédito	468.5
17	Colpatria	457.0
18	Sudameris	377.9
19	Andino	357.8
20	Anglo Colombiano	277.3
21	Superior	260.5
22	Tequendama	245.6
23	Interbanco	211.8
24	Unión	206.8
25	Standard Chartered	196.5
26	Mercantil	195.7
27	Nacional del Comercio	193.4
28	Pacífico	182.2
29	Selfin	101.6
30	Real de Colombia	95.7
31	Boston	67.0
32	Bank of America	34.0

Fuente: Asociación Bancaria, 1997.

En el Cuadro 6 se presenta la clasificación de los diez bancos del Grupo Andino más grandes, de acuerdo con su nivel de activos, ocupando el se-

gundo lugar el banco resultante de la fusión entre el BIC y el Banco de Colombia.

CUADRO 6
Los diez mayores bancos del Grupo Andino a septiembre de 1997

No.	Entidad	Activos Totales (US\$millones)
1	Banco de Crédito (Perú)	4.932.1
2	BIC - Colombia (Colombia)	4.888.9
3	Banco Ganadero (Colombia)	3.563.6
4	Banco Wiese (Perú)	3.417.2
5	Banco Provincial (Venezuela)	3.084.8
6	Banco de La Nación (Perú)	3.001.3
7	Banco Continental (Perú)	2.593.8
8	Banco de Bogotá (Colombia)	2.573.9
9	Bancafé (Colombia)	2.534.3
10	Caja Agraria (Colombia)	1.975.4

Fuente: Superintendencia Bancaria, 1997.

EL DESAFIO DE LA FUSION

Para iniciar la fusión, se creó un Comité Directivo con la coordinación de la presidencia de los dos bancos y un equipo de integración, igualmente con directivos de ambos bancos, cuyo propósito era coordinar el proceso trabajando en diferentes frentes, tales como definición de la nueva estructura organizacional, selección de la nueva plataforma tecnológica, comunicación a los empleados sobre los avances de la fusión, preparación del recurso humano para el cambio, unificación de los procesos operativos,

definición de estrategias comerciales y análisis con las firmas de asesoría y consultoría sobre el nombre y la imagen corporativa de la nueva entidad.

Durante más de un año, los distintos equipos conformados se dieron a la tarea de poner en marcha la fusión, trabajando en esos frentes. Como producto del esfuerzo de todos los empleados, nació Bancolombia a partir de la fusión de las dos entidades, proceso que ha entrado en su recta final confiando en que la decisión tomada haya sido la mejor para enfrentar los

retos del siglo XXI, el cual se caracterizará sin lugar a dudas por una dura competencia y guerra de mercados, cuyos triunfadores serán los más grandes que logren trabajar con alta eficiencia y calidad.

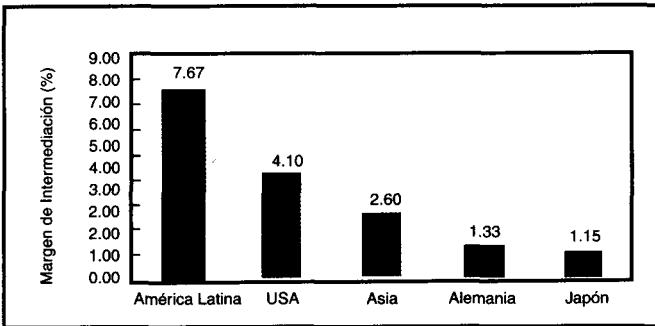
Bancolombia se constituye hoy en el primer banco en tamaño del país y el segundo en el Grupo Andino, buscando consolidarse como el más eficiente y el que genere mayor valor para los accionistas y clientes.

¿Qué motivaciones tenía el BIC para adquirir y fusionarse con el Banco de Colombia? ¿Habría realizado el BIC la mejor estrategia para hacerle frente a la competencia local y extranjera? ¿Esta estrategia le permitirá sobrevivir en el largo plazo? ¿Qué otro rumbo pudo tomar el BIC para fortalecerse y ser el líder del sector? ¿Cómo influye esta ola de fusiones, adquisiciones, alianzas y liquidaciones en el entorno económico colombiano?

ANEXO 1

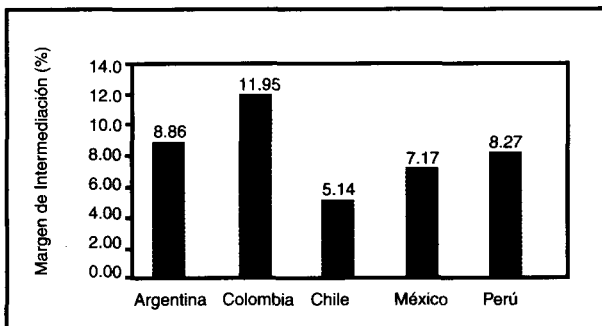
1.1 Margen de intermediación internacional a mediados de la década de los 90

Región	Margen de intermediación (%)
América Latina	7.67
USA	4.10
Asia	2.60
Alemania	1.33
Japón	1.15



1.2 Margen de intermediación en Latinoamérica a mediados de los 90

País	Margen de intermediación (%)
Argentina	8.86
Colombia	11.95
Chile	5.14
México	7.17
Perú	8.27



ANEXO 2

Eficiencia financiera y administrativa de la banca colombiana, a marzo de 1998

Entidad	Eficiencia	
	Financiera	Administrativa
BBV Ganadero	52.60	6.40
Bogotá	54.80	6.90
Colombia	33.60	6.40
Bancafé	50.90	10.50
Davivienda	38.10	4.60
BIC	35.30	5.50
Caja Agraria	44.00	12.90
Santander	46.30	14.60
Popular	50.00	8.20
Occidente	62.20	7.80
City Bank	32.40	6.90
Estado	40.10	8.00
Caja Social	56.30	11.00
Crédito	34.70	5.30
Colpatria	35.30	6.10
Interbanco	26.90	6.70

Fuente: Revista Dinero, mayo 18 de 1998

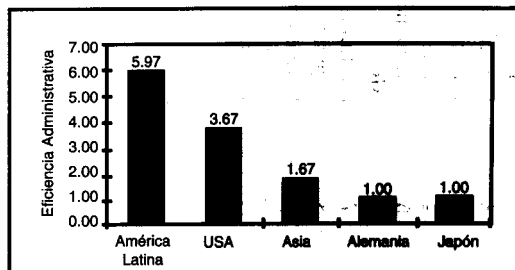
Eficiencia Financiera = (Ingresos Financieros - Egresos Financieros) / Ingresos Financieros

Eficiencia Administrativa = Gastos Administrativos y Laborales / Gastos Totales

Se utilizaron cifras de los bancos a marzo 31 de 1998

2.1 Eficiencia administrativa internacional a mediados de los 90

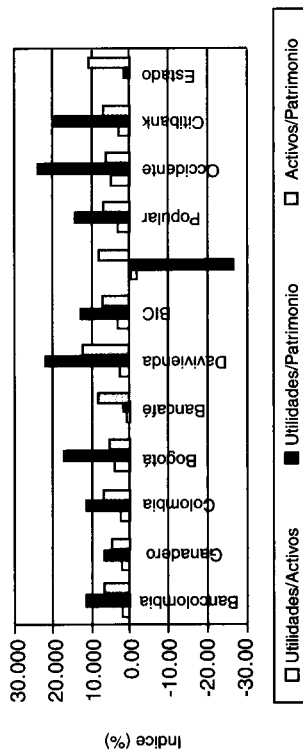
Región	Eficiencia Administrativa
América Latina	5.97
USA	3.67
Asia	1.67
Alemania	1.00
Japón	1.00



ANEXO 3

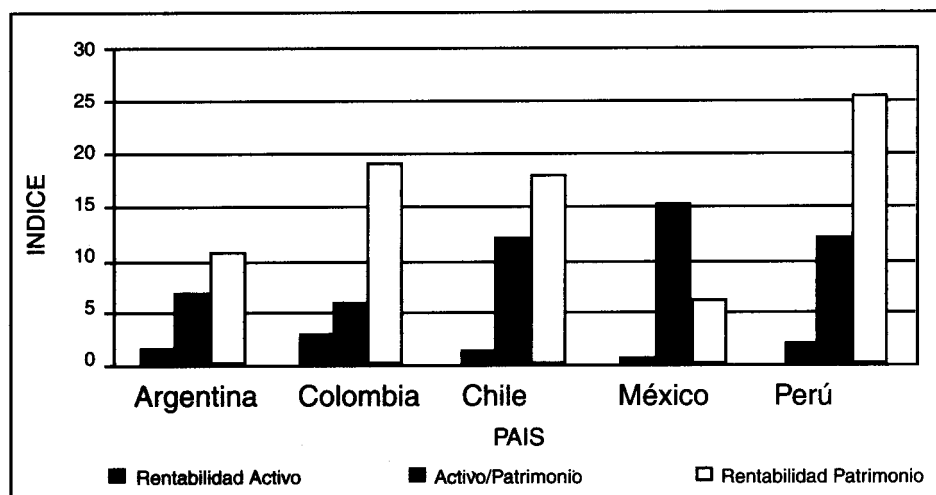
3.1 Sistema bancario colombiano - Indicadores a diciembre de 1997

	Banco	Activos	Patrimonio	Utilidades	Utilidades/ Activos	Utilidades/ Patrimonio	Activos/ Patrimonio
1	Bancolombia	6.700.185	978.279	108.478	1.62	11.09	6.85
2	Ganadero	4.560.965	892.020	63.163	1.38	7.08	5.11
3	Colombia	3.710.241	516.773	54.926	1.48	10.63	7.18
3	Bogotá	3.602.796	779.694	126.324	3.51	16.20	4.62
4	Bancafé	3.187.678	454.816	5.479	0.17	1.20	7.01
5	Davivienda	3.049.817	268.634	55.104	1.81	20.51	11.35
6	BIC	2.989.944	461.506	53.552	1.79	11.60	6.48
7	Santander	2.266.331	264.834	-71.507	-3.16	-27.00	8.56
8	Popular	2.137.855	369.298	47.640	2.23	12.90	5.79
9	Occidente	1.772.454	292.128	65.186	3.68	22.31	6.07
10	Citibank	1.283.950	190.540	35.935	2.80	18.86	6.74
11	Estado	1.126.283	110.857	259	0.02	0.23	10.16



3.2 Sistema bancario latinoamericano - Indicadores a diciembre de 1995

	Rentabilidad Activo	Activo/Patrimonio	Rentabilidad Patrimonio
Argentina	1.54	6.7	11.01
Colombia	3.11	6.1	19.4
Chile	1.37	12.2	18
México	0.44	15.2	6.32
Perú	2.09	12.3	25.48



ANEXO 4

Indicador de calidad de cartera y cubrimiento de los bancos colombianos,
agosto de 1998 versus agosto de 1997

Entidad	Cartera de crédito bruta	Cartera de crédito vencida	Provisión	Indicador de calidad		Indicador de cubrimiento	
				Ago-97	Ago-98	Ago-97	Ago-98
				Bank of America Colombia	85.438	0	1.059
Banco de Boston	112.073	0	0	0.0	0.0	0.0	-
ABN Amro Bank	7.500	0	0	0.0	0.0	0.0	-
Real de Colombia	137.737	1.143	1.458	1.1	0.8	44.8	127.6
Crédito	591.249	16.449	7.389	1.2	2.8	50.2	44.9
Tequendama	338.092	12.164	9.227	5.3	3.6	65.2	75.9
Interbanco	302.760	11.044	4.016	4.4	3.6	38.8	36.4
Occidente	1.166.225	46.850	17.885	3.9	4.0	42.2	38.2
Bogotá	2.320.979	97.003	34.527	4.3	4.2	26.4	35.6
Standard Chartered	220.384	9.751	4.788	4.0	4.4	37.8	49.1
Mercantil de Colombia	213.068	9.345	1.902	6.5	4.4	19.7	20.3
Selfin - BC	70.646	3.340	741	1.7	4.7	28.8	22.2
Sudameris	432.268	24.197	10.127	4.8	5.6	31.7	41.9
Bancolombia	3.804.647	217.695	113.234	2.6	5.7	55.8	52.0
Unión Colombiano	244.580	14.675	4.747	4.8	6.0	52.4	32.3
Citibank	1.196.666	74.453	33.953	5.8	6.2	61.2	45.6
Colpatría	685.671	42.989	10.704	5.5	6.3	36.3	24.9
Popular	1.842.400	127.211	22.941	6.0	6.9	36.1	18.0
Anglo Colombiano	343.142	24.623	6.790	4.8	7.2	41.0	27.6
Ganadero	3.167.730	233.249	115.050	8.1	7.4	46.1	49.3
Bancafé	2.336.970	178.642	37.225	8.6	7.6	44.1	20.8

Continuación Anexo 4

Entidad	Cartera de crédito bruta	Cartera de crédito vencida	Provisión	Indicador de calidad		Indicador de cubrimiento	
				Ago-97	Ago-98	Ago-97	Ago-98
Andino	301.297	23.322	6.843	6.2	7.7	33.2	29.3
Caja Social	752.241	59.686	33.700	6.7	7.9	60.6	56.5
Daviyenda	2.875.251	245.794	40.980	6.4	8.5	16.7	16.7
Santander	1.718.297	149.726	93.557	6.3	8.7	71.8	62.5
Coopdesarrollo	608.316	58.400	17.705	7.3	9.6	29.6	28.6
Estado	679.088	85.743	53.603	7.8	12.6	63.6	62.6
Banco del Pacífico	243.599	31.036	3.091	5.8	12.7	13.5	10.0
Superior	369.071	55.858	15.715	16.8	15.1	36.3	28.1
Banco Nacional del Comercio	198.240	30.585	7.165	4.6	15.4	59.1	23.4
Bancoop	515.186	89.815	27.918	8.8	17.4	22.8	31.1
U.C.N. - BC	538.537	109.227	57.790	1.0	20.3	41.5	52.9
Caja de Crédito Agrario	1.655.619	376.184	145.868	19.2	22.7	50.0	38.8
Uconal Cooperativo	0	0	0	10.3		17.6	
Total con Caja Agraria	30.074.967	2.460.200	940.698	6.3	8.2	41.5	38.2
Total sin Caja Agraria	28.419.348	2.084.016	794.831	6.3	7.3	41.5	38.1

Notas:

Fuente: Balances en proceso de validación, transmitidos hasta el 24 de septiembre de 1998.

Indicador de calidad = Cartera Vencida/Cartera Bruta

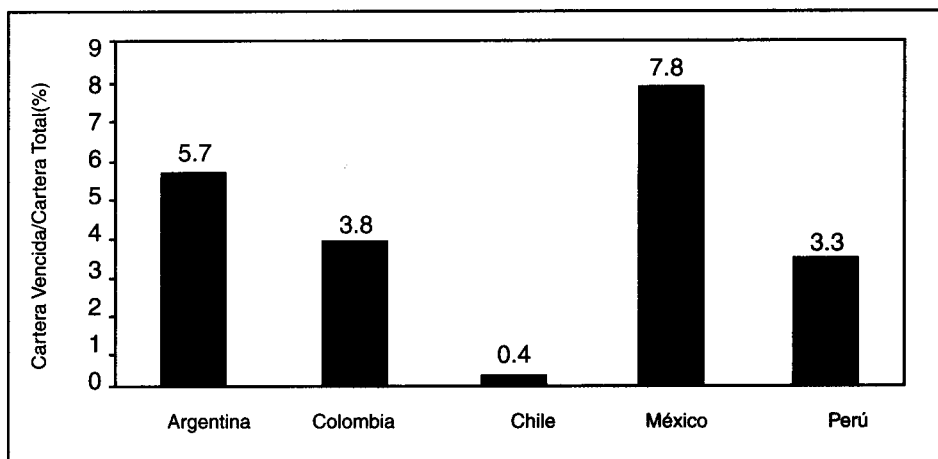
Indicador de Cubrimiento = Provisiones/Cartera Vencida.

Banco Cooperativo Uconal a julio de 1998

Indicador de Cartera de Bancolombia de agosto de 1997, correspondiente al del BIC.

4.1 Indicador de calidad de cartera de la banca latinoamericana a mediados de los 90

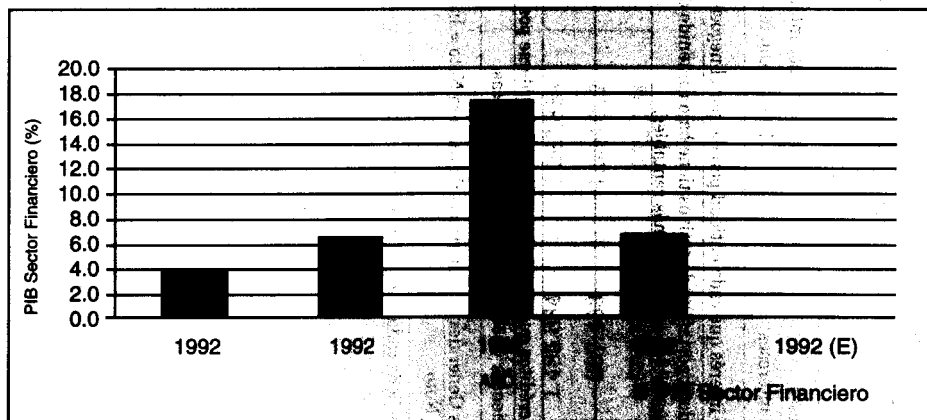
País	Calidad de cartera
Argentina	5.7
Colombia	3.8
Chile	0.4
México	7.8
Perú	3.3



ANEXO 5
Crecimiento de negocios

Crecimiento PIB, sector financiero en Colombia (%)

Año	1992	1993	1994	1995	1996 (E)
PIB Sector Financiero	4.1	6.4	17.2	6.4	4.0
Total PIB	4.0	5.4	5.5	5.2	3.0



ANEXO 6

Mediciones de competitividad en el sector financiero colombiano

Indicador	Fórmula
Intermediación Financiera Margen de intermediación	$\frac{\text{Ingresos por intereses}}{\text{Activos generadores de intereses}} - \frac{\text{Egresos por intereses}}{\text{Pasivos con interés}}$
Objetivos	Determinar los puntos de interés que cada entidad percibe por el negocio de intermediación.
Estrategia	El indicador mejora cuando el portafolio de activos tiene bajo contenido de activos improductivos. Colocando los recursos disponibles en activos más rentables.
Riesgos de cartera Calidad de la cartera	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$
Grado de protección de la cartera vencida	$\frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera de crédito}}$
Objetivo	Calcular el porcentaje de créditos que presentan peligro de perderse por no pago.
Estrategia	Escoger selectivamente clientes y sectores. Cobranzas dinámicas.
Medida de eficiencia Razón de eficiencia	$\frac{\text{Gastos Laborales} - \text{Gastos Generales}}{\text{Ingreso Financiero Neto}} = \frac{\text{Ingresos Financieros} - \text{Egresos Financieros}}{\text{Ingreso Financiero Neto}}$
Objetivo	Mostrar el nivel de eficiencia de cada entidad en el manejo de sus costos de capacidad (gastos laborales más generales).
Estrategia	Control de gastos o incremento de ingresos financieros en mayor proporción que los costos.
Costo operativo de los activos/	$\frac{\text{Costos de Capacidad}}{\text{Activos}} = \frac{\text{Gastos Laborales} + \text{Gastos Generales}}{\text{Activos}}$
Objetivo	Señalar el costo de manejar los activos durante un periodo determinado
Estrategia	Control de costos o crecimiento de los activos.
Indicadores de eficiencia laboral	
	$\frac{\text{Activos}}{\text{Número de empleados}}$
	$\frac{\text{Activos}}{\text{Número de sucursales}}$
Objetivo	Estimular el nivel de eficiencia laboral en la operación bancaria
Estrategia	Maximizar la eficiencia laboral controlando el crecimiento de la planta laboral y el manejo de grandes volúmenes de operaciones por empleado o por sucursal.

ANEXO 7
Participación en el mercado financiero colombiano
Cifras en millones, a diciembre de 1997

Banco	Activos Neta	Cartera	Depósitos	Patrimonio	Utilidades
1 Bancolombia	6.700.185	3.564.309	3.305.082	978.279	108.478
2 Ganadero	4.560.965	2.938.217	2.302.578	892.020	63.163
3 Bogotá	3.602.796	2.034.523	1.791.511	779.694	126.324
4 Bancafé	3.187.678	1.931.303	1.851.108	454.816	5.479
5 Davivienda	3.049.817	2.273.680	2.275.057	268.634	55.104
6 Caja Agraria	2.594.973	1.550.827	1.799.056	-80.411	11.220
7 Santander	2.266.331	1.319.365	1.379.217	264.834	-71.507
8 Popular	2.137.855	1.485.884	1.282.884	369.298	47.640
9 Occidente	1.772.454	887.453	1.056.017	292.128	65.186
10 Citibank	1.283.950	886.542	922.534	190.540	35.935
11 Estado	1.126.283	635.459	762.650	110.857	259

ANEXO 8
Balance de pérdidas y ganancias
(Datos a junio 30 de 1997)

	BIC	Banco de Colombia	Bancolombia	Participación en el sistema
BALANCE				
Cartera Bruta	1.182.545	1.922.496	3.105.041	16.6%
Cartera Vencida	31.064	111.635	142.699	13.1%
Provisiones Totales	18.948	60.570	79.518	16.0%
Cartera Neta	1.163.597	1.861.926	3.025.523	15.8%
Activos Totales	2.105.190	3.261.520	5.702.530	18.6%
Depósitos Totales-incluye bonos	1.072.112	1.914.074	2.986.186	16.7%
Cuenta Corriente	284.226	428.604	712.830	15.6%
Cuentas de Ahorros	225.949	691.379	917.328	20.0%
CDT's	461.113	522.577	983.690	18.6%
Bonos	0	170.156	170.156	8.2%
Pasivo Total	1.699.111	2.781.669	4.770.280	19.0%
Patrimonio Total	406.079	479.851	932.250	16.7%
GANANCIAS Y PERDIDAS				
Ingresos Operacionales	255.054	424.982	680.036	
Utilidad Operacional	53.033	14.996	68.029	
Ingresos no Operacionales Neto	647	11.197	11.844	
Utilidad antes de Ajuste e Impuestos	53.680	26.193	79.873	
Ajustes por Inflación	-22.688	-7.514	-30.202	
Utilidad antes de Impuestos	30.992	18.679	49.671	
Impuestos	8.534	334	8.868	
Utilidad Neta	22.458	18.345	40.803	
INDICADORES				
Calidad de la Cartera	2.6%	5.8%	4.6%	
Cobertura de la Cartera	61.0%	54.3%	55.7%	
Porcentaje Cartera Comercial	71.4%	77.7%	75.3%	
Porcentaje Cartera Consumo	28.6%	22.1%	24.6%	
Porcentaje Cartera Hipotecaria	0.0%	0.2%	0.1%	
Patrimonio/Activos Totales	19.3%	14.7%	16.3%	
ROA-Anualizado	2.1%	1.1%	1.4%	
ROE-Anualizado	11.4%	7.8%	8.9%	
INDICADORES DE LA ACCION				
Acciones en Circulación Actual	163.470.255	1.065.628.148		
Nueva Emisión de Acciones BIC	50.000.000			
Conversión del 49% de Acciones del Banco de Colombia		54.445.393		
Acciones en Circulación Nuevas	213.470.255	54.445.393	267.915.648	
Precio Actual (agosto 28/97)	4.567	489		
Valor en libros	2.484	450	3.480	
Previo/Valor en Libros	1.8	1.1		

Fuente: Supervalores. Cálculos: Suvalor.

8.1: Principales cifras (Cifras en millones de pesos)

	BIC			
	1995	1996	1997	1998
Depósitos recibidos del público	749.059	928.153	1.261.648	1.362.903
Cartera bruta de préstamos	902.528	1.019.681	1.517.173	1.551.197
Provisiones	-8.233	-14.384	-20.640	-36.855
Cartera total neta	894.295	1.005.297	1.496.533	1.514.342
Patrimonio	310.744	389.861	461.505	326.854
Activos	1.610.755	1.833.114	2.989.944	2.392.537
Utilidad neta	61.295	44.357	53.552	33.396

Fuente: Informes y Balances

8.2: Comparativo de la utilidad neta

Año	BIC			Banco de Colombia	
	Utilidad neta (Millones pesos)	Variación		Utilidad neta (Millones pesos)	Variación
1993	27.152	35.0%		42.318	-6.0%
1994	55.481	104.3%		45.681	8.0%
1995	61.295	10.5%		54.454	19.2%
1996	44.357	-27.6%		53.153	-2.4%
Junio 1997*	48.391	-7.3%		34.930	-50.1%

Fuente: Superintendencia de Valores. Cálculos: Suvalor

* La utilidad a junio es anualizada

8.3: Cifras consolidadas a diciembre de 1997

	BIC	Banco de Colombia	Nuevo Banco
Activos	2.989.944	3.710.241	6.700.185
Cartera	1.496.533	2.067.765	3.564.298
Depósitos	1.261.648	2.038.103	3.299.751
Oficinas	105	269	374
Empleados	3.116	4.846	7.962
Número de cajeros electrónicos	68	300	760

ANEXO 9
Filiales del Banco de Colombia y del BIC a 1998

Banco de Colombia		BIC	
No.	Entidad	Actividad	Actividad
1	Almacenes Generales de Depósito Mercantil S.A. «Almacénar»	Almacén General	Almacén General
2	Colcorp S.A. Corporación Financiera	Financiera	Financiera
3	Comisionista de Colombia S.A.	Comisionista de Bolsa	Banco
4	Fiducolombia S.A.	Fiducia	Transporte
5	Leasing Grancolombiana S.A.	Leasing	Banco
6	Inmobiliaria Bancol S.A.	Inmobiliaria	Inversionista
7	Banco de Colombia S.A. Panamá	Banco	Inversionista
8	Banco de Colombia Ltd.	Banco	Banco
			Entidad
			Almacenes Generales de Depósito
			BIC S.A.
			Fiduciaria Suramericana
			Banco Industrial Colombiano de Panamá S.A.
			C.T.I. Cargo S.A.
			Banco Industrial Colombiano de Caymán S.A.
			Sistemas de Inversiones y Negocios S.A.
			Sinesa Holding Company
			Banco Industrial Colombiano de Monserrat Limited

Bancolombia	
Nº	Entidad
1	Almacenes Generales de Depósito Mercantil S.A. «Almacénar»
2	Fiduciaria Suramericana
3	Banco Industrial Colombiano de Panamá S.A.
4	C.T.I. Cargo S.A.
5	Banco Industrial Colombiano de Caymán S.A.
6	Sistemas de Inversiones y Negocios S.A.
7	Sinesa Holding Company
8	Banco Industrial Colombiano de Monserrat Limited

Fuente: Informes y Balances BIC y Banco de Colombia 1997

* Almacénar se fusiona con Almacbic y se nombra como Almacénar

Sufubic se fusiona con Fiducolombia

Comentarios sobre el caso:

Una fusión: ¿Necesidad o Estrategia?

La economía y el sistema financiero colombiano no han sido ajenos a la globalización y a la apertura económica. Su impacto se ha percibido en el aumento de la competencia y la multiplicación de productos y servicios entregados con mayor excelencia, dadas las exigencias del mercado. La apertura en el sector financiero y la tendencia hacia la multibanca han creado la necesidad de tener mejores niveles de calidad, servicio y precio para poder competir y permanecer en el mercado.

La consolidación de casi todos los segmentos de industria por medio de fusiones y adquisiciones se ha convertido en un elemento esencial de la estrategia corporativa, tanto en el mundo como en el mercado nacional y regional.

La reforma financiera de 1990 liberó la reforma bancaria en Colombia y abrió las puertas a la competencia internacional. Para asumir ese nuevo reto, el BIC diseñó un plan de desarrollo que contemplaba inversiones en tecnología, modernización de los procesos para mejorar la eficiencia y la atención especializada.

En agosto de 1997, se anunció en Colombia la compra del 51% del Banco de Colombia por parte del BIC y la posterior fusión de las dos entidades, creando de un golpe el mayor banco en activos del país. Este suceso causó gran sorpresa en el medio, debido a que se trataba de la unión de dos bancos locales rompiendo la tendencia que se tenía, la compra de un banco colombiano por parte de un banco extranjero.

El Banco de Colombia era uno de los más tradicionales del país. Desde que abrió sus puertas en 1875 fomentó el ahorro, siendo catalogado como el líder en ese mercado con más de un millón de clientes.

El BIC era reconocido por su eficiencia, dinamismo tecnológico y la calidad de la cartera. Además, en el segmento de personas naturales, era considerado por los clientes como líder en el servicio.

La selección del Banco de Colombia para el proceso de fusión, no fue fruto del azar; por el contrario, los ejecutivos dedicaron el tiempo necesario para estudiar el banco que mejor se complementara con el BIC y que permitiera crear una institución bancaria más sólida, eficiente y competitiva posible.

Como resultado de la fusión, surgió Bancolombia, la participación en la cartera del sistema bancario pasaría a niveles cercanos del 16% y el nuevo banco tendría la mayor red de sucursales entre los bancos privados de Colombia, contando con 374 oficinas, que suman las 269 del Banco de Colombia y las 105 del BIC, un cubrimiento cercano a 110 poblaciones en todo el país, 760 cajeros electrónicos, contando con los Conavi que en el momento atienden sin costo al BIC.

El caso de referencia se constituye en una excelente herramienta para propiciar discusiones muy amplias sobre el sector financiero colombiano, permitiendo cubrir aspectos como: la evolución de la banca colombiana, estudio y análisis de índices que permiten comparaciones razonables sobre niveles de competitividad del sector financiero colombiano con otros paí-

ses con desarrollo comparable, específicamente con países del Grupo Andino, el entorno financiero colombiano, la fusión como estrategia de crecimiento, las implicaciones tecnológicas, de mercadeo y sociales que trae consigo un proceso de fusión.

La información que presenta el caso permite un estudio desde diversas perspectivas, lo cual enriquece positivamente la discusión. Los siguientes son algunos de los temas que inevitablemente se deben abordar en el estudio del caso:

1. Análisis del caso Bancolombia desde diferentes perspectivas (finan-

ciera, de mercadeo, de la cultura organizacional y de la estrategia de la organización).

2. El estudio del caso como medio para analizar la situación actual y futura del sector financiero colombiano.
3. El estudio del caso como medio para observar las tendencias del sector financiero en el contexto internacional.

Francisco Velásquez Vásquez
Director del Programa de Administración de Empresas, diurno