

IMPACTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LA BANCA COLOMBIANA  
(1996-2011)

JUAN ANTONIO CASTILLA PADILLA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA  
2011

IMPACTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LA BANCA COLOMBIANA  
(1996-2011)

Trabajo de grado presentado

por:

JUAN ANTONIO CASTILLA PADILLA

a

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Dirigido por:

Luis Alejandro Velandía Florez

En cumplimiento de los requisitos para optar al título de Administración de Empresas

BOGOTÁ, Noviembre 3 de 2011

**1. Título:**

*Impacto de las Fusiones y adquisiciones en la banca colombiana (1996-2010).*

**Índice**

**1). Presentación**

**I. Introducción**

- a. Panorama de las fusiones y adquisiciones en los últimos 15 años ..... 1.
- b. Determinantes y motivaciones para la consolidación (F&A) bancaria. .... 3.

**2.) Desarrollo**

- I.** Indicadores de gestión recientes. .... 5.
- II.** Primera etapa de fusiones y adquisiciones (1996-1999) ..... 13.
- III.** Segunda etapa de fusiones y adquisiciones (2000-2010) ..... 17.

**3.) Cierre**

- I.** Resultados y conclusiones. .... 23.

**5.) Anexos**

**4.) Bibliografía**

## **Resumen**

Desde comienzos del siglo se viene presentando una creciente oleada de fusiones y adquisiciones (F&A) a nivel mundial por parte de las empresas permitiéndoles ganar dimensión y competitividad para poder responder más rápido a las necesidades del mercado. Este trabajo tiene como objeto ver el impacto que tienen las F&A y la consolidación bancaria colombiana sobre diferentes indicadores de gestión dentro de la misma empresa (indicadores de rentabilidad, productividad, eficiencia, solvencia y riesgo), con el fin de analizar los pros y los contras de las fusiones y adquisiciones en el sector financiero colombiano.

## Introducción

### a.) Panorama de las fusiones y adquisiciones en los últimos 15 años

La apertura económica y la globalización, han creado la necesidad de que las empresas actuales se fortalezcan, siendo más competitivas en costos, tamaño y tecnología de manera que respondan más rápido a las necesidades del mercado (un mercado dinámico y cambiante) y así lograr sobrevivir y no sucumbir ante la ardua competencia.

Desde comienzos del siglo se viene presentando una creciente oleada de fusiones y adquisiciones (F&A) a nivel mundial por parte de las empresas permitiéndoles ganar dimensión y competitividad. En el 2006 se da el mayor auge de F&A a nivel mundial, sobrepasando el último record registrado en 2000 debido a la burbuja tecnológica (Néboa, 2007, p. 3)<sup>1</sup>. El caso colombiano no se aleja del resto del mundo.

El sistema financiero colombiano ha atravesado por un período de grandes cambios después de cumplir un ciclo de recuperación-expansión-sobredimensionamiento-crisis y recuperación. Durante este periodo podemos presenciar dos ciclos de F&A. Si miramos el caso colombiano en el cual se centra este trabajo, y nos remontamos a los últimos 15 años (1996 – 2011) enfocándonos en las empresas del sector financiero colombiano, podemos presenciar dos ciclos de F&A de suma importancia para la banca colombiana. El primer periodo está comprendido entre 1994-1997 donde se presentaron más que todo **“fusiones gemelas”** (ver tabla 1) que se llevaron a cabo entre entidades financieras similares por lo que dieron como resultado una diversificación regional, se trato de una extensión de la actividad ya vigente lo que implica una mayor cobertura al extender sus operaciones a sectores donde antes no prestaban el servicio (ANIF, 2006, p. 5)<sup>2</sup> y el segundo periodo de consolidación va entre 2003-2006, periodo en el cual se fortalece más la banca colombiana (ver la tabla 2). Lo anterior debido a que las F&A son de tipo complementario permitiéndole a los bancos ganar dimensión y competitividad por medio de la diversificación de sus productos.

---

<sup>1</sup> ZOZAYA, Nebóa. Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Dirección General de Política de la PYME. Madrid 2007

<sup>2</sup> ANIF. Fusiones y Adquisiciones en el Sector Financiero Colombiano: Análisis y Propuestas sobre la Consolidación Bancaria (1990-2006). Colombia 2006

**Tabla 1****Participantes de los activos involucrados en las 4 fusiones dentro de los activos totales**

	Entidades involucradas	Nombre actual	Activos (mill. De \$ - Dic 1995)	% en activos totales
fusión 1	BIC - Banco de Colombia	Bancolombia	\$ 4.003.312	12,5%
fusión 2	Banco Cafetero - concasa	Bancafé	\$ 3.488.434	10,9%
fusión 3	Corpavi - CAV Colpatria - Banco Colpatria	Red Multibanca Colpatria	\$ 1.714.688	5,4%
fusión 4	Las Villas - Ahorramás	Av Villas	\$ 1.382.733	4,3%
<b>Total activos involucrados</b>				<b>33,1</b>

Fuente: Superintendencia Bancaria y cálculos propios de ANIF

**Tabla 2****Participantes de los activos involucrados en las 4 fusiones post crisis dentro de los activos totales**

	Entidades involucradas	Nombre actual	Activos (mill. De \$ - Sep 1995)	% en activos totales
fusión 1	Bancolombia - Conavi - Confisura	Bancolombia S.A.	\$ 22.019.879	21,5%
fusión 2	Banco Caja Social - Colmena	BCSC S.A.	\$ 4.665.936	4,6%
fusión 3	Davivienda - Banco Superior	Davivienda - Superior	\$ 8.065.416	7,9%
fusión 4	BBVA - Granahorrar	BBVA - Granahorrar	\$ 11.495.716	11,2%
<b>Total activos involucrados</b>				<b>45,1</b>

Fuente: Superintendencia Bancaria y cálculos propios de ANIF

La etapa que va desde el 2003 hasta la fecha busca consolidar el sector financiero alrededor de la banca comercial, la cual ofrece todos los productos “*bajo un mismo techo*” o eso es lo que en principio quiere crear una *banca universal* donde se otorguen todo tipo de créditos (crédito hipotecario, comercial, de consumo y micro-créditos) (ANIF, 2006, p. 126) <sup>3</sup>, ganando competitividad y productividad al ofrecer un rango mayor de productos que se acoplen a las necesidades de los diferentes clientes.

3. ANIF. Fusiones y Adquisiciones en el Sector Financiero Colombiano: Análisis y Propuestas sobre la Consolidación Bancaria (1990-2006). Colombia 2006

## **b.) Determinantes y motivaciones para la consolidación (F&A) bancaria.**

Según Nebóa (2007, p. 3) las razones de las fusiones o adquisiciones de las empresas provienen de distintos factores:

Por un lado tenemos:

- Bonanza de la economía y Evolución positiva de las bolsas pues cuando la bolsa sube, las empresas aumentan su valor de mercado lo que les da una mayor capacidad de endeudamiento para adquirir nuevas empresas.
- Bajos tipos de interés ya que las organizaciones pueden sacar créditos a tasas más bajas para hacer inversiones tales como la compra de una empresa.

Los anteriores aspectos han permitido que las organizaciones cuenten con una mayor liquidez.

Por otro lado la apertura de los mercados y la globalización han generado que las empresas deban fortalecerse y competir en:

- Costos
- Tamaño
- Capacidad tecnológica
- Tiempo de respuesta

Los anteriores aspectos han permitido que las F&A se hayan vuelto una buena estrategia para ganar ese dinamismo y competitividad en el corto y mediano plazo.

Para Nebóa (2007). las motivaciones detrás de las F&A son entre otras las siguientes:

### a) Sinergias productivas;

- Reducción de costos: Las empresas grandes pueden ser más eficientes y por ende más competitivas a través de las economías a escala, que les permiten producir y vender a un menor costo.
- Mejora de los ingresos: esto obedece a que la nueva organización cuenta con recursos complementarios que le permite aumentar sus ingresos.

- Crecimiento: Es evidente que una fusión o adquisición de una empresa permite penetrar nuevos mercados o aumentar la cuota de mercado de uno ya existente.
- Poder de mercado, aumentar la cuota de mercado.

b) Sinergias financieras;

- Mayor capacidad de apalancamiento de la deuda. Aumento de los flujos de caja que son más estables y predecibles que antes de la fusión.
- Menor costo del capital, gracias a las economías de escala.

c) Aumentar la cuota de mercado permitiéndole ganar dimensión.

d) Aumentar la rentabilidad. La nueva empresa cuenta con más recursos, tecnología, experiencia, clientes y productos que le permiten aumentar sus ingresos, reducir sus costos y ser más rentables.

e) Adquirir nueva tecnología. Esto les permitirá optimizar la productividad y recursos al interior de la compañía.

f) Nuevo canal de distribución. Con la compra de una empresa se pueden adquirir nuevos canales de distribución.

Según Mascareñas (2005, p. 7) las principales razones para llevar a cabo una fusión son:

- Integración horizontal y sinergia operativa. La sinergia operativa se puede conseguir de dos formas: aumentando los ingresos o reduciendo costos.

- El aumento de los ingresos

La sinergia operativa se puede conseguir por medio de la creación de un producto o servicio que surge de la fusión de dos empresas y que genera mayores ingresos a largo plazo.

- La reducción de costos.

Se pueden reducir costos gracias a las economías de escala. Estas se obtienen cuando el costo medio unitario se reduce al incrementar el número de unidades producidas.



Lo anterior permite incursionar en nuevos mercados y ser más competitivo con respecto a las demás empresas del sector.

Adicionalmente sabemos que estos no son los únicos intereses que puede haber detrás de una F&A, puesto que existen motivaciones e intereses particulares que podrían entrar en conflicto entre el CEO y los accionistas (esto se conoce como problema agente-principal) donde el accionista busca maximizar el valor que le proporcionan sus acciones y el gerente puede estar motivado por la necesidad de un reconocimiento social, o por una compensación salarial mayor, aunque esta adquisición no genere ningún valor adicional para la empresa y por ende para el accionista. Según Richard T. Bliss<sup>4</sup> “CEO Compensation and Bank Mergers” del estudio realizado entre (1985-1995) los CEO tienen una motivación diferente que los accionistas al momento de adquirir o fusionarse con otro banco. Si bien los CEO buscan una mayor compensación sin importar si los activos de la empresa y las acciones ganan o pierden valor, los accionistas buscan que la adquisición de un nuevo banco les aumente el valor de mercado de sus acciones o les genere mayores utilidades. Para reducir este problema del agente- principal existe un sistema de compensación salarial integrado donde al gerente se le paga de acuerdo a su productividad y resultados.

#### **D) Indicadores de gestión recientes.**

El sistema financiero colombiano ha presenciado varios cambios desde principios de los 90's. Esto se evidencia en el importante crecimiento del sector financiero colombiano que ha crecido en tamaño tanto de sus activos como en sus utilidades y demás indicadores de gestión, a la vez que ha presenciado una reducción importante en el número de bancos comerciales que operan en el país (ver tabla 3) debido al importante proceso de fusiones y adquisiciones que se han llevado a cabo en los últimos 15 años.

---

<sup>4</sup> BLISS Richard T y ROSEN Richard J. CEO Compensation and Mergers. Journal of Financial Economics. August 2000

**Tabla 3****Número de entidades del sector financiero Colombiano**

ENTIDAD	AÑO					
	1995	1999	2004	2005	2006	2011
<b>Bancos</b>	32	26	21	19	17	23
<b>CAVs-BECHs</b>	10	5	7	1	1	1
<b>CFs</b>	24	10	4	2	2	4
<b>CFCs</b>	74	40	25	25	24	23
<b>Otras Entidades</b>	61	45	36	34	33	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>126</b>	<b>93</b>	<b>81</b>	<b>77</b>	<b>51</b>

Fuente: Superfinanciera, ANIF y cálculos propios

Durante este periodo la banca colombiana ha presenciado fusiones y adquisiciones tan importantes como la del BIC con el Banco de Colombia (Bancolombia), la del Banco Cafetero y Concasa (Bancafé), la de Corpavi - CAV Colpatría – Banco Colpatría (Red Multibanca Colpatría), Las Villas con Ahorramas (Av Villas), Bancolombia – Conavi – Confisura (Bancolombia S.A.), Banco Caja Social - Colmena (BCSC S.A.), Davivienda – Banco superior (Davivienda) y BBVA con Gran Ahorrar (BBVA). En el 2006 el Banco de Bogota adquirió Megabanco y Davivienda adquirió Bancafé (fusión más importante a la que este trabajo hace referencia). Para el 2007 HSBC adquirió a Banitsmo y Bancolombia adquirió a Banagricola en el Salvador. En 2010 el Banco de Bogota adquirió BAC-Credomatic, quien tiene operaciones en varios países de Centro América. Para el año 1995 Colombia contaba con 32 bancos comerciales en comparación a los 23 bancos que existen en la actualidad (septiembre del 2011) como se ve en la tabla 3.

Durante los últimos años el sector financiero colombiano ha sido de los sectores que ha reportado un mayor crecimiento en el país. Colombia es uno de los pocos países que ha salido bien librado de la crisis mundial, pues su crecimiento para el 2009 fue de 1.45%<sup>5</sup>, mientras que

<sup>5</sup> Cifras tomadas del departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Las cifras corresponden al Producto Interno Bruto (PIB) anual a precios constantes de 2005.

el de la mayoría de países desarrollados presentó cifras negativas en cuanto al crecimiento del PIB. Esta misma tendencia continuó en el 2010 donde el PIB colombiano creció 4.29% y el resto del mundo continuo en una recesión.

Si bien estas cifras son muy alentadoras para Colombia y en especial para el sistema financiero del país, vale la pena anotar que el potencial que tiene el sector financiero es muy grande para continuar su camino y consolidarse cada vez más en el tiempo. El nivel de acceso al servicio bancario sigue siendo muy bajo en Colombia con respecto al del resto de países latinoamericanos ya que las cifras demuestran que la cartera consolidada del sistema bancario como porcentaje del PIB es de solo el 30% mientras que este mismo índice para el total del sistema bancario, por ejemplo de Chile representa mas del 90% de su PIB. Tenemos entonces que tan solo el 60% aproximadamente de la población colombiana mayor de edad tiene acceso a los servicios bancarios, lo que constituye un potencial importante para la banca colombiana y el sector financiero para seguir expandiéndose a aquellos sectores a los que hoy no ha llegado y que podrían representarle un porcentaje de recursos importantes al sector.

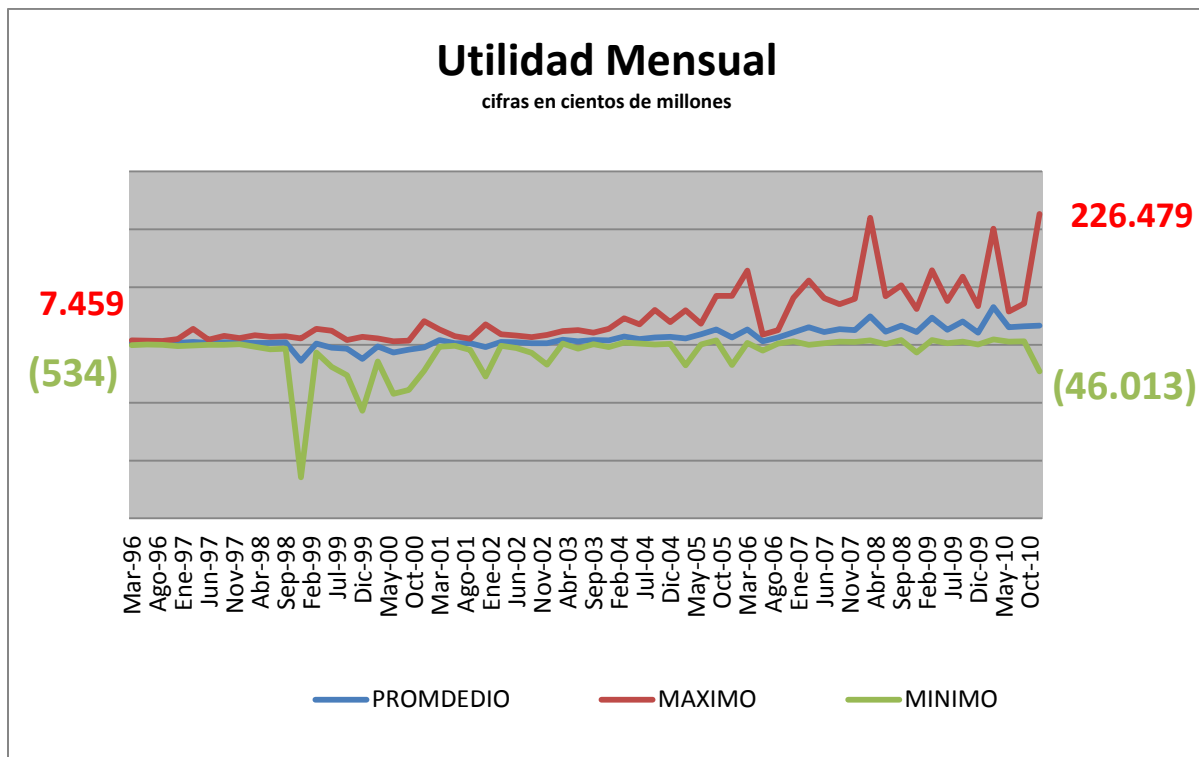
Durante el primer semestre del 2011 el total del sistema colombiano creció un 20.5% si lo comparamos con el mismo periodo para el año 2010, donde sus activos pasaron de COP\$244 billones a COP\$294 billones y la utilidad promedio paso de COP\$3.1 billones a COP\$3.5 billones a junio de 2011 lo que representa un crecimiento de 12,9%.

Desde el año 2000 vemos como el porcentaje de las inversiones al igual que la utilidad del sistema bancario viene creciendo con respecto al PIB. Para el año 2000 la utilidad bancaria era equivalente tan solo al 0,019% del Producto Interno Bruto, y las inversiones del sector solo llegaban al 21% del PIB. Para el año 2005 estos porcentajes ya eran de 0,5% y 40% con respecto al Producto Interno Bruto. En el 2010 las utilidades bancarias eran equivalentes al 1,6 % del PIB, lo cual representa un porcentaje significativo que nos muestra el buen desempeño del sector financiero; si a esto le sumamos que la economía colombiana ha venido creciendo a ritmos constantes, vemos que el desempeño del sector bancario ha sido sobresaliente y las utilidades de dicho sector crecen más rápido que el resto de la economía.

¿A qué se debe el acelerado crecimiento de los bancos durante esta última década? Para poder contestar ésta pregunta sería de suma importancia analizar cada uno de los indicadores de gestión de los bancos para estos 15 años.

El sector bancario colombiano explica la mayoría de las utilidades del sector financiero. Tal como se mencionó al comienzo de este trabajo, estas utilidades han pasado por lo que podemos denominar como tres ciclos en estos últimos 15 años (1996-2011). El primer ciclo empieza a mediados de los 90's cuando los bancos comienzan a mostrar unos indicadores gerenciales muy favorables, el ROE se ubicó cerca al 15% en 1996 y el ROA llegó a 2,35% para el tercer trimestre de ese mismo año.

Con estos indicadores que se podría decir eran bastante buenos, los bancos se descuidaron y no guardaron suficientes provisiones y si a esto le sumamos la recesión de 1998-1999, vemos el porqué estos indicadores se reducen de forma considerable al llegar a un ROE de -20,4% y un ROA de -1.76% al final de 1999 (segundo ciclo). Si miramos la utilidad mensual del total del sector financiero para este mismo año llegó a ser de -2.6 billones de pesos colombianos como se ilustra en el siguiente gráfico.



Fuente: Superfinanciera y cálculos propios

**Tabla 4**  
**INDICADORES DE GESTION 2003-2011**

Total Bancos con Cavs

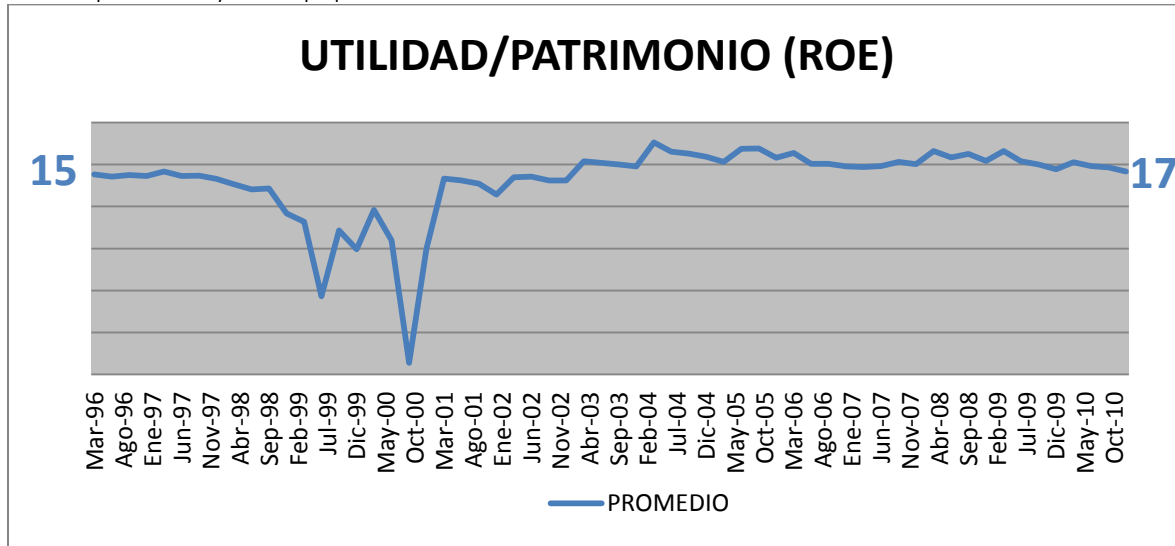
Indicador	dic-99	dic-00	dic-01	dic-02	dic-03	dic-04	dic-05	dic-06	ene-07	dic-08	dic-09	dic-10	sep-11
Cifras en Billones de pesos (COP)													
Activos	\$ 67,06	\$ 67,75	\$ 71,97	\$ 76,76	\$ 84,88	\$ 98,80	\$ 118,36	\$ 136,90	\$ 135,88	\$ 186,14	\$ 202,14	\$ 242,64	\$ 283,46
Pasivos	\$ 60,50	\$ 60,93	\$ 64,69	\$ 69,12	\$ 76,09	\$ 88,08	\$ 104,70	\$ 121,58	\$ 120,46	\$ 164,96	\$ 175,73	\$ 211,16	\$ 246,41
Patrimonio	\$ 6,56	\$ 6,83	\$ 7,28	\$ 7,64	\$ 8,79	\$ 10,72	\$ 13,66	\$ 15,32	\$ 15,42	\$ 21,19	\$ 26,40	\$ 31,48	\$ 37,05
Resultados	\$ (2,14)	\$ (1,10)	\$ 0,27	\$ 0,52	\$ 1,21	\$ 2,42	\$ 2,93	\$ 2,64	\$ 0,16	\$ 4,16	\$ 4,39	\$ 4,82	\$ 3,03
Relación de solvencia	-	-	13,14%	12,66%	12,64%	13,13%	13,13%	12,21%	13,25%	12,69%	14,05%	14,13%	14,26%
ROA (Utilidad / Activo Promedio)	-3,20%	-1,62%	0,37%	0,67%	1,99%	2,69%	2,76%	2,08%	1,42%	2,43%	2,24%	2,18%	2,33%
ROE (Utilidad / Patrimonio Promedio)	-20,40%	-20,28%	5,63%	12,38%	19,14%	25,22%	24,50%	18,75%	13,15%	21,66%	18,45%	16,72%	18,68%

Fuente: Superfinanciera

La tabla 4 ilustra como todos los indicadores menos el ROE experimentaron un importante crecimiento para el tercer ciclo que va desde el 2003 hasta la fecha (ver también gráficas 1 y 3). Si miramos el ROE para diciembre del 2003 era de **19.14%**. Para diciembre del 2004 experimentó el mayor crecimiento de todos los años ubicándose en **25.22%**. Desde este año este indicador ha venido cayendo hasta el punto en que hoy se registra un ROE de **18,68%** que si bien es muy bueno, es mucho menor que el registrado en diciembre de 2004. Pero en general y si miramos los datos desde 1996 vemos que el ROE promedio se ha mantenido en niveles cercanos al 20% lo que es importante y favorable para el sector.

**Gráfica 1**

Fuente: Superfinanciera y cálculos propios



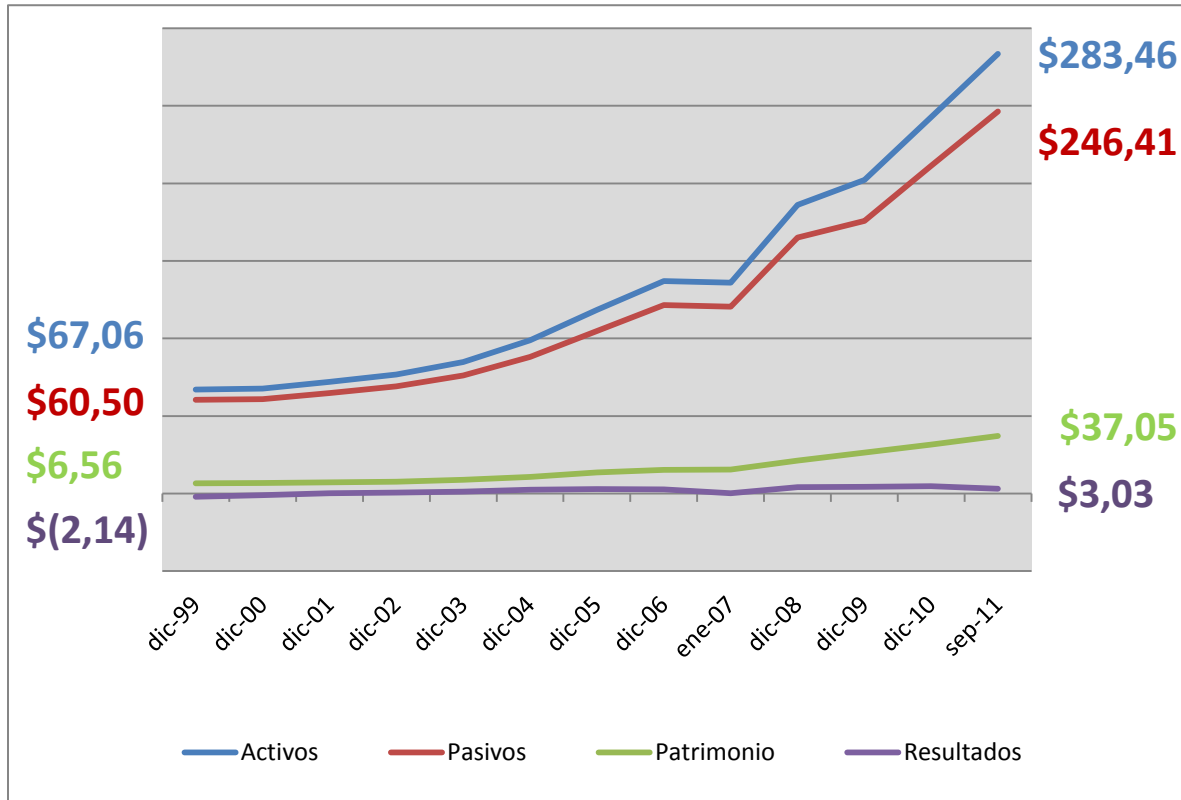
La tabla 4 nos muestra como para el año 2007 la mayoría de indicadores cayeron y se ubicaron en el punto más bajo de estos últimos 8 años. Una de las posibles razones que explica esta drástica caída, puede ser la recesión de Estados Unidos que repercutió en Colombia y el resto del mundo.

Entre el 2006 y el 2007 los indicadores que cayeron fueron: los **activos** de (COP\$136 billones a COP\$135 billones), **pasivos** (COP\$121 billones a COP\$120 billones), **ROA** (2,08% a 1,42%) el **ROE** de (18,75% a 13,15%) y finalmente el que disminuyo más fue el indicador de las utilidades las cuales cayeron de (COP\$2.6 billones a COP\$159 mil millones) lo que representa una variación porcentual de **-94%**

**Gráfica 2**

**Indicadores de gestión (2003-2011)**

Fuente: Superfinanciera y cálculos propio

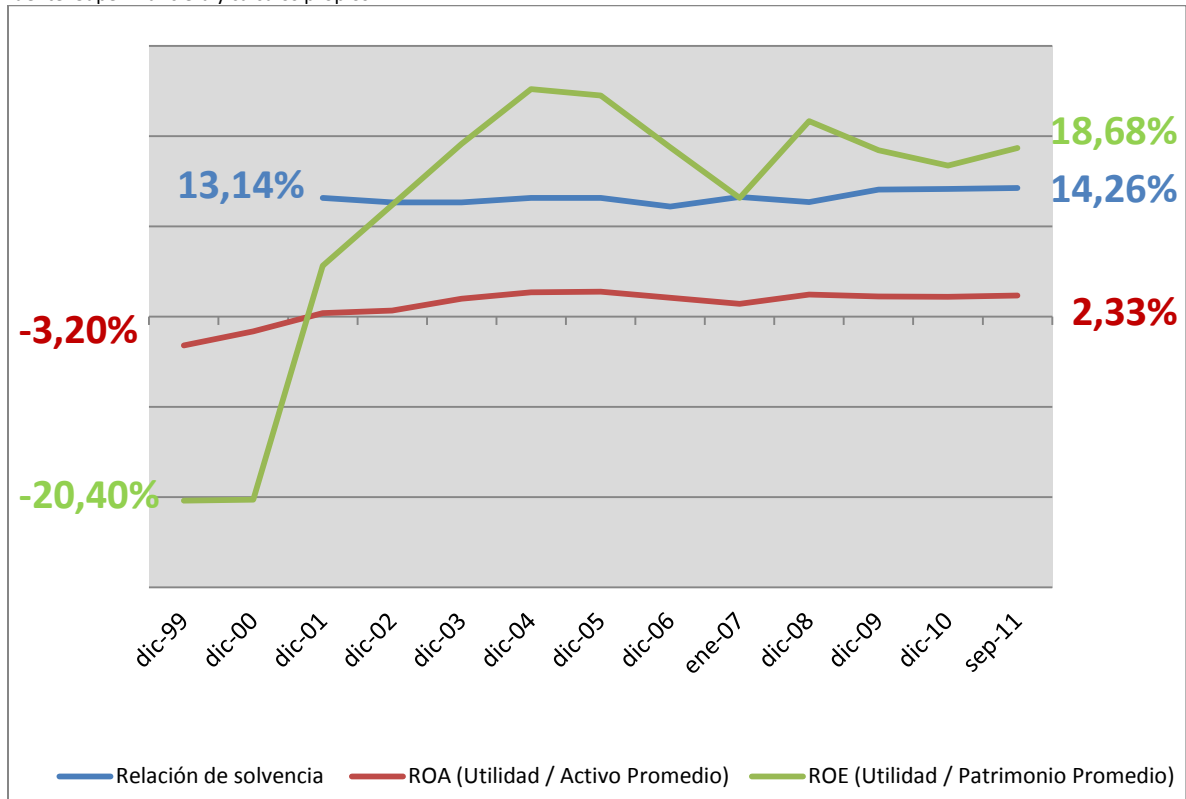


Cifras en billones de pesos

**Gráfica 3**

**Indicadores de gestión (2003-2011)**

Fuente: Superfinanciera y cálculos propios



A partir del 2007 y hasta la fecha todos los indicadores han venido aumentando considerablemente.

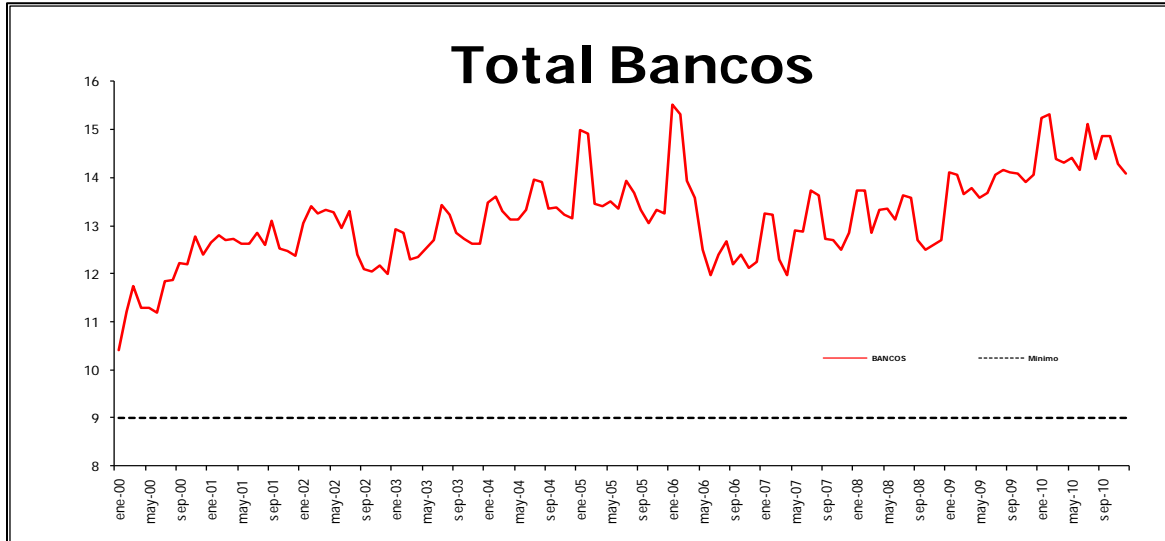
El indicador que más creció desde diciembre del 2003 a mayo 2011 fue el de Patrimonio, que aumento en un 295%, seguido por los activos en un 210% en tercer lugar se ubican los pasivos que experimentaron un aumento del 200%. Por otro lado vemos que las utilidades de los bancos crecieron a más del doble en estos ocho años.

En cuanto al índice de solvencia, este nunca estuvo mejor, pasando del 13.31% en junio de 2001 a 12,64% en diciembre de 2003 y a 14,26% en mayo del 2011.

### Gráfica 4

#### Indicadores de solvencia con riesgo de mercado total bancos

Fuente: Superfinanciera y cálculos propios

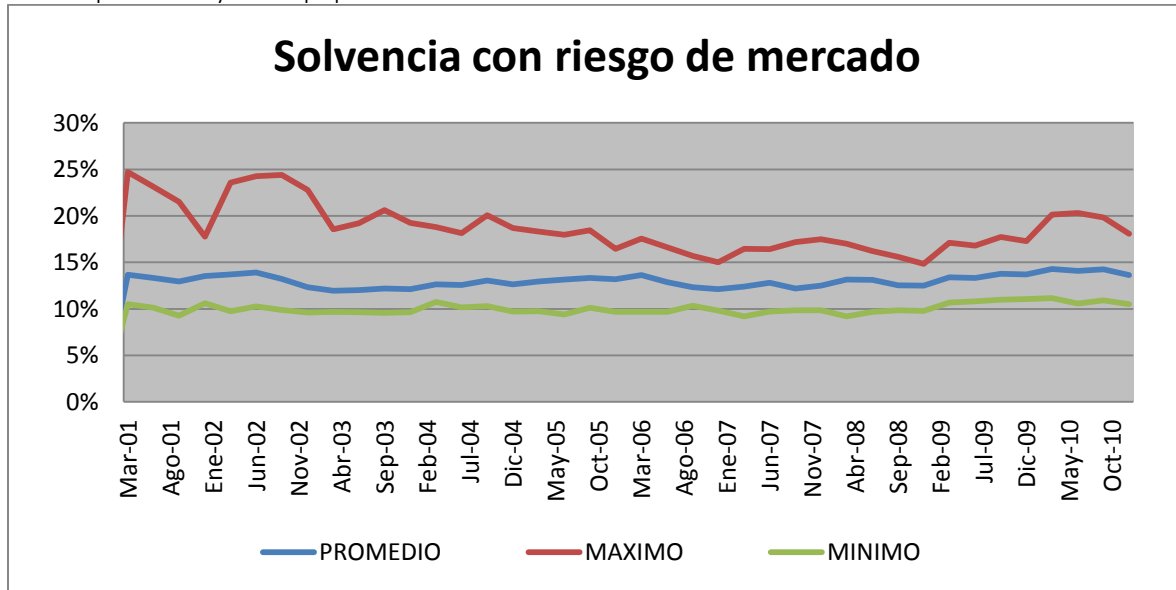


En la grafica 4 se ve una clara tendencia al alza en los indicadores de solvencia con riesgo de mercado para todos los bancos. También vemos que el mínimo requerido es constante e igual a 9%.

### Gráfica 5

#### Indicadores de solvencia con riesgo de mercado

Fuente: Superfinanciera y cálculos propios





Ahora la pregunta es *¿Qué tienen que ver, si es que tienen que ver, las fusiones y adquisiciones, en este crecimiento de los bancos?*

Para responder esta pregunta vamos a analizar las principales fusiones y adquisiciones que se dieron durante estas últimas dos décadas. Pero para hacer un análisis más profundo y detallado, se van a separar en dos etapas. La primera que va entre 1996-1999 y la segunda entre 2000-2010.

## **II) Primera etapa de fusiones y adquisiciones (1996-1999)**

Para esta primera etapa, estudiaremos 2 fusiones que fueron muy importantes para la época. La primera de ellas se dió en el año 1997 y corresponde a la del BIC - Banco de Colombia. La segunda fue entre Bancafé - Concasa y se dió en el año 1998.

### **Fusión BIC-Banco de Colombia.**

En el año 1997 el banco de Colombia estaba posicionado como el segundo banco más grande del país en términos de activos, es por esto que constituía una atractiva inversión para el BIC que no era catalogado como un banco de tamaño grande. Después de que el BIC compró al Banco de Colombia este paso a ser el banco más grande del país con unos activos que representaban aproximadamente el 11.5 % dentro de los activos totales del sistema (ANIF 2006).

El banco resultante tras el proceso de fusión fue denominado Bancolombia, pues el posicionamiento de la marca del Banco de Colombia era mucho más fuerte que el del BIC por lo cual optaron llamarlo así.

Sabemos que los activos del BIC y del Banco de Colombia a diciembre de 1997 llegaban a los COP\$2.9 y COP\$3.7 billones de pesos respectivamente. Después de la fusión Bancolombia registraba COP\$6.7 billones de pesos en activos pasando a ocupar el primer escalafón en el ranking de Bancos en el país. De estos COP\$6.7 billones en activos el 75% que corresponde a COP\$ 5 billones de pesos representaban los activos productivos y tan solo el 25% que se aproximaban a COP\$ 1.6 billones de pesos hacían parte de los activos improductivos. Al revisar

este mismo indicador para el BIC antes de la fusión tenemos que de los COP\$3 billones de pesos que registraba como activos el 84% de los mismos se constituían como activos productivos y tan solo el 16% de los mismos eran considerados como activos improductivos. En cuanto el Banco de Colombia este indicador era menos favorable pues tan solo el 70 % de sus activos representaban los productivos y el 30% restante formaban parte de sus activos improductivos.

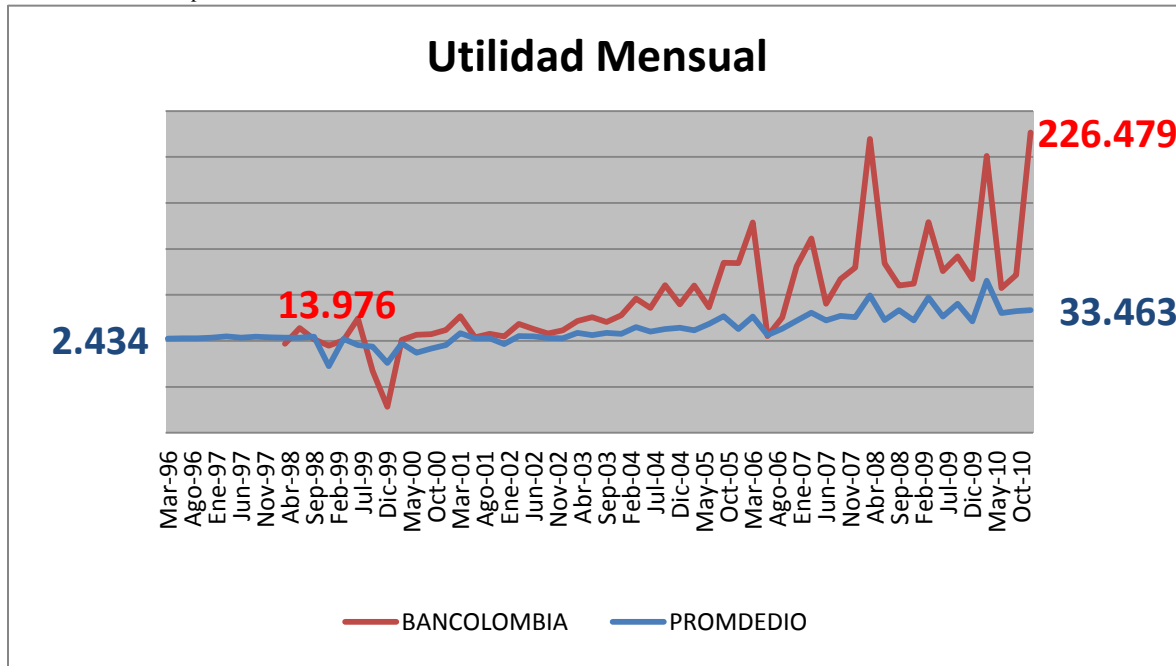
Si miramos otros indicadores de gestión para los dos años anteriores a la fusión como el ROA (2.4% para el BIC contra 1.9% del Banco de Colombia) vemos como el BIC tenía indicadores de gestión más favorables que el banco de Colombia y es por esto que el primero (BIC) adquirió al segundo (Banco de Colombia) y luego se fusionaron.

Desde 1998 después de la fusión Bancolombia viene creciendo a ritmos acelerados (muy por encima del promedio del resto de bancos) tanto en activos como utilidades tal cual y como se ilustra en las Gráficas a continuación.

**Gráfica 6**

**Utilidad Promedio mensual del Sector VS la Utilidad de Bancolombia**

Cifras en millones de pesos

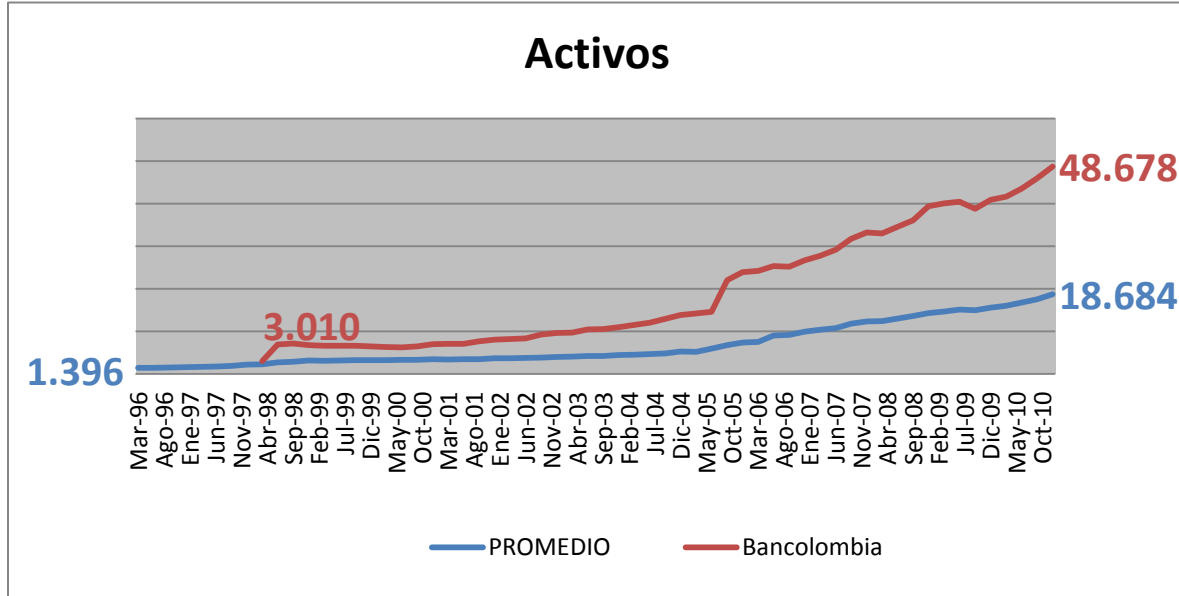


Fuente: Superfinanciera y cálculos propios

**Gráfica 7**

**Activos Promedio mensuales del Sector VS Activos de Bancolombia**

Cifras en miles de millones de pesos



Fuente: Superfinanciera y cálculos propios

La adquisición de Banco de Colombia por Parte del BIC fue una decisión importante pues desde 1998 el banco resultante (Bancolombia) es el banco que registra el mayor crecimiento del sector tanto en activos como en utilidades, alejándose cada día mas del resto de bancos del país.

**Fusión Bancafé – Concasa.**

A finales de 1998 el Banco Cafetero decide fusionarse con la corporación de ahorro y vivienda (CAV) Concasa. La razón de esta fusión se debió principalmente a factores políticos, de acuerdo a estudios revelados por ANIF esta fusión debió darse en sentido contrario donde Concasa en teoría debería haber absorbido al Banco Cafetero ya que este tenía unos indicadores de gestión mucho mejores de los que presentaba el Banco en su momento.

Es importante tener en cuenta que esta fusión le permitió a Bancafé consolidarse como un banco más fuerte y posicionarse como el segundo banco más grande de Colombia al pasar de

unos activos de COP\$3.8 billones de pesos a COP\$5.3 billones de pesos lo que representa el 9% de los activos del total del sistema, como se ilustra en la siguiente tabla:

**Fusión Concasa-Bancafé**

**Septiembre de 1998**

<b>Cifras en Millones de pesos</b>	<b>Cafetero sep-98</b>	<b>Concasa sep-98</b>	<b>Bancafé-Granbanco sep-99</b>
<b>Activo</b>	\$ 3.877.586	\$ 1.752.182	\$ 5.325.994
<b>Participación en Total (%)</b>	65%	29%	88%
<b>Posición en tamaño</b>	4	15	2

Fuente: Anif

Antes de la fusión: Para diciembre de 1997 el banco cafetero reportaba unos activos por COP\$3.2 billones de pesos aproximadamente. Los saldos en cartera de crédito eran de \$1.9 billones de pesos (compuestos de la siguiente manera: cartera comercial \$1.4 billones de pesos y cartera de consumo COP\$557.662 millones de pesos) y el patrimonio cercano a los \$461 mil millones de pesos, así mismo las utilidades reportadas eran de COP\$5.479 millones de pesos.

Estos mismos indicadores para Concasa reportaban las siguientes cifras:

- Activos: COP\$ 1.8 billones de pesos aprox.
- Saldo Cartera de Créditos: COP\$ 1.4 billones de pesos
  - Cartera Comercial: COP\$ 153 mil millones de pesos
  - Cartera de Consumo: COP\$ 39 mil millones de pesos
  - Cartera de vivienda: COP\$ 1.2 billones de pesos aprox.
- Patrimonio: COP\$ 121 mil millones de pesos
- Utilidades: COP\$-497 millones de pesos

Para analizar estos indicadores tanto para el año de la fusión como el posterior a la misma tenemos la siguiente tabla:

### Indicadores de gestión fusión Bancafé - Concasa

Cifras en millones de pesos	Banco Cafetero	Concasa	Bancafé	
	dic-97	dic-97	dic-98	dic-99
<b>Activos</b>	\$ 3.193.711	\$ 1.783.987	\$ 5.162.255	\$ 5.088.369
<b>Saldo de cartera de crédito</b>	\$ 1.931.303	\$ 1.447.611	\$ 3.584.178	\$ 3.115.914
<b>Cartera comercial</b>	\$ 1.410.957	\$ 153.486	\$ 1.552.705	\$ 1.643.839
<b>Cartera consumo</b>	\$ 557.662	\$ 39.494	\$ 685.027	\$ 374.105
<b>Cartera vivienda</b>	\$ -	\$ -	\$ 1.444.689	\$ 1.483.452
<b>Patrimonio</b>	\$ 461.062	\$ 121.293	\$ 311.047	\$ 539.872
<b>Utilidades</b>	\$ 5.479	\$ (497)	\$ (293.892)	\$ (565.766)

Fuente: Superfinanciera

Si nos detenemos a mirar los indicadores de gestión para el Banco cafetero, antes y después de la fusión, vemos que los indicadores de cartera de crédito, al igual que el patrimonio y los activos han experimentado una mejora considerable, lo que nos puede llegar a indicar que el proceso de fusión entre ambas entidades financieras fue un acierto. Si bien la utilidad no mejoró para el año siguiente a la fusión, esto se pudo deber a la crisis colombiana que repercutió en todo el sector financiero pero de la cual se recuperó al comenzar el nuevo milenio, ya que para marzo de 2004 la utilidad de Bancafé era de COP\$ 20.856 millones de pesos.

### III) Segunda etapa de fusiones y adquisiciones (2000-2010)

#### Fusión Davivienda- Granbanco.

En cuanto a la fusión entre el Banco Davivienda y Granbanco podemos decir que esta fusión se dio de manera estratégica, pues la adquisición de la entidad financiera iba acorde a la estrategia del banco Davivienda para poderse consolidar como un banco más fuerte que le permitiese diversificar sus productos para atender mejor las exigentes necesidades de sus clientes y así poder continuar con esta trayectoria sostenible de crecimiento.

En cuanto a los motivos de esta fusión puedo resaltar los siguientes: en primer lugar le permitió consolidarse como el tercer banco más grande del país, así mismo continua como el banco líder en el segmento de banca de personas al ser el primer banco en cartera de consumo y en cartera de tarjetas de crédito vigentes y el segundo en cartera de vivienda (mercado en el cual

Davivienda siempre ha liderado al ser esta la principal razón de su existencia cuando comenzó como una CAV). Para ilustrarse mejor ver el siguiente cuadro:

**Principales cifras antes y después de la fusión**  
**Davivienda - Granbanco**

<b>Cifras en (\$MM)</b>	<b>Davivienda</b>	<b>Granbanco</b>	<b>fusión</b>	<b>participacion</b>	<b>Ranking Fusión</b>
<b>Cartera de consumo</b>	\$ 4.129	\$ 722	\$ 4.852	18,3%	1
<b>Cartera de tarjetas de credito</b>	\$ 1.421	\$ 299	\$ 1.720	25,9%	1
<b>Cartera de vivienda</b>	\$ 1.395	\$ 450	\$ 1.845	22,4%	2

Datos suministrados por el área de gestión financiera del Banco Davivienda

Según la información suministrada por el banco Davivienda otra de las razones para la compra de Granbanco es que éste era un banco sólido en cuanto a la banca empresarial, lo que le permite a Davivienda consolidar este mercado en el que no es líder al ofrecer los siguientes servicios:

- Pago de nóminas
- Pago de proveedores
- Pago de parafiscales y seguridad social
- Pagos de servicios públicos y privados
- Pago de impuestos distritales

Lo anterior se llevaría a cabo a través de cualquiera de los siguientes servicios de recaudo: oficinas, páginas WEB, centros especializados de recaudo y pago, etc.

Con la compra de Granbanco, y según la transaccionalidad por cliente promedio de Davivienda, ésta ve atractivo 630 mil clientes (del 1.5 millones de clientes que vinculó con la compra de Granbanco) si nos referimos al segmento de bancas de personas.

También podemos anotar que Granbanco tenía una red de oficinas importante (96 rurales, 145 urbanas, para un total de 241 oficinas a nivel nacional) y si a esto le sumamos la red de oficinas de Davivienda (29 rurales, 275 urbanas, para un total de 304 oficinas a nivel nacional) después de la fusión el banco cuenta con una red de 545 oficinas, a través de las cuales puede atender a sus clientes de todo el país.

Tal vez el motivo más importante que hay detrás de la compra de Granbanco es la adquisición de dos filiales internacionales, una ubicada en Panamá y la otra en Miami.

Según el manual de la fusión de Davivienda-Granbanco suministrado a la superintendencia bancaria, otro de los beneficios para Davivienda tras la fusión con Granbanco es que se piensa que los ingresos por servicios van a aumentar COP\$ 75 mil millones de pesos gracias a los nuevos productos y servicios tanto en banca personal como empresarial mencionados anteriormente.

Lo anterior según Mascareñas (2005) constituye una de las razones más fuertes que hay detrás de una fusión, pues tal y como se mencionó al comienzo de este escrito, esto permite una integración horizontal y una sinergia operativa la cual se puede conseguir de dos formas: aumentando los ingresos ó reduciendo los costos, a lo cual nos referimos a continuación.

Si bien los gastos de personal van a aumentar tras la fusión, el proceso de optimización de la planta de personal que se tiene planeado que durará 2 años - va a reducir estos costos drásticamente, pues existen varias tareas operativas y administrativas que se repiten y que se pueden unificar.

### **Fusión Davivienda Confinanciera:**

Actualmente Davivienda está trabajando para consolidar su mercado en cuanto a crédito de vehículo se refiere.

Cofinanciera es una filial del banco Davivienda con la misión de “encantar clientes mediante operaciones de crédito de vehículo, leasing operativo y captación de recursos (...)”<sup>7</sup> a través de CDT’s buscando siempre la excelencia.

Con esta fusión Davivienda busca por un lado aumentar sus ingresos mediante la generación y aprobación de nuevos créditos de vehículo que aumenten tanto los saldos como los desembolsos de vehículos como se ilustra a continuación.

---

<sup>7</sup> [www.confinanciera.com](http://www.confinanciera.com)

**Saldos y Desembolsos**  
**Banco Davivienda – Confinanciera**

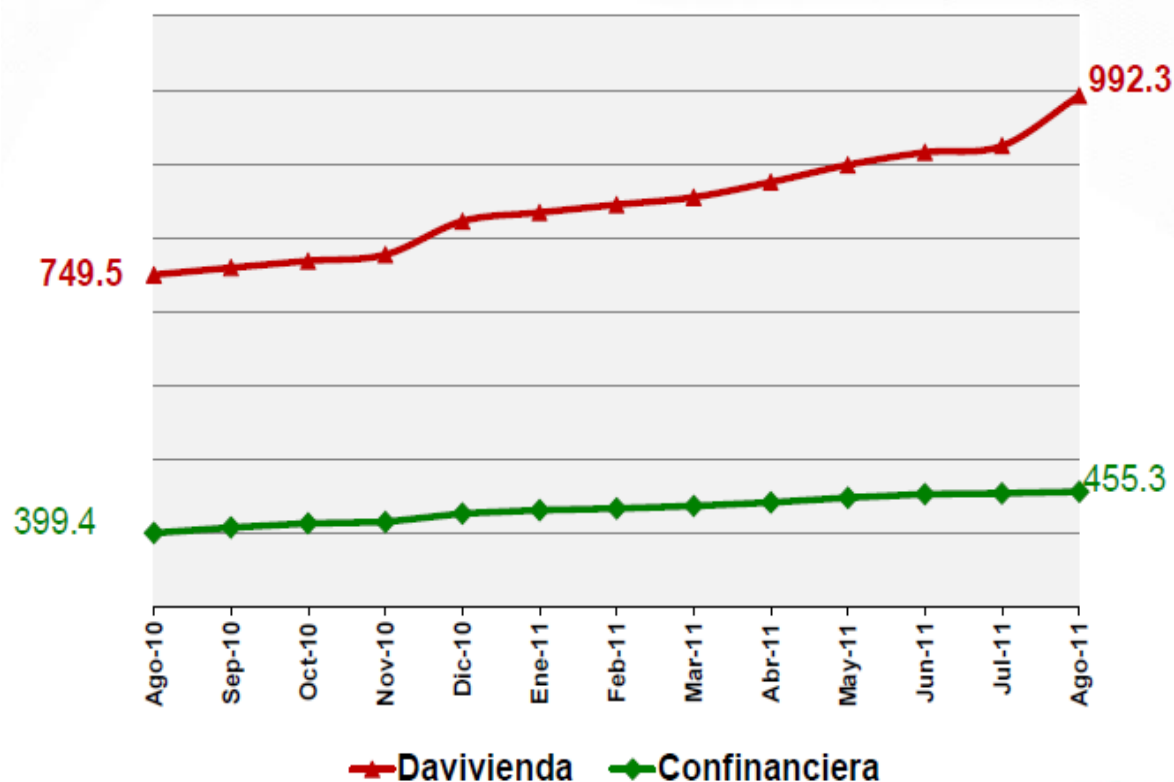
Fuente: Departamento de Gestión financiera del Banco Davivienda

Cifras en millones de pesos		jul-11	ago-11	Variación \$
Davivienda	Saldo	\$ 924.322	\$ 992.303	\$ 67.981
	Desembolsos	\$ 45.057	\$ 47.935	\$ 2.878
Confinanciera	Saldo	\$ 453.255	\$ 455.311	\$ 2.056
	Desembolsos	\$ 19.886	\$ 22.809	\$ 2.923
Consolidado	Saldo	\$ 1.377.577	\$ 1.447.614	\$ 70.037
	Desembolsos	\$ 64.943	\$ 70.744	\$ 5.801

**Gráfica 8**

**Saldos Vehículo Banco Davivienda - Confinanciera**

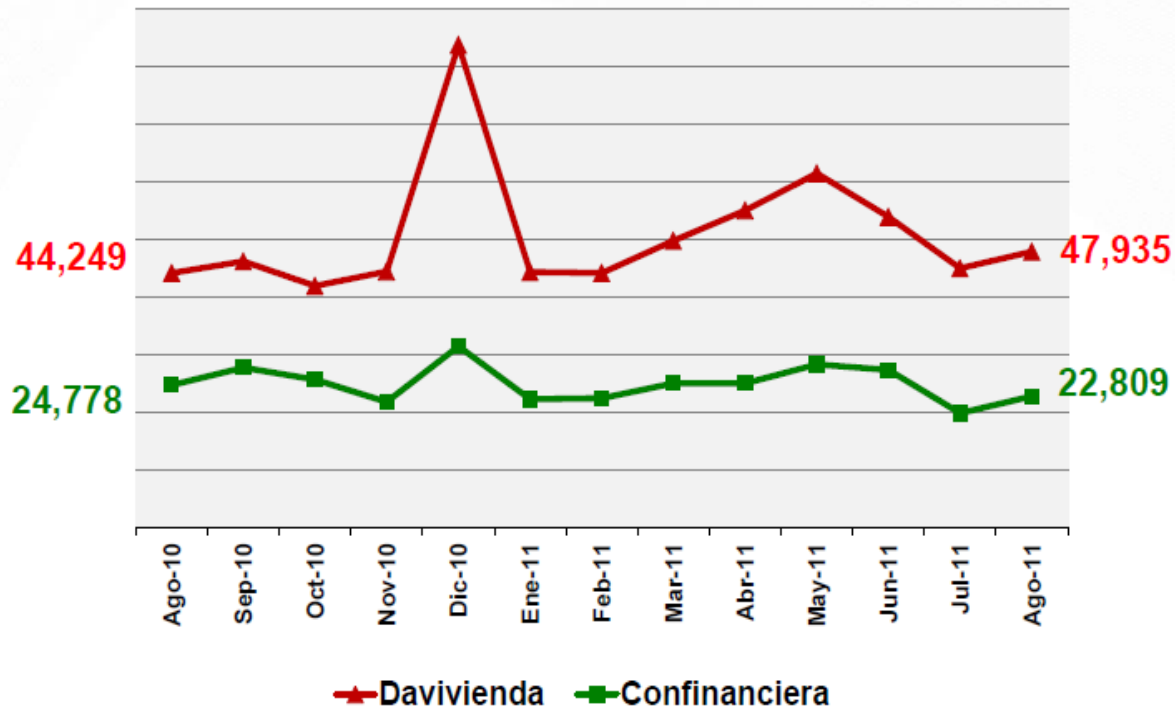
Fuente: Departamento de Gestión financiera del Banco Davivienda





**Gráfica 9**  
**Desembolsos Vehículo Banco Davivienda - Confinanciera**

Fuente: Departamento de Gestión financiera del Banco Davivienda



Tenemos entonces que tras la fusión los saldos de Davivienda aumentarían en un 46% (si tomamos las cifras de Agosto 2011) igualmente sabemos que los desembolsos aumentarían en un 48% después de la fusión.

Así mismo vemos que Davivienda ofrece unas tasas más favorables para los consumidores de las que ofrece Confinanciera (ver anexo gráfica 10), lo que seguramente se verá reflejando en un aumento tanto del número de desembolsos como en la cuantía de los mismos. Esto será benéfico tanto para los consumidores como para el banco.

Finalmente con la fusión de Confinanciera, Davivienda aumenta la gama de productos que ofrece en cuanto a crédito de vehículo se refiere, ya que incursiona en nuevos mercados que atendía la compañía de financiamiento comercial (Confinanciera). Los productos que ofrece

Confinanciera y que le permitirán a Davivienda aumentar su cuota de mercado en dicho segmento se mencionan a continuación:

- Taxis
- Intermunicipal
- Carga
- Urbano
- Particulares.

## **Resultados y Conclusiones.**

Como se mencionó anteriormente la consolidación del sistema bancario es un hecho. Cada vez hay más fusiones y adquisiciones entre entidades del sector financiero que buscan fortalecer los bancos comerciales a través de la diversificación de sus productos al ofrecer una mayor gamma de servicios que suplan las crecientes necesidades de los consumidores financieros.

Como se pudo observar durante el desarrollo del trabajo, el número de entidades del sector financiero y especialmente de los bancos comerciales se han reducido tras el creciente proceso de consolidación del sector. Esto a su vez ha sido benéfico no solo para los consumidores financieros, sino también para los bancos colombianos y demás bancos extranjeros que operan en el país, pues ahora cuentan con unas entidades más solidas, fuertes, grandes y diversificadas. Tenemos entonces que el número de bancos que operan en Colombia sigue siendo una cantidad importante, por lo que no hay una concentración que inhiba la competencia, lo cual sería perjudicial para los beneficiarios del sistema bancario.

La consolidación bancaria ha permitido a los bancos comerciales expandir sus operaciones a lugares donde antes no llegaban y así mismo ofrecer productos que antes no tenían entre su portafolio. De igual manera con la fusión los bancos amplían sus redes de oficinas y servicio al cliente, al mismo tiempo en que vinculan a los nuevos clientes que llegan con la fusión de la entidad adquirida.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad y de gestión de los bancos como lo son los activos, patrimonio, utilidad, solvencia con riesgo de mercado, ROE y ROA estos han venido mejorando a lo largo de los últimos 15 años y son muy optimistas pues proyectan un crecimiento continuo y sostenible por parte de las entidades bancarias.

Finalmente se podría decir que las fusiones y adquisiciones estudiadas y a las que éste trabajo hace referencia, fueron de gran importancia para mejorar la eficiencia y demás indicadores de gestión, que reflejan por un lado un servicio mejor para el consumidor financiero y por otro lado un aumento importante en los ingresos y las utilidades de los bancos.

Así mismo hay que tener en cuenta que el impacto de las fusiones y adquisiciones para la banca colombiana es significativo y a su vez repercute en el resto de la economía tal y como se mencionó anteriormente en este trabajo, pues el sector financiero es uno de los de mayor crecimiento en los últimos años. La banca colombiana es entonces el motor de nuestra economía, puesto que sirve como medio para financiar varios proyectos de pequeñas y medianas empresas (PYME), las cuales a su vez generan empleo y ayudan al crecimiento económico aportando a la producción tal y como se ve reflejado en el continuo crecimiento del PIB.

Mirando hacia el futuro podemos afirmar lo siguiente: en primera instancia podemos decir que el mundo está cada vez más globalizado, las barreras de entrada y salida de un mercado son cada vez menores pues la tecnología disponible hace que el incursionar en un nuevo mercado sea cada día menos costoso y más rápido. Esto a su vez genera una competencia global que hace que los bancos nacionales y cualquier empresa que desee prosperar y no sucumbir ante la ardua competencia deba buscar alternativas de crecimiento y fortalecimiento para lo cual las fusiones y adquisiciones son una gran alternativa, pues le permiten a las organizaciones ganar dimensión, competitividad, aumentar la cuota de mercado, incrementar sus ingresos, y reducir costos (a través de economías a escala), de forma rápida, para así ser más competitivas y seguir liderando.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ANIF. Fusiones y Adquisiciones en el Sector Financiero Colombiano: Análisis y Propuestas sobre la Consolidación Bancaria (1990-2006). Colombia 2006
- BANCO DE LA REPÚBLICA: <http://www.banrep.gov.co/>
- BERGER Allen N., KLAPPER Leonora F, y UDELL Gregory F. The ability of banks to lend to informationally opaque small businesses. Journal of Banking & finance. USA 2001
- BLISS Richard T y ROSEN Richard J. CEO Compensation and Mergers. Journal of Financial Economics. August 2000
- MASCAREÑAS, Juan. Fusiones y Adquisiciones de Empresas. Ed Mc Graw Hill. Cuarta edición. España 2005
- MILLER JR, Edwin L. Mergers and Acquisitions: A step-by-step legal and practical guide. Ed John Wiley & Sons, Inc. New Jersey 2008
- SUPER INTENDENCIA FINANCIERA: <http://www.superfinanciera.gov.co/>
- ZOZAYA, Nebóa. Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Dirección General de Política de la PYME. Madrid 2007
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones\\_y\\_adquisiciones](http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones_y_adquisiciones)
- Información suministrada por Banco Davivienda S.A.

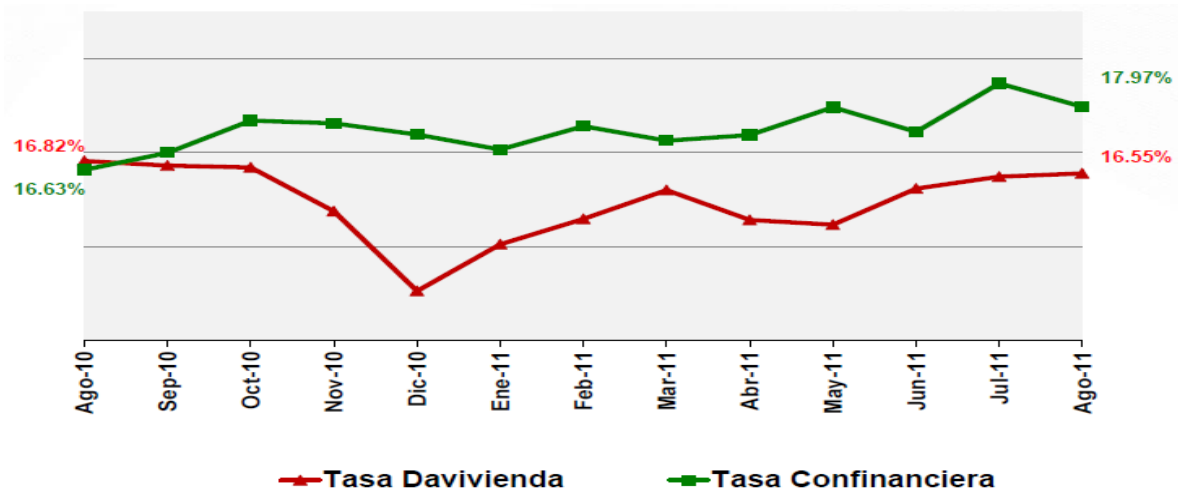
- CONFINANCIERA: [www.confianciera.com](http://www.confianciera.com)
- DAVIVIENDA: <https://linea.davivienda.com/indice/>
- <http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos/Normasapa.pdf>

## ANEXOS

### Gráfica 10

#### Tasas desembolsos de vehículo Banco Davivienda - Confinanciera

Fuente: Departamento de Gestión financiera del Banco Davivienda



### Gráfica 11

#### Tasas Desembolsos clientes Portafolio Vehículo Banco Davivienda - Confinanciera

Fuente: Departamento de Gestión financiera del Banco Davivienda

