

# **Fusiones y adquisiciones dentro del contexto regional**

Caso Grupo Cuscatlán en  
Costa Rica



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# La expansión regional

- Grupo Cuscatlán inicia su expansión internacional y decide que Centroamérica es el lugar ideal para empezar
- Primera adquisición bancaria, Corporación BFA en Costa Rica, Diciembre 1996.



**BANCO  
CUSCATLÁN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Misión dada a Banco BFA

- Convertirse en un banco costarricense de proyección centroamericana



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Primer objetivo

- Convertir a Banco BFA en una institución con peso específico en el mercado local previo a su integración regional



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**



# El mercado en Costa Rica



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XVI**



# Un mercado nuevo

- Apertura de los servicios bancarios a la banca privada, mediante una nueva ley (7558) en octubre de 1995
- La posibilidad de ofrecer cuentas corrientes a partir de septiembre de 1996



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



- Banca estatal (4)
- Bancos privados de segundo piso (26) algunos apoyados por el gobierno de los Estados Unidos
- Fuerte sector bancario cooperativo (30)
- Bancos cooperativos (2)
- Mutuales de vivienda (4)



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Situación de mercado al momento de tomar la decisión

- Banca estatal con más del 90% del mercado
- 10% para 26 bancos privados



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**



# Que se podía esperar

- La necesidad de capitalización para hacer frente al nuevo tipo de competencia
- Una fuerte capitalización extranjera
- Cambio de las capacidades gerenciales en las instituciones



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**



# El mercado a futuro

- Se podía esperar un cambio de participación de mercado. De los bancos públicos a los privados
- Una disminución del costo financiero
- Integración de la banca al detalle privada. De fideicomisos y administración bursátil a productos más transparentes



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# La decisión

- Para convertir al Banco BFA en una institución con peso específico en el mercado se decide adquirir y fusionar otro banco local



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**



# Sin experiencia previa

- Primera vez en la región que un banco local adquiere y fusiona otro banco local



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Metodología



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**



# Formación de un equipo negociador

- Junta Directiva con experiencia en la compra y venta de activos (privatización)
- Más de 100 años de experiencia combinada en este campo



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**



# La decisión de adquirir para fusionar

- Proceso de eliminación
- Criterios
  - tamaño
  - precio
  - factores culturales
  - ventajas adquiridas
- Selección



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Proceso de eliminación

- Del análisis se desprendía que no había muchos bancos susceptibles de ser adquiridos
  - Estaban disponibles solo los costarricenses
  - Valía la pena adquirir los del mismo tamaño o más grandes para ganar participación



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Bancos no disponibles

- Dos bancos costarricenses
- Dos bancos cooperativos
- Once bancos de capital extranjero



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Bancos disponibles

- Banex
- Comercio
- Continental
- Cofisa
- Metropolitano
- Fincomer
- Improsa
- Finadesa
- Banco CQ



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**



# Eliminación por tamaño

- Con un mercado tan fragmentado solo se consideraron aquellas instituciones que añadieran por lo menos un 1% del mercado



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Eliminación por precio

- Solo se consideraron aquellas instituciones dispuestas a negociar un “múltiplo” sobre valor en libros que no significara más que el capital de la Corporación BFA



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Eliminación por factores culturales

- Solo se consideraron aquellas instituciones cuyas Juntas Directivas se pudieran “llevar bien”
- Instituciones con cuyas gerencias existía buena comunicación



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**



# Elección por ventajas adquiridas

- Solo se tomó en cuenta instituciones que representaran ventajas financieras en su adquisición



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



**¿ Por qué Banco Cofisa ?**



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



- Añadía menos del 1% del mercado bancario pero más en los mercados bursátil y off - shore
- Su Junta Directiva creía no tener la capacidad gerencial para enfrentar el nuevo entorno
- Empezaron a negociar con un múltiplo de 1.5



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



- Ese múltiplo era exactamente el capital de la Corporación BFA
- Había buena comunicación con la Gerencia
- El presidente de BFA había sido gerente de Cofisa por 21 años
- Tenían un préstamo con AID a 7 años a una tasa del 3%



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Que se adquirió

- **Banco Cofisa**
- **Valores Cofisa**
- **Arrendadora Cofisa**
- **Coficard**
- **Cofisa Internacional**
- **Cofisa OPC**
- **Cofisa SFI**
- **Banco BFA**
- **Valores BFA**
- **BFA Arrendadora**
- **Tarjetas BFA**
- **Commercial Int. Bank**
- **En proceso**
- **En proceso**



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Que no se adquirió

- Inversiones que no complementaran las actividades financieras de BFA, por ejemplo, la Zona Franca Metropolitana



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# El proceso de debida diligencia

- Se decidió por un equipo de BFA que ya tenía dos experiencias recientes
- Asesoría legal externa
- Firma de Relaciones Públicas



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Problemas



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



- Documentación de los créditos
- Registro contable diferente
  - El ajuste por conversión
  - Tratamiento de impuestos
- Diferente visualización de riesgos
  - Flujo de caja en BFA
  - Garantías en Cofisa



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



- No se puede asumir que por estar supervisado por una Superintendencia eso es garantía de orden contable y financiero



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



- Dificultad de absorber los ajustes pues Cofisa era más rentable que BFA
- Personal de Cofisa “creído” que eran mejores
- Personal de BFA con actitud de “se los dijimos”



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# El proceso



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Legalmente

- Asambleas de Accionistas
  - Curiosamente el 98% de los de Cofisa vendieron
  - Múltiplo final 1.32 del valor en libros



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Regulatoriamente

- Se fusionaron el Banco y el Puesto de bolsa
- Se adquirieron activos y pasivos en lo off-shore
- Se liquidaron Coficard y Arrendadora



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Administrativamente

- Absorción de personal
- Integración de sistemas de información
- Integración de las cuentas de caja y bancos



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**



# Operativamente

- Los clientes de Cofisa sufrieron más del lado activo que del pasivo
- La calidad del servicio en BFA disminuyó como 25%
- Adquirimos participación de mercado pero hubo desenfoque en mercadeo



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Cronología

- Inicio de negociaciones Jun 97
- Compra Oct 97
- Primer ajuste Mar 98
- Integración contable completa Oct 98
- Fin del proceso Mar 99



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Oportunidades aprovechadas



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



- El puesto de bolsa se convirtió en uno de los mejores del país
- Pudimos entrar a los negocios de OPC y SFI con nuestra filosofía y ambos marchan bien
- La tarjeta de crédito continuó creciendo y siendo muy rentable
- El off-shore se convirtió en una grande y muy buena institución



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# ¡Desatamos un huracán!

- En esa semana Banex anuncia fusión con Continental
- Comercio anuncia fusión con Fincomer
- Banco CQ anuncia fusión con Financiera Bantec



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Problemas no resueltos

- El banco ganó participación de mercado pero no resolvió su problema de rentabilidad pues este es estructural del mercado y tomará todavía unos 18 meses más resolverlo



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# ¿Qué no se visualizó?

- La lucha feroz por el liderazgo entre dos bancos del estado y la banca privada
- Que la garantía a los depósitos de la banca del estado era una proposición imposible de vencer dadas las experiencias
- Que las distorsiones en las reglas del juego eran demasiado favorables a la banca estatal



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**



# Lecciones



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



- La lectura del entorno es importante y muy difícil
- Los factores culturales son los más importantes
- Concretar los resultados financieros esperados es vital para que el discurso y la realidad se parezcan



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



- La fusión no es la “pomada campana” que todo lo cura
- Los clientes y los empleados son los que más sufren



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Lecciones en lo personal

- No lo volvería a hacer a no ser que tuviera una lectura clarísima del desarrollo futuro del mercado
- Muchas veces me pregunto si no hubiera conseguido la misma participación de mercado y con mejor trayectoria de servicio si no hubiera fusionado



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo



# Dos años después

- Banex fue adquirido por el Banco del Istmo de Panamá
- El Banco Nacional ha ganado tanta participación de mercado que creó un problema monetario
- BICSA está en venta



**BANCO  
CUSCATLAN**

El  
Banco  
Oficial del  
Nuevo  
Siglo

**XXI**

