



## La venta de Bancafé: UN PROCESO EXITOSO

Con la venta de Granbanco Bancafé se cierra exitosamente un capítulo histórico de apoyo estatal a la banca pública. Después de un largo periodo el gobierno recupera el capital invertido en el fortalecimiento del tercer banco más grande del país, y el sector privado asume una entidad saneada con un inmenso potencial de crecimiento.

La adquisición de Bancafé por parte de Davivienda por \$2,207 billones, equivalente a 2,7 veces su valor en libros, refleja un sector financiero saludable, sólido y eficiente, lo cual es un gran activo para la sociedad colombiana.

En esta edición de La Semana Económica analizaremos algunas de las implicaciones económicas y financieras que se derivan de la privatización de dicha entidad.

### Algunas cifras de Bancafé

A comienzos de la década de los noventa Bancafé experimentó una fuerte expansión de su actividad. Entre 1993 y 1995 sus activos tuvieron un incremento real anual de 5,5% en promedio, y su cartera creció a un ritmo real anual de 16% promedio. Hasta 1997 era el tercer banco más grande del país, con unos activos reales del orden de \$6,3 billones.

### Cuadro 1. Desempeño financiero de Bancafé.

|                               | 95   | 97  | 99     | 01    | 03   | 06   |
|-------------------------------|------|-----|--------|-------|------|------|
| Cto. real anual de la cartera | 14,4 | 0,7 | -20,4  | -11,7 | -2,4 | 27   |
| ICC /1                        | 7,1  | 3,8 | 24,8   | 2,1   | 1,5  | 2,1  |
| ROE /2                        | 2,1  | 1,2 | -104,8 | 1,1   | 19,6 | 24,1 |
| Eficiencia /3                 | 8,7  | 9,7 | 10,3   | 8,3   | 7,5  | 3,2  |

1/ICC = Cartera vencida/cartera total

2/ROE = Utilidades / patrimonio

3/Eficiencia = Gastos de personal/ activos

Fuente: Superintendencia Financiera, cálculos Asobancaria.

Pese a esta dinámica de crecimiento el banco registraba niveles de rentabilidad cada vez menores, baja eficiencia administrativa y un deterioro continuo de la calidad de sus activos. Este desempeño hizo que enfrentara una crisis más severa que la del resto de la banca privada a finales de los noventa.

A raíz de la crisis, a finales de 1999 el gobierno puso en marcha un plan de salvamento para reestablecer los niveles de eficiencia y rentabilidad del banco, asumiendo el control de su propiedad. En líneas generales las medidas implementadas buscaban capitalizar, sanear y reestructurar administrativamente los balances de éstas entidades, con miras a su posterior privatización.

Las cifras de Fogafin indican que el monto total de recursos públicos invertidos en Bancafé para capitalización y compra de activos fue de \$1,25 billones, de los cuales el gobierno sólo recuperó a lo largo de estos últimos años el 26% (\$328 mil millones).

La intervención del Estado tuvo un impacto positivo y en diciembre de 2003 Bancafé registró un nivel de eficiencia del orden de 7,5%, mejor al observado antes de la crisis (9,3%), pero todavía lejos del promedio del sector (4,2%). Estimativos realizados por la Asobancaria a finales de 2003 indicaban que Bancafé tenía que hacer un ahorro anual de \$120 mil millones para alcanzar un nivel de eficiencia aceptable. No en vano, su elevada carga administrativa fue una de las principales razones por las cuales su primer intento de venta en febrero de 2004 resultó infructuoso.

Este panorama impulsó al gobierno a emprender una segunda etapa de reestructuración, que culminó en marzo de 2005 con la creación de una nueva entidad llamada Granbanco. Con ella Bancafé adquirió una estructura administrativa propicia para competir eficientemente con otras entidades financieras privadas.

En los últimos años Granbanco Bancafé ha logrado consolidar su recuperación y sanear por completo sus activos. Actualmente ocupa el séptimo lugar en el ranking de activos bancario, con \$7,6 billones y un patrimonio que asciende a \$758 mil millones.

En agosto de 2006 su indicador de eficiencia administrativa fue 3,2% mejor que el promedio del sector, y la cartera vencida se encontraba en sus mínimos históricos. Mientras que en diciembre de 1999 de cada \$100 de cartera \$25 se contabilizaban como vencidos, hoy se registran \$2.

El mejor desempeño de la entidad también se refleja en los niveles de rentabilidad tanto del patrimonio como del activo. La ROE pasó de -104,8% en diciembre de 1999 a 24,1% en agosto de 2006, y la ROA aumentó de -11,1% a 2,5% en el mismo periodo. Por último, el nivel de solvencia se encuentra 3 puntos porcentuales por encima del mínimo regulatorio, lo que refleja la solidez patrimonial con que cuenta esta entidad para afrontar posibles riesgos futuros y potenciar su crecimiento.

Granbanco Bancafé es la tercera entidad con mayor presencia en el territorio nacional, con una red de 236 oficinas ubicadas en 132 municipios y 390 cajeros automáticos. Actualmente cuenta con una base de clientes de 1,5 millones y tiene 3.137 empleados.

### **¿Qué adquirió Davivienda?**

Con la compra de Bancafé, Davivienda prácticamente duplica su tamaño y se consolida como la tercera entidad en el ranking bancario de activos. Sus activos pasan de \$9,2 a \$16,5 billones y su cartera aumenta de \$4 a \$10,4 billones.

La principal ganancia para Davivienda está relacionada con la posibilidad de diversificar sus activos, y complementar su *know-how* en segmentos con un gran potencial de crecimiento, como la cartera pyme y de gran empresa.

La mayor orientación hacia el crédito corporativo de Bancafé, complementa las líneas de negocio de *retail* de Davivienda y le permite

obtener los beneficios que supone la diversificación de activos.

Al hacer un ejercicio de mezclar las carteras de las dos entidades y crear una entidad virtual "Davivienda+", se obtiene una entidad más equilibrada en los segmentos de crédito. En particular, se observa que los préstamos hipotecarios y de consumo disminuyen su participación en la nueva cartera de "Davivienda+", mientras que los créditos dirigidos a las grandes empresas aumentarían su participación de 15% a 24%, y los créditos pyme pasarían a representar el 24% del crédito (ver anexo 1, gráfico 1). También le genera valor agregado la presencia de Bancafé con sus filiales de Miami y Panamá.

En materia de portafolio de inversiones es importante destacar la mayor cuota aportada por Granbanco Bancafé. "Davivienda+" quedaría con una posición del orden de \$4,7 billones que contribuye a diversificar las fuentes de ingreso por el lado de la tesorería.

Sin duda "Davivienda+" podrá aprovechar una mayor red de oficinas y ampliar su cobertura. Con la adquisición de Granbanco gana presencia en 90 municipios del país, lo cual resulta significativo en su estrategia de crecimiento y de expansión de servicios financieros.

### **El reacomodo del sector**

Con la privatización de Bancafé el porcentaje de activos en manos de la banca privada pasa de 89% a 94%, mientras que la banca oficial queda en cabeza exclusiva del Banco Agrario.

En los últimos años el ritmo de fusiones y adquisiciones bancarias se ha intensificado. En 2005 y lo corrido de este año se han efectuado 10 procesos de consolidación, de los cuales algunos aún no se han oficializado pero se espera que lo hagan en los próximos meses. Cada una de estas integraciones ha comprometido activos por un valor promedio de \$10,6 billones (cuadro 2).

**Cuadro 2.**  
**Número de fusiones y adquisiciones bancarias (2005-2006).**

|      | Entidades          | Valor activos (millones de \$)* |
|------|--------------------|---------------------------------|
| 2005 | Banco de Occidente | 6.161.926                       |
|      | Banco Aliadas      |                                 |
|      | Banco Tequendama   | 2.361.734                       |
|      | Banco Sudameris    |                                 |
|      | Banco Caja Social  | 4.805.743                       |
| 2006 | Colmena            | 23.597.121                      |
|      | Bancolombia        |                                 |
|      | Conavi             | 8.811.814                       |
|      | Corfinsura         |                                 |
|      | Banco Superior     | 13.280.018                      |
|      | Banco Davivienda   |                                 |
|      | Banco Granahorrar  | 8.647.583                       |
| 2006 | BBVA Colombia      | 20.363.148                      |
|      | Banco de Occidente |                                 |
|      | Banco Unión        | 1.515.150                       |
|      | Banco Bogotá       |                                 |
|      | Megabanco          | 16.453.301                      |
|      | HSBC               |                                 |
|      | Banistmo           |                                 |
| 2006 | Davivienda         | 16.453.301                      |
|      | Granbanco-Bancafé  |                                 |

\*Aprecios de agosto de 2006.

Fuente: Asobancaria.

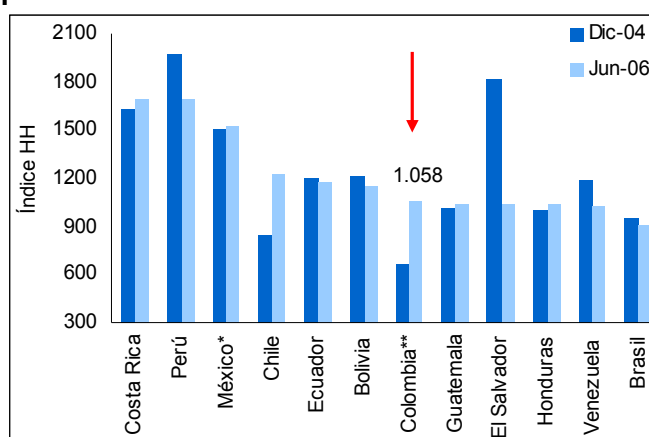
Como resultado, el número de entidades se ha reducido y su tamaño promedio ha aumentado. Por efecto de la crisis o como resultado de los procesos de consolidación, en la última década han desaparecido 98 establecimientos de crédito y el tamaño promedio de las entidades se ha triplicado.

Sin embargo, el mayor grado de concentración no ha obstaculizado la competencia bancaria. Por el contrario, el país ha sido testigo de la permanente reducción de las tasas de interés y de las mejores condiciones financieras que ha dispuesto el sector para sus clientes. La integración bancaria ha servido para optimizar los canales de distribución y ampliar los servicios financieros provistos a los clientes, lo que seguramente se reflejará en mayores niveles de eficiencia.

De acuerdo con el índice de Herfindahl Hirschman, y teniendo en cuenta los procesos de integración anunciados, en los dos últimos años el grado de concentración de la banca colombiana ha aumentado de 663 a 1.058. Pese

a este incremento, Colombia se ubica en un nivel de concentración moderado-bajo según los rangos definidos por el Departamento de Justicia de Estados Unidos, y ocupa un nivel intermedio en materia de concentración en el contexto regional (gráfico 2).

**Gráfico 2.**  
**Grado de concentración bancaria en algunos países de América Latina.**



\*Las cifras de México están a diciembre de 2005.

\*Asumiendo la materialización de los procesos de fusiones y adquisiciones anunciados en lo corrido de 2006.

Fuente: Superintendencia de Bancos de cada país, cálculos Asobancaria.

Lo que ha ocurrido en Colombia refleja las grandes tendencias a nivel internacional. De acuerdo con una encuesta del BIS para mercados emergentes, entre 2000 y 2004 se materializaron 163 procesos de consolidación bancaria por un valor de US\$277 billones en 15 países. El 61% de estos procesos corresponde a fusiones y adquisiciones entre instituciones locales, y el 28% entre entidades extranjeras y nacionales<sup>1</sup>.

Esta investigación también resalta el hecho de que entre 2000 y 2005 se registraron 51 privatizaciones en un total de 16 países, lo que ratifica la tendencia global de dejar la administración de la banca en manos del sector privado.

<sup>1</sup> Mihaljek, Dubravko. *Privatisation, consolidation and the increased role of foreign banks*. BIS Papers No. 28. Junio de 2006.

Usualmente la existencia de la banca pública se justifica como una alternativa para irrigar recursos a los sectores más vulnerables de la población. Sin embargo, el continuo esfuerzo de las entidades privadas por superar las fallas de mercado en materia de información y acceso, sumado al cada vez más preponderante papel de la banca de segundo piso, el sistema nacional de garantías, y el fortalecimiento del Banco Agrario, permiten afirmar que hay suficientes opciones para una adecuada atención bancaria en los diferentes segmentos de la población y el sector productivo.

### Comentarios finales

El año 2006 ha sido de importantes movidas dentro del sector financiero. A los procesos de integración anunciados por la banca privada, se suma la venta de Bancafé a Davivienda.

Esta fue una operación exitosa gracias al empeño puesto por las administraciones de Fogafin y del Bancafé en el saneamiento, reestructuración y consolidación financiera de la entidad. Para el gobierno significa recuperar con creces los esfuerzos financieros de apoyo hechos en momentos de crisis, lo que permite aliviar parcialmente las necesidades de financiamiento del déficit fiscal.

Davivienda adquirió una entidad que complementa muy bien sus líneas de negocio de intermediación, y le permite aumentar su presencia a nivel nacional de una manera estratégica. Los clientes de ambas entidades (incluidos los del antiguo Bansuperior) contarán con una mayor opción de productos para personas y empresas, y tendrán a su disposición una red ampliada de sucursales y cajeros automáticos.

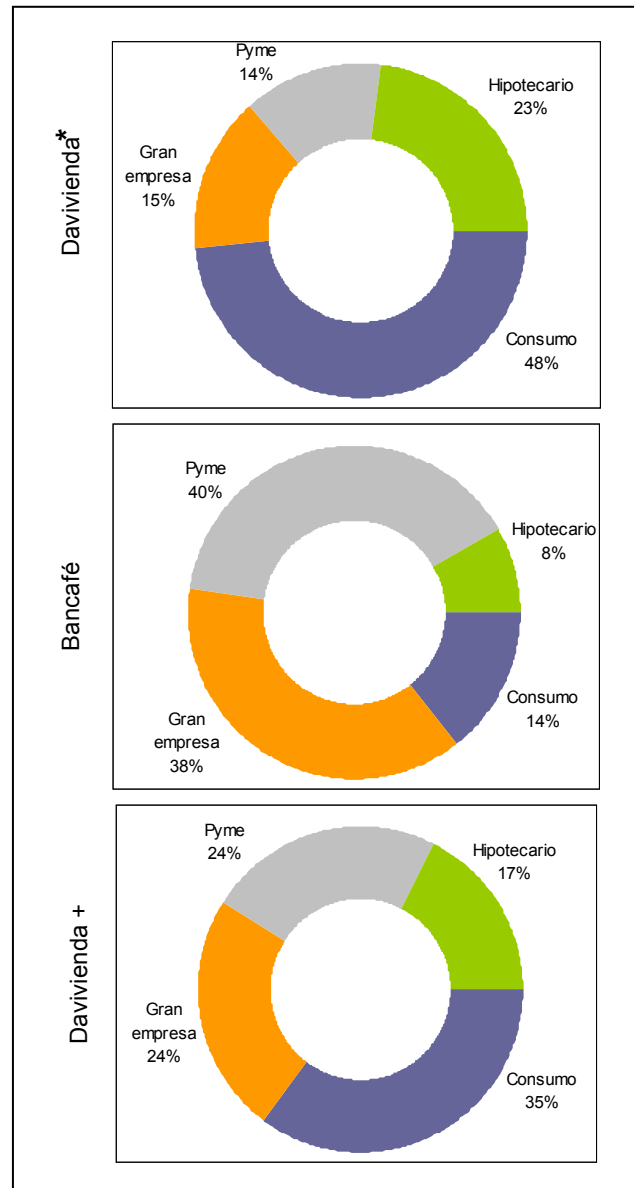
El interés manifestado por los inversionistas de participar en la compra de esta importante entidad financiera es una clara muestra de la recuperación de la confianza en el futuro económico y social del país, válida el fortalecimiento de la banca colombiana, y es una

señal de las perspectivas de desarrollo financiero que le esperan a Colombia.



### Anexo 1.

#### Composición de la cartera por modalidad.



\* La cartera pyme de Davivienda se construyó con base en una encuesta que adelantó el Comité Pymes de la Asobancaria en mayo de 2005.

Fuente: Superintendencia Financiera, cálculos Asobancaria.