



Las Fusiones como Estrategia Empresarial

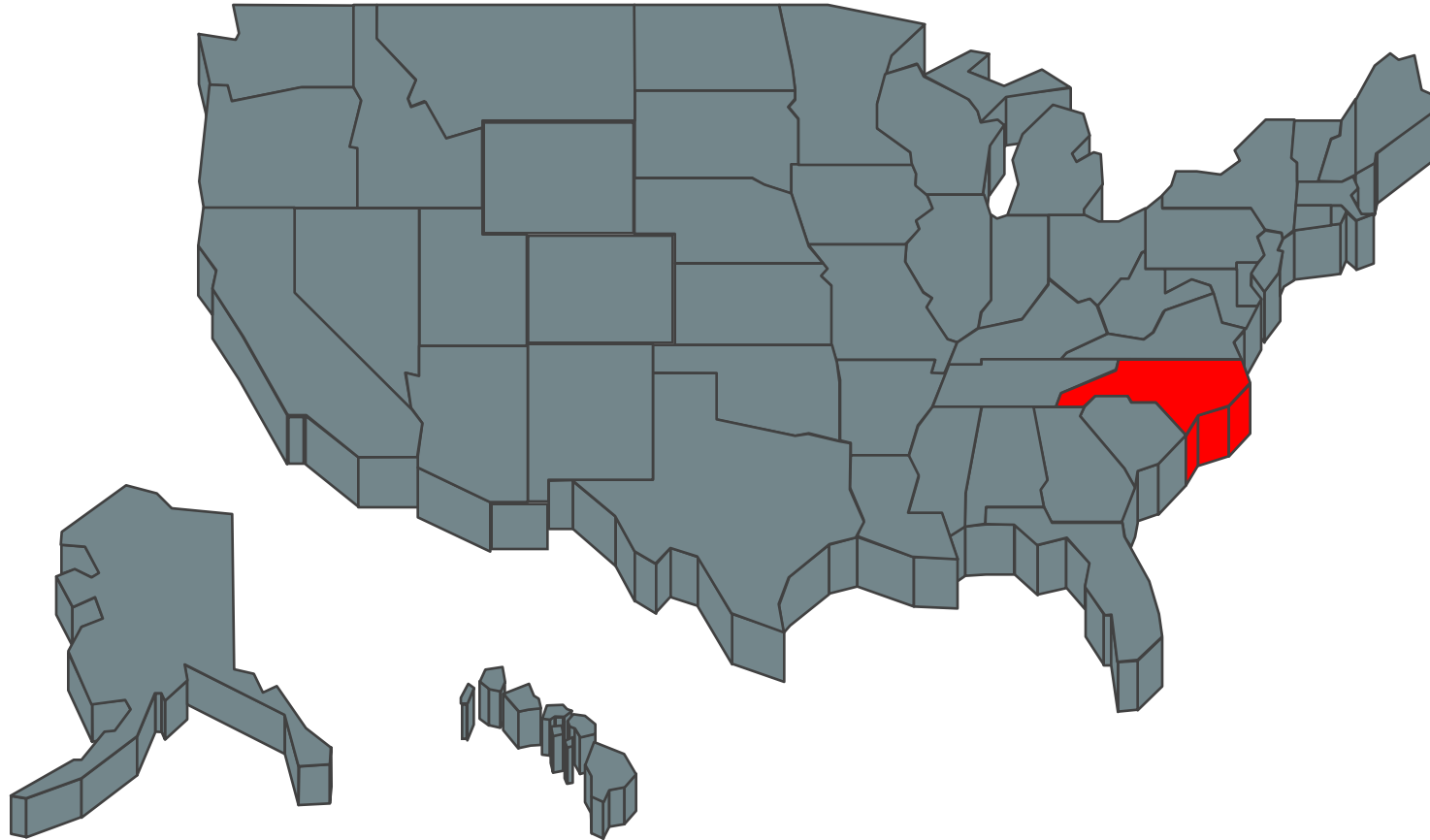
El Caso de NationsBank/ Bank of America

Ciudad de Guatemala, 26 de agosto de 1999

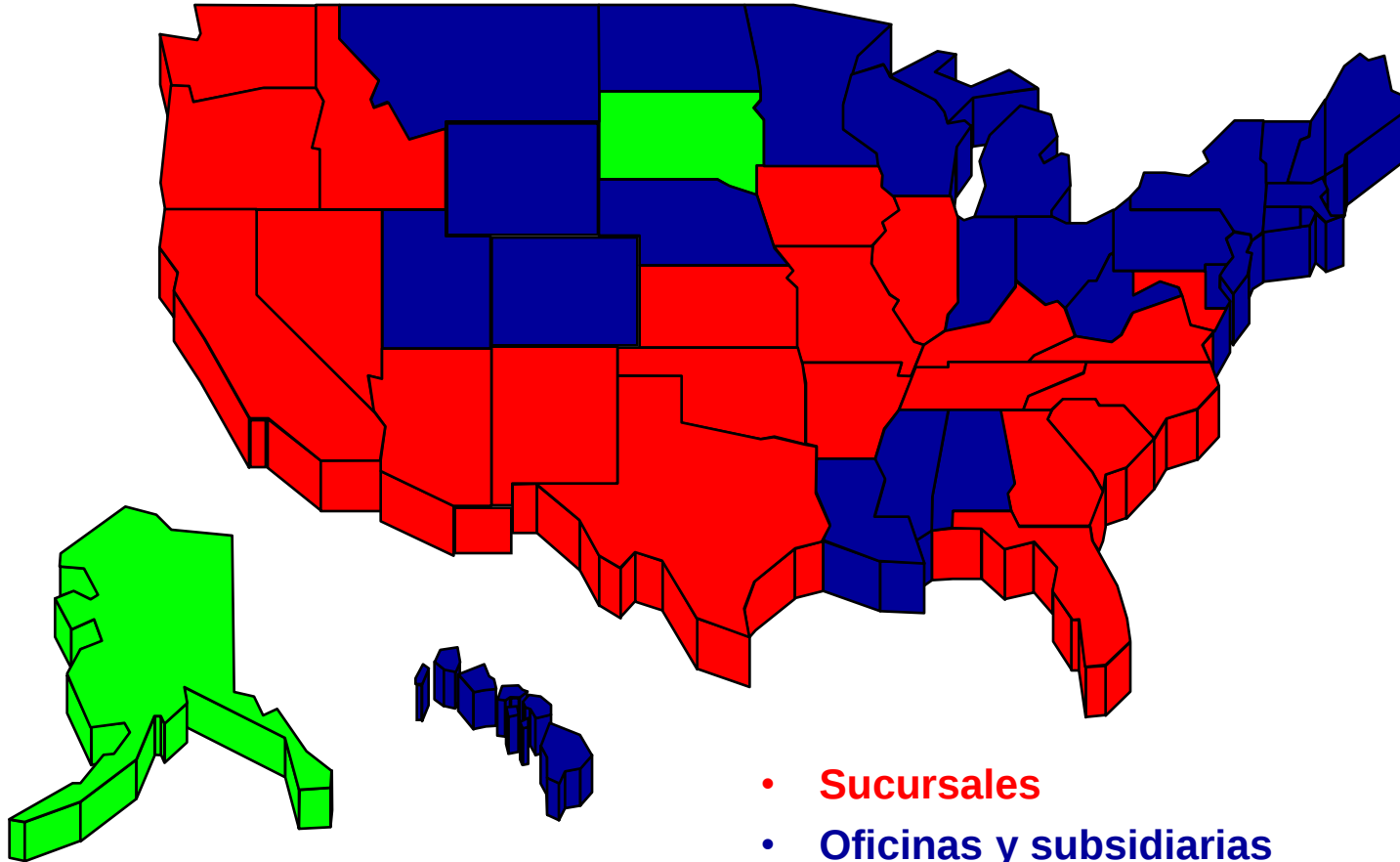
NationsBank/ Bank of America

- ◆ El *nuevo* Bank of America es producto de la fusión entre NationsBank y Bank of America
- ◆ NationsBank: resultado de 85 fusiones y adquisiciones en 38 años
- ◆ De \$500,000,000 a \$618,000,000,000 en activos, con más de 4,700 sucursales en 37 países

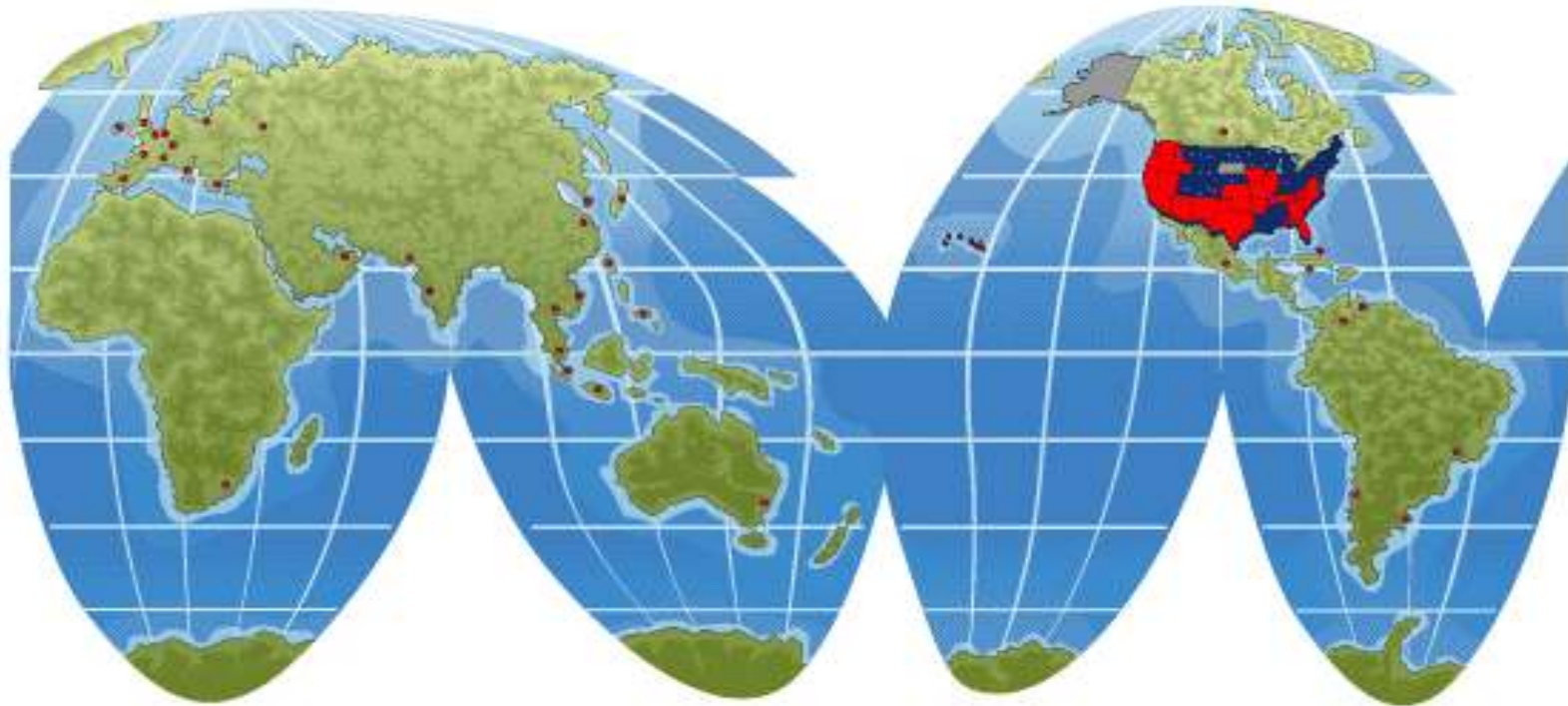
NationsBank en 1960



El *nuevo* Bank of America- 1999



El *nuevo* Bank of America en el mundo



- States with Consumer & Commercial Banking and Global Corporate & Investment Banking (plus Washington, D.C.)
- States with subsidiary offices
- International offices

El nuevo Bank of America

Activos	\$618,000,000,000
Préstamos	\$357,000,000,000
Capital	\$ 47,000,000,000
Capitalización de Mercado	\$123,000,000,000
Sucursales	4,708
Cobertura de mercado	22 Estados 37 Países
Cuentahabientes	30,000,000 (8% de todos los depósitos en EEUU)

El *nuevo* Bank of America

- ◆ Depósitos: mayores que el segundo y tercer bancos combinados
- ◆ Posición líder en seis de los siete estados con mayor crecimiento demográfico (CA, TX, FL, GA, AZ, NC, WA)
- ◆ Primera y segunda posición en más de la mitad de las 50 mayores zonas metropolitanas
- ◆ Bank of America compensa más cheques que la Reserva Federal

Los 10 Bancos Más Grandes en 1960

	Depósitos (\$ Miles)
Bank of America NT&SA	11,475
Chase Manhattan Bank	8,875
First National City Bank	8,371
Manufacturers Hanover Trust Co.	5,521
Barclays Bank Limited	5,104
Midland Bank Limited	4,777
Chemical Bank New York	4,352
Royal Bank of Canada	4,311
Canadian Imperial Bank of Commerce	4,185
Morgan Guaranty Trust	4,135

Los 10 Bancos Más Grandes en 1998

	Activos (\$ Millones)
Deutsche Bank AG	735,171
UBS Group	687,379
Citigroup	667,400
Bank of America Corp	617,679
Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd.	579,791
HypoVereinsbank AG	540,851
ABN-AMRO Bank NV	507,216
HSBC Holdings PLC	482,920
Credit Suisse Group	475,017
ING Group	463,597

Limitaciones - 1960

◆Jurídicas:

- Glass-Steagall
- Banca Interestatal

◆Gerenciales:

- Visión, capacidad

◆Financieras:

- Capital

Fuerzas Catalizadoras del Cambio en los Mercados

- ◆ Mayor flexibilidad en el marco regulatorio
- ◆ Exigencias por parte del mercado accionario:
Mayor eficiencia y rentabilidad
- ◆ Surgimiento de nuevos tipos de competidores

Los Fundamentos de la Estrategia

- ◆ El rol de los bancos y su relativa importancia ha disminuido
- ◆ A finales de los 60's, se toma la decisión de crecer, independientemente de la naturaleza estática de la industria bancaria

Los Fundamentos de la Estrategia

- ◆ Las fusiones ofrecen el método mas rápido para lograr los principales objetivos estratégicos: crecimiento, reducción de gastos, apertura de nuevos mercados y adquisición de nuevos productos
- ◆ En 1960, la fusión de American Commercial Bank y Security National Bank crea North Carolina National Bank (NCNB)

Objetivos de una Fusión Exitosa

- ◆ Penetración de nuevos mercados
- ◆ Obtención de Tecnología / Nuevos productos
- ◆ Economías de Escala: Factor fundamental de competitividad
- ◆ Contratación de recursos humanos calificados

Competitividad - Factor Fundamental

- ◆ 2 de los 10 bancos más grandes en EEUU y 3 de los 5 bancos principales en el sur de los EEUU están situados en Carolina del Norte
- ◆ Razón: mayor flexibilidad jurídica

Competitividad - Factor Fundamental

- ◆ Se aprendió a competir, consolidar y administrar grandes organizaciones
- ◆ NationsBank rompe las barreras de la banca interestatal, aseguradoras y banca de inversión

Lista de Adquisiciones

1960-1970

Estado

- Merchants and Farmer Bank NC
- First National Bank NC
- Bank of North Wilkesboro NC
- Bank of Wilmington NC
- Bank of Chapel Hill NC
- Tryon Bank & Trust Company NC
- Commercial and Industrial Bank NC
- State Bank and Trust Company NC
- State Commercial Bank NC

Lista de Adquisiciones

1970-1980

Estado

- Bank of Washington NC
- Banner Elk Bank NC
- Carolina Bank of Commerce NC
- Farmers Bank of Woodland NC
- Bank of New Bern NC
- Citizens Bank and Trust Company NC
- First National Bank of Mount Airy NC
- The Bank of Asheville NC

Lista de Adquisiciones

1980-1990	Estado
➤ Carolina First National	NC
➤ First National Bank of Lake City	FL
➤ Gulfstream Banks Inc.	FL
➤ Bancshares of North Carolina	NC
➤ Exchange Bancorporation	FL
➤ Peoples Downtown National Bank	FL
➤ Ellis Banking Corporation	FL
➤ Pan American Banks Inc.	FL
➤ Southern National Bankshares	GA
➤ Bankers Trust of SC	SC
➤ First American Savings Bank	NC

Lista de Adquisiciones

1980-1990

Estado

- Southern National Mortgage NC
- Prince William Bank VA
- Hartsville Bankshares SC
- Panmure Gordon & Co. London, England
- CentraBank MD
- The County Bank FL
- US Bancorp, Inc. FL
- First RepublicBank Corp. TX
- First American Bank & Trust FL
- First State Bank of Abilene TX
- Century Savings and Loan Association of Baytown TX

Lista de Adquisiciones

1980-1990

Estado

- American Federal Savings Bank TX
- Great Atlantic Savings Bank of Manteo NC
- First Capital Savings Association of Texas TX
- Village Savings Bank TX
- Southern FloridaBanc FL
- University Federal Savings Association of Houston TX
- Freedom Savings and Loan Association FL
- Greater Texas Bank TX

Lista de Adquisiciones

◆ 1990-1998

Estado

➤ C&S/Sovran Corporation

GA

◆ (Dic. 31, 1991 formando NationsBank)

➤ MNC Financial Inc.

MD

➤ Bank of Madison County

FL

➤ Citizens Federal Bank

FL

➤ Boatmen's Bancshares Inc.

MO

➤ Montgomery Securities

CA

➤ Barnett Banks

FL

➤ BankAmerica Corporation

CA

NationsBank

Activos 1960-1999 (\$ miles)

◆1960	\$ 572,316
◆1970	\$ 1,678,030
◆1980	\$ 7,175,572
◆1990	\$116,431,000
◆1995	\$187,298,000
◆1998	\$617,679,000

3 Etapas

- ◆ 1960-1988
Se compite en base a reducción de costos
Perfíl: oportunista
Riesgo: gerencial
- ◆ 1988-1992
Se compran instituciones en problemas, a precios y condiciones favorables
Riesgo: evaluación crediticia
- ◆ 1992-1998
Se compran instituciones exitosas: Bank South('96), Barnett ('98), Bank of America ('98). Precios elevados
Riesgo: retorno sobre inversión

Las Ultimas Adquisiciones

	<u>Activos</u>
◆ BankSouth	\$ 7.4 B
◆ Boatmen's	\$ 41.0 B
◆ Barnett	\$ 44.0 B

Ejecución Exitosa

- ◆ Afinidad cultural
- ◆ Analizar a fondo el nuevo mercado
- ◆ Enfrentar las decisiones difíciles de inmediato; consolidar sin demora
- ◆ Presentar un frente unido ante los entes reguladores y ante la competencia extra-bancaria

Ejecución Exitosa

- ◆ No diluir esfuerzos: Concentrarse en el negocio bancario
- ◆ Los vencedores serán aquellos que cuenten con mayor escala, capital y los equipos mejor calificados

Ejecución Exitosa

- ◆ Alta rentabilidad y amplia penetración de mercado están estrechamente ligadas
 - Bank South en Georgia, Maryland National en Washington, First Republic en Texas, C&S en Florida, Bank of America en California
- ◆ El horizonte competitivo continúa ampliándose

Ejecución Exitosa

- ◆ Se debe competir en base a precios de mercado. Abandonar la práctica de “costo y margen”
- ◆ Fundamental para consolidar y reducir costos: analizar la clientela, segmentarla y ejecutar de acuerdo a los resultados
- ◆ Sistemas de información a nivel cliente resultan vitales

A Futuro

- ◆ Continua consolidación. Con contadas excepciones, solo sobrevivirán los grandes
- ◆ Presencia global se convertirá en condición absoluta de competitividad
- ◆ Surgirán nuevos canales de distribución (tecnología)
- ◆ Capital: Factor fundamental

El Caso de Guatemala

- ◆ Marco Jurídico
 - Acompañar cambios globales a fin de preservar la competitividad del sector
- ◆ Competencia continuará aumentando
- ◆ El costo de oportunidad del capital aumentará
- ◆ Sin cambios de estructura, la rentabilidad disminuirá y el índice de crecimiento se verá mermado
- ◆ Escala y capital se tornarán vitales