

CASO 2

CONFINANCIERA

DE ENTIDAD FINANCIERA PEQUEÑA, A EMPRESA INTEGRADA CON UN GRUPO FINANCIERO

Andrea del Pilar Franco Cruz
Yenny laguna Páez
Elber Giovanni González Bonilla
Cristian Ricardo Medina Niño



Historia financiera en Colombia

Antecedentes del sector financiera en Colombia

Como se puede leer en la página web del Banco de La República, durante el periodo de gobierno del Presidente de La República el Doctor Pedro Nel Ospina, se creó el Banco de La República mediante la Ley 25 de 1923, con un capital de 5 millones de pesos otorgados por el gobierno y 5 millones concedidos por los bancos comerciales nacionales, extranjeros y particulares con una mayor representación del Banco de Bogotá. El Banco de La República tuvo como función emitir la moneda legal colombiana, administrar las reservas internacionales del país, actuar como banquero del gobierno, fijar la tasa de descuento, la intervención para controlar las tasas de interés y en última instancia actuar como prestamista.

“La creación del Banco de La República constituyó un elemento fundamental en la organización económica e institucional del país. Con el paso de los años, esta institución ha experimentado cambios importantes que han buscado adecuarla a una economía en permanente proceso de crecimiento y actualización”¹.

¹ Fuente. Banco de La República de Colombia. http://www.banrep.org/el-banco/hs_1.htm



En este mismo año nació la Superintendencia Bancaria de Colombia creada mediante el Artículo 19 de la Ley 45 de 1923. Hasta ese momento en Colombia, las entidades bancarias funcionaban sin mayores inconvenientes ni obstáculos, con escasas garantías para los derechos de sus ahorradores y mínima supervisión del Estado. Con esta Ley se organizaron las diferentes especialidades de la industria bancaria, estimulando la creación de secciones fiduciarias y de secciones de ahorro y se definieron los principios de su funcionamiento, con requisitos apropiados a las políticas internacionales de la época, los cuales se exigieron para todas las entidades que realizaran tales actividades.

Para que la Superintendencia Bancaria pudiera controlar y vigilar que las entidades del sector financiero cumplieran con las normas y reglamentos establecidos en la Ley, se creó un sistema de inspección especializado con extensas facultades legales el cual era el encargado de revisar las operaciones del sector.

Asimismo, la Ley 45 de 1923 estableció responsabilidades entre la función estatal de vigilancia, el comportamiento de los propietarios y administradores del sistema y lo razonable del público ahorrador e inversionista bajo algunos parámetros, restringiendo su actividad a la estrictamente bancaria; exigencia de un capital mínimo para poder ejercer su objetivo, profesionalismo y experiencia por parte de las personas interesadas en la actividad financiera y sometimiento al control y vigilancia del Estado.

En el 1972, el Presidente Misael Pastrana Borrero firmó el Decreto 678² autorizando la creación de las corporaciones de ahorro y vivienda con el objeto de promover el ahorro, en razón a que el sistema financiero no tenía viabilidad y credibilidad para los prestamistas.

² Fuente. Decreto 678 de 1972. Estableció las reglas a las que debían someterse los ahorros y préstamos bajo el sistema de valor constante, para el funcionamiento del crédito de vivienda, principalmente.

El Decreto buscaba que tanto los ahorros como los préstamos mantuviesen su valor.

A partir del Decreto 678 de 1972 las corporaciones de ahorro y vivienda tenían como función principal la captación de recursos a largo plazo con el propósito de fomentar en la comunidad el ahorro, la creación, reorganización, fusión o transformación de empresas así como el desarrollo del sector de la vivienda en Colombia. Esto hizo que el mercado financiero se ampliara para los que buscaban soluciones a su iliquidez y así generaron oportunidades para el país. Para el nuevo manejo de este sistema, se creó una unidad de cuenta que se denominó Unidad de Poder Adquisitivo Constante "UPAC".

Como ejemplo de corporación de ahorro y vivienda se creó en agosto de 1972 una entidad bajo el nombre de "Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda "Coldeahorro" organizada conforme las normas legales de la República de Colombia. Poco después, el 30 de enero de 1973, la entidad cambia su nombre por el de "Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda "DAVIVIENDA". El acta orgánica de DAVIVIENDA fue aprobada por la Superintendencia Financiera el día 4 de octubre de 1972. Para que esto se desarrollara, se integró con la participación del Banco de Bogotá, Seguros Bolívar y Colseguros.

Para el año 1999, con la expedición de la Ley 546 de 1999, tuvieron que cambiar su naturaleza de Corporaciones de Ahorro y Vivienda y se convirtieron en Bancos comerciales tales como: Banco Davivienda, Banco Colmena y Banco Caja Social.





Cuadro 1

LÍNEA DE TIEMPO DEL SECTOR FINANCIERO³

FECHA PERIODO	EVENTO	COMENTARIO
1923	Creación Banco de La República y Superintendencia Bancaria	• Ley 25 de 1923 (Banco de La República) • Ley 45 de 1923 (establecimientos bancarios) • Capital privado y público en el Banco de La República.
1972	Autorización para crear las corporaciones de ahorro y vivienda (Dec. 678 de 1972)	• Promoción del ahorro y canalización hacia la financiación de vivienda – Se crea el UPAC (Dec. 1229 de 1972)
1973	Nacionalización del Banco de La República (Ley 7 de 1973) Banco de La República es "entidad autónoma, de derecho público y naturaleza única"	• El gobierno adquiere las acciones del Banco de La República en poder de los Bancos Comerciales. • Se eliminan las acciones de los bancos extranjeros y los particulares.
1974	Reforma financiera	• Introduce un funcionamiento más libre del sistema financiero. Libera tasas de interés del ahorro.
1975	Colombianización de la Banca extranjera (Ley 55 de 1975)	• La propiedad extranjera de la banca no puede superar el 49%
1982 - 1986	Crisis Financiera (empieza en julio de 1982 con la suspensión de pagos del Banco Nacional)	• Las principales entidades afectadas por la crisis son los bancos comerciales privados, las corporaciones financieras y algunas compañías de financiamiento comercial • Se crea FOGAFIN (Ley 117 de 1985) • Se nacionaliza el Banco del Estado y se oficializa el Banco de Colombia (manejos inadecuados) • Los bancos colombianos en Panamá contribuyen a la agudización en la crisis • Se reduce la "profundización financiera" • Cupos del Banco de La República para financiamiento del sector privado • Número de entidades financieras se reduce de 111 en 1980 a 99 en 1986 • Papel muy activo del Banco de La República

³ Fuente. Caballero, Carlos. Urrutia Miguel. "Algunas fechas importantes en la Historia del Sector Financiero Colombiano". Disponible en: http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub2480_30.ppt

FECHA PERIODO	EVENTO	COMENTARIO
1990	Reforma Financiera (Ley 45 de 1990)	• Liberalización y desregulación del Sector Financiero • Esquema de matrices y filiales (grupos financieros) • Movimiento hacia "Banca Universal" • Se autoriza la inversión extranjera en las entidades financieras "sin límites"
1991	Nueva Constitución (Julio 4 de 1991)	• Autonomía e independencia del Banco de La República • Se crea la Junta Directiva del Banco de La República. Desaparece la Junta Monetaria • Se elimina el crédito de fomento • Se elimina el crédito del Banco de La República al sector privado
1998-2001	Crisis Financiera (empieza desde 1997 cuando entran en problemas las compañías de financiamiento comercial)	• Las principales entidades afectadas son la banca oficial, los bancos privados pequeños, las corporaciones de ahorro y vivienda, las compañías de financiamiento comercial y las cooperativas • Crisis de los deudores hipotecarios • Imposición del gravamen a las transacciones financieras (2 x 1000)-(4x1000) • Desaparece el UPAC; se crea la UVR • Cae la profundización financiera; vuelve a niveles de finales de los años setenta • Oficialización de Granahorrar, Interbanco, y Banco Cafetero, los bancos cooperativos se agrupan en Megabanco • Papel activo del FOGAFIN • Se reduce el número de entidades financieras de 147 en 1995 a 71 en 2001
2001	Las tres bolsas (Bogotá, Medellín y Occidente) conforman la Bolsa de Valores de Colombia (BVC)	
2002-2005	Recuperación del Sistema después de la crisis	• El crédito reacciona lentamente • Crédito hipotecario no reacciona • Bancos invierten en TES • Consolidación y reducción del número de entidades financieras





¿Por qué Confinanciera?

La información que se describe a continuación es una transcripción de la entrevista con el doctor Andres Forero, Presidente de Confinanciera S.A. Cuando las compañías de financiamiento comercial se crearon en los años 70 para frenar la propagación del mercado extra bancario, las compañías de crédito que existían en ese momento no cubrían todas las necesidades del mercado. Para ese entonces se creó Financiera S.A, una compañía que nace por la necesidad del mercado, en julio de 1977, en el edificio Fénix del centro de la ciudad de Bogotá.

Financiera S.A abrió oportunidades de créditos de consumo, porque existían unas falencias que no eran amparadas por las entidades creadas en ese entonces como el Banco de Bogotá, Banco de Colombia, Casa Financiera y Coltefinanciera entre otras.

En ese momento viendo como se estaba desarrollando la creación de compañías de financiamiento comercial, algunos industriales crearon sus propias compañías para la financiación de sus ventas. Los industriales de diferentes sectores abrieron compañías de financiamiento comercial para poder tener una financiación efectiva en su sector, pero esto no era suficiente; se necesitaba un criterio financiero para analizar el riesgo lo cual llevó al cierre posterior de las entidades que se habían creado sin bases financieras, como por ejemplo Casa Financiera, Pronta y La Fortaleza entre otras.

Financiera S.A se preocupó por amparar esos vacíos que existían en los créditos de consumo, pero con la idea clara de que tenía que ser una empresa que cumpliera con las reglas fundamentales en la creación de empresa (rentabilidad, crecimiento y permanencia). Sus inversionistas fueron exbanqueros con el conocimiento necesario para manejar un negocio de estas características. Se preocuparon por asegurar un buen servicio al cliente y por tener los análisis de riesgos necesarios para que en tiempos adversos la compañía siguiera en el mercado, no como una empresa más, sino como una empresa sólida y rentable.

El 7 de febrero de 1980 Financiera S.A. cambia su nombre a Confinanciera -Compañía de Financiamiento Comercial S.A.-, dedicándose a la financiación de bienes de consumo. Para 1996 decidió concentrar sus esfuerzos en la línea de soluciones financieras para la adquisición de vehículo, ofreciendo al mercado servicios financieros en las modalidades de crédito y leasing de vehículos.

Las crisis del sector

¿Qué es la crisis?

Carlos caballero define de la siguiente manera la crisis financiera: "ellas se generan por debilitamiento del mercado, acompañado de la disminución en la liquidez tanto de los bancos, como de los deudores. La disminución ocasiona que en algunas entidades del sector financiero se vean obligadas a cerrar sus instituciones, originando una pérdida de confianza en





los inversionistas y ahorradores. El tiempo de duración de las crisis depende de la capacidad que se tenga instalada para tomar las medidas correctas y oportunas, con el fin de que la economía se recupere y todo pueda seguir con su cauce normal. Lo primero que se debe hacer es investigar cuál ha sido la causa de la crisis, que pueden ser cambios en el comportamiento de algún sector en particular, algún escándalo en las entidades financieras, o la liquidación de alguna entidad financiera o empresa".

Después de tener claro el origen de la crisis es necesario conocer a las personas directa o indirectamente involucradas, con el objetivo de generar una alternativa o estrategia que disminuya o dé por terminada la crisis.



Inició la crisis de los ochenta...



"Unas pocas semanas antes de la posesión del Presidente Belisario Betancur, en junio de 1982, la Superintendencia Bancaria intervino a las entidades financieras del "Grupo Correa", cuyo eje era el Banco Nacional" (Caballero, Carlos).

En junio de 1981 después de un periodo de 10 meses en los cuales el Banco Nacional presentaba una posición negativa de encaje, la Superintendencia Bancaria (hoy Superintendencia Financiera) le impone una sanción pecuniaria exigiéndole el cumplimiento de las cuentas con sus acreedores y usuarios, cerrándole el acceso a los cupos de redescuento del Banco de La República.

En diciembre del mismo año el Banco recibe una inyección por un valor de 800 millones de pesos, lo cual generaría una posición positiva de encaje para enero del siguiente año; pero 5 meses después, en mayo de 1982 la entidad presenta un retiro masivo de dinero, lo cual le permite solicitar un préstamo extraordinario al Banco de La República de 2000 millones de pesos, el cual no cambio las condiciones del Banco en razón a que el dinero no existía y el 23 de junio el sector financiero se negó a recibir cheques librados por el Banco Nacional, lo cual llevó a la iliquidez del Banco Nacional y a que la Superintendencia Bancaria manifestara la Resolución 3259 del 25 de junio de 1982 con la cual tomó posesión de los bienes del Banco Nacional, para su posterior liquidación, disminuyendo el nivel de confianza entre los ahorradores e inversionistas y evidenciando la crisis.(Anónimo).

En 1982 comenzaron los tiempos turbulentos de Confinanciera, debido a que algunas compañías del sector estaban utilizando el dinero de sus clientes para financiarse de manera personal (autopréstamo), llevando al escándalo público a algunas entidades financieras (Banco Nacional, Bancodel Estado, Banco Tequendama, Banco de Trabajadores y Banco Comercial, intervenidas en los años siguientes). Esto generó en el mercado un temor que disminuyó la confianza en las compañías de financiamiento comercial y afectó la competencia en el sector. Cuando se comprobó que efectivamente había entidades que estaban concibiendo auto préstamos, fueron intervenidas, obligadas a devolver el capital ahorrado por sus clientes y cerradas sus operaciones.

Poco tiempo después se reforzó la Ley de captación masiva y habitual (Decreto 3227 de 1982) y se ratificó que en Colombia estaba permitido captar dinero del público solamente para las instituciones vigiladas por la Superintendencia Bancaria, porque tiene toda la estructura para revisar si la tarea de captar dinero del público se está ejerciendo de una manera adecuada. Así mismo se decide que las compañías de financiamiento comercial





deberían estar vigiladas por la Superintendencia. Este es el caso de Confinanciera, que al iniciar el año 1983 empieza a ser vigilada y emprende un crecimiento continuo. Algunas entidades, en cambio, son rechazadas y se les otorga un plazo adecuado para desmontarse.

No obstante los escándalos por auto préstamo, al terminar el año 1982 después del auge que tuvo la economía por concepto de las ventas de café y el alto precio internacional del mismo, las compañías estaban entrando en un estancamiento debido a la falta de liquidez, debido a que el peso se había revaluado un 50% con respecto al dólar y muchas compañías tenían sus créditos en esta moneda.

Finalizando el año 1983 el escándalo de auto préstamo no había terminado, el grupo Grancolombiano liderado por el Banco de Colombia (hoy Bancolombia) había desembolsado una gran cantidad de dinero para la adquisición y mantenimiento de empresas manufactureras que tenían como dueño a los mismos del grupo Grancolombiano. Esto no afectó a Confinanciera S.A. de manera directa en razón a que en el momento de su fundación se crearon unas políticas de análisis de riesgo, las cuales no permitían captar dineros a corto plazo para ser equilibrados con créditos de largo plazo, se promovían los depósitos a largo plazo para que en el momento que los clientes decidieran retirar su dinero no presentaran problemas de iliquidez y pudieran prestar un servicio de manera eficiente, lo cual influyó en el momento de la crisis.

Confinanciera mantuvo los lineamientos en sus actividades financieras generando confianza para el público, captando ahorros e inversión y llevándolo a tener credibilidad en el sector financiero.

Durante la mayoría de la década de los 90 la banca colombiana atravesó por un periodo de relativa prosperidad. Sin embargo, entre 1997 y 1999 se generó una disminución del gasto agregado debido a una reversión de los flujos de capital y un deterioro de los

términos de intercambio, la carga financiera de los hogares se vio aumentada debido a la disminución de los precios de las viviendas y el aumento de la tasa de interés, llevando a aumentar la cartera en las entidades financieras y posteriormente a las crisis del sector. (Uribe, José D)

“Como consecuencia de la crisis, se intervinieron para liquidar varios bancos y un buen número de compañías de financiamiento comercial. Entre los primeros se destacaron la liquidación de los bancos Andino, Pacífico y Selfin. Entre las segundas, la Compañía de Financiamiento Comercial FES. Otras entidades terminaron administradas por FOGAFIN⁴ como el Banco Interbanco y la Corporación Financiera Aliadas, las cuales fueron fusionadas y privatizadas.”(Caballero, Carlos).

Para que FOGAFIN y la Superintendencia Bancaria agilizará en el tratamiento de las entidades en problemas, se genera la reforma financiera Ley 510 de 1999; también se aprobaron dos Leyes más que fueron importantes porque ayudaban a entidades como el Banco Interbanco y Megabanco, los cuales estaban pasando por momentos difíciles.

⁴ FOGAFIN: Fondo de garantías de las instituciones financieras: fue creado por el artículo 1° de la ley 117 de 1985, su objetivo es la protección de la confianza de los depositantes y acreedores en las instituciones financieras inscritas, preservando el equilibrio y la equidad económica.





El comienzo del cambio

Para el año 1995 el único año en la historia de Confinanciera en donde se evidencian pérdidas netas en las utilidades, llega como Gerente Financiero a la compañía el Doctor Andrés Forero. A su llegada realizó un análisis financiero de la organización, tomó medidas importantes para el crecimiento y la permanencia de la compañía, fortaleció los buenos productos y servicios que ofertaban y afianzó el crédito de vehículo ya que era la línea más importante y la que tenían una mayor aceptación de los clientes. El negocio llegó a ser rentable y el mercado era lo suficientemente grande para que Confinanciera S.A se enfocara únicamente en crédito de vehículos.

En ese momento se tomó la decisión de transformar la compañía y enfocarse en un sólo producto con disciplina y esfuerzo para que los clientes que poseían otros productos no se sintieran atacados por los cambios de la compañía. En este momento empezaron hacer comparaciones con las demás entidades competitivas tales como Inversora Pichincha y GMAC entre otras; para ver los puntos claves a la hora de competir en el mercado, centrándose en un estudio realizado por la empresa KPMG en donde se realizaron comparaciones de empresas patrimonialmente pequeñas frente a empresas patrimonialmente grandes del mismo sector, en el cual se concluyó que las empresas pequeñas tienen un mayor índice de fracasos; sin embargo, también se demostró que las entidades que mejor se comportan son las entidades pequeñas

buenas, tomando como referencia el esquema de los dinosaurios: los dinosaurios más grandes son más lentos y necesitan una mayor cantidad de alimento mientras que los dinosaurios más pequeños son ágiles identifican más fácilmente su presa y no necesitan una gran cantidad de alimento, de igual manera las entidades grandes no tienen la agilidad para atender a sus clientes mientras que las compañías pequeñas pueden centrarse en el buen servicio de ellos.

Uno de los esquemas que utilizó Confinanciera fue enfocarse en un sólo producto de negocio (crédito de vehículo), porque se quería convertir en una entidad ágil y eficiente, en donde sus clientes pudieran hacer sus operaciones de manera efectiva manejando un sistema similar al utilizado en México (sofoles)⁵, segmentando de una manera más amplia el crédito de vehículo dividiéndolo en 17 segmentos tales como: transporte de carga, transporte de pasajeros, transporte intermunicipal, taxis, vehículos particulares, etc.

Para el año 2005 el Doctor Andrés Forero ascendió a Gerente General con una idea clara: seguir creciendo. Debido a que estaba todo previamente listo para ello, generó una posición clara en el manejo del personal la cual se definió como "lentos para contratar, rápidos para despedir" tomando como referencia los libros acerca de las empresas que sobresalen de Jim Collins en donde expresa que las características comunes en las empresas exitosas es que sus líderes, cuando llegan a los cargos de dirección, primero tienen que ver quiénes son los funcionarios que están dentro de la organización y con quiénes quieren seguir contando. La idea es detectar cuáles son los funcionarios adecuados para conseguir las metas de la

⁵ Sofoles: "Sociedades anónimas especializadas en el otorgamiento de créditos a una determinada actividad o sector".





organización y quiénes deben reemplazarse. Una vez conformado el equipo para continuar con el proceso, se debe asegurar que todos tengan claro hacia dónde se quiere dirigir la organización. Confinanciera realizó este procedimiento despidiendo a 90 de sus funcionarios e incorporando nuevo personal que estuviera en capacidad de lograr los objetivos y el cumplimiento de metas.

Cuadro 2

LÍNEA DE TIEMPO CONFINANCIERA⁶

FECHA PERIODO	EVENTO	COMENTARIO
1977	Creación de Financiera S.A en el centro de la ciudad de Bogotá.	Oportunidad para la empresa llenado vacíos al mercado, que tenía el sector en créditos de consumo.
1980	Cambia de nombre Financiera S.A a Confinanciera Compañía de Financiamiento Comercial S.A.	Se dedican a la financiación de bienes de consumo.
1982	- Empezó los tramites para la mudanza del Edificio Fénix. - Tiempos turbulentos para Confinanciera y el sector comercial.	- En marzo del año 1982 se mudaron para el edificio de la Av. 19 # 100 - 12 - La Superintendencia Bancaria intervino a las entidades financieras porque estaban utilizando el dinero de sus clientes para financiarse de manera personal.
1995	Pérdidas netas en las utilidades	El señor Andrés Forero ingresa a la compañía en el cargo de Gerente Financiero, dando un giro a los productos ofrecidos, para el crecimiento y permanencia de la compañía.
1996	Se dedicaron a la línea de financiación de vehículos	Ofrecieron al mercado un nuevo producto con la modalidad de crédito y leasing.
2004 – 2005	Aumentaron las colocaciones de cartera.	- Esto se dio por la reactivación económica y la intensa labor comercial de Confinanciera. - El señor Andrés Forero asciende al cargo de Gerente General.
2006	Venta de acciones de Confinanciera	Confinanciera S.A decidió aliarse con una compañía que fuese sólida y que tuviera respaldo en tiempos de crisis, el Banco Davivienda S.A. se convirtió en el principal accionista de la Compañía

⁶ Fuente: elaborado por los autores del presente caso.



Venta de la compañía



Confinanciera S.A. había estado en los primeros lugares en el ranking de las mejores compañías de financiamiento comercial.

Cuadro 3

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL⁷

NOMBRE	EVA/ CAPITAL 2002	DELTA EVA/ CAPITAL 2002
CONFINANCIERA	18.9%	19.81%
GIROS Y DIVISAS C.F.C.	17.9%	-19.12%
SUFINANCIAMIENTO	2.5%	-4.27%
LEASING COLOMBIA C.F.C.	1.7%	1.64%
SERFINANZA	1.1%	-3.08%
INVERSORA PICHINCHA	0.9%	-4.44%
LEASING DE CREDITO	-0.2%	0.92%
G.M.A.C. COLOMBIA	-0.4%	1.16%
LEASING DEL VALLE	-1.9%	5.01%
IFI LEASING	-2.1%	1.91%
LA REGIONAL	-3.1%	0.95%
FINANDINA	-3.3%	-2.46%
SULEASING	-3.8%	6.08%
COMERCIA	-5.5%	-0.63%
FINAMERICA	-5.7%	1.23%
COMPARTIR	-7.5%	-1.46%
LEASING BOGOTA C.F.C.	-7.5%	-1.71%
INTERNACIONAL	-7.7%	-0.53%
LEASING BOLIVAR	-8.8%	-2.39%
LEASING CITIBANK	-9.3%	-2.57%
LEASING POPULAR	-9.8%	-3.55%
BANSALEASING COLOMBIA	-10.7%	-4.00%
LEASING DE OCCIDENTE	-11.2%	-4.52%
MAZDACREDITO	-12.9%	-4.36%
F.E.S.	-13.5%	-13.78%
COLTEFINANCIERA	-18.9%	2.66%
MULTIFINANCIERA	-41.9%	91.15%
TOTAL Compañías de Financiamiento Comercial	-4.3%	-0.84%

⁷ Fuente: <http://www.dinero.com/noticias-finanzas/ranking-completo-entidades-financieras/5728.aspx>.





En el año 2006 la Junta de Accionistas de Confinanciera S.A. toma la decisión de vender la compañía, siendo el Banco Davivienda el que presentó la mejor propuesta, convirtiéndose en el principal accionista de la Compañía con el 94.9% del total de las acciones.

Cuadro 4

DIFERENCIACIÓN PATRIMONIAL DEL BANCO DAVIVIENDA Y CONFINANCIERA S.A. ANTES DE LA VENTA⁸

DATOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005		
RANGO DE VALORES: MILES DE PESOS		
	DAVIVIENDA S.A.	CONFINANCIERA S.A.
Activo	\$ 7.384.250.254,82	\$ 204.770.113,73
Pasivo	\$ 6.476.118.066,50	\$ 175.058.318,84
Patrimonio	\$ 908.132.188,32	\$ 29.711.794,89
Utilidad Neta	\$ 26.579.584,00	\$ 6.427.193,00

Basado en la revisión periódica con cifras a julio de 2008 realizada por *BRC Investor Services S.A.* y debido a que las entidades bancarias estaban abordando segmentos que por un largo periodo de tiempo eran atendidos por las compañías de financiamiento comercial, a las expectativas del mercado y a un mayor detrimento de la cartera, Confinanciera decide incorporar la dirección de riesgos, representando una oportunidad para la compañía, generando un mayor nivel de confianza en los clientes de la organización.

⁸ Basado en el reporte calificación BRC Investor Services S.A a julio de 2007 Confinanciera S.A. Y Davivienda S.A.

Según lo manifiesta la Sociedad Calificadora de Valores⁹ “desde finales del 2006, la entidad mantuvo el respaldo operativo y financiero del Banco Davivienda. Esta compra tuvo como objeto mantener y aumentar el actual posicionamiento del banco en su nicho de mercado de financiación de vehículos, especialmente en el segmento corporativo.”

La alianza generó en las organizaciones el siguiente análisis DOFA¹⁰:

Fortalezas

- Fortalecimiento patrimonial, técnico y operativo de su nuevo accionista Banco Davivienda S.A. perteneciente al grupo Bolívar.
- *Know how* en el negocio de financiación de vehículos y su posicionamiento en el mercado.
- Experiencia y trayectoria de sus directivos.
- Estructura operativa liviana.
- Atomización de préstamos, lo que reduce su exposición al riesgo de crédito.
- Eventual respaldo patrimonial ofrecido por su nuevo accionista.

⁹ BRC Investor Services S.A. es una Calificadora de valores que provee a los inversionistas opiniones profesionales.

¹⁰ Informe anual Davivienda Confinanciera, Comité Técnico Acta No. 41.





Oportunidades



- Obtención de nuevas fuentes de fondeo a través de Davivienda.
- Crecimiento del mercado automotor colombiano.
- Profundización en el posicionamiento de productos complementarios a la financiación de vehículos.
- Tratados comerciales que generen una mayor entrada de vehículos automotores al país.
- Desarrollo de nuevos servicios y profundización en los segmentos que no se han atacado.
- Ampliar canales de captación y profundizar las estrategias comerciales de crecimiento en las fuentes de fondeo de menor costo y de mayor atomización.



Debilidades



- Deterioro de la calidad de la cartera por morosidad en comparación con el año anterior.
- Menor nivel de patrimonio que el sector, lo cual afecta la relación de activos improductivos sobre patrimonio.



Amenazas



- Volatilidad del tipo de cambio que afecta el mercado de vehículos.
- Crecimiento de la competencia en la financiación de vehículos.
- Creciente endeudamiento de individuos y familias que podría afectar la calidad de la cartera de consumo.

Davivienda S.A compra a Confinanciera en octubre de 2006. A partir de esta fecha, los estados financieros se observaron y validaron como grupo. La composición accionaria quedó así:



**Cuadro 5****TABLA COMPOSICIÓN
ACCIONARIA¹¹**

ACCIONISTA	No. ACCIONES	PARTICIPACIÓN
Banco Davivienda S.A	1.128.468.567	94.90000%
Prefabricados de participaciones de oficina S.A	24.512.010	2.05137%
Inextal 82 S.A	12.365.357	1.03988%
Inversora 2005	11.883.687	0.99937%
Inversora 2015 S.A.	11.883.687	0.99937%
Caicedo Salazar Joaquín	40	0.000003%
TOTAL	1.189.113.348	100%

**Análisis generacional**

Davivienda y Confinanciera se encontraron en el empalme de sus procesos, para agilizar las actividades de Confinanciera S.A y que Davivienda tuviera claridad en las actividades realizadas por la compañía. Las capacitaciones y la presentación del personal fueron los puntos clave de Davivienda a la hora de realizar el acoplamiento con los funcionarios de Confinanciera.

¹¹ Fuente: Informe anual Confinanciera S.A 2008 http://www.mipagina.net/~brccom/archivos/FI5_FO_009_II_E_CONFINANCIERA_RP_08.pdf

Cuadro 6

ANÁLISIS
GENERACIONAL¹²

	CONFINANCIERA	CONFINANCIERA (VENTA A DAVIVIENDA)
Recursos Humanos	La contratación del personal era totalmente autónoma, con los estándares que el Presidente de la compañía consideraba relevantes para el buen funcionamiento de la compañía.	La contratación de personal maneja los mismos estándares de Davivienda.
Financieros	La compañía tenía unas políticas de riesgo claras, las cuales se manejaban de una manera prioritaria.	Las políticas de riesgo, se toman a través de Davivienda.
Tecnológicos	Todos los procesos se manejaban de manera interna, con una base de datos en la que se encontraban todos los datos de los clientes dividido por productos.	Davivienda da una base de datos en los que se encuentran los posibles clientes.
Productivos	Tienen una segmentación clara acerca de los créditos para la adquisición de vehículos.	Davivienda genera una total autonomía a Confinanciera para que maneje la segmentación de los productos de manera efectiva.
Comerciales	Confinanciera tiene estrategias de comercialización basadas en la experiencia de los clientes.	Davivienda genera una plataforma de publicidad a Confinanciera basándose en que es una entidad filial a la Davivienda. total de las acciones.

¹² Fuente: elaborado por los autores del presente caso.





Cuadro 7

ANTES Y DESPUÉS DE LA VENTA¹³

	CONFINANCIERA 2005 ¿POR QUÉ?	CONFINANCIERA	
Socios	Para terminar el año 2005 la composición accionaria estaba a cargo de la familia Forero, es decir, del fundador Andrés Forero la participación de las acciones fue del 65%, seguido del accionista Ruiz con un 14.71% y el grupo ecuatoriano contaba con la participación del 16.97 del grupo de Confinanciera S.A.	Desde el año 2000 a 2005 Confinanciera S.A había venido presentando mejoras en sus indicadores financieros mostrándola en el mercado como una compañía modelo. La junta de accionistas decide que el momento de vender la compañía ha llegado y empiezan a recibir propuestas, dando como resultado la venta al Banco Davivienda, empresa que había generado la mejor propuesta.	A partir del año 2006 con la adquisición de Confinanciera, la mayor participación de las acciones está a cargo del Banco Davivienda S.A con el 94.9%, seguido de Prefabricados de particiones de Oficina S.A con un 2.1%, Inmextal 82 S.A con una participación del 1.40%, Inversora 2005 cuenta con la participación del 1% e Inversora 2015 S.A con un 1%.
Mercado	Confinanciera ofrecía los siguientes productos: • Crédito tradicional o Leasing financiero para vehículos. • Leasing operativo: arriendo diario de vehículos, mini leasing y auto de reemplazo.	Al tener el respaldo de un grupo financiero grande como lo es el Banco Davivienda, la compañía decide que es el momento adecuado para ampliar a su portafolio de productos.	Confinanciera con el respaldo de Davivienda cuenta con los siguientes productos: • Crédito tradicional o Leasing financiero para vehículos. • Leasing operativo: arriendo diario de vehículos, mini leasing y auto de reemplazo. • CDT'S a corto plazo.
Tamaño de la compañía	La empresa presentaba un crecimiento patrimonial en promedio anual de 18%. Para el año 2005 contaba con un patrimonio de \$26.682.887.000.	El aumento en el patrimonio de Confinanciera se debe a que necesita soportar sus operaciones actuales y la dinámica de crecimiento proyectada	Su patrimonio crece en un 87% pasando de \$26.682.887.000 a \$49.766.000.

¹³ Basado en el reporte calificación BRC Investor Services S.A. a julio de 2005 y a julio de 2008.

	CONFINANCIERA 2005 ¿POR QUÉ?		CONFINANCIERA 2008
Toma de decisiones	La toma de decisiones estaba a cargo del Presidente de la Compañía, Andrés Forero, en razón a que contaba con la mayoría de participación accionaria 65%.	Debido a que la composición accionario cambio, el doctor Andrés Forero como Presidente de la compañía toma las decisiones, pero necesita que las autorización de la Junta Directiva del Banco Davivienda.	Con la evolución accionaria de Confinanciera, la toma de decisiones depende de la Junta Directiva del Banco Davivienda la cual está compuesta por: • Diego Mauricio Neira García • Jaime Humberto Tovar Ordoñez • José Vicente Hernández Rodríguez • Javier José Suarez Esparragoza • Luz Maritza Pérez Bermúdez
Cifras (en miles de millones de pesos)	Según la información tomada de BRC INVESTOR SERVICES S.A. En el periodo comprendido entre enero a julio de 2005, las cifras son las siguientes: Activos: \$ 179 Pasivos: \$ 152 Patrimonio: \$ 27 Utilidad Neta: \$ 3.5	Los aumentos en los componentes del balance se deben al mejoramiento de esquema de originación, desembolso y monitoreo de riesgo de crédito	Según la información tomada de BRC INVESTOR SERVICES S.A. En el periodo comprendido entre enero a julio de 2008, las cifras son las siguientes: Activos: \$ 441 Pasivos: \$ 391 Patrimonio: \$ 49 Utilidad Neta: \$ 4.8





Cuadro 8

DESEMPEÑO FINANCIERO¹⁴

CALIDAD DEL ACTIVO

Entre 2007-2008 presentó un aumento en los activos del 10.95%, menor al crecimiento presentado entre el mismo mes del 2006 y 2007, período en el que la Compañía experimentó un crecimiento importante de sus activos del orden del 57.04%.

En julio de 2008 la cartera de créditos y leasing de Confinanciera alcanzó la suma de \$359.330 millones, de los cuales el 94.08% corresponde a créditos ordinarios y el 5.92% a operaciones de leasing, con un crecimiento del leasing en un 63.65%.

El indicador de calidad de cartera y leasing por vencimiento de Confinanciera ha venido presentado un rápido deterioro al pasar de 3.93% en julio del 2007 a 9.77% en julio del 2008.

La calidad de la cartera y leasing por nivel de riesgo C, D y E desmejoró al pasar de 1.87% en 2007 a 10.14% en 2008.

El indicador de cubrimiento por vencimiento de la cartera total de créditos y leasing por vencimiento disminuyó, al pasar de 123.85% en julio del 2007 a 80.50% en julio del 2008.

Entre julio del 2007 y 2008 las inversiones aumentaron un 62.50%, las inversiones negociables pasaron de \$556 millones en julio del 2007 a \$1.640 millones en julio del 2008.

A junio del 2008 los 25 principales deudores de la Compañía se encuentran clasificados en su mayoría 11 en categoría A de riesgo, constituyendo el 4.17% de la cartera total, de estos el deudor más grande tiene una participación del 0-54%. Se destaca que el 100% de la cartera de la Compañía posee una garantía real.

LIQUIDEZ

Los activos líquidos sobre activos totales aumentaron pasando de 6-77% en julio del 2007 a 10.22% en julio del 2008, similar comportamiento presentó el indicador de activos líquidos sobre depósitos más otras exigibilidades el cual aumentó de 10.17% a 12.75% durante el mismo periodo de análisis.

CALIDAD

El patrimonio de Confinanciera aumentó su valor un 25.82% entre julio del 2007 y 2008, como resultado de la retención de utilidades y del incremento de las valorizaciones.

El indicador de solvencia de la Compañía se incrementó al pasar de 10.7% en julio del 2007 a 12.61% en julio del 2008, ocasionado por el aumento presentado en el patrimonio técnico durante el mismo período de estudio.

¹⁴ Basado en el reporte calificación BRC Investor Services S.A 2006-2008 http://www.mipagina.net/~brccom/archivos/FI5_FO_009_II_E_CONFINANCIERA_RP_08.pdf

RENTABILIDAD
Los ingresos por intereses presentaron un incremento del 33.40% al pasar de \$35.327 millones en julio del 2007 a \$47.125 millones en julio del 2008. Los gastos por intereses se incrementaron un 49.60%, durante el mismo periodo de estudio, debido al incremento presentado en el fondeo a través de CDT's.
El margen neto de intereses presentó un comportamiento positivo creciendo un 23.28% al pasar de \$21.256 millones en julio del 2007 a \$26.206 millones en julio del 2008.
El indicador de eficiencia medido como la relación gastos operacionales sobre activos aumentó al pasar de 2.71% en julio del 2007 a 2.80% en julio del 2008.
La utilidad neta presentó un aumento del 5.06% entre julio del 2007 y 2008.
El ROE disminuyó de un 11.95% en 2007 a un 9.84% en 2008 y el ROA de un 1.17% en 2007 a un 1.11% en 2008.



Y... ¡se abre la discusión!



1. ¿Se encuentra preparada Confinanciera S.A para los cambios organizacionales que resulten de la nueva fusión con Davivienda?
2. ¿Será pertinente que con la nueva fusión, Davivienda quiera implementar a su asociado una estrategia de publicidad dado que Confinanciera nunca la ha usado?
3. ¿Sobrevivirá Confinanciera como empresa luego de la adquisición por parte de Davivienda o será absorbida y convertidos sus servicios como un producto más de Davivienda?
4. ¿Será que las empresas pequeñas no son capaces de soportar las crisis que se evidencian en el mercado? o ¿Necesitan una entidad más fuerte patrimonialmente para poder seguir con sus operaciones?





5. ¿Las decisiones administrativas tomadas pensando en el futuro son la clave para el éxito de una organización?
6. ¿Cuándo se debe tomar la decisión de vender una organización?
7. ¿Para la permanencia en el mercado de una organización pequeña es necesario que se fusione con una compañía que sea patrimonialmente más sólida?
8. ¿Qué tanto ha influido sobre la ruta estratégica la manera de actuar y el conocimiento del negocio por parte de la administración?

Glosario

Glosario

UPAC (Unidad de poder adquisitivo constante): "Este sistema tuvo sus orígenes en Brasil, y fue implantado en Colombia en el año 1972 durante la presidencia de Misael Pastrana Borrero. La UPAC tenía como principales objetivos los de mantener el poder adquisitivo de la moneda y ofrecer una solución a los colombianos que necesitaran tomar un crédito hipotecario de largo plazo para comprar vivienda"¹⁵.

UVR (Unidad de Valor Real Constante): "La unidad de valor real (UVR) refleja el poder adquisitivo con base en la variación del índice de precios al consumidor (IPC) certificado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). A partir de enero de 2000 la UVR reemplazó la unidad de poder adquisitivo constante (UPAC)"¹⁶.

TES: "Son títulos de deuda pública doméstica, emitidos por el gobierno y administrados por el Banco de la República"¹⁷.

FOGAFIN (Fondo de Garantías de Instituciones Financiera): "Fue creado por el Artículo 1º de la Ley 117 de 1985, y es una persona jurídica autónoma de derecho público y de naturaleza única, sometida a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria"¹⁸.

BVC (Bolsa de Valores de Colombia): "La historia del mercado de

¹⁵ Fuente: Banco de La República.

¹⁶ Fuente: Banco de La República. http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_upac.htm

¹⁷ Fuente: Banco de La República.

¹⁸ Fuente: Fondo de Garantías de Instituciones Financiera Fogafin.





valores colombiano cambió el 3 de julio de 2001. Ese día, como producto de la integración de las bolsas de Bogotá, Medellín y Occidente, nació la Bolsa de Valores de Colombia, institución que hoy por hoy se encuentra consolidada para administrar los mercados accionario, cambiario, de derivados y de renta fija"¹⁹.

BRC (Investor Services S.A.): "Calificadora de valores que provee a los inversionistas opiniones profesionales, especializadas e independientes acerca de la calidad crediticia de una emisión de deuda en el mercado de capitales, de la capacidad de pago de diferentes tipos de empresas y de contrapartes para sus negocios"²⁰.

KPMG: "Red global de firmas profesionales que proveen servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría"²¹.

CDT: (Certificado de Depósito a Término): "Es un título valor expedido por una entidad financiera por el depósito de una suma de dinero a un plazo y a una tasa determinada. Los plazos pueden ser de 30 días en adelante, siendo los más comunes los de 30, 60, 90, 180 y 360 días. Instrumento de inversión de renta fija que puede negociarse en el mercado secundario de la bolsa de valores, pero que no es redimible sino hasta su vencimiento"²².

¹⁹ Fuente: Bolsa de Valores de Colombia (BVC).

<http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/AcercaBVC/conozcanos?action=dummy>

²⁰ Fuente: Investor Services S.A. (BRC). <http://brc.com.co/>

²¹ Fuente: KPMG. <http://www.kpmg.com.co/about/about.html>

²² Fuente: Serfinco. <http://www.serfinco.com/products/rent/cdt.asp>