

BANCO ITAÚ, S. A. LA CREACIÓN DEL MAYOR BANCO PRIVADO BRASILEÑO POR VALOR DE MERCADO

*Lourdes Casanova**

Itaú es el banco latinoamericano que más se ha beneficiado de la ola de consolidación que ha tenido lugar en el sector bancario en los últimos años y así se ha convertido en el mayor banco privado brasileño por valor de mercado según el *ranking* de *Business Week* de julio de 2003. Las adquisiciones han ido acompañadas de una reestructuración que lo han convertido en uno de los bancos más eficientes del mundo. Su éxito se basa también en el uso de la tecnología dentro de una visión a largo plazo como manera de superar la volatilidad de la economía brasileña y de la región.

Palabras clave: sistema financiero, privatización, fusiones y adquisiciones, reestructuración de plantilla, tecnología, América Latina, Brasil.

Clasificación JEL: G21, O54.

1. Introducción

Itaú se ha convertido en uno de los mayores bancos privados brasileños, con una valía neta en 2003 (1.º semestre) de 3.700 millones de dólares y un total de activos de 37.200 millones de dólares. Con una capitalización de mercado de 7.900 millones de dólares, Itaú es el mayor banco brasileño en términos de valor de mercado según el *ranking* de *Business Week* (14 de julio de 2003). Sus índices de Renta sobre el Patrimonio (ROE, *Return on Equity*) de 29,6 por 100 y de Renta

sobre Activos (ROA, *Return on Assets*) de 2,8 por 100 (1.º semestre de 2003) lo sitúan entre los mejores del mundo. La revista *The Banker* (julio de 2003) sitúa al Banco Itaú como el mayor en Latinoamérica, con un capital *Tier One* de 3.189 millones de dólares.

En junio de 2003, el banco ha alcanzado 3.068 puntos de venta en Brasil y opera con 18.309 cajeros automáticos. Su red en Estados Unidos, Europa y los países del Mercosur lo convierten en la ruta natural para introducir a las compañías brasileñas en sus negocios internacionales.

Una política constante de grandes inversiones en tecnología (415 millones de dólares en 2002) ha permitido a Itaú mejorar sus productos y calidad de ser-

* Profesora de INSEAD. Fontainebleau, Francia.

vicio y consolidar su imagen de innovación tecnológica y liderazgo. La iniciativa tecnológica, con su fuerza financiera y su actuación, trae prestigio y liderazgo a la marca Itaú, dándole una gran ventaja competitiva. La tecnología permite que un 79 por 100 de las transacciones se puedan hacer de forma autónoma y se puedan procesar directamente por los clientes y así rebajar costes a Itaú.

2. La historia de Itaú: Cómo se adquieren habilidades

El 2 de enero de 1945, Alfredo Aranha y Aloysio Foz fundaron el Banco Central de Crédito (BCC). En aquel momento era el banco número 327 que se abría en los últimos 12 meses. La economía brasileña estaba creciendo exponencialmente, gracias a las exportaciones a una Europa devastada tras el final de la Segunda Guerra Mundial. La expansión de los primeros años se debió, sobre todo, a los contactos personales del presidente del BCC entre los grandes industriales del sector textil, propietarios de las plantaciones de café, etcétera. Por este motivo las primeras agencias fuera de São Paulo se abrieron en Campinas y São João da Boa Vista.

En la década de los cincuenta, el BCC pasó de 9 oficinas a 35. En 1953, el BCC cambió de nombre a Banco Federal de Crédito, S A (BFC). En 1959, Olavo Setúbal (sobrino de Aranha) fue nombrado director general del banco. Olavo aportó al banco su experiencia en el mundo de los negocios y sus conocimientos de tecnología.

Una de las primeras decisiones de Setúbal fue reforzar la relación con la Companhia Brasileira de Seguros (por aquel entonces, la cuarta compañía de seguros más grande del país) como una medida para adquirir clientes corporativos del más alto nivel. Además, encabezó una estrategia de fusiones y adquisiciones para alcanzar una masa crítica en un mercado muy regulado. Desde entonces, Itaú pasó por dos

ciclos de adquisiciones (descritos más adelante) que consiguieron un doble objetivo: por una parte, lo convirtieron en el segundo banco privado brasileño y, por otra, ayudaron a difundir una fuerte cultura y una visión dentro de la empresa.

Sin embargo, el Banco tuvo que preparar la organización, estandarizar los procesos apoyados por inversiones en tecnología de la información para conseguir esta victoria para las adquisiciones. Estos ajustes pueden parecer obvios desde la distancia, pero no lo eran para otros bancos brasileños.

Tecnología de la Información/Internet

«En nuestra opinión, (Itaú es) una de las mejores instituciones financieras de América Latina, por su posicionamiento en el mercado, sus exitosas iniciativas tecnológicas, estrategia de segmentación y adquisiciones complementarias»

Crédit Suisse First Boston - Julio 1998

En el comienzo de la década de los sesenta, Itaú comenzó a invertir seriamente en tecnología de la información, convirtiéndose, en 1962, en el primer banco brasileño con su Centro de Processamento de Dados (CPD) (Centro de Procesamiento de Datos). Este CPD fue un elemento clave para optimizar los procesos y para alcanzar el éxito de dos de las más importantes funciones en las que se basa el negocio bancario: contabilidad y *marketing*. Con una fuente para los datos financieros y operacionales más eficaz y precisa, Itaú comenzó un proceso más ágil de toma de decisiones, asignación de servicios y mejora de la calidad de la asistencia al cliente.

Durante los años setenta, el banco continuó invirtiendo fuertemente en tecnología y capitalizó esas inversiones, facilitando la integración y racionalización de los diferentes procesos de negocio provenientes de los bancos que se estaban adquiriendo.

En la época de hiperinflación de los ochenta, el banco tuvo que enfrentarse a los grandes retos que acarrea tal situación. Los clientes querían niveles de servicio más altos, productos diferentes y respuestas inmediatas (*just in time*) a preguntas sobre sus cuentas. Algo que merece destacarse de esa época es la primera máquina automática que operaba con la voz («la primera en el mundo», según se comentaba en Brasil). Otra cuestión fue la implementación de la primera red de cajeros automáticos (*Automated Teller Machines*, ATM) en 1983, después del éxito de Citibank, donde Roberto Setúbal (hijo de Olavo Setúbal) había trabajado en Estados Unidos (véase Cuadro 1 para la evolución del avance tecnológico).

Ya en los noventa, el banco decidió dirigir sus inversiones en tecnología de la información hacia Internet (tal como hicieron otros bancos brasileños) para aprovechar la base de clientes que ya estaban usando transacciones en línea, cajeros automáticos, y relaciones con cuentas en línea. En un reciente *ranking*, entre los 11 bancos del mundo con más transacciones en línea, cuatro de ellos eran brasileños, e Itaú el octavo del mundo. El banco ofrece servicios como balances de las cuentas bancarias enviados por correo electrónico y transacciones en línea 24h/24h con el objetivo de reducir la infraestructura y mejorar la calidad del servicio.

En junio del 2000, Itaú se asoció con AOL Latin America (AOLA), la filial en América Latina de AOL, proveedor de servicios y de contenidos de Internet. La colaboración iba dirigida a aprovechar el tráfico de clientes en línea de ambas empresas. El portal añadió a sus servicios un canal financiero para los clientes de Itaú, e Itaú compartió el centro de llamadas (*call centre*) con AOL; asimismo, se responsabilizaba de cobrar las cuotas de los usuarios de los servicios de

AOLA. Para promover esta oferta, Itaú ofreció horas de conexión a Internet gratuitas a sus clientes.

Marketing

Después de haber adquirido una masa crítica en los setenta, estando presente en más de diez Estados en Brasil y con una infraestructura de tecnología punta, el Banco Itaú estaba preparado para retos mayores. Debían ser capaces de retener la base de clientes de los bancos adquiridos, llegar a nuevos clientes y, al mismo tiempo, integrar y desarrollar empleados de distintas culturas. Fundamental para todo ello fue la creación de un fuerte plan de comunicación, que incluyera una marca. El *marketing* era una necesidad para el desarrollo posterior del banco.

La primera campaña con el eslogan «Ayuda a Itaú a convertirse en el primero» iba dirigida a los clientes e internos, pidiendo a los empleados (que provenían de diferentes bancos) que formaran una fuerza cohesionada contra Bradesco, el mayor banco privado brasileño, el gran rival en el mercado doméstico. Itaú fue la primera institución en Brasil que sponsorizó eventos deportivos como los Juegos Olímpicos de 1976 (retransmitidos en directo en Brasil por primera vez) y campeonatos de tenis, interesantes por el tipo de audiencia de clase alta. Al mismo tiempo, Itaú se dedicó a reciclar su logotipo hasta llegar al actual, en azul brillante y naranja.

Lo último, y quizá lo más importante, fue la segmentación del mercado en 1993, considerada como clave para la organización del *marketing*. Ser capaz de dirigirse a cada segmento del mercado con el servicio al cliente apropiado ha llevado a una mejor percepción de dicho servicio y, en consecuencia, a una mejora de la imagen de marca (véase el Esquema 1).

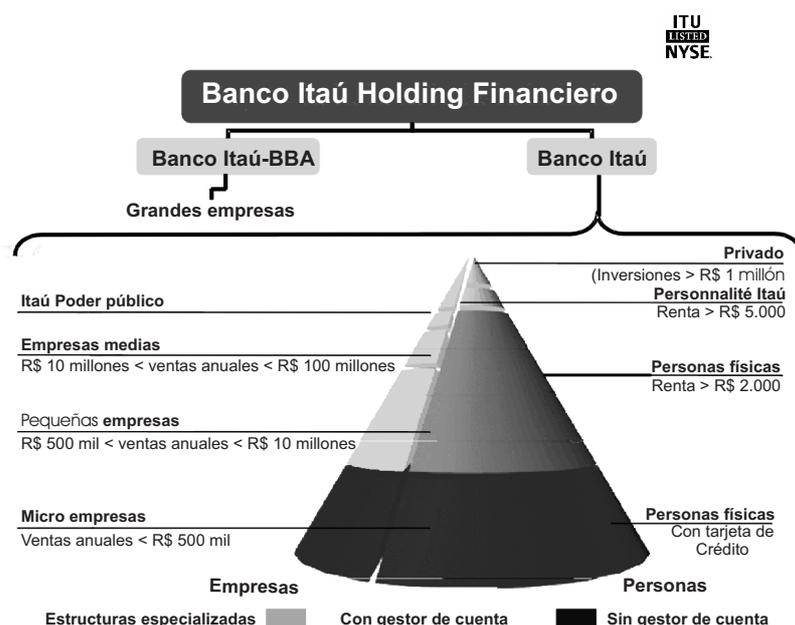
CUADRO 1

AVANCES TECNOLÓGICOS MÁS IMPORTANTES

Años 80			
Itaúfone	Itaúfax	Cajeros automáticos desde 1983	Office Banking
135 millones de transacciones en 2002 Pionero en procesamiento de voz por teléfono	11 millones de transacciones en 2002	946,2 millones de transacciones en 2002 18.309 Tercera mayor red en Argentina	Especializado en sistemas para empresas
Años 90 Centros de llamadas			
Bankfone	Investfone	SOS Seguros	
2,8 millones de clientes en 2002 135.200 llamadas por día en 2002	Centros de inversión 2.100 llamadas/día en 2002	Centros de seguros 4.900 llamadas/día en 2002	
Telemarketing	Prevfone	SOS Bankline	
5,4 millones de clientes contactados en 2002	Centro de la seguridad social 2.400 llamadas/día en 2002	PC y Banca por Internet	
Años 90			
Home & Office Banking (PC+Internet)			
Gestión completa de las cuentas 2,6 millones clientes en 2002 (92 por 100 Internet Banking y 8 por 100 PC Banking)		344,1 millones de transacciones en 2002	
2000			
Itaú e-mail	Cellbank	Itaú Shopline	TBD
Información sobre cuentas enviada semanalmente por correo electrónico	Preguntas rápidas y cortas	Comercio electrónico	WAP, Web TV

ESQUEMA 1

SEGMENTACIÓN DE MERCADO



Productividad

Se esperaba que la estrategia tecnológica hiciera mejorar la productividad. Aunque en las adquisiciones de los noventa Itaú buscaba complementariedad en los servicios o mayor cobertura geográfica, el banco siempre aprovechó las sinergias. Fue capaz de reducir costos de forma rápida y eficaz, gracias a la estandarización de los procesos y a su tecnología avanzada. El banco mejoró los beneficios por empleado, desde 10.600 millones de dólares en 1994 a 28.200 millones de dólares en diciembre de 2002, a pesar de las adquisiciones de bancos estatales, generalmente

muy ineficaces. Itaú ha conseguido mejorar su ratio de eficiencia (Costes operacionales/Ingresos) de forma consistente.

3. Crecimiento a través de ciclos de adquisiciones

En su avance hasta convertirse en el segundo mayor banco en América Latina por activos, Itaú pasó por tres ciclos de adquisiciones (véase el Cuadro 2). Hoy, representa a más de 50 bancos que se han fusionado entre ellos antes de que Itaú los incorporara.

Primer ciclo de fusiones y adquisiciones - Fusiones

La primera ola de adquisiciones tuvo lugar durante los años sesenta y setenta, en un proceso que posicionó al banco en el segundo lugar de los *ranking* nacionales. En 1964, después de que las autoridades regulatorias hubieran restringido el crecimiento a través de la red de oficinas, el Banco Federal de Crédito e Itaú decidieron fusionarse y formar el Banco Federal Itaú, S A (BFI). BFC e Itaú ocupaban, respectivamente, el lugar 32 y 47 en el *ranking* de los mayores bancos de Brasil; BFI ocupó el número 16. Unos años más tarde, BFI adquirió dos bancos más y fusionó un tercero en el Banco Federal Itaú Sul Americano (BFISA)... y esto fue sólo el comienzo.

En 1969, BFISA se fusionó con el Banco da América, el banco con la mayor red de oficinas en São Paulo, lo que convirtió a Itaú América, S A (IA), en el séptimo mayor banco de Brasil, con 274 oficinas. Por aquel entonces, IA había superado a su mayor rival, Banco Mercantil de São Paulo.

Segundo ciclo de fusiones y adquisiciones - Adquisiciones (A)

El Banco Itaú, S A, nació cuando IA se integró con el Banco Aliança, S A (1970), y el Banco Português do Brasil (1973). El paso más audaz llegó en 1974, cuando Itaú integró al BUC (Banco União Comercial), a su vez, resultado de varias fusiones. El nuevo banco había doblado su tamaño, se convirtió en el segundo mayor banco de *retail* de Brasil, con 561 oficinas, y pasó a formar parte de los 500 bancos más grandes del mundo.

En los siguientes veinte años, Itaú hizo prioritarias otro tipo de inversiones, como el crecimiento interno para llegar a más clientes, el aumento de la productividad a través de la proliferación de cajeros automáti-

cos y programas de educación continua para sus empleados. La segmentación de sus negocios resultó en la segregación de algunas de sus unidades y la expansión (*greenfield*) a Portugal (Banco Itaú Europa, S A - BIE) y Argentina (Banco Itaú Argentina, S A - BIA) en 1994. BIE ayudó a Itaú a conocer mejor los mercados europeos y, al mismo tiempo, ayudó a las empresas brasileñas a comerciar con Europa (y con Argentina) con un coste de financiación más bajo. BIA fue la primera pieza en la estrategia de internacionalización de la banca de *retailing* de Itaú. Pronto se expandió a Luxemburgo con la adquisición de Bamerindus, un gran banco estatal que había sido rescatado y vendido al banco HSBC.

Tercer ciclo de fusiones y adquisiciones - Adquisiciones (B)

Desde el comienzo de los años noventa, la dirección de Itaú era consciente de la necesidad de reforzar su presencia en la banca de inversión y en la gestión de activos (*asset management*), en las cuales el banco carecía de experiencia y conocimiento. En 1995, Itaú aprovechó la oportunidad de establecer una *joint venture* con Bankers Trust New York Corp. que se lanzó al año siguiente. Con esta adquisición, Itaú entró en el segmento de banca de inversión, incorporando conocimiento en seguros, fusiones y adquisiciones y riesgo en divisas. En octubre de 1995, Itaú adquirió el Banco Francês e Brasileiro (BFB), antigua filial del grupo francés Crédit Lyonnais y un jugador bien establecido en banca de empresas y banca privada, incorporando así nuevas competencias como financiamiento en divisas extranjeras y gestión de activos. Ninguno de sus competidores en *retail banking* había seguido este tipo de estrategia. Con estos dos movimientos, el banco pretendía dominar todos los segmentos del mercado y maximizar los ingresos por

CUADRO 2

HISTORIA DE LAS ADQUISICIONES Y FUSIONES DE ITAÚ

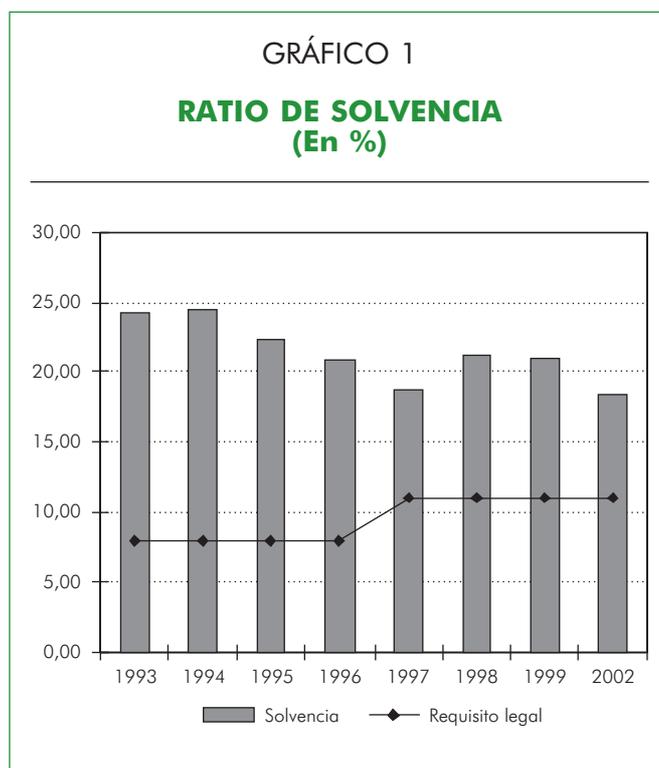
Año	Fusiones y adquisiciones	Resultado	Tamaño final	Nuevo ranking
Ciclo 1				
Fusiones				
1964	Banco Itaú	Banco Federal Itaú, S.A. (BFI)	132 oficinas	16
1966	Banco Sul Americano	Banco Federal Itaú Sul Americano, S.A. (BFISA)	184 oficinas	n.d.
1967	Banco do Rio Banco do Comercio e Indústria do Estado do Paraná	Integrado en BFISA	n.d.	n.d.
1969	Banco da América	Itaú América, S.A. (IA)	274 oficinas	7
Ciclo 2				
Adquisiciones (A)				
1973	Banco Português do Brasil	Banco Itaú, S.A.	468 oficinas	n.d.
1974	Banco União Comercial	Integrado en Banco Itaú, S.A. Segundo mayor banco minorista en Brasil	561 oficinas	2
1985	Banco Pinto de Magalhães	Integrado en Banco Itaú, S.A.	912 oficinas	2
Ciclo 3				
Adquisiciones (B)				
1995	Bankers Trust (<i>joint venture</i>) Banco Francês e Brasileiro	Itaú Bankers Trust (IBT) - Banco Inversión BFB mantuvo su independencia Integrado en Itaú Personalité	n.d. Δ 30 k clientes	n.d. 2
1997	Banco Banerj (Rio de Janeiro)	Banerj mantuvo su independencia, complementariedad geográfica	Δ 88 k clientes	2
1998	Banco Bemge (Minas Gerais)	Bemge fusionado parcialmente y complementariedad geográfica	Δ 88 k clientes	2
1998	Banco del Buen Ayre	Fusionado con BIA en 1999 y 6.º banco en Buenos Aires	Δ 88 k clientes	6 Argentina
2000	Banestado	Banestado mantuvo independencia pero complementariedad geográfica. Precio: 300 por 100 premium	n.d.	2
2001	Banco BEG	Itaú se convierte en el líder en el Estado de Goiás, el 11.º por PIB nacional		
2002	BBA Creditanstalt	Se convierte en el mayor banco corporativo de Brasil. El nuevo banco Itaú-BBA tiene 33,8 billones de dólares de activos	n.d.	n.d.
2002	Banco Fiat	Interés en la financiación de coches	n.d.	n.d.

cliente a través de venta cruzada (*cross-selling*) de productos. La integración de BFB permitió a Itaú crear valor a través de sinergias con su estructura de *back office* y contacto directo con el cliente, y de tecnología de información.

A finales de los noventa, Itaú retomó su estrategia de crecimiento en la banca al por menor en Brasil al perseguir, por medio de adquisiciones, todos los bancos estatales que se privatizaron y que complementaban la posición del banco. El razonamiento de esta estrategia era añadir valor al banco adquirido a través de mejorar la posibilidad de ventas cruzadas de productos a los nuevos clientes, además de modernizar y racionalizar las operaciones de *front office* de dicho banco e integrar el *back office* de los procesos de negocios con la estructura ya existente. Se consideraba a los bancos estatales como con activos de bajo riesgo, ya que normalmente sus préstamos se otorgan a funcionarios del Estado.

El primer paso fuerte en esta dirección se dio en junio de 1997 con la adquisición de Banco Banerj, el mayor banco al por menor estatal del Estado de Rio de Janeiro. Esta adquisición permitió al banco doblar su red de oficinas y posicionarse como el más importante del Estado de Rio de Janeiro, el segundo mayor de Brasil en Producto Interior Bruto (PIB). Desde entonces, Banerj ha pasado por un esfuerzo de modernización y racionalización, y su plantilla ha pasado de 6.075 a 2.873 empleados. Se han fomentado las interacciones entre el cliente y el banco por teléfono y el uso de cajeros automáticos. La venta cruzada de productos se ha ido optimizando, a pesar de que el servicio directo al cliente no ha podido ser integrado con el de Itaú (excepto en los cajeros automáticos) debido a restricciones regulatorias impuestas por el vendedor, el Estado de Rio de Janeiro.

En 1998, a pesar de la presión sobre su ratio de solvencia, tradicionalmente muy sólido (véase el Gráfico 1), la capacidad de Itaú de generar fondos interna-



mente le permitió adquirir el 90 por 100 del Banco Bemge, el antiguo banco estatal de Minas Gerais, y también el Banco Buen Ayre, que unió fuerzas con el BIA en un intento de penetrar en el mercado argentino (BBA se unió al BIA un año después). Estas dos transacciones representaron una inversión de 750 millones de dólares.

El Banco Bemge fue una estrategia adecuada por su fuerte presencia en Minas Gerais, el tercer Estado más importante de Brasil por PIB. En este Estado, Bemge tenía una red de oficinas cinco veces mayor que la de Itaú, y doble cuota de mercado. El hecho de que se permitiera a Itaú integrar un número importante de oficinas (véase Gráfico 2) facilitó la convergencia en los niveles de calidad de servicio, ventas cruzadas hacia los niveles de Itaú, acelerando la creación de valor.

GRÁFICO 2

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE OFICINAS

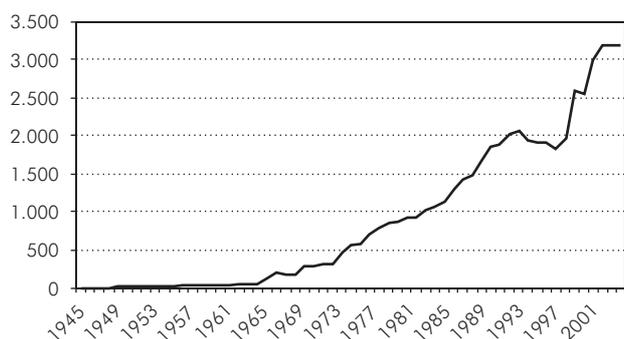
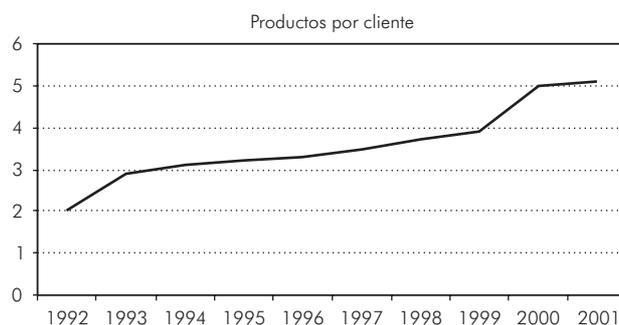


GRÁFICO 3

NÚMERO DE PRODUCTOS VENDIDOS POR CLIENTE



Un paso importante en el proceso de internacionalización fue la fusión entre BIA y BBA. La red de oficinas del banco lo convirtió en el quinto más importante de Buenos Aires (62 oficinas a sumar a las 32 del BIA), y su red de cajeros automáticos se convirtió en la segunda más importante de Argentina (215 cajeros a añadir a los de BIA). Tras la adquisición, Itaú cotizó en el mercado de valores de Buenos Aires. Fue la primera institución financiera brasileña en hacerlo.

En general, las adquisiciones de Banerj y Bemge, fueron un gran éxito para Itaú. El valor para los accionistas fue doble:

- La convergencia en los niveles de venta cruzada entre los bancos que adquirió Itaú. El coste de adquisición de nuevos clientes es muy alto, y por eso existía espacio para mejorar la rentabilidad del banco adquirido dirigiéndose a la demanda latente de una base amplia de clientes. Itaú estaba en posición de lograrlo, al aumentar los estándares de calidad y agilidad del servicio al cliente.

- La implementación de los procesos de negocios de Itaú en el nuevo «miembro de la familia», gracias a las

posibilidades con su infraestructura tecnológica de mejorar la eficacia por las economías de escala.

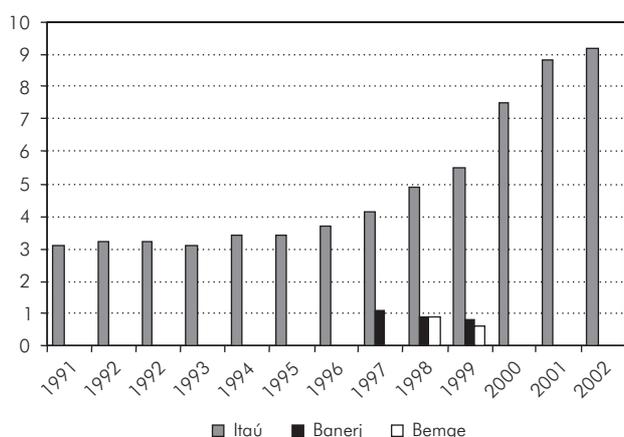
A Itaú no se le permitía fusionar las oficinas (*front office*) de los bancos privatizados que adquiría, y por eso se planteaba como difícil la mejora de la calidad del servicio y la venta cruzada de productos en esos bancos. Sin embargo, en el caso del Banerj, los resultados han mejorado. Los Gráficos 3 y 4 presentan cómo el banco ha aumentado el portafolio medio de productos vendidos por cliente.

Se optimizó también la productividad de los bancos adquiridos (véase Gráfico 5). El número de depósitos por trabajador ha aumentado de forma dramática siguiendo el esfuerzo de mejora de calidad del servicio, además del cambio de canales interactivos hacia cajeros automáticos, teléfono e Internet. El ratio de eficiencia sufrió en 1997 con la adquisición de Banerj (véase Gráfico 5), pero ha mejorado desde entonces estabilizándose al nivel de 1996 con un 58 por 100.

En octubre de 2000, Itaú invirtió 900 millones de dólares en la privatización de Banestado, el banco del Estado de Paraná, el quinto Estado de Brasil en términos de PIB.

GRÁFICO 4

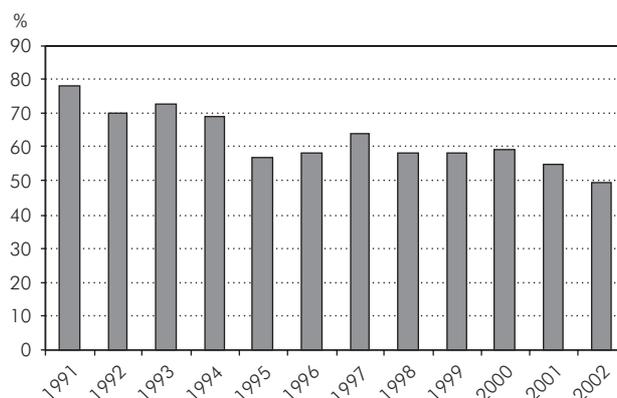
NÚMERO DE CLIENTES ACTIVOS*



* El número de clientes después de 2000 es de Itaú consolidado (incluye Banerj y Bemge).

GRÁFICO 5

RATIOS DE EFICIENCIA* (En %)



NOTA: * Costes operacionales/porcentaje de ingresos.

4. Una decisión clave en la privatización de Banespa

La subasta de Banespa fue uno de los acontecimientos más importantes en el sistema bancario brasileño. Banespa salió a subasta solamente ocho semanas después de la de Banestado. Banespa, el banco estatal de São Paulo con 3,1 millones de clientes, 700 oficinas y uno de los mejores ratios de solvencia del país. Esto representa una cuota de un 23 por 100 del mercado más rico de Brasil: São Paulo contribuye a un 35 por 100 del PIB nacional y tiene el PIB per cápita más alto del país. La amplia base de clientes de Banespa era uno de los mejores atractivos del banco así como el número de oficinas, sólo superada por Bradesco e Itaú. Dada la dimensión de Banespa el resultado de la subasta podía alterar de forma dramática los *ranking* de la banca local. Sin embargo, la transacción suponía grandes riesgos que

debían ser evaluados con gran prudencia por las partes interesadas y que podían impactar de forma significativa los resultados del banco comprador. El proceso de la privatización de Banespa fue muy complejo y se pospuso en varias ocasiones por la presión política y popular. Desde 1998, la dirección de Banespa, designada por el gobierno federal, había estado preparando la privatización, dando prioridad a la transparencia del proceso con respecto a las decisiones de inversión y de tecnología.

El proceso se acompañó de especulaciones en la prensa sobre si Bradesco, el líder privado nacional, estaba preparándose para la adquisición de Banespa. Si esto hubiera sido así, Bradesco hubiera conseguido distanciarse de sus competidores más próximos para siempre. Por otra parte, Itaú y Unibanco tenían una oportunidad de oro para situarse como el número uno (véase el Cuadro 3 de los mayores bancos brasileños en 2002).

CUADRO 3

LOS MAYORES BANCOS BRASILEÑOS, 2002

Ranking	Banco	Equity	Activo total	Beneficio neto	Depósitos totales	N.º de empleados	N.º de oficinas	Índice solvencia (%)
1	BNDES*	12.350.242	150.989.064	—26.839	12.063.575	1.545	1	14,47
2	Bradesco	10.982.314	121.853.379	1.103.358	56.653.327	69.796	2.962	17,89
3	Itaú	10.723.206	107.716.519	1.251.314	39.529.224	49.422	2.230	17,05
4	Banco do Brasil*	9.197.065	204.594.608	1.204.555	97.253.319	92.958	3.165	12,24
5	Unibanco	6.657.538	70.902.473	538.550	26.312.387	25.054	906	15,71
6	Santander Banespa	5.919.374	54.615.406	1.480.428	19.390.574	20.030	1.017	15,09
7	ABN Amro	5.775.829	36.427.993	445.790	15.782.246	22.625	851	15,73
8	Caixa Econômica Federal*	4.628.121	128.417.934	516.658	76.606.306	106.548	2.147	14,68
9	Citibank	3.693.301	28.251.075	928.195	1.477.712	2.084	51	19,19
10	Nossa Caixa*	1.354.364	28.612.651	100.633	18.088.755	13.964	498	22,62

* Bancos públicos.

FUENTE: Banco Central do Brasil.

La prisa por adquirir economías de escala era muy importante en un momento de intensa consolidación ya que los altos tipos de interés, que enmascaraban las ineficiencias de algunos de los contendientes en el sector, estaban bajando. Una semana antes de la subasta, todos los bancos extranjeros abandonaron, excepto el Banco Santander.

Al final, Itaú no participó en la subasta y sus mayores rivales, Bradesco y Unibanco, pujaron 0,53 por 100 y 15,3 por 100, respectivamente, por encima del precio mínimo. El banco español Santander Central Hispano (SCH) adquirió Banespa por 3.600 millones de dólares, un *premium* de 303 por 100 sobre el precio mínimo y 1.500 millones de dólares sobre el valor contable de 2.100 millones de dólares. La acción del SCH en la Bolsa de Madrid cayó un 7 por 100 y un 10 por 100 en el NYSE, mientras que las de Itaú y Bradesco ganaron un 7 por 100.

La adquisición de Banespa convirtió al SCH en el cuarto banco privado de Brasil y el quinto mayor del país con 3,9 millones de clientes, 1.970 agencias,

30.000 millones de dólares de activos, 10.000 millones de dólares en cuentas bancarias, 6.600 millones de dólares en fondos y 28.400 empleados.

Itaú creyó que la adquisición de Banespa le haría perder valor de mercado porque:

- Había demasiadas coincidencias entre ambas redes de oficinas: un 80 por 100 de los empleados de la red de Banespa hubieran tenido que ser despedidos, además de un 50 por 100 de los de *back office* lo que habría representado un enorme esfuerzo de racionalización.
- Muchos de los clientes de Banespa ya lo eran de Itaú, mientras que otros rechazaban a Itaú.
- A diferencia de otras privatizaciones, el gobierno del Estado de São Paulo había negado las peticiones de los compradores brasileños de garantizar la enorme cantidad de funcionarios por lo menos durante cinco años.
- Uno de los grandes activos de Banespa era su enorme crédito fiscal. Sin embargo, a menos de otros posibles compradores, Itaú no hubiera podido

aprovecharse de esto, dado que ya se beneficiaba de un crédito fiscal.

- La adquisición de Banespa hubiera bajado las ganancias por acción de Itaú en un 15 ó 20 por 100 por varios años.

Con esta decisión, Itaú obtuvo el mayor valor de mercado de todos los bancos latinoamericanos (unos 10.000 millones de dólares), con una formidable actuación de su acción en el mercado de valores.

En 2001, Itaú adquirió el Banco do Estado de Goiás, S A - BEG, al ser privatizado por 225,2 millones de dólares. Así consiguió ser el líder del Estado de Goiás, el 11.º mayor por PIB de Brasil.

En 2002, Itaú continuó su insaciable marcha adquisitiva con la compra del Banco BBA Creditanstalt por 932.000 millones de dólares y del Banco Fiat por 310,4 millones de dólares. Estas fusiones situaron a Itaú como el mayor banco corporativo de Brasil con unos activos de 3.800 millones de dólares. Aunque el incremento de los activos por medio de estas fusiones fue de solamente un 0,3 por 100, la adquisición prácticamente doblará el portafolio de Itaú de *leasing* y financiación de vehículos hasta unos 1.799 millones de dólares, así como el acceso a todas las compañías italianas en Brasil y clientes actuales de Fiat. Itaú consigue así acceder a un mercado con márgenes muy altos.

ANEXO

**Resumen de la entrevista con Roberto Setúbal
Director General, Banco Itaú**

Itaú pasó por un proceso de debate interno bajo el liderazgo del director general en 1992, que desembocó en la siguiente visión para el banco:

«Ser el banco líder en desempeño, reconocidamente sólido y confiable, destacándose por el uso agresivo de *marketing*, tecnología avanzada y por equipos capacitados, comprometidos con la calidad total y la satisfacción de los clientes.»

Esta visión ha servido de guía al banco y le ha ayudado a convertirse en una de las empresas más admiradas, una de las marcas más prestigiosas de Brasil y uno de los mejores bancos de América Latina (según el *ranking* de América Economía).

Uno de los factores clave del éxito ha sido una visión clara de incrementar el valor para el accionista en un momento en que no era corriente en América Latina. Esto hizo que los directivos del banco se centraran en este objetivo.

«Nosotros estábamos considerando un crecimiento ligado a la rentabilidad, lo que tiene mucho que ver con la creación de valor para el accionista. Esto fue muy importante para Itaú, que no quería convertirse en el mayor banco sino conseguir un crecimiento de los resultados, la satisfacción del cliente y el que aportara más beneficios. Lo que ha sido una realidad desde 1992 y aún creemos que sigue teniendo mucho sentido.»

«El mayor reto para el futuro es saber adaptarse a los cambios que se van a producir en Brasil. El país va a conseguir el grado de inversión, en los próximos 3 ó 4 años, lo que supondrá un cambio tremendo para los bancos locales. El acceso y los flujos de capital será mucho mayor y los precios de los préstamos, mucho más baratos. Esto cambiará el negocio de la banca, que deberá aprender a vivir con tipos de interés mucho más bajos y con una competencia internacional mucho mayor.»

Brasil es el país más grande de Latinoamérica y los bancos locales están mucho mejor capitalizados y tienen una rentabilidad muy grande. Esto explica el gran peso que la banca brasileña tiene dentro de la banca latinoamericana. En el resto de los países de la región la banca extranjera y, fundamentalmente, los bancos de origen español o americano, dominan el negocio financiero, mientras que en Brasil la banca doméstica sigue triunfando. El sector está muy bien regulado por el Banco Central. La tecnología, el aprendizaje de las mejores prácticas de la banca internacional y el buen hacer del *management* local son las claves de su éxito actual y en el futuro próximo. La banca internacional tardará en triunfar en Brasil. Itaú, Bradesco y Unibanco son mejores que la competencia. El negocio bancario sigue siendo muy local y difícil.

«Soy muy optimista sobre el futuro de Brasil y de la política actual. Ha sido una sorpresa comprobar el pragmatismo del gobierno del Presidente Lula dejando de lado la ideología. Latinoamérica está aceptando que sólo hay un camino que es el de la disciplina fiscal y una política monetaria estricta. Brasil triunfará y el resto de la región también.»

La red internacional de Itaú aumentará después de que el país consiga el grado de inversión, ya que seguiremos a nuestros clientes en su proceso de expansión internacional.»

ICE

Información Comercial Española

ICE

Revista de Economía

Información Comercial Española

ICE

Revista de Economía
MINISTERIO DE ECONOMIA

ICE

1959

1981

E

í n d i c e s

Más de cien años
al servicio de la
economía española

Información Comercial Española

ICE

Revista de Economía
MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA

1982

d i c e s

1998