

## **CASO DE ESTUDIO: CONTRATACIÓN DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN EL SECTOR DE BANCA PRIVADA**

### ***CASE STUDY: HIRING A HIGH PERFORMING TEAM ON THE PRIVATE BANKING SECTOR***

Juan Miguel Ruiz de Villalba Flórez,<sup>1</sup> Camilo Franco Ruiz<sup>2</sup>  
& Mariano Gentilin<sup>3</sup>

#### **Resumen**

Se presenta un caso de estudio en el que se analiza una situación real de negocio ocurrida en 2006, donde un equipo de alto desempeño trabajando para la banca privada en Estados Unidos, fue contratado por un banco competidor como alternativa a las estrategias de crecimiento inorgánico. El objetivo del caso es ilustrar la adquisición de equipos de alto desempeño como una alternativa a las estrategias de crecimiento inorgánico reconocidas tradicionalmente. Se contextualiza al lector acerca de lo que es el mercado de la banca privada en Latinoamérica, se ilustra el funcionamiento de los dos bancos involucrados en este sector, al igual que la intención de uno de adquirir al otro. Finalmente se muestra el funcionamiento del equipo de alto desempeño y la propuesta de la alternativa.

**Palabras clave:** Fusiones; Adquisiciones; Equipos; Alto Desempeño; Crecimiento inorgánico.

---

<sup>1</sup> Negociador Internacional, Universidad EAFIT, Colombia. Maestría en Administración de Negocios (MBA), Universidad EAFIT, Colombia. Actualmente se desempeña como Gerente Zona Preferencial Antioquia, Grupo Bancolombia, Medellín, Colombia. Correo electrónico: jmruiz@Bancolombia.com.co

<sup>2</sup> Negociador Internacional, Universidad EAFIT. Maestría en Mercadotecnia con concentración en Estrategia, Tecnológico de Monterrey, México. Estudiante PhD en Administración Estratégica de Empresas, CENTRUM Business School PUCP, Perú. Actualmente es Profesor de Negocios Internacionales, Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Correo electrónico: cfrancor@eafit.edu.co

<sup>3</sup> Licenciado en Administración, Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Maestro en Estudios Organizacionales y Ph.D. en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México DF, México. Ph.D. en Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Actualmente es Profesor de Organización y Gerencia, Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo electrónico: mgentilin@eafit.edu.co

–  
Artículo recibido: 02/10/2017. Artículo aprobado: 22/11/2017.

## Abstract

*The following case study is chosen in order to analyze a real situation of business occurred in 2006, when a high performing team working for a private bank in the United States was hired by a competitor bank as an alternative to the inorganic growth strategies. The purpose of the case is to illustrate the acquisition of high performance teams as a preference to the traditionally recognized strategies. It contextualizes the reader on what the market for private banking in Latin America is; the operation of the two banks involved in the sector, and one's intention to acquire the other. At last it shows the operation of a high performing team and the alternative's proposal.*

**Keywords:** *Mergers; Acquisitions; High Performing; Teams; Inorganic Growth.*

Clasificación JEL: F23.

## Introducción

Cuando los gerentes de las empresas se preguntan acerca de cuál será la mejor manera de alcanzar sus objetivos de crecimiento, surgen principalmente dos alternativas: estrategias orgánicas -o internas- y estrategias inorgánicas -o externas- (Pasanen, 2007). Al analizar las posibilidades para llevar a cabo estrategias de crecimiento inorgánica, se evidencia un gran énfasis en las fusiones y adquisiciones (FYA), pero no es fácil hallar estudios que exploren la adquisición de equipos de alto desempeño (EAD).

La adquisición de EAD, también conocida como *lift outs* (Abrahams & Groysberg, 2006), representa una alternativa de crecimiento inorgánica que consiste en la contratación de equipos de trabajo eficientes. Es una opción que presenta diversos beneficios frente a las alternativas más tradicionales, sobre todo en mercados basados en el conocimiento, porque posibilita hacer una adquisición estratégica de los recursos de mayor relevancia para el negocio.

El caso de estudio presentado en este trabajo expone el análisis de una situación real de negocio ocurrida en el año 2006 en los Estados Unidos. El propósito es evidenciar el proceso llevado a cabo para realizar la adquisición de un equipo de alto desempeño en el sector de banca privada Latinoamericana. El caso se desarrolla en un contexto de expansión de países emergentes, donde los latinoamericanos más adinerados llegaron a aumentar sus patrimonios en proporciones mayores a los más ricos del mundo. Esto atrajo un gran caudal de franquicias bancarias hacia Miami, nexo entre Latinoamérica y los Estados Unidos, y propició una gran competencia por la captación de los recursos.

Para la elaboración del artículo se utilizó la metodología de caso de estudio (Carlile & Christensen, 2009), siguiendo la estrategia propuesta por Yemen (2006): apertura, información de contexto, área de interés, problema y cierre. La información del caso se recopiló a partir de notas de diario producto de la observación participante (Létourneau, 2009), llevada a cabo por parte de uno de los autores del trabajo, y se complementó con entrevistas semidirigidas aplicadas a actores clave.

El artículo se desarrolla de la siguiente forma: primero, se presenta la revisión de los conceptos de estrategias de crecimiento inorgánico, FYA y adquisición de EAD. Seguidamente, se expone el caso de estudio, en el cual se caracteriza el contexto, las alternativas posibles de crecimiento, los problemas que se vivenciaron y el proceso transcurrido para tomar la decisión. Finalmente, se realizan unas reflexiones finales y se sugieren unas preguntas para fomentar la discusión del caso.

## Revisión de la literatura

Las estrategias de crecimiento inorgánicas se definen como aquellas presentadas en la adquisición de un interés controlante en una organización por parte de otra, integrando los negocios de la organización adquirida en las operaciones corrientes de la compañía compradora, o tomándola como una subsidiaria del portafolio de la misma (Lockett, Wiklund, Davidsson, & Girma, 2011).

Existen diferentes formas de llevar a cabo una estrategia de crecimiento inorgánica, por ejemplo: las alianzas estratégicas (Dacin, Oliver & Roy, 2007), las inversiones de tipo Brownfield (Welch, Benito y Petterson, 2007), los proyectos de riesgo compartido o joint ventures (Pfeffer y Nowak, 1976) y las fusiones y adquisiciones (Peng, 2013; Vazirani, 2012).

De todas las anteriores, las fusiones y adquisiciones (FYA) representan la modalidad más habitual de crecimiento inorgánico. Las fusiones se generan cuando dos organizaciones de manera voluntaria acuerdan colaborar mutuamente, en términos equitativos, a través de la unión de sus activos, pasivos y culturas organizacionales (Vazirani, 2012). Las adquisiciones se materializan cuando una compañía compra títulos de propiedad de otra, lo suficientemente representativos como para obtener el control o la propiedad de ésta (Anderssen, Bezuidenhout, Cohen, Horwitz, Kirsten, Mosoeunyane, Smith, Thole, & Van Heerden, 2002).

A pesar de la gran popularidad de las FYA entre los gerentes encargados de liderar las estrategias de crecimiento, éstas no han demostrado gran efectividad. Entre el 20% y el 30% de los casos los beneficios para el comprador no son satisfactorios con respecto al costo de oportunidad de su capital, evidenciando con ello, altas posibilidades de destrucción de valor (Bruner, 2002).

Por su parte, la adquisición de equipos de alto desempeño (EAD) se define como la contratación sincrónica por parte de una compañía de un conjunto de personas que han trabajado de forma agrupada y eficiente. Y se estima que podrían continuar trabajando como un equipo con las características mencionadas en un ambiente totalmente nuevo y en un período corto de tiempo (Abrahams & Groysberg, 2006).

Los EAD representan una forma novedosa de hacerse de un equipo altamente eficiente sin tener que adquirir otros activos, pero no resulta una opción adecuada para cualquier estrategia de crecimiento inorgánico. En algunos casos, las FYA pueden resultar una mejor opción, según la estrategia que se busque llevar a cabo. A continuación, en la Tabla 1, se presentan las grandes diferencias que existen entre los EAD y las FYA.

Tabla A1

## Adquisición de EAD versus FYA

	EAD	FYA
<b>Marca</b>	Se ajusta mejor a crecimiento de unidades de negocio, situaciones sinérgicas, posicionamiento importante de marca en clientes y empleados	Se ajusta mejor para compras no sinérgicas, cuando se mantiene la marca, posicionamiento importante de marca en clientes y empleados
<b>Legal</b>	Alta complejidad, menor intervención regulatoria	Alta complejidad, mayor intervención regulatoria
<b>Industria</b>	Se usa con mayor frecuencia en el sector de servicios, en negocios dependientes del conocimiento del equipo, know-how intuitivo y de talento, sin propiedad intelectual clara. Funciones de tipos III y IV	Se usa con mayor frecuencia en negocios que involucran activos cuantificables, negocios con propiedad intelectual definida, conocimiento que sea fácil de transmitir y enseñar. Funciones de tipos I y II
<b>Cultura</b>	Requiere un proceso de aculturación. Es adecuado cuando se busca generar espacios para el aprendizaje, la innovación, la construcción de redes de negocios	Requiere un proceso de integración total. Es adecuado cuando se busca llegar a mercados diferentes desde el punto de vista cultural y construir nuevas redes de negocios
<b>Costo</b>	Eficiencia en costos, solo se paga por el objetivo principal	Altos costos, se paga prima por activos secundarios al objetivo principal

**Fuente:** Ruiz de Villalba Flórez, Gentilin y Franco Ruiz (2017, p. 59)

Caso de estudio<sup>4</sup>

José Luis Soler se encontraba en el balcón de su exclusivo *pent-house* en Brickell, observando el hermoso atardecer que cubría la bahía de Miami. Transcurría la primavera de 2006 y hacía algunas horas que había terminado un largo almuerzo con Manuel Quirós, vicepresidente del Sea Bank (en adelante: SB) y viejo conocido de la industria de banca privada<sup>5</sup> en Miami; ahora reflexionaba sobre el encuentro.

Soler conocía bien las credenciales de Quirós y el éxito que su equipo tenía en SB, pues llevaba meses analizando, junto a otros analistas, la compra de la unidad de banca privada en Latinoamérica del SB. Pero aquel hombre experimentado lo había impresionado y sorprendido, no solo con el alcance de su propuesta, sino con la claridad de su visión de negocio y ejecución.

<sup>4</sup> Los nombres de las instituciones y personas involucradas en este caso de negocio real han sido cambiadas con el fin de respetar su confidencialidad.

<sup>5</sup> Área de la banca que se especializa en la gestión de inversiones y patrimonios de personas y familias con grandes capitales. La banca privada puede definirse como la oferta de servicios financieros diseñados para personas y familias de altos patrimonios, que requieren una asesoría en extremo personalizada y el acceso a una mayor gama de productos y servicios con altos niveles de especialización y sofisticación. Estos productos y servicios son gestionados por el banquero privado y su equipo de especialistas, de forma que los clientes reciban las soluciones que mejor se adapten a sus necesidades, considerando la razón de ser y finalidad de sus patrimonios, el riesgo que están dispuestos a asumir y las características particulares de sus estructuras familiares y su estilo de vida.

Como vicepresidente de compras estratégicas, Soler era el responsable de estructurar la próxima gran adquisición del Banco Europeo (en adelante: BE), y alcanzar este objetivo de manera exitosa le representaría su consolidación en la alta dirección del banco, para cimentar así una época dorada a su carrera profesional de más de cinco años en Miami y asegurando así el futuro económico de su familia. Estaba convencido de que SB debía ser el objetivo de compra, pero tenía una disyuntiva, porque, además de las dos opciones que venía considerando: una compra por aproximadamente 30 millones de dólares por todas las operaciones de SB en Miami, o la posibilidad de contratar banqueros de SB en forma individual, ahora se sumaba una nueva alternativa: tenía la posibilidad de contratar de manera directa al 55% de la fuerza comercial del SB como un equipo de alto desempeño, con resultados y experiencia probados. Soler se enfrentaba a una decisión que podría cambiar su carrera en BE para siempre.

## El mercado de banca privada en Latinoamérica

Acorde con la realidad económica de finales de los 90s y principios de 2000, la industria de banca privada se enfocó en países emergentes, debido a que contaban con una mayor dinámica de crecimiento, no solo por el desempeño de sus economías en general, sino también por su capacidad para aumentar el número de altos patrimonios en comparación con Estados Unidos, Europa y Japón. Hasta la década del noventa, el negocio de banca privada en Latinoamérica tenía tasas de crecimiento inferiores al promedio global, estaba concentrado en los patrimonios de las familias más tradicionales, y dependía de las turbulentas realidades políticas y económicas que vivían estos países. Más tarde, la economía mundial sufrió los impactos del estallido de la burbuja tecnológica y los atentados de las torres gemelas, para entrar en 2003 en un ciclo de crecimiento económico positivo.

Latinoamérica, durante este período, vivió una época de bonanza, con un crecimiento promedio del 5%, superior al 3% de los países desarrollados (Banco Mundial, 2014), debido al protagonismo que adquirieron las materias primas. Dicho crecimiento estuvo acompañado de mejoras en las tasas de desempleo de la región, que pasaron de niveles superiores al 10% a niveles inferiores al 8%, de la disminución de 10 puntos porcentuales en la población por debajo del nivel de la pobreza y la mejora de los términos de intercambio de un 25%. Esta forma de crecimiento económico, cohesionado en varios frentes, se tradujo en una generación de riqueza muy importante, convirtiéndose en el combustible del crecimiento del negocio de banca privada en la región. Así, entre 2004 y 2006, los latinoamericanos más adinerados aumentaron sus fortunas en un 138%, por encima del incremento del 121% de las fortunas de los más ricos en todo el mundo (anexos I y II).

Como sucedió en el resto del mundo, la banca privada para latinoamericanos desde sus inicios tuvo como centro natural de sus negocios a los bancos de Suiza, en lo primordial por ser un país que poseía una legislación con alta protección de la confidencialidad para los usuarios del sector bancario y por su tradición histórica de neutralidad política. Dicha tendencia empezó a cambiar desde finales de los noventa y se consolidó en la siguiente

década, cuando los latinoamericanos que contaban con altos patrimonios empezaron a demandar una atención más personalizada en su mismo huso horario, con mayor cercanía geográfica y afinidad cultural. Así, emergió Miami como centro geográfico alternativo de negocios para banca privada, apalancándose en su ubicación geográfica como puerta de entrada a los Estados Unidos, su cultura latina y su bilingüismo, así como un sistema y una regulación financiera de primer nivel que daban confianza al latinoamericano poseedor de altos patrimonios.

A su vez, en lo que respecta a los bancos y, en forma paralela, al cambio geográfico, nuevas franquicias de alcance global y regional entraron en un negocio que con anterioridad era dominado casi de forma exclusiva por los bancos suizos. Por consiguiente, la mayoría de bancos internacionales y regionales, incluidos los suizos, con negocio de banca privada en Latinoamérica, se asentaron en Miami, instaurando a esta ciudad como un centro financiero de tamaño similar a Ginebra, en lo que respecta al negocio de banca privada en Latinoamérica (anexo III).

### Elementos diferenciadores del negocio de banca privada

En el negocio de la banca privada, los elementos diferenciadores de la competencia son dos en particular: el desempeño de los portafolios, medido como el resultado financiero de la inversión, y la relación, entendida como el proceso de interacción cliente-banquero-banco (Bender, 2012). En la variable de desempeño, se destaca que éste, como tal, es el resultado en el mercado financiero de las decisiones de inversión tomadas por la organización, después de la gestión integral del conocimiento que la compañía realiza. Así, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento (Foss & Manhke, citados por Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Mciver & Ramachandran, 2013), el requerido por los banqueros en el sector de banca privada es del tipo de *know-how* intuitivo y de talento, en el cual se requiere experiencia, el conocimiento requerido es de tipo tácito y el aprendizaje es difícil, como en equipos creativos, por ejemplo. En este tipo de trabajo, el conocimiento es difícil de transmitir entre personas y unidades.

Por el lado de la variable de relación, la marca juega un papel clave en la decisión de negocio de los clientes. El valor de la marca en las FYA depende de las características del comprador y el adquirido (Bahadir, Bharadwaj & Srivastava, 2008) y, respecto al cliente, tanto en la adquisición de equipos como en las FYA que buscan sinergias y eliminación de marca adquirida, es importante medir el grado de lealtad de marca con el empleador anterior o la firma por adquirir, puesto que la existencia de vínculos muy estrechos será causa de fracaso para ambas (anexo IV).

### La banca privada en el banco europeo

El BE era una franquicia de Europa reconocida mundialmente con más de 140 años de historia, que en 2006 contaba con 130.000 empleados y 11.000 sucursales, localizadas en lo primordial en Europa continental, el Reino Unido y Latinoamérica. En el mismo

año, sus activos totalizaban €800.000 millones y su utilidad neta alcanzaba los €7.500 millones, más del doble de la obtenida en 2004. Su marca era reconocida como una de las más valiosas del mundo y hacía parte del grupo de las diez marcas financieras globales, lo que destaca sus atributos de liderazgo y fortaleza. Para 2006, el tamaño de su negocio de banca privada estaba posicionado dentro de los tres primeros lugares en Latinoamérica y administraba aproximadamente USD17.000 millones. Contaba con 500 empleados y oficinas ubicadas en Florida, Texas, Suiza, México, Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y Colombia. Su estrategia corporativa se enfocaba hacia el crecimiento del negocio, con un modelo de operación eficiente en costos y la visión y aspiración de convertirse en el líder regional del negocio de banca privada.

Su modelo de servicio al cliente era conocido como “clásico” dentro de la banca privada, el cual le otorga un alto valor a la relación personal e individual entre el banquero particular y sus clientes. El banquero típico contaba con una larga trayectoria y experiencia en banca privada y era percibido como “dueño” de su base de clientes. Su salario promedio básico era de USD130.000 anuales, con posibilidades de acceder a un bono anual que podía alcanzar hasta un 100% del básico.

La oferta de productos del BE era de primer nivel: otorgaba acceso a todas las casas de fondos de inversión reconocidas en la industria, gestionaba varios fondos propios con muy buenos desempeños históricos y contaba con un robusto equipo de investigaciones económicas y especialistas para las diferentes clases de activos financieros, que elaboraban informes de mercado y estrategias de negocio e inversión, tanto para banqueros como para clientes.

El BE tenía un rápido proceso de toma de decisiones en cuanto a compras y contratación, en el que las adquisiciones inferiores a los USD10 millones eran autónomas del equipo directivo de Miami y las superiores a esta cifra debían ir a junta en su sede central, proceso que en promedio tomaba tres meses. Asimismo, el BE contaba con una amplia experiencia, tanto en la adquisición de franquicias rivales como en la contratación de banqueros de la competencia. Esta experticia la había utilizado con éxito durante la década de 2000 para llevar adelante su estrategia de crecimiento y allanar camino hacia su principal objetivo de ser el líder de banca privada en Latinoamérica, integrando varios bancos y pequeños equipos de banqueros, de máximo cuatro personas.

La estructura organizacional en Miami era liderada por el presidente, Jacobo Costa, al que, además de Soler, reportaban Rodolfo Valls, vicepresidente comercial y los vicepresidentes legales, tecnológicos, de recursos humanos, financieros, de mercadeo y de cumplimiento. Valls comandaba un equipo de vicepresidentes comerciales que, a su vez, dirigían los equipos de la zona andina, México, Centroamérica, Brasil y región sur. Los vicepresidentes de las diferentes regiones habían alcanzado sus posiciones actuales después de una exitosa y larga trayectoria como banqueros privados en diferentes instituciones, hasta llegar al BE. Allí ratificaron su éxito como banqueros y, en medio de la bonanza y el crecimiento de los últimos años, adquirieron responsabilidades en la coordinación comercial de equipos, pero, en general, sus competencias eran más comerciales que gerenciales. La relación entre ellos era cordial, pero de intensa

competencia, pues el objetivo constante era superar los tamaños y razones de crecimiento de sus pares. El trabajo en equipo no era necesario, debido a que las directrices generales eran dictaminadas por el presidente, además que las delimitaciones regionales de las vicepresidencias eran claras, por lo que no se superponían en el día a día.

### La banca privada en Sea Bank

El SB era un banco inglés con más de 200 años de historia, que empleaba a más de 60.000 trabajadores y tenía 2.000 sucursales, localizadas en su mayoría en el Reino Unido, Latinoamérica y Asia, con una marca de más de 100 años reconocida en el mundo. Sus activos en 2006 sumaban £340.000 millones y su utilidad neta era de £2.900 millones, monto superior en un 18% a las obtenidas en 2004. Los directivos estaban desarrollando una nueva estrategia con el fin de generar mayor valor a los accionistas, la cual consistía en desinvertir sus posiciones en mercados alejados de su casa matriz, como el latinoamericano.

Su unidad de banca privada en Latinoamérica no se encontraba entre los primeros cinco puestos y tenía en cartera alrededor de USD2.500 millones para administrar. Poseía oficinas en Florida, Suiza, Argentina, Uruguay, Guatemala, Colombia y Ecuador, con un total de 250 empleados. Su cultura corporativa hacía que la gestión se caracterizase como conservadora, mediante la adopción de un modelo de negocio eficiente en costos y una estrategia enfocada hacia el mantenimiento del tamaño de su negocio.

El presidente del banco en Miami era Paulo Jorge Oliveira, quien era de carácter tranquilo y muy estratégico. Llevaba más de 20 años en Miami y había sido testigo de todo el proceso de consolidación de la industria, desde los tiempos en los cuales todos los banqueros se conocían en la Florida hasta el período actual de crecimiento, sofisticación y estructuración como un sector líder para la región. Al igual que muchos de sus colegas en puestos directivos, había construido una carrera sobresaliente como banquero privado, atendiendo a clientes brasileños en sus primeros años en la actividad, y escalando posiciones hasta alcanzar la presidencia, en la que llevaba más de diez años.

La autonomía del equipo directivo de SB en Miami era mínima y todas las decisiones estratégicas sobre el futuro de la compañía se tomaban en su sede central. Por estos motivos, su proceso de toma de decisiones era lento, promediando los seis meses. A pesar de lo anterior, la venta de la banca privada de SB en Miami era una decisión ya tomada por su junta, aunque la duda consistía en si debía hacerse en un solo paquete, con las operaciones en Ginebra y Montevideo, o si debería ser separada, según el mayor valor que generara a los accionistas. La junta directiva le había dado un mandato claro a Oliveira: la unidad de Miami no podía ser vendida por un monto inferior a los USD \$33 millones.

En enero de 2006, SB comenzó a prepararse para este proceso y despidió a cerca de la tercera parte de su personal, tanto del área comercial como de la operativa. Su inversión en productos nuevos era mínima y la oferta de productos era limitada en comparación con el promedio de la industria: sólo se ofrecían cinco familias de fondos de inversión externas,

no había gestión propia de fondos de inversión y el equipo de investigaciones económicas era muy reducido, motivo por el cual solo podía abarcar temas macroeconómicos y no contaba con especialistas por clase de activo.

A Oliveira le reportaban los vicepresidentes de operaciones, de recursos humanos y legales, más las vicepresidencias de las zonas norte y sur. Estas últimas eran de carácter comercial y tenían una delimitación geográfica clara, que prevenía el choque de intereses entre las mismas por cuestiones de clientes. Ambas tenían modelos de asesoría y servicio diferentes, pues mientras la zona sur seguía un modelo clásico de atención, la zona norte había desarrollado un modelo propio y original. La convivencia de ambos modelos implicaba necesidades de recursos diferentes, situación que generaba algunos conflictos.

### El equipo de Manuel Quirós

Manuel Quirós había arribado a Miami con su familia a finales de los noventa, después de realizar su MBA en una universidad europea de alto prestigio. Su experiencia laboral había comenzado en el sector industrial, por su condición de ingeniero, pero más tarde, por el contacto de un amigo cercano, se había incorporado al sector financiero español, en el que desarrolló una rápida y exitosa carrera, hasta llegar a ser vicepresidente de banca empresarial. Sus responsabilidades previas a la llegada a Miami se habían concentrado en clientes del sector corporativo no financiero, pero eso no había sido un impedimento para que Oliveira, basado en su impecable trayectoria comercial, lo nombrara como vicepresidente de banca privada para la región norte, que comprendía los países desde México hasta Ecuador.

Su ingreso en el negocio de banca privada coincidió con una época muy favorable para el sector, coyuntura que supo aprovechar muy bien y que potencializó por medio del desarrollo de un modelo propio, el cual se basaba en su experiencia en la atención de grandes compañías. Dicho modelo consistía en ofrecer a cada cliente un equipo de atención y asesoría formado por dos o tres banqueros, lo que resultaba muy innovador para la industria de banca privada, debido a que de esta manera el cliente contaba con un equipo de asesoría, en lugar de depender de un solo banquero.

Desde el inicio sabía que, para que el modelo funcionara, no debía contratar a banqueros experimentados como era común en la industria, porque, por un lado, sus niveles de compensación eran muy altos elevando demasiado los costos del servicio, y, por otro lado, porque tenía dudas acerca de la capacidad de integración con otros miembros del equipo, así como de su disposición para compartir clientes. De esta manera, se inclinó por formar a profesionales jóvenes que estuvieran buscando una oportunidad para hacer carrera profesional, que tuvieran un perfil comercial muy marcado, pero no necesariamente experiencia en el sector financiero o de banca privada.

Estos equipos formados por Quirós tuvieron un gran éxito desde el principio, pero fue en el período de 2002 a 2005 cuando se obtendrían los mayores logros, llegando a duplicar sus activos bajo administración, alcanzando los USD1.200 millones. Las claves del éxito eran el buen clima laboral, la alta cohesión y la motivación por el trabajo, que

se evidenciaba también en la mínima rotación de banqueros hacia la competencia. El salario básico promedio anual de sus banqueros era de USD70.000, un 20% inferior al promedio salarial de la zona sur, que cubría los países desde Perú hasta Chile. El equipo de Quirós estaba compuesto por 23 integrantes, entre banqueros y asistentes, divididos en tres sub-equipos: Zona Andina, Centroamérica y otros países, cada uno bajo el mando de un vicepresidente. Existía la práctica de rotación de los vicepresidentes y banqueros entre los diferentes equipos, que se daba, en promedio, cada tres años, debido a que Quirós estaba convencido de que así se oxigenaban el servicio al cliente y la motivación individual.

Quirós no estaba satisfecho con el nuevo devenir de los negocios de SB y le preocupaba el futuro de su equipo y de sus clientes. Después de más de cinco años de brindar resultados y crecimientos anuales superiores al 20%, la obligación de despedir en enero de 2006 a un tercio del equipo había generado una herida profunda en sus banqueros. Era un momento para tomar decisiones importantes, pues notaba que SB se estaba retirando del negocio, aunque tardaba en la ejecución. Por su parte, Oliveira no ofrecía un mensaje claro, ni alternativas para enfrentar la coyuntura, situación que, de prolongarse por algunos meses más, haría mella en el servicio que recibían los clientes. Como consecuencia, la situación ponía en peligro el esfuerzo de muchos años de trabajo.

A raíz de esta coyuntura, Quirós reunió a los tres banqueros *senior* de mayor confianza para analizar la situación y poder develar algunas oportunidades y posibilidades que dieran un poco de luz en un horizonte. Con ellos ratificó las suposiciones acerca del futuro que les depararía si no se tomaba alguna decisión, un sentimiento general que compartía el equipo de banqueros, y por lo cual determinaron la necesidad de buscar un nuevo camino. Con el fin de hacer viable el cambio, era importante contar con una institución posicionada desde su marca y con un tamaño tal, en Latinoamérica, que estuviera acorde a las exigencias que impondría la cartera de clientes actuales, para que siquiera consideraran la posibilidad de cambiar de banca y siguieran confiando la administración de sus riquezas en este equipo de asesores.

Las dos alternativas más tangibles que contemplaron fueron las siguientes: separarse como equipos pequeños, de dos a cinco personas, y negociar su contratación con el mejor postor entre los tres o cuatro bancos líderes; o buscar el camino para mantener la estructura de todo el equipo en la competencia. Tanto Quirós como el resto del equipo sabían que esta última opción era la alternativa más compleja, pero, en caso de fructificar, sería la mejor porque su modelo de trabajo en equipo era el factor diferenciador que tenían frente a la competencia, lo que aumentaba las probabilidades de éxito en las negociaciones.

Por la magnitud y la confidencialidad de los planes que tenían Quirós y sus banqueros *senior*, decidieron gestionar los contactos con otros bancos de forma personal. No se podían dar el lujo de acudir a *Head Hunters* porque la información se podía filtrar con facilidad, lo que sería fatal para las negociaciones, provocando que Oliveira pudiese tomar medidas para obstaculizar sus objetivos, y que los potenciales interesados se ahuyentaran.

Por fortuna, uno de los banqueros *senior* de Quirós era amigo cercano de Soler. En numerosas ocasiones, Soler le había escuchado sobre el éxito de los negocios en SB y su obsesión por crecer. Además, conocía a varios de los banqueros del equipo de Quirós por compartir la misma región de origen en un país extraño para todos. Sin dudarlo, coordinó el almuerzo entre ambos.

## La propuesta

El almuerzo entre Soler y Quirós fue completamente amistoso y cordial, la química había sido inmediata, congeniando como si fueran amigos desde hace varios años. Ambos se caracterizaban por poseer personalidades muy prácticas, lo que les permitió pasar con rapidez por las credenciales sobre el pasado y enfocarse en lo que podían construir para el futuro, más cuando los números que Quirós mostraba eran coherentes con los expuestos por Oliveira en la negociación institucional.

La propuesta de Quirós era arriesgada pero atractiva: estaba en capacidad de transferir a todo su equipo de trabajo para BE, con la condición de que Soler les garantizara un plazo mínimo de dos años en la compañía para poder ejecutar su estrategia comercial y conseguir trasladar las inversiones de su cartera de clientes. Esta propuesta comprendía también mantener la estructura organizacional del equipo por el período de tiempo acordado, y luego un plan paulatino para fusionar al equipo de Quirós con la estructura existente en BE. A su vez, se debería mantener la localización geográfica que ofrecían las oficinas de representación de SB, lo que implicaría la apertura de nuevas agencias por parte de BE en los países en los que hasta ese momento no tenía presencia.

En términos de compensación, solicitaba un salario básico promedio para el equipo de banqueros superior en un 30% al que gozaban en SB, más la posibilidad de obtener bonos anuales por activos conseguidos de hasta el 80% del básico, con un mínimo garantizado del 20%, que funcionaría como un bono extra a la firma del contrato. Esto era necesario para captar el interés de todo el equipo y obstaculizar potenciales propuestas individuales por parte de otras instituciones.

## La decisión

Al poco tiempo de terminar la cita, Soler coordinó una entrevista entre Costa y Quirós, la cual se desarrolló en forma positiva. Luego entrevistó a los seis banqueros *senior* del equipo, tanto para conocerlos individualmente como para confirmar el modelo de negocio descrito por Quirós, sus cifras de crecimiento y los activos administrados.

El momento de tomar decisiones había llegado para Soler, quien se encontraba en una situación en la que debía gestionar muy bien dos tipos de intereses diferentes. Por un lado, sentía la presión de Costa en Miami, que necesitaba presentar a la junta directiva un plan de crecimiento a tres años dentro de los próximos quince días. Dicha junta estaba muy expectante por el éxito de las adquisiciones anteriores y la bonanza que tenía el negocio

en Latinoamérica, y presionaba a Soler para realizar una negociación lo más ventajosa posible de esta potencial adquisición.

Por otro lado, si bien las negociaciones formales con Oliveira y SB seguían avanzando, mostrando una gran disposición para llevarlas a buen término, las posiciones de SB se tornaban muy férreas respecto a la cifra y las condiciones que su junta en Londres había establecido para la venta de la unidad. A su vez, Soler, por intermedio de su amigo en SB, se había enterado de que Manuel Quirós mantenía reuniones paralelas con por lo menos otras dos instituciones de gran prestigio en el sector, y que una de ellas había manifestado un claro interés para entrar en detalles sobre la propuesta.

Soler decidía su futuro y el futuro de la banca privada de BE. Por un lado, contaba con los recursos financieros y el apoyo de su junta para comprar la unidad de SB de manera directa, posibilitando sumar su participación de mercado. No obstante, esa alternativa implicaba pagar una prima por activos que no le interesaban y que más tarde tendría que gestionar. Por el otro lado, se había encontrado con la opción de contratar directamente a un equipo importante de SB, con un menor costo que la compra de la filial, con experiencia probada, un alto conocimiento individual y colectivo y un modelo de atención innovador, pero con el reto involucrarse en un tipo de transacción que no se había hecho antes en el BE. ¿Qué debía hacer?

## Reflexiones finales

La adquisición de EAD puede presentar ventajas frente a las FYA en sectores y nichos de mercado en los que la ventaja competitiva se encuentra, considerablemente, en el conocimiento de los empleados. Dicho conocimiento es de tipo tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995), el cual no puede ser adquirido por una compañía por medio de la compra y, además, este tipo de conocimiento toma tiempo para ser desarrollado. En estos casos es difícil para una compañía proteger este conocimiento por leyes de propiedad intelectual. Desde el punto de vista de los costos, si el objetivo primordial de crecimiento de una compañía se reduce a la adquisición del *know-how* que poseen ciertos equipos de trabajo, la adquisición de equipos de alto desempeño podría resultar la opción más acertada.

El aspecto cultural también representa una variable de gran importancia, no solo en cuanto a la integración con la organización contratante, sino también en la adaptación de las personas al nuevo contexto. Tanto en EAD como en FYA, el proceso de aculturación resulta un gran desafío. Incluso en la contratación de EAD, cuando se podría suponer un proceso de menor complejidad, los cambios en el estilo de gestión, liderazgo, las normativas, así como la aceptación por parte de los integrantes de la nueva organización, podrían afectar el comportamiento del EAD adquirido, e incluso su desempeño.

El caso presentado permite identificar aspectos tanto de contexto como necesidades estratégicas, que se pueden presentar a la hora de realizar una adquisición, bien sea por medio de una FYA o la contratación de un EAD. El propósito del desarrollo de este caso, no es generalizar sobre una situación específica, sino motivar la reflexión frente

a situaciones de características similares. En este sentido, y a modo de reflexión final, es menester realizar los siguientes cuestionamientos: ¿cuáles ventajas y desventajas se pueden identificar en la alternativa de adquirir la sucursal completa de Miami del SE vs la de adquirir a su equipo estrella? ¿Si usted fuera Jose Luis Soler, qué decisión hubiese tomado? ¿Cuáles son las estrategias que hubiese implementado? ¿Qué variables hubiese tenido en cuenta para tomar la decisión? ¿Considera que existen elementos adicionales que se deberían haber tomado en consideración? ¿Cómo fundamentaría su postura, a partir de los datos que brinda el presente trabajo?

Cada situación podría resultar particular, debido a la diversidad de variables implicadas en una situación de crecimiento inorgánico. Finalmente, BE decidió contratar al equipo de Quirós. La motivación principal para tomar la decisión se debió a la posibilidad de adquirir un equipo ganador que aportaría un número importante de clientes y un monto considerable de activos para administrar. El costo de contratar el equipo era muy inferior al costo de comprar las operaciones de SB, y se ahorrarían los costos implicados en la fusión de los negocios en términos de infraestructura tecnológica, y tiempos de trámites con el ente regulador en Estados Unidos. Asimismo, se evitaba el complejo proceso de aprobaciones de las juntas de BE y SB en sus matrices. De los 23 integrantes del equipo de Quirós, 21 aceptaron la propuesta, y a finales de mayo se incorporaron a BE.

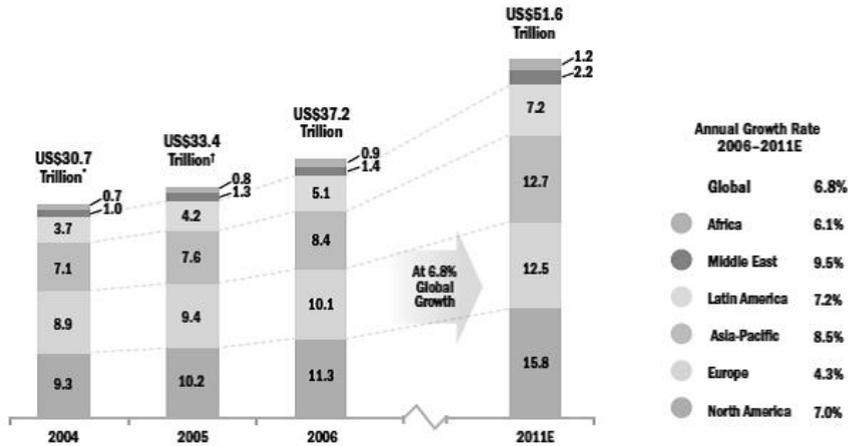
## Referencias

- Abrahams, R., & Groysberg, B. (2006). Lift Outs: How to acquire a High- Functioning Team. *Harvard Business Review*, 84(12), 133-140.
- Anderssen, K., Bezuidenhout, A., Cohen, S., Horwitz, F. M., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., Smith, N., Thole, K., & Van Heerden, A. (2002). Due Diligence Neglected: Managing Human Resources and Organizational Culture in Mergers and Acquisitions. *South African Journal of Business Management*, 33(1), 1-10.
- Bahadir, S., Bharadwaj, S., & Srivastava, K. (2008). Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder? *Journal of Marketing*, 72(6), 49-64.
- Banco Mundial (2014). Crecimiento del PIB. Recuperado el 29 de enero de 2014, de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Bender, Y. (2012). Time for Banks to Reflecto on Branding. *The Banker*. Recuperado el 10 de abril de 2014, de: <http://www.thebanker.com/Banking/Private-Banking/Time-for-banks-to-reflect-on-branding?ct=true>
- Bruner, R. (2002). Does M&A Pay? A Survey of Evidence for the Decision-Maker. *Journal of Applied Finance*, 12(1), 48-68.
- Carlile, P. R., & Christensen, C. M. (2009). Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory. *Academy of Management Learning &*

- Education, 8(2), 240-251.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J. P. (2007). The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- Florida International Bankers Association, FIBA (2014). FIBA Members. Recuperado el 29 de enero de 2014, de: <http://www.fiba.net/pages/FIBAMembers/>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, New York, USA: Oxford University Press.
- Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., Mciver, D., & Ramachandran, I. (2013). Understanding Work and Knowledge Management from a Knowledge-In-Practice Perspective. *Academy of Management Review*, 38(4), 597-620.
- Létourneau, J. (2009). *La caja de herramientas del joven investigador. Guía de iniciación al trabajo intelectual*. La Carreta. Medellín.
- Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P., & Girma, S. (2011). Organic and Acquisitive Growth: Re-examining, Testing and Extending Penrose's Growth Theory. *Journal of Management Studies*, 48(1), 48-74.
- Pasanen, M. (2007). SME Growth Strategies: Organic or Non-organic? *Journal of Enterprising Culture*, 15(4), 317-338.
- Peng, M. W. (2013). *Global 2*. Masson, OH, USA: Cengage.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21, 398-418.
- Ruiz de Villalba Flórez, J., Gentilin, M., & Franco Ruiz, C. (2017). La adquisición de un equipo de alto desempeño como alternativa en la estrategia de crecimiento inorgánico. *Ciencias Administrativas*, Año 5, N° 9 Enero-Junio, 51-64.
- Swiss Banking Institute, Universität Zürich (2005). *The International Private Banking Study 2005*. Zürich: Swiss Banking Institute y Universität Zürich.
- Vazirani, N. (2012). Mergers and Acquisitions Performance Evaluation: A Literature Review. *SIES Journal of Management*, 8(2), 37-42.
- Welch, L. S., Benito, G. R., & Petterson, B. (2007). *Foreign Operations Methods*. UK: Eduard Elgar.
- World Wealth Report (2007). Capgemini. Recuperado el 29 de enero de 2014 de: [http://www.capgemini.com/resource-fileaccess/resource/pdf/World\\_Wealth\\_Report\\_2007.pdf](http://www.capgemini.com/resource-fileaccess/resource/pdf/World_Wealth_Report_2007.pdf)
- Yemen, G. (2006). *On Writing Cases Well*. Charlottesville, VA: Darden Business Publishing

## Anexos

### Anexo I



\* In 2004, HNW wealth figures were restated as a result of updated data becoming available

† Bahrain and Qatar were added to the model for years 2005 onward

Note: All chart numbers are rounded

Source: Capgemini Lorenz curve analysis, 2007

**Figura A1.** Predicción del crecimiento de riqueza de los individuos más ricos entre 2004 y 2011 (valores estimados).

**Fuente:** Tomado de World Wealth Report (2007). Capgemini. Recuperado el 27 de noviembre de 2017 de: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/World\\_Wealth\\_Report\\_2007.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/World_Wealth_Report_2007.pdf)

## Anexo II

### Tabla A2

#### Crecimiento porcentual del PIB en Latinoamérica

PAIS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Argentina	5,5	8,1	3,9	-3,4	-0,8	-4,4	-10,9	8,8	9,0	9,2
Brasil	2,1	3,4	0,0	0,3	4,3	1,3	2,7	1,1	5,7	3,2
Chile	7,4	6,6	3,2	-0,8	4,5	3,3	2,2	4,0	6,0	5,6
China	10,0	9,3	7,8	7,6	8,4	8,3	9,1	10,0	10,1	11,3
Colombia	2,1	3,4	0,6	-4,2	4,4	1,7	2,5	3,9	5,3	4,7
Costa Rica	0,9	5,6	8,4	8,2	1,8	1,1	2,9	6,4	4,3	5,9
Guatemala	3,0	4,4	5,0	3,8	3,6	2,3	3,9	2,5	3,2	3,3
América Latina	3,6	5,3	2,3	0,4	4,1	0,4	0,2	1,7	5,9	4,4
México	5,9	7,0	4,7	2,7	5,3	-0,6	0,1	1,4	4,3	3,0
Miembros de la OCDE	3,0	3,5	2,6	3,3	3,9	1,3	1,6	2,1	3,2	2,7
Perú	2,5	6,9	-0,7	0,9	3,0	0,2	5,0	4,0	5,0	6,8

**Fuente:** Tomado de Banco Mundial (2012). World Development Indicators. Washington, DC: The World Bank. Recuperado el 28 de octubre de 2013, de: <http://wdi.worldbank.org/tables>

## Anexo III

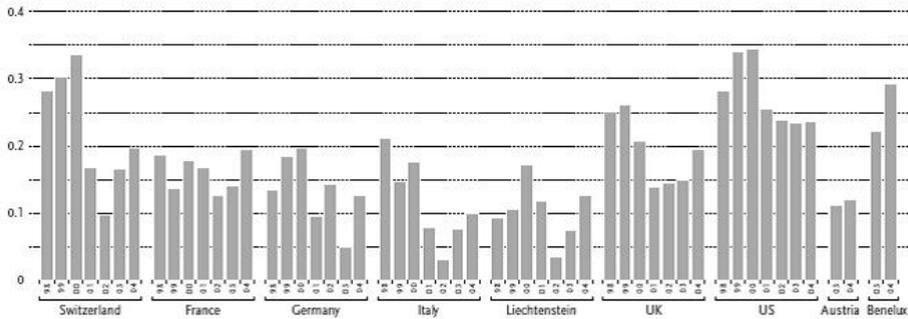
### Tabla A3

Miembros de la Florida International Bankers Association (FIBA): bancos e instituciones financieras

Apollo Bank	Eastern National Bank
BAC Florida Bank	Espirito Santo Bank
Banco Davivienda S.A. Miami International Branch	Fifth Third Bank
Banco de Bogota, Miami Agency	First Citizens Bank, Ltd
Banco de Credito del Peru	Gibraltar Private Bank & Trust
Banco de Credito e Inversiones, Miami Branch	HSBC Bank USA, NA
Banco de la Nacion Argentina	HSBC Private Bank International
Banco do Brasil	International Finance Bank
Banco Financiera Comercial Hondureño (FICOHSA)	IDB Bank - Israel Discount Bank of New York
Banco Industrial de Venezuela, C.A.	Itau Private Bank
Banco Internacional de Costa Rica, S.A.	JP Morgan Chase
Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, S.A. (Bladex)	Lloyds TSB Bank
Banco Pichincha C.A., Miami Agency	Mercantil Commercebank, N.A.
Banco Sabadell, Miami Branch	Morgan Stanley Smith Barney
Banco Santander International	Nodus International Bank, Inc.
BANESCO, USA	Northern Trust Company, The
Bank Hapoalim, B.M.	Ocean Bank
Bank Leumi USA	Pacific National Bank
Bank of America Merrill Lynch	Regions Bank
Bank of Nova Scotia, Miami Agency	Royal Bank of Canada
Banrisul Miami Branch	Sabadell United Bank
Barclays	Safra National Bank of New York
DD&T - Branch Banking & Trust International Services	State Street Bank & Trust
DDVA Compass	St. Kitts-Nevis-Anguilla National Bank Ltd.
DNP - Paribas	Sunstate Bank
Cligroup International	SunTrust Bank, Miami
City National Bank	Terrabank, N.A.
CorpBanca	Totalbank
Credit Agricole Private Banking Miami	UBS AG
Credit Suisse Securities (USA) LLC	US Century Bank
Davivienda International	Wells Fargo Bank, N.A.
Deutsche Bank Florida, N.A.	Whitney Bank

**Fuente:** Tomado de Florida International Bankers Association, FIBA (2017). FIBA Members. Recuperado el 27 de noviembre de 2017, de: <http://www.fiba.net/?page=members&terms=%22fiba+and+members%22>

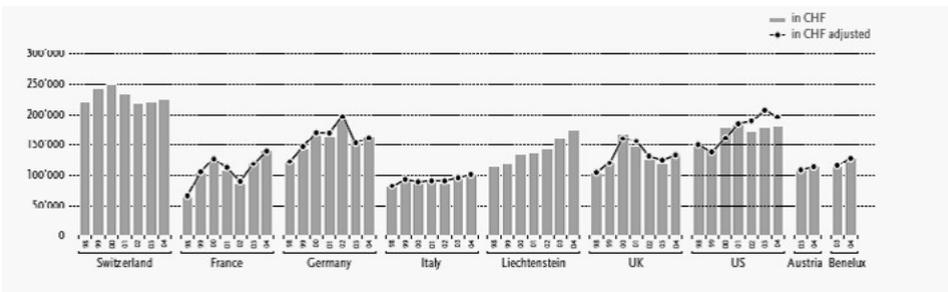
## Anexo IV



**Figura A2.** Retorno del patrimonio

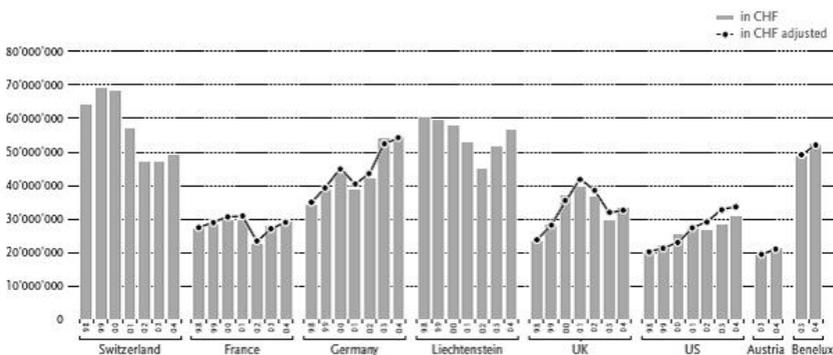
**Fuente:** Tomado de Swiss Banking Institute, Universität Zürich (2005). The International Private Banking Study 2005. Zürich: Swiss Banking Institute y Universität Zürich.

**Figura A3.** Costos por empleado en CHF (francos suizos)



**Fuente:** Tomado de Swiss Banking Institute, Universität Zürich (2005). The International Private Banking Study 2005. Zürich: Swiss Banking Institute y Universität Zürich.

**Figura A4.** Activos en administraci3n en CHF (francos suizos)



**Fuente:** Tomado de Swiss Banking Institute, Universität Zürich (2005). The International Private Banking Study 2005. Zürich: Swiss Banking Institute y Universität Zürich.