

Tras declarar exitosa su OPA sobre el Grupo Security

# FUSIÓN ENTRA EN TIERRA DERECHA: Los desafíos que vienen para el nuevo grupo financiero liderado por Bicecorp

**T**ranscurrido más de un año del anuncio de fusión, Bicecorp y Grupo Security se aprestan a convertirse en un solo grupo financiero. El martes finalizó la Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) lanzada por el holding del Grupo Matte sobre el grupo financiero que hoy lidera el presidente Renato Peñafiel y fue declarada exitosa con el 90,33%, superando ampliamente la meta establecida del 62% de su propiedad. A este porcentaje se suma el 8,1% de participación que ya poseía Forestal O'Higgins, matriz controladora de Bicecorp, consolidando el Grupo Matte más de un 98% de participación.

Según el plan de negocios, una vez formalizada la toma de control mediante el Aviso de Resultado —gestión a cargo de Ban Chile Corredores de Bolsa—, se abre un período de 90 días hábiles bancarios para concretar la integración de ambos grupos.

Para llevar a cabo el proceso que viene trabajando desde fines del año pasado con la consultora internacional Boston Consulting Group (BCG), quienes llevan tiempo elaborando la estrategia de integración tanto en lo tecnológico como operacional, entre otros frentes, señalan fuentes de la industria. Además, cuentan con la asesoría de la firma EY en la ejecución del proyecto.

Según relatan conocedores, se establecieron mesas de integración para las diversas áreas del conglomerado financiero, las que ya trabajan en los pasos siguientes. El proceso de fusión no tiene aún un calendario definitivo, ya que depende de aprobaciones legales y regulatorias, especialmente de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). No obstante, inicialmente, se procederá con la fusión de los holdings Bicecorp y Grupo Security, para luego avanzar en la integración de las empresas filiales, como el banco y las compañías de seguros. Posteriormente, se abordará la integración de las subsidiarias de estas filiales, tales como los Administradores Generales de Fondos (AGF), corredoras de bolsa y otras entidades complementarias, cuentan.

Para los clientes, en el corto plazo, no habrá cambios. A pesar de que la OPA se declaró exitosa el sábado, el funcionamiento de ambas entidades continuará sin alteraciones inmediatas. La integración operativa de sistemas y servicios financieros comenzará a planificarse a partir de este momento, pero su implementación efectiva será un proceso más prolongado.

En esa línea, indican que el objetivo principal es "realizar el proceso de la mejor manera posible, evitando afectar a los clientes y manteniendo la calidad del servicio".

## Unos 6.500 empleados en total

Aunque no hay fecha definitiva, se estima que la integración completa podría tomar varios meses o incluso un año.

No obstante, los desafíos y cambios que vienen no son menores. De acuerdo con conocedores de la industria, la prioridad debiera estar en buscar la eficiencia, por lo que el primer efecto que se podría ver en el corto plazo sería la salida de ejecutivos que ocupan cargos intermedios o medios altos. "Como en toda fusión, el principal reto es la superposición de funciones. Cuando dos empresas son muy distintas, hay menos traslape de roles. Sin embargo, en este caso, el traslape es significativo. Ya se ha definido qué áreas se mantendrán y, en consecuencia, los cargos redundantes en la otra organización serán eliminados", señalan fuentes conocedoras del proceso. Ahora bien, esto no necesariamente sería el caso de ejecutivos bancarios particularmente, es que tanto Banco BICE como el Security son de nicho, por lo que inicialmente habría especial atención en mantener servicios de calidad a los clientes.

De acuerdo con las últimas memorias publicadas, Grupo Security suma 3.534 personas y Bicecorp, 3.066. Lo que da un total de 6.500 empleados.

Para concretar la integración de ambas entidades financieras, hace meses trabajan con Boston Consulting Group y se sumó la firma EY, además de mesas de trabajo por área que ejecutarán el plan diseñado. Un tema crítico será la salida de ejecutivos de alto y mediano nivel, por la duplicación de cargos que existe.

• MARÍA JESÚS COLOMA



Entre alta gerencia y gerencia, Bicecorp cuenta con más de 300 personas y Grupo Security, con unas 185, según las cifras al cierre de 2023. Es decir, casi 500 en estos cargos.

A nivel del mercado sostienen que pueden venir reacomodados, porque puede ocurrir que algunos clientes que operaban con ambas entidades puedan encontrarse con un nivel de endeudamiento mayor del previsto inicialmente. Eso obligaría a revisar líneas de crédito y realizar ajustes internos antes de enfocarse en crecimiento y expansión. "En este proceso de reestructuración, con la salida de personal y ajustes operativos, puede haber una pérdida temporal de participación de mercado", dicen respecto al área bancaria.

Sin embargo, anticipan que a futuro puede representar un actor que va a consolidar mejor acceso al crédito y, por su mayor tamaño, tener mayores espaldas financieras para ofrecer buenos créditos y competirles directamente a bancos como Consorcio, Itaú e Internacional.

## La tercera compañía de seguros del mercado

La fusión de las compañías de seguros es otro gran desafío y para algunos, una interrogante. Es que al integrar las aseguradoras de Bicecorp y Security, el nuevo grupo se posi-

cionará entre las tres aseguradoras más grandes del país, lo que significa un cambio relevante en el mercado.

"Aunque pueda pasar desapercibido, el crecimiento del sector asegurador dentro del grupo cobra especial relevancia en el contexto de la reforma previsional, por ejemplo. Un mayor nivel de ahorro previsional incrementará los montos disponibles para rentas vitalicias, lo que ampliará la base de clientes. En este sentido, la fusión no solo refuerza la presencia del grupo en este segmento, sino que lo posiciona como el tercer actor más importante en una industria de gran tamaño", comentan algunos.

No obstante, ciertos analistas no descartan el atractivo de una eventual venta futura, dependiendo de la estrategia que adopte el nuevo conglomerado.

## Diferentes culturas de riesgo y de recursos humanos

El nombre de la entidad resultante aún no se ha dado a conocer. La última decisión la tienen el nuevo directorio y administración. "ya que son definiciones de largo plazo", aseguran.

Es una de las definiciones, algunas más fáciles que otras, que vienen hacia delante. Entre las

complejas, consignan analistas de la banca, estará homologar las políticas de riesgo crediticio, que son diferentes en ambas entidades. En la plaza se reconoce al BICE como un actor más bien conservador en esta materia, versus la estrategia que ha seguido el Security.

Adicionalmente, señalan que en Security lo que tiene que ver con el área de Recursos Humanos es muy relevante. En los últimos dos años ha ganado el premio Best Place to Work; de hecho, su gerente de Cultura Corporativa —equivalente a la Gerencia de Recursos Humanos— tiene inusualmente un nivel jerárquico a la par del gerente general.

Este cargo actualmente lo ocupa Isabel Allende, quien reemplazó hace algunos años a Karin Becker, una histórica del Grupo Security, que estuvo casi 40 años. Allende ya fue confirmada para continuar en este rol.

## El camino recorrido hacia un nuevo grupo

Tras el anuncio de fusión, la Fiscalía Nacional Económica (FNE) inició la investigación correspondiente y en octubre pasado aprobó la Fase I, tras concluir que no se reduciría la competencia de manera significativa en los mercados involucrados.

En noviembre, Bicecorp aprobó un aumento de capital de \$898.314 millones mediante la emisión de más de 3.249 millones de nuevas acciones, ofrecidas en canje a los accionistas de Grupo Security.

A comienzos de enero se dio a conocer la plana ejecutiva que combina siete ejecutivos provenientes de Bicecorp y cinco del Grupo Security, y que liderará el actual gerente general de Bicecorp, Juan Eduardo Correa, como gerente general del recargado holding. La división banca queda a cargo de Alberto Schilling —hombre de confianza del Grupo Matte—; Javier Valenzuela en la administradora de fondos; el actual gerente de Valores Security, Piero Nassi, liderará la corredora de bolsa, y el gerente de seguros Bicecorp y ex-CEO de Bupa, Andrés Varas, hará lo propio en la administradora de seguros fusionada. El negocio de viajes, donde Security tiene una interesante participación, quedará en manos del actual CEO de Travel Security, Eduardo Correa.

Completando la alta dirección, en enero pasado, se designó a Luis Felipe Gazitúa como presidente del nuevo conglomerado financiero. El actual presidente de CMPC asumirá el cargo el próximo 24 de abril, tras la junta de accionistas del emblemático brazo forestal del Grupo Matte.

Completada la fusión, esperan constituirse en el séptimo mayor banco de la plaza, medido por colocaciones, sumando también un rol relevante en la industria de seguros e inversión.

El valor económico total del nuevo grupo financiero ascenderá a unos US\$ 3.130 millones y más de 2,4 millones de clientes, según cifras informadas al cierre del año pasado.

Juan Eduardo Correa lidera la plana ejecutiva como gerente general de Bicecorp.

Luis Felipe Gazitúa asume la presidencia del nuevo grupo financiero.