

El upgrade de Banmerchant

Artículo correspondiente al número 257 (24 de julio al 6 de agosto de 2009)

Hace unas semanas dieron que hablar con su último negocio: la compra de los ex terrenos de El Mercurio en Morandé con Compañía, donde se levantará el proyecto inmobiliario y comercial Espacio M. Pero esas no son sus únicas novedades. A doce años de su creación, Banmerchant prepara una fuerte reestructuración de sus operaciones y negocios, la que debutará en diciembre. Por Sandra Burgos.

Cuando Banmerchant nació en 1997, en la cabeza de sus socios fundadores no había un proyecto cien por ciento definido. Más bien existían las ganas de independizarse, de crear algo propio y de seguir trabajando en un negocio que conocían al revés y al derecho.

Su reconocida experiencia en el mundo de las finanzas los avalaba. Julio Jaraquemada, Agustín Larraín, Enrique Huidobro y Marcelo Silva venían de ocupar diversos cargos ejecutivos en el Banco de A. Edwards, donde se hicieron conocidos por su agresivo y –hasta ese momento– arriesgado estilo para “cazar” deals.



Luis Eduardo Capra, Enrique Huidobro, Rafael Wilhelm, Marcelo Silva, Agustín Larraín, Germán Ilibaca, Francisco Walker, Ernesto Hevia y Jaime Barriga.

Estos mismos atributos son los que los tienen hoy en el centro de atención; en particular, luego de la última movida de fichas que hicieron en el rubro inmobiliario. Hace unos días cerraron un negocio que está llamado a convertirse en un hito en materia de emprendimiento urbano. Se trata de Espacio M, un desarrollo que realizarán en los ex terrenos de El Mercurio, ubicados en Morandé con Compañía y que por años han sido un verdadero punto negro en el centro de Santiago. Ahora, con esta idea, el predio cambiarán en 180 grados para albergar un edificio de oficinas, un centro comercial, una zona gastronómica y estacionamientos subterráneos.

Este nuevo proyecto es sólo un ejemplo de los movimientos de fichas que está haciendo este banco de inversiones boutique. Tras doce años de existencia, en el último año han estado abocados a mirar el negocio y a transformarlo, con una nueva estructura que responda a los crecimientos y los nuevos tiempos.

“Hoy tenemos cerca de 50 personas en Banmerchant. Hay un grupo de profesionales muy interesante, con distintas formaciones y muy consolidado, de modo que creemos que estamos llamados a mirar nuestro negocio en forma completamente distinta a lo que hicimos inicialmente”, explica uno de los socios fundadores, Enrique Huidobro.

En los hechos, lo que están haciendo es replantearse como una organización corporativa, con una definición de sus sistemas de administración y con una readecuación del modo de mirar los negocios. Pero eso no es todo: además, están pensando cambiar la estructura de propiedad, haciéndola extensiva a sus ejecutivos.

La idea es proyectar la compañía en una perspectiva que trascienda a los socios fundadores, de modo que sea una empresa que perdure en el tiempo, más allá de las voluntades y visiones individuales.

Agustín Larraín, otro de los emblemáticos del grupo, explica que este cambio significa también entregar un tratamiento distinto a los clientes. “Antes teníamos casos en los cuales trabajábamos a full y, cuando cerrábamos las operaciones, ahí quedaba nuestra participación. Ahora tenemos una base de clientes a los que entregamos servicios de nuestras cuatro filiales constantemente: finanzas corporativas, servicios financieros, private banking y desarrollo y gestión de proyectos inmobiliarios”.

¿Qué quiere ser Banmerchant? Una organización bien corporativa, estructurada, con bastante ambición en las áreas de negocio, que ha ido desarrollando. “Estamos en proceso de poner en marcha esta nueva estructura. Varios bancos de inversión ya han hecho este camino. Nosotros hemos tardado un poco más, pero ya lo tenemos estructurado, y ya están identificados dentro de la organización aquellos ejecutivos que son clave. Tenemos un proceso para que quien entra a Banmerchant sepa cuál es su futuro, a qué puede aspirar. Otro tema relevante es que estamos convencidos de que nuestros pasos nos van a llevar a que realmente seamos una organización aspiracional, para que aquellos alumnos que salgan de la universidad y quieran tener un desarrollo en banca de inversiones, aquí encuentren una opción válida”, recalca Huidobro.

El proceso de introspección en que han estado en el último año los tiene reclutando talentos. “Estamos organizados en cuatro filiales, para las cuales hemos traído gente que ha tenido una carrera muy exitosa en el sistema financiero. Están Jaime Barriga, que era gerente general de Banchile Asesoría Financiera SA, la Banca de Inversión del Banco de Chile, 2001–2008; Germán Ilabaca, que era gerente comercial de Banedwads Leasing y gerente general de Banchile Leasing hasta el año 2008; Carlos Taborga, que ha trabajado bastante fuera de Chile con un MBA en Babson... Es gente de primer nivel que hemos ido incorporando a la organización, siempre con la idea de tenerlos como socios el día de mañana”, anticipa Agustín Larraín.

A juicio de los ejecutivos, gran parte del problema que tenía la estrategia de desarrollo de Banmerchant era cómo agregar talento y know how de un modo viable y que además permitiera que la gente mirara el proyecto con una perspectiva de largo plazo. “Por eso llegamos al convencimiento de que lo que teníamos que hacer era mirarnos internamente desde el punto de vista del negocio que estamos desarrollando, la estrategia que asociada y lograr que la organización se adaptara a ella”, explica Huidobro.

Este proceso de reestructuración en marcha concluirá el 31 de diciembre próximo y pasará por integrar a la propiedad a personas que son clave en la organización, para lo cual están desarrollando todos sus planes de negocio, en cada una de las áreas, justamente pensando en esa perspectiva.

Esta reestructuración cambiará la organización, ya que significará tener un gobierno corporativo particular para cada uno de los negocios por área. Para ello, contrataron la asesoría externa de Gustavo Rodríguez, un consultor que se ha especializado en empresas de tamaño mediano y que ha asesorado a firmas como Philippi, Irarrázaval, Pulido y Brünner; Inmobiliaria Simonetti y CasaPiedra, entre otros.

Comentan que en el proceso de análisis lograron consensuar una forma de manejar el negocio de largo plazo. La asesoría les ayudó a aclarar si querían tener socios, seguir creciendo, consolidar determinados negocios; y si para eso estaban o no dispuestos a poner por delante el interés colectivo frente al interés individual y, por tanto, a subordinarse a una cierta estructura.

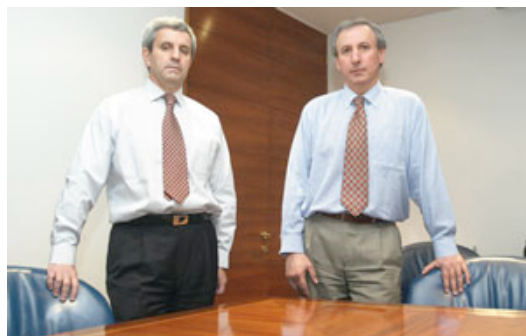
“Hasta ahora, como socios fundacionales, teníamos bastante libertad en hacer otras cosas. Ahora bien, el día que te comprometes con la gente, cuando dices que esta es una empresa que da perspectivas de largo plazo, ya no puedes seguir manejándola como una compañía tuya, tienes que subordinarte a toda una política de manejo de personal, definir cómo se hace la carrera societaria, el perfil que debe tener la gente que ingresa, ver los sistemas de calificación de méritos. Todo eso, que parece pretencioso para una empresa de 50 personas, no lo sería si fuéramos 150”, manifiesta Huidobro.

La decisión, se deduce, es ir en esa dirección. “Nosotros teníamos una estructura societaria en que los socios actuales son los originales que partieron con Banmerchant y que han tenido una serie de movimientos en los últimos años. Ahora estamos cambiando eso”, adelanta Larraín.

Dentro de esta dinámica, también cambiará la lógica de la operación de las filiales, ya que el nuevo planteamiento –el cual ya han estado poniendo en marcha en el último tiempo– es tener una base de clientes e implementar sinergias entre las cuatro filiales. “Lo que hemos hecho ha sido desarrollar una línea de negocios integral para las empresas. A los clientes no sólo los llevamos, por ejemplo, a comprar una firma. Podemos participar incluso en la propiedad de algunas de ellas, invitarlos a desarrollar negocios inmobiliarios, negocios de inversión, y adicionalmente podemos administrar sus fondos en todo lo que son servicios financieros de carácter estándar, como lo que hacen los bancos que administran portafolios”, argumenta Agustín Larraín.



Los socios fundadores Agustín Larrain y Enrique Huidobro.



Ernesto Hevia y Luis Eduardo Capra de Banmerchant Capital.

Potenciando las asesorías

Al margen del proceso de cambios que está experimentando Banmerchant, sus filiales han seguido avanzando en lo propio. Una de las áreas que se ha ido potenciando en el tiempo es Banmerchant Asesorías Financieras. La filial se dedica fundamentalmente a ejecutar operaciones de finanzas corporativas, focalizándose principalmente en asesorar a empresas medianas y grandes, con ventas anuales que van entre los 5 y de 100 millones de dólares.

La crisis financiera no les ha sido indiferente. “Preveíamos que con la inestabilidad financiera iba a haber un decrecimiento fuerte en todas las operaciones de compra y venta y un auge importante en todo lo que tiene que ver con reestructuración de pasivos, y la verdad es que no fue tan así. Las operaciones de compra-venta han seguido, básicamente con un objetivo distinto, ya que son acciones asociadas a temas estratégicos, o sea con inversionistas que quieren, por razones estratégicas, adquirir algo a alguien”, agrega Jaime Barriga, director de Negocios del área.

Donde también han visto una oportunidad es en la repactación de pasivos. Los ejecutivos explican que se debe principalmente a que los bancos han sido muy agresivos en las reestructuraciones que han ejecutado. Ello ha generado un espacio importante, ya que las áreas de asesoría de los bancos se han visto colapsadas. Esa coyuntura permitió a Banmerchant acceder una serie de compañías con deudas de 5 millones de dólares hacia arriba que buscan repactar pasivos. “Hay un segmento de empresas, que no son muy grandes, que también aprovecharon los años en que no había trabas a la obtención de financiamiento y que hoy deben reestructurar deuda o que necesitan levantar capital y que no cuentan con un equipo interno, especializado, para abordar un tema como éste”, señala Rafael Wilhelm, director ejecutivo de la filial.

Otra de las labores que se han planteado como Banmerchant Asesorías Financieras es potenciar su network. En ese contexto, hace un año y medio son miembros de la red Global M&A, una asociación de 41 bancos boutique que opera en los principales mercados –uno por país– y que se concentra en empresas de entre 50 y 200 millones de dólares, denominadas middle market. La lógica de esto es insertar a Banmerchant dentro de una red que le permite acceder a un mercado más amplio. “Por ejemplo, cuando alguien quiere conseguir capital para un determinado proyecto, se hace un levantamiento del proyecto en una base de datos, la cual es consultada por los 40 miembros de Global M&A. Lo mismo pasa si se quiere buscar un socio o vender o comprar una compañía”, grafica Carlos Taborga, gerente de negocios.

Si bien la crisis ha bajado en cerca de 50% los negocios a nivel mundial, lo cual también los ha golpeado, han participado en varios deals, como por ejemplo la venta de Cientec a ENTEL a fines del año pasado, en 22 millones de dólares. “La gran ventaja de esa operación es que se pudo materializar pese a la crisis financiera”, explica Rafael Wilhelm.

También fueron parte del negocio de fusión del estudio Harnecker con la unidad de propiedad intelectual de Carey y Cía., como representante de la familia Harnecker. Asimismo, participan en la venta de Patagonia Salmon Farming a Ramón Eblen, en representación de la familia Kossmann, e hicieron una reestructuración de deuda con nueve acreedores e incorporación de socios en Latin Holding.

También rastrearon el mercado entero buscando inversionistas para Bellavista Oveja Tomé, para el proceso de licitación convocado y que fue finalmente declarado desierto.

Sus proyecciones para lo que resta del año son alentadoras. Esperan que varias operaciones que el año pasado se cayeron, producto de la crisis, podrían reactivarse.



Jaime Barriga, Rafael Wilhelm y Carlos Taborga, de la filial Asesoría Financiera.

En los costados, Ignacio Walker y Marcelo Silva, de la filial Inmobiliaria; y Germán Ilabaca, de Servicios Financieros.

Navegando con la crisis

Otra de las filiales es Banmerchant Capital. Su principal foco es la asesoría en materia de conformación de portafolios de inversiones para empresas y personas con patrimonio mediano, que buscan una orientación y atención personalizada. Igualmente, entregan asesoría para estructurar carteras de inversión en el extranjero.

Si bien el factor crisis ha vuelto más conservadores a los inversionistas, anota Ernesto Hevia, director de inversiones de Banmerchant Capital, que se comienzan a ver los primeros movimientos de quienes ya que están buscando mayores riesgos.

Hoy cuentan con una cartera de clientes bastante amplia (cerca de 600) y diversa, con distintos niveles de patrimonio. Eso mismo los ha llevado a replantear el nicho en el que participan. Agustín Larraín explica que la idea es trabajar con menos clientes, pero con patrimonios superiores. “Actualmente estamos pensando reorientarnos más a clientes con

altos patrimonios. Tenemos que concentrarnos y quizá no tener una gran cantidad de cuentas, sino potenciar a aquellos clientes que tienen más capacidad para hacer negocios con nosotros, que son como el 10% de nuestra cartera actual”, revela.

Con los nuevos cambios que quiere implementar la firma, el plan en esta área es fortalecer el equipo de Banmerchant Capital, con la idea de aumentar varias veces el patrimonio que hoy administra y que bordea los 100 millones de dólares.

Avalancha de proyectos

Una de las áreas que la compañía está potenciando con fuerza, ya que es el hilo conductor de la nueva estrategia de grupo, es la de servicios financieros. Con Germán Ilabaca a la cabeza desde septiembre del año pasado, lo que hacen es aprovechar las sinergias que se puedan generar entre las diversas filiales y canalizarlas a través de esta área.

“Servicios Financieros nace como una manera de permanecer en los negocios a través de la gestión de los proyectos que se desarrollan. Lo que hacemos es evaluar y desarrollar la implementación de proyectos de inversión en distintas áreas de la actividad económica, participando en conjunto con inversionistas locales y extranjeros y logrando sinergias con nuestras distintas filiales de Banmerchant”, explica el ejecutivo.

Con la filial inmobiliaria, por ejemplo, trabajan conjuntamente aquellos proyectos que tengan aspectos vinculados a ella. “Lo que tenemos acá es una sociedad de gestión de proyectos donde normalmente yo asumo la gerencia de esos proyectos hasta la etapa de implementación. Luego, armamos un directorio y en algunos casos puedo seguir como gerente y en otros, contratamos un grupo de profesionales”.

Lo que busca la firma es mantener proyectos en el tiempo a través del directorio, de la gerencia o manteniendo una parte accionaria. Hoy, esta área está abocada a cinco proyectos. Uno de ellos tiene una vocación inmobiliaria y turística. Se trata de un espacio de 2.500 metros cuadrados, donde se conjugan distintas cosas: por ejemplo, un bar de hielo, una enoteca, un comedor y un lugar de espectáculos su ubicación la definirán en los próximos días. La inversión contemplada es de 5 millones de dólares y el plan es convertir este espacio en el principal centro de difusión de la cultura chilena, con espectáculos de categoría.

También participan, junto a una empresa internacional, en un proyecto de alumbrado público y privado, donde Banmerchant Servicios Financieros operará como brazo financiero, obteniendo el financiamiento para las inversiones que su filial chilena efectuará en el territorio nacional. A esto se suman la gestión y obtención de financiamiento para la construcción de 600 soluciones habitacionales en la V Región.

Sin duda, el más emblemático de los proyectos que tiene en marcha Banmerchant es el denominado Espacio M, que ejecutarán en conjunto su filial Inmobiliaria, el arquitecto

Gonzalo Martínez de Urquidí y un grupo de inversionistas nacionales. Se trata del edificio que se levantará en el terreno de Morandé con Compañía, donde originalmente funcionó el diario El Mercurio y que demandará una inversión de un millón de UF. La empresa que lo desarrollará será Inmobiliaria Banmer S.A., cuya gestión está a cargo de Banmerchant Servicios Financieros.

Espacio M contará con un centro de oficinas, de siete pisos; estacionamientos, un nivel de subterráneo, dos pisos de con cerca de 50 locales comerciales (unos 3 mil metros cuadrados) y una zona gastronómica.

Francisco Walter, socio gerente de la filial Banmerchant Inmobiliaria, aclara que si bien el terreno del ex edificio de El Mercurio fue la “última búsqueda” que hicieron, también están en otros proyectos, que se encuentran en etapa de preinversión. En esta línea, destacó que ya adquirieron un paño en un sector de Vicuña Mackenna en la comuna de La Florida, donde desarrollarán 840 departamentos. La inversión será por fases y llega a 1,1 millón de UF, semejante a la que harán en Morandé con Compañía. Se trata de productos de 990 UF a 2.000 UF, de 35 a 69 m², y cuya construcción se iniciará este segundo semestre.

Marcelo Silva, socio fundador de Banmerchant, explicó que actualmente la filial inmobiliaria está ejecutando 8 proyectos por cerca de 300 millones de dólares en términos de inversión, centrándose principalmente en el sector vivienda, con desarrollos y fuerte presencia en los segmentos C2 y C3; es decir, viviendas bajo las 2.000 UF.

Algunos de estos proyectos son Casa Oeste en Cerrillos, que contempla la construcción de 360 casas que van desde las 1.350 a 2.000 UF, de 68 a 86 m², con una inversión por 560.000 UF, y cuyo socio constructor es Ingevec.

Se suma a esta cartera Barrio Plaza Lo Cruzat, en Quilicura, que consiste en 500 casas, desde 1.250 a 1.900 UF y una inversión de 760.000 UF. El socio constructor es Pacal.

En la comuna de Padre Hurtado desarrollan el proyecto Valle El Trébol, que implica 1.300 casas de entre 1.190 a 1.700 UF y una inversión de 1,5 millones de UF.

También impulsan dos proyectos en altura: un edificio de 106 departamentos en Ñuñoa y el condominio de departamentos Bellavista Forestal, que implica una inversión de 1,4 millones de UF y cuya primera etapa ya está en construcción.

Con estas iniciativas, Banmerchant ha alcanzado un hito importante en cuanto a proyectos inmobiliarios y la idea ahora es sumar nuevos desarrollos e involucrar a sus clientes como potenciales financistas. Es una muestra de lo que quiere alcanzar este banco de inversiones, que en diciembre seguramente dará que hablar cuando lance su nueva estructura.