

FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

Aportado por: Ibeth Escobar - Escobaribeth@hotmail.com

1.- FUSIÓN:

1.1.- Definición:

- Es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola, es decir, es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra o que sean confundidas para constituir una nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes. (Durand rt. J. Latsha. Fusions. Scissions et apports partiels d'actifs. 3ra edición 1972. Paris)
- Es "una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles". Constituye una fusión la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad. Igualmente, puede hacerse ésta mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes. (Sánchez 1998 : 15)

1.2.- Características:

- a. Disolución de la sociedad absorbida que desaparece.
- b. Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente.
- c. Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente.
- d. Las fusiones son operaciones generalmente practicadas en periodos de expansión económica o de crisis.
- e. La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a las sociedades absorbentes o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad.
- f. La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse.
- g. La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionantes de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva.

1.3.- Clasificación:

- I. **Según el código de comercio Francés**, la fusión puede ser de dos tipos:
 - Fusión Pura: Dos o más compañías se unen para constituir una nueva.

Estas se disuelven pero no se liquidan.

- Fusión por absorción: una sociedad absorbe a otra u otras sociedades que también se disuelven pero no se liquidan.

III. Según Tellado hijo (1999), considera que la fusión puede llevarse a cabo de dos maneras:

- Fusión “Por Combinación”: consiste en que dos o más compañías se unen para construir una nueva. Estas se disuelven simultáneamente para constituir una compañía formada por los activos de los anteriores, mediante la atribución de acciones de la compañía resultante a los accionistas de las disueltas. La disolución de las compañías fusionadas, si es anterior a la formación de la compañía nueva, se puede convenir bajo la condición suspensiva de la Fusión.
- Fusión “Por Anexión”: una o varias compañías disueltas para ello, aportan su activo a otra ya constituida y con la cual forman un solo cuerpo. La compañía absorbente ha aumentado su capital mediante la creación de acciones que atribuyen a los accionistas de las compañías anexadas, en representación de los aportes efectuados para la Fusión. Las Fusiones pueden reunir sociedades de la misma forma o de las formas diferentes. Pero una Fusión entre una sociedad y una asociación no sería posible.

III. Según la competencia e interés comercial, existen tres tipos de Fusiones:

- Fusión Horizontal: dos sociedades que compiten en la misma rama del comercio. Las empresas ocupan la misma línea de negocios, y básicamente se fusionan porque:
 - Las economías de escala son su objetivo natural.
 - La mayor concentración en la industria.
- Fusión Vertical: una de las compañías es cliente de la otra en una rama del comercio en que es suplidora. El comprador se expande hacia atrás, hacia la fuente de materia primas, o hacia delante, en dirección al consumidor.
- Conglomerado: estas compañías ni compiten, ni existe ninguna relación de negocios entre las mismas. Los arquitectos de estas fusiones han hecho notar las economías procedentes de compartir servicios centrales como administración, contabilidad, control financiero y dirección general.

2.- FUSIONES BANCARIAS.

Es la unión de dos o más entidades bien sea por Incorporación o Absorción, en beneficio de una nueva sociedad que sustituya a otras ya existente, donde el ente que se forma por los mismos socios que constituían los entes anteriores y aquellos reciben nuevos títulos en sustitución de los que poseían. Toda Fusión Bancaria emerge como una solución para los problemas de las Instituciones y del sistema financiero.

Las Fusiones no constituyen ser una solución milagrosa frente a las ineficiencias bancarias. Si no existe una confiable solidez en las organizaciones que deseen fusionarse quizás apuntarían solo a la sumatoria de ineficiencias en una organización que al ser mayor, sería redondamente inmanejable. Resultan conveniente en casos que las entidades exhiban previamente un grado indispensable de salud en sus balances (es decir, no lo maquillen como muchas veces lo han hecho y se ha comprobado), efectiva racionalización de los gastos de transformación, excelente gerencia del riesgo, capacidad para responder apropiadamente con mínimos costos y máxima efectividad a los cambios del entorno, solidez patrimonial calidad del servicio y reducción de costos.

3.- EFECTOS DE LAS FUSIONES BANCARIAS

1. Creación de una nueva razón social, resultante de la disolución de dos o más entidades solicitantes de la Fusión, que implique el traspaso en conjunto de sus respectivos capitales de la entidad con la nueva razón social, la cual también adquirirá la totalidad de los derechos y obligaciones de las instituciones fusionadas.
2. Absorción de una o más instituciones por otra, lo cual conllevará la desaparición de la (s) entidad (es) absorbida (s) y el traspaso de la universalidad de su (s) capital (es), activos y pasivos a la entidad absorbente.
3. Compra de te totalidad de las acciones de la entidad absorbida por parte de la entidad absorbente. Como consecuencia de esta operación, y luego de la comprobación del hecho mediante hacia notarial y de haberse cumplido con las formalidades establecidas en el Código de Comercio y en las disposiciones legales vigentes, los activos y pasivos de la entidad absorbida se integrará al capital de la entidad absorbente quedando la primera disuelta y liquidada de pleno derecho.

4.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Ventajas	Desventajas
1.- Mejora la calidad del Servicio Bancario.	1.- Bajan los Pasivos Laborales (despidos Masivos).
2.- Bajan los costos de transformación.	2.- Dependiendo como esta la economía del país la fusión será una buena estrategia.
3.- Bajan los costos de operación y producción.	3.- Creación de monopolios y oligopolios.
4.- Solidez y Prestigio en el Mercado Financiero.	4.- Posible pánico y confusión en el público.
5.- Competitividad en el Mercado Financiero.	5.- La cartera de Crédito en litigio y demorada a la hora de fisionarse.
6.- Administración más metódica y fiscalización centralizada.	

5.- ADQUISICIÓN:

Es una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma.

6.- FORMAS BASICAS DE ADQUISICIONES

- **Fusión o consolidación:** La consolidación es lo mismo que una fusión excepto por el hecho de que se crea una empresa totalmente nueva, pues tanto la que adquiere como la adquirida terminan su existencia legal anterior y se convierten en parte de la nueva empresa. En una consolidación, la distinción entre la empresa que nace la adquisición y la empresa que adquirida no es de importancia; sin embargo, las reglas que se aplican son básicamente las mismas que las fusiones. También, en ambos casos, las adquisiciones dan como resultado diversas combinaciones de los activos y pasivos de las dos empresas.
- **Adquisiciones de acciones:** consiste en comprar las acciones con derecho de voto entregando a cambio efectivo, acciones de capital y otros valores. El procedimiento de compra suele comenzar con una oferta privada afectada por la administración de una empresa a otra. La oferta es comunicada a los accionistas de la empresa fijada como blanco de adquisición por medio de anuncios públicos, tales como la colocación de avisos en los periódicos.
- **Adquisición de activos:** estas adquisiciones implican la transferencia de títulos de propiedad. Los procedimientos pueden resultar costosos. Una empresa puede adquirir otra compañía comprando la totalidad de sus activos y para ello se requerirá del voto formal de los accionistas de la empresa vendedora.
- **Fusión por Incorporación:** Es cuando dos o más Instituciones existentes se reúnen para constituir una Institución de nueva creación, originando la extinción de la personalidad Jurídica de las Instituciones incorporadas y la transmisión a título Universal de sus patrimonios a la nueva sociedad.
- **Fusión por Absorción:** Es cuando una o más instituciones son absorbidas por otra institución existente, originando la extinción de la personalidad jurídica de las instituciones absorbidas y donde la institución absorbente asume a título universal de sus patrimonios a la nueva sociedad.

7.- NORMAS OPERATIVAS PARA LOS PROCEDIMIENTOS DE FUSIÓN EN EL SISTEMA BANCARIO VENEZOLANO.

Según la Ley de Estímulo para el Fortalecimiento Patrimonial y Racionalización de Gastos de Transformación del Sector Bancario (2001:10), las instituciones interesadas en fusionarse deberán acompañar a la respectiva solicitud de autorización de fusión, las informaciones y documentación que a continuación se detallan:

1. Actas certificadas de las respectivas Asambleas de Accionistas en las que se aprobó el acuerdo de fusión, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 126 de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras.
2. Estados certificados auditados con sus respectivas notas de los entes solicitantes en los cuales se fundamentará la fusión, formulados con más de tres (3) meses de antelación a la fecha de la solicitud de fusión, los cuales deberán

estar suscritos por los funcionarios de las respectivas instituciones financieras que al efecto exige la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras. Estos estados financieros, deberán acompañarse de un informe de auditoría externa, elaborado de acuerdo con los parámetros establecidos al respecto por la Superintendencia de Bancos y otras instituciones Financieras para las auditorías semestrales; y además deberán incluir detalles de las transacciones realizadas entre los entes a fusionarse durante los últimos dos (2) semestres.

3. Declaración institucional, la cual deberá expresar:

- Que todos los pasivos de las instituciones involucradas se encuentran incluidos en los estados financieros antes mencionados.
- Que todas las contingencias o riesgos fuera de balance han sido cuantificados adecuadamente.
- Que todos los riesgos de crédito, de concentración, de cambio, riesgos bursátiles, riesgos derivados de operaciones entre grupos financieros, riesgos por operaciones internacionales, han sido debidamente informados, medidos, controlados y provisionados de ser el caso.
- Que cualquier contingencia potencial que pueda afectar la viabilidad del proyecto de fusión, haya sido debidamente informada.
- Que se haya dado cumplimiento a todas las instrucciones dictadas por la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras durante los dos (2) últimos semestres anteriores a la fecha de la solicitud de fusión.
- Que no tengan pendiente ninguna obligación con el Fisco Nacional, derivada de las sanciones impuestas por la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras.

4. Plan de fusión que deberá contener por lo menos lo siguiente:

- Cronograma de ejecución del plan de fusión, indicando, en forma clara y precisa, las etapas y lapsos en que se cumplirá, y el responsable de su ejecución.
- Fundamentos económicos-financieros de la fusión.
- Impacto de la fusión en las áreas legal, financiera, contable y fiscal.
- Estructura organizativa, con indicación de las personas que serán responsables de las diferentes áreas, conjuntamente con un ejemplar del vitae de cada uno de ellos.
- Diagnóstico y programas de las áreas de tecnología, recursos humanos, administración y operaciones.
- Metodología y procedimientos de valoración empleados, para la determinación de la proporción de canje entre las respectivas acciones de las instituciones participantes en la fusión, a efectos de la incorporación de los accionistas de la institución absorbida en la estructura accionaría del ente resultante de la fusión.

5. Estados financieros pro-forma de fusión, que corresponderán con el que se estime comenzar, en el supuesto de fusión por incorporación, o continuar, en el supuesto de fusión por absorción, las operaciones de la institución financiera resultante de la fusión, en caso de ser autorizada.

Dichos estados financieros deberán contar con un dictamen emitido por auditores externos, inscritos en el Registro que al efecto lleva la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, sobre la razonabilidad de sus cifras y que el mismo se realizó de acuerdo con los parámetros establecidos al respecto por la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras.

Asimismo, deberá incluir la hoja de trabajo de la consolidación y/o combinación y detalle de los ajustes y eliminaciones que se produzcan como consecuencia de la fusión.

6. Estructura accionario que tendrá el ente financiero resultante de la fusión, una vez llevado a cabo este proceso.

En el caso que los accionistas sean personas jurídicas y tengan un porcentaje superior al cinco por ciento (5%) de las acciones o poder de voto de la Asamblea de Accionistas de la institución resultante, se deberá acompañar los documentos necesarios hasta determinar las personas naturales que en definitiva, sean los accionistas directos o indirectos del ente resultante de la fusión.

7. Relación detallada de los saldos de las operaciones activas y pasivas e ingresos y gastos que tendrán los veinte (20) principales accionistas, directos e indirectos, con el ente resultante de la fusión, una vez llevado a cabo el proceso.

8. Detalle de los nexos o vinculaciones de cualquier tipo, incluyendo:

- Parentesco de consanguinidad o afinidad existente entre, los accionistas y aquellas personas que integrarán la junta administradora, ocupen altos cargos ejecutivos, o sean asesores o consejeros.
- Las participaciones recíprocas en la propiedad del capital, negocios y operaciones conjuntas que existan entre los accionistas, o entre éstos y las personas que formarán parte de la junta administradora, gerentes o alto personal ejecutivo, asesores o consejeros.
- Las relaciones o participaciones recíprocas en la propiedad del capital, negocios y operaciones conjuntas que tengan entre sí los miembros de la junta administradora, gerentes o alto personal ejecutivo, asesores o consejeros.

9. Copia del proyecto de estatutos sociales del ente resultante de la fusión.

10. En caso de fusión por incorporación, adicional a la información antes señalada, deberá presentarse un estudio económico-financiero, que deberá contener:

- Plan de negocios.
- Viabilidad económica-financiera de la institución resultante de la fusión.
- Plan de operaciones a través del cual se especifiquen los mecanismos y procedimientos mediante los cuales se concretará el plan de negocios propuesto con indicación de los siguientes aspectos: segmentación de mercado, expansión geográfica, líneas de negocios, rentabilidad, área de recursos humanos, productos financieros a introducir en el mercado, promoción y publicidad, tecnologías e innovaciones.
- Estados Financieros proyectados para los seis (6) primeros semestres de actividad del nuevo ente financiero producto de la fusión.
- Planes de control interno, contable y administrativo que proponen establecer para la institución financiera resultante de la fusión.

11. Proyecto del aviso de prensa donde se informe sobre la solicitud de fusión ante la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, indicando los entes solicitantes y la respectiva normativa legal donde se fundamenta el proceso.

La Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, según lo establecido en la Ley de Estímulo para el Fortalecimiento Patrimonial y Racionalización de Gastos de Transformación del Sector Bancario (2001), deberá revisar y analizar la documentación que acompaña la solicitud de fusión en el plazo de veinte (20) días hábiles, contados a partir de la fecha de recepción de la totalidad de los recaudos de la misma, notificando a los solicitantes al día siguiente del vencimiento de dicho lapso, las observaciones que estime convenientes, con el fin de que se realicen las modificaciones a que hubiere lugar.

Las observaciones deberán ser subsanadas dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes a la fecha de recepción por parte de los solicitantes, de la respectiva notificación.

Transcurrido dicho lapso, sin que los solicitantes hubieren acogidos las observaciones o hubieren solicitado una única prórroga de veinte (20) días hábiles del plazo indicado, se entenderá desistida la solicitud presentada y la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, de oficio, así lo declarará.

Según la misma Ley de Estímulo para el Fortalecimiento Patrimonial y Racionalización de Gastos de Transformación del Sector Bancario (2001:10), la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, de ser el caso, tendrá un lapso de veinte (20) días siguientes a la recepción de la documentación para verificar que los solicitantes hayan dado cumplimiento a las correcciones determinadas en su oportunidad, si en este lapso se comprobare, que los solicitantes no subsanaron en su totalidad las observaciones efectuadas, ese organismo declarará inadmisibles la solicitud de fusión.

La Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, de ser el caso, tendrá un lapso de veinte (20) días hábiles siguientes a la recepción de la documentación para verificar que los solicitantes hayan dado cumplimiento a las correcciones determinadas en su oportunidad, si en este lapso se comprobare que los solicitantes no subsanaron en su totalidad las observaciones efectuadas, ese Organismo declarará inadmisibles la solicitud de la fusión.

Culminados los lapsos anteriores y cumplidos los extremos legales, la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras podrá admitir mediante auto motivado la solicitud de fusión y autorizar la publicación del aviso de prensa indicado en el numeral 11 del artículo 5 de estas Normas.

Los solicitantes procederán a la publicación del aviso en un lapso no mayor de cinco (5) días hábiles contados a partir de la fecha de dicha aprobación, en un (1) diario de comprobada circulación en la zona donde tengan sus respectivos domicilios las instituciones financieras solicitantes de la fusión y en un (1) diario de comprobada circulación a nivel nacional. Copia de dichos avisos deberán ser remitidos a la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, dentro del lapso de dos (2) días hábiles siguientes a su publicación.

Según la referida Ley, la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, dentro del lapso de quince (15) días hábiles contados a partir de la consignación de los avisos previstos en el artículo anterior, realizará el análisis técnico del proceso de fusión; y culminado éste, procederá a elaborar un informe, y lo remitirá al Consejo Superior de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras o quien haga sus veces, a los fines de obtener su opinión, dentro de un lapso de diez (10) días hábiles, sobre la viabilidad de autorizar la fusión solicitada; de conformidad con lo previsto en el numeral 1 del artículo 177 de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, y Parágrafo Único del artículo 12 de la Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo.

La Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras notificará a las instituciones financieras solicitantes, mediante acto debidamente motivado, la declaración de inadmisibilidad de la fusión, si del análisis técnico efectuado se determina fe improcedencia de llevar a cabo la misma.

De obtenerse la opinión del Consejo Superior de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras o quien haga sus veces, para que se realice la fusión, la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras procederá a emitir la Resolución que autoriza la misma, la cual, será publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Dicha publicación, será comunicada a los entes solicitantes mediante oficio dirigido a cada uno de ellos, donde se indicará expresamente que la fusión sólo surtirá efecto una vez cumplido lo establecido en el artículo 10 de las presentes normas.

En caso de no obtenerse la opinión favorable indicada en el encabezado del presente artículo, la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras procederá a notificar la referida decisión a los entes solicitantes.

La Ley de estímulo para el Fortalecimiento Patrimonial y Racionalización del Gasto de Transformación del Sector Bancario, establece que una vez publicada la fusión en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela y comunicada la misma mediante oficio de acuerdo a lo establecido en el artículo 9 de las presentes Normas, los entes solicitantes, deberán presentar ante el Registro Mercantil dentro de los treinta (30) días continuos siguientes contados a partir de la recepción del oficio indicado, a los fines de su inscripción, la siguiente documentación:

- Los Estatutos Sociales del ente resultante de la fusión.
- Las Actas de Asamblea donde se acordó la fusión.
- Un (1) ejemplar de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela contentiva de la Resolución mediante la cual se autoriza la fusión.
- Oficio de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras donde comunica la publicación de la autorización a que se contrae el artículo 9 de las presentes Normas.
- Los estados financieros auditados de los entes solicitantes, en los cuales se fundamentó la fusión.
- Los estados financieros de inicio o continuación de las operaciones, según sea el caso.

- Copia de la inscripción de estos documentos en el Registro Mercantil, deberá ser remitida a la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, dentro del lapso de dos (2) días hábiles siguientes a la misma.

Dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la inscripción prevista en el artículo anterior las instituciones que se fusionan publicarán en un (1) diario de comprobada circulación de la zona donde tengan los respectivos domicilios y en un (1) diario de comprobada, circulación a nivel nacional, un aviso indicativo de que se han fusionado.

Copia de dichos avisos, deberán ser remitidos a la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras dentro del lapso de dos (2) días hábiles siguientes a su publicación.

La fusión autorizada por la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, tendrá plenos efectos a partir de la inscripción ante el Registro Mercantil de los documentos indicados en el artículo 10 de las presentes normas.

8.- GESTION DEL CAMBIO EN FUSIONES Y ADQUISICIONES

Cuando dos empresas se fusionan inician un proceso de transformación, por lo tanto deberán llevar adelante este proceso desde una perspectiva de la gestión del cambio.

Encontramos varios elementos de la Teoría de la Gestión del Cambio que pueden aplicarse a los procesos de fusiones, los que serán expuestos a continuación.

Un primer elemento a comentar es la existencia de una diferencia básica entre la mayoría de los esfuerzos para la gestión del cambio y los cambios en las fusiones y adquisiciones.

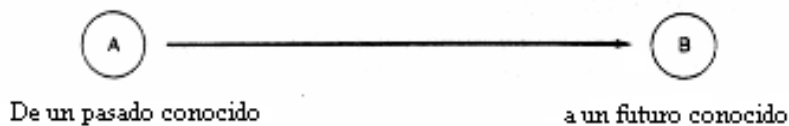
Los esfuerzos del cambio planificado suponen trasladar una organización de un pasado conocido a un futuro conocido, o al menos planificado.

El cambio inducido por una fusión o adquisición significa pasar de un pasado conocido a un futuro esencialmente desconocido, ya sea porque en el momento del acuerdo no existen planes detallados o porque están incompletos. El futuro de las organizaciones que se fusionan puede estar perfectamente claro para los actores clave activamente implicados en el proceso, sin embargo son pocas las personas que en la firma compradora conocen los planes de futuro, mientras que en la firma adquirida puede ser un completo misterio.

Cambio como resultado de las fusiones y adquisiciones



Cambio como resultado de una acción planificada y concertada



Por eso, la tarea básica durante la fase de transición es definir con claridad y comunicar activamente la visión de futuro a todos los interesados en el éxito de ambas organizaciones.

Como en todo esfuerzo de gestión del cambio, la gestión de la fase de transición en el proceso de fusión está sujeta a trampas. La falta de atención dedicada a la puesta en práctica del cambio, frente a la destinada a la elaboración de los objetivos. Esto no es ajeno a las fusiones y adquisiciones, en las que se dedica poca atención, recursos y tiempo, a las fases de transición e integración.

Se inician cambios en las metas de las principales unidades, en las relaciones de dependencia y en los principales sistemas de gestión, como la toma de decisiones o planificación, pero con frecuencia no se producen muchos cambios iniciados desde una perspectiva individual. No es extraño que algunos empleados abandonen la organización como consecuencia de la fusión, mientras que aquellos que permanecen en la firma deben adaptarse a los cambios. La fusión o adquisición se hace "para" el personal, no "con" el personal.

Un tercer elemento a considerar son las fuentes de la resistencia al cambio.

FACTORES INDIVIDUALES	FACTORES GRUPALES	FACTORES ORGANIZATIVOS
1. Percepciones sobre lo que está pasando.	1. El cambio vulnera las normas del grupo.	1. Falta de apoyo al cambio de la alta dirección.
2. Deseo de estar de acuerdo con otros.	2. El cambio genera conflictos que amenazan la continuidad del	2. El cambio amenaza los esquemas establecidos de poder
3. Nivel de cambio que		

desborda.	grupo.	e influencia.
4. Personalidades incompatibles con lo esperado.	3. Temor al rechazo por otros grupos.	3. La estructura organizativa no apoya el cambio.
5. Falta de destrezas y conocimientos para hacer lo que se necesita.	4. Falta de sensibilidad y comprensión de lo que se necesita.	4. Clima negativo, cerrado al cambio.
6. Valores básicos y creencias amenazados.		5. La tecnología básica de la organización no es compatible con el cambio.
		6. Puede prevalecer un "etnocentrismo cultural", existe una actitud de que "somos los mejores".

9.- DIFERENTES MODELOS DEL PROCESO DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN.

La mayoría de las fusiones y adquisiciones son acontecimientos aislados que las empresas llevan adelante con grandes esfuerzos. Son muy pocas las empresas que repiten un proceso suficientes veces, como para desarrollar un modelo. Usualmente las fusiones no se suelen considerar como un proceso, algo que puede ser reproducido, sino como algo que hay que terminar lo antes posible para que cada cual vuelva a su trabajo cotidiano.

La tendencia a considerar las fusiones como un acontecimiento único en la vida de una empresa, es reforzada por que a menudo suelen ser experiencias penosas que producen ansiedad e incertidumbre. Generalmente puede implicar pérdida de puestos de trabajo, reestructuración de responsabilidades, truncamiento de carreras, pérdida de cuota de poder y otras situaciones que producen tensión. Es evidente el creciente ritmo de las actividades de fusión y adquisición, sin embargo también es importante el número de fracasos. Dos de cada tres fusiones o adquisiciones fracasan en el cumplimiento de las expectativas iniciales; como consecuencia, ha despertado el interés por desarrollar modelos y compartir las lecciones aprendidas, por aquellos que experimentaron procesos de este tipo. Cada fusión, grande o pequeña, tiene particularidades propias, y por lo tanto, normalmente no existen dos fusiones iguales. Cada empresa adquirida posee una estructura única, cada una tiene su peculiar estrategia empresarial y cada una posee su propia cultura. Por muchos conceptos y modelos que surjan de transacciones anteriores o de otras empresas, no se debe olvidar que cada nuevo acuerdo es diferente.

A continuación desarrollaremos algunos modelos que explican este proceso.

9.1- EL MODELO DEL EXPLORADOR O RUEDA DE LA FORTUNA

El siguiente es el modelo que ha desarrollado GE Capital Services para integrar a las nuevas adquisiciones con la empresa matriz, y que ha sido aplicado con éxito en varios proyectos. El mismo ha sido expuesto, debatido, probado y puesto a punto varias veces.



La rueda de la fortuna

Fuente: Ashkenas, Demonaco y Francis.

El modelo que Ashkenas, Demonaco y Francis han llamado “Modelo del explorador” o “Rueda de la fortuna”, divide todo el proceso en cuatro fases de acción que empiezan con el trabajo que se realiza antes de cerrar el acuerdo y continúa hasta completar la asimilación. Dentro de cada una de esas fases hay varias etapas. Por último, cada fase de acción incluye varias prácticas recomendadas y pasos concretos que ayudan a los directivos a avanzar en el proceso.

1- PREVIO A LA ADQUISICION

- Iniciar el análisis cultural.
- Identificar las barreras empresariales y culturales que pueden impedir el

<p>éxito de la integración.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Elegir un gestor de la integración. · Evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa y a los líderes de los departamentos. · Elaborar una estrategia de comunicación.
<p>2- ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES</p> <ul style="list-style-type: none"> · Presentar debidamente al gestor de la integración. · Orientar a los nuevos ejecutivos a cerca del ritmo empresarial de la empresa adquirente y de los valores no negociables. · Elaborar conjuntamente un plan de integración. · Implicar de un modo visible a la alta dirección. · Proporcionar recursos suficientes y asignar responsabilidades.
<p>3- INTEGRACION RAPIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> · Emplear planificaciones, simulaciones y sistemas de seguimiento del proceso para acelerar la integración. · Utilizar al personal de auditoria para auditar el proceso. · Utilizar procesos de retroalimentación y aprendizaje para adaptar continuamente el plan de integración. · Iniciar el intercambio de directores a corto plazo.
<p>4- ASIMILACION</p> <ul style="list-style-type: none"> · Continuar desarrollando herramientas prácticas, procesos y lenguajes comunes. · Continuar el intercambio a largo plazo de directivos. · Utilizar personal de auditoría para auditar la integración.

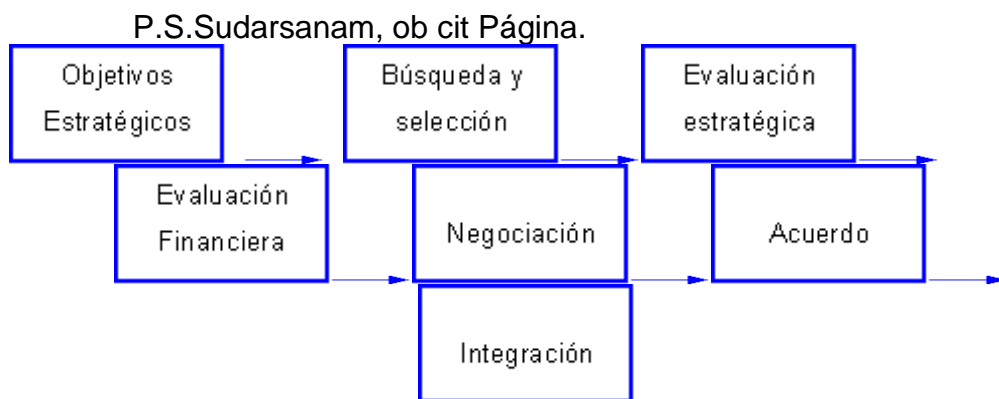
La apariencia clara y sistemática del modelo contradice al hecho de que la integración de nuevas empresas es tanto un arte como una ciencia. Si bien el modelo del explorador recomienda una serie de acciones encadenadas, toda adquisición encierra algunos aspectos novedosos o únicos. Y como ocurre en cualquier transformación importante, la dirección tendrá que improvisar. Sin embargo, con este modelo se puede evitar que la improvisación sea el único protagonista.

9.2- MODELO RACIONALISTA DE LAS ADQUISICIONES

Sudarsanam propone en su libro un proceso que comprende tres etapas: preparación, negociación e integración. Los diferentes pasos que abarca cada una de las etapas se muestran en el siguiente cuadro:

ETAPA 1
<ul style="list-style-type: none">· Desarrollo de la estrategia de adquisición, lógica de la creación de valor y criterios para la adquisición.· Búsqueda del objetivo, selección e identificación.· Evaluación estratégica de la compañía objetivo y justificación de la adquisición.
ETAPA 2
<ul style="list-style-type: none">· Desarrollo de la estrategia de compra.· Evaluación financiera y fijación del precio de la compañía objetivo.· Negociación, financiamiento y cierre del trato.
ETAPA 3
<ul style="list-style-type: none">· Evaluación de la afinidad organizacional y cultural.· Desarrollo del enfoque de integración.· Estrategia, organización y cultura de acoplamiento entre la adquirente y la adquirida.· Resultados.

El autor propone una visión racionalista de las adquisiciones basándose en el proceso de toma de decisiones.



Visión racionalista de las adquisiciones

Esta visión se basa en la evaluación directa de los aspectos económicos, estratégicos y financieros de la propuesta de adquisición, y calcula el potencial de creación de valor con base en dicha evaluación. La justificación de la adquisición se articula en términos de metas estratégicas, y de que manera será útil la adquisición para alcanzar dichas metas. Un aspecto relevante del método racionalista es el énfasis en la cuantificación de los costos y beneficios esperados de la adquisición.

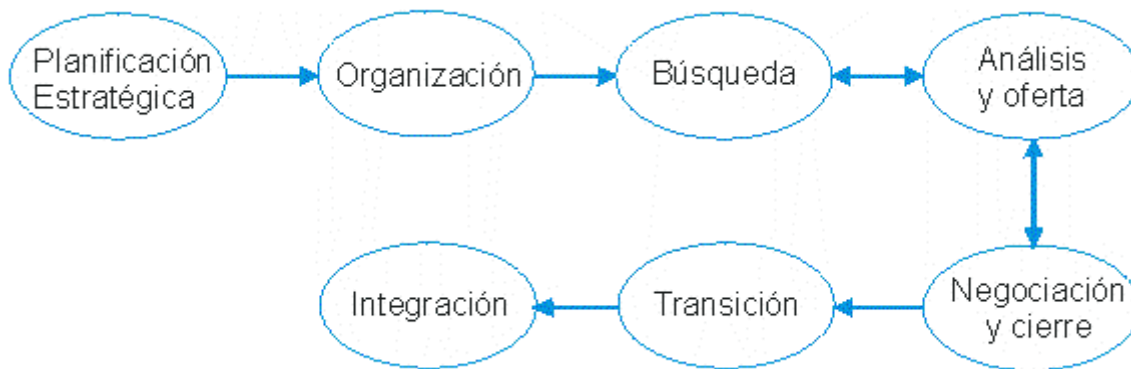
La decisión resultante exigirá un compromiso profundo y la lealtad de todos los participantes. De este modo las adquisiciones son el resultado de procesos de toma de decisión racionales y fríos en los que la compañía adquirente se considera como una unidad de decisión homogénea e indivisa.

9.3- EL MODELO DE LAS SIETE FASES PARA LAS FUSIONES

Según McCann y Gilkey, el proceso es mucho más que la simple identificación de un candidato atractivo y la negociación de un acuerdo, considerando que el trabajo duro comienza luego que se cierra el trato.

Las siete fases sugeridas en este modelo no son tan independientes como muestra la siguiente figura, sino que pueden superponerse y depender mucho unas de otras.

Joseph E. McCann y Roderick Gilkey, ob cit Página 8.



Modelo de las siete fases

PLANIFICACION ESTRATEGICA

OBJETIVO	Crear un proceso de planificación corporativo que apoye activamente la actividad de fusión, el que se articule con la visión de la empresa.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> · Redefinir el proceso de planificación de modo que sea capaz de ayudar a la actividad de fusión. · Garantizar el desarrollo y la idoneidad de los sistemas de apoyo (recursos humanos, control, estructura) para reforzar la actividad de planificación de la fusión.

ORGANIZACION

OBJETIVO	Crear una capacidad directiva eficaz dentro de la empresa con suficiente autoridad y recursos para gestionar activamente el proceso de fusión.
----------	--

TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> · Organizar y dotar a la función de fusión coherentemente (grupos ad hoc, equipos, staff). · Definir los papeles y responsabilidades de los interlocutores clave y brindarles capacitación. · Garantizar el acceso y el compromiso de la alta dirección. · Desarrollar los protocolos: fases, flujos, relaciones y calendario. · Garantizar la integración del proceso de planificación.
--------------------	--

BUSQUEDA	
-----------------	--

OBJETIVO	Identificar los candidatos más atractivos, buscar y elaborar los datos suficientes con el fin de lograr un análisis posterior para preparar una oferta.
----------	---

TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> · Crear un proceso sistemático para identificar los candidatos principales. · Identificar los criterios de selección de candidatos. · Crear perfiles y datos necesarios. · Facilitar los resultados a la alta dirección para actuar.
--------------------	---

ANALISIS Y PROPUESTA	
-----------------------------	--

OBJETIVO	Desarrollar información suficientes para poder evaluar el ajuste empresarial, financiero y organizativo, que permita valorar y presentar una oferta.
----------	--

TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> · Aplicar técnicas analíticas suficientemente rigurosas. · Establecer rangos de valor y parámetros de plazos y condiciones. · Desarrollar una estrategia inicial para las fases posteriores de la transición. · Acordar un enfoque de presentación de la oferta o propuesta.
--------------------	---

NEGOCIACION Y ACUERDO	
------------------------------	--

OBJETIVO	Alcanzar un acuerdo con un candidato, sobre precio, plazo y condiciones.
----------	--

TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> · Acercarse a la empresa candidata de forma que se cree un ambiente favorable para la negociación. · Mantener secreta la negociación para controlar el precio. · Evaluar rápida y eficientemente las contraofertas.
--------------------	---

	· Plantear la negociación y su lógica.
--	--

TRANSICION	
OBJETIVO	Control suave y efectivo de la situación mediante el diseño e implantación de un proceso de gestión de la transición.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluar y estabilizar la situación. · Aplicar las reglas básicas para la eficacia de la transición.

INTEGRACION	
OBJETIVO	Aplicar la estrategia de integración desarrollada.
TAREAS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> · Definir prioridades específicas de acción. · Asignar recursos suficientes para la implantación. · Dirigir y controlar la implantación.

Los autores consideran que la superposición de fases en el proceso lleva a la existencia de numerosas dificultades, por lo tanto destacan la importancia de la retroalimentación para que el proceso mejore constantemente con el conocimiento que se va adquiriendo poco a poco.

9.4- SINTESIS

Una vez presentados los diferentes modelos para llevar adelante los procesos de fusión, pretendemos mostrar las coincidencias identificadas a través del siguiente cuadro.

ETAPAS		ASHKENAS, DEMONACO Y FRANCIS	SUDARSANAM	McCANN Y GILKEY
PLANIFICACION ESTRATEGICA			X	X
ORGANIZACION		X		X
BUSQUEDA SELECCION	Y		X	X
ANALISIS Y OFERTA			X	X
NEGOCIACION CIERRE	Y	X	X	X
TRANSICION INTEGRACION	E	X	X	X
SEGUIMIENTO AJUSTE	Y	X		
ASIMILACION		X		

Cabe destacar que las ocho etapas antes mencionadas involucran varias tareas. Dependiendo del enfoque de los diferentes autores, éstas estarán comprendidas en una u otra etapa.

A partir del cuadro anterior se puede observar que en todos los estudios realizados por los diferentes autores están presentes las etapas de negociación y cierre, transición e integración.

Por otra parte P.S.Sudarsanam, y McCann y Gilkey destacan la importancia de la planificación estratégica, de la búsqueda y selección del socio y del análisis y oferta, mientras que Ashkenas, Demonaco y Francis coinciden con McCann y Gilkey en considerar importante la creación de una capacidad directiva eficaz que lidere activamente el proceso de fusión.

Finalmente, resulta interesante mencionar que Ashkenas, Demonaco y Francis ponen mayor énfasis en la parte final del proceso, destacando las etapas de seguimiento y asimilación, no consideradas por los otros modelos.

10.- FUENTE DE SINERGIA EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES.

Dentro de las posibles fuentes de sinergia existen cuatro categorías básicas, a saber:

1. Mejoramiento de los ingresos:

Una razón importante de las adquisiciones es que una empresa combinada puede generar mayores ingresos que dos empresas separadas. Los incrementos de ingresos pueden provenir de las ganancias por comercialización, de los beneficios estratégicos y del poder de mercado.

a. Ganancias por comercialización: con frecuencia se afirma que las adquisiciones y las fusiones pueden producir ingresos operativos mayores como resultado de las actividades de comercialización. Dichas mejoras pueden hacerse en las siguientes áreas:

- Sobre la anterior ineficiente programación en los medios de comunicación y los esfuerzos de la publicidad.
- En las débiles redes de distribución actual.
- En la mezcla de productos no equilibrada.

b. Beneficios estratégicos: algunas adquisiciones presagian una ventaja estratégica. Esta es una oportunidad para sacar ventaja del medio competitivo si ciertas situaciones llegan a materializarse. El beneficio estratégico es más una opción que una oportunidad de inversión estándar. Michael Power (1985) utiliza el ejemplo de la adquisición de la empresa Carmín Paper Company de Procter & Gamble como un punto de avanzada que le permitió a esta última desarrollar un conglomerado altamente interrelacionado de productos de papel: pañales desechables, toallas de papel, productos de higiene femenina y papel de seda.

c. Poder de mercado o monopolístico; una empresa puede adquirir a otra para reducir la competencia. En caso de ser así, los precios pueden incrementarse para lograr utilidades monopolísticas. Las fusiones que reducen la competencia no benefician a la sociedad. Las evidencias empíricas no indican que el creciente poder de mercado sea una razón significativa de las fusiones. Si el poder monopolístico se

incrementa a través de una adquisición, todas empresas de la industria deberían beneficiarse a medida que aumente el precio del producto de la misma.

d. Reducción de Costos: Una de las razones básicas para realizar una fusión es que una empresa puede operar mas eficientemente que dos empresas separadas. De tal modo, por ejemplo, cuando el Bank of América estuvo de acuerdo en adquirir la empresa Security Pacific, citó como razón principal la posibilidad de tener costos más bajo. A través de una fusión o adquisición, una empresa puede obtener una eficiencia operativa mayor en diversas áreas o funciones.

e. Economías de escala: Si el costo de producción disminuye a medida que aumenta el nivel de producción, se dice que se ha logrado una economía de escala. Las economías de escala crecen hasta su nivel óptimo. Después de ese punto, se producen deseconomías de escala, o sea aumenta el costo promedio una vez superado ese punto.

f. Economías de integración vertical: a partir de combinaciones verticales así como horizontales, se pueden obtener economías operativas. El principal propósito de las adquisiciones verticales es facilitar la coordinación de las actividades operativas estrechamente relacionadas. La transferencia de tecnología es otra razón de las integraciones verticales.

g. Recursos complementarios: algunas empresas adquieren a otras para hacer un mejor uso de los recursos actuales o para contar con los elementos que faltan para el éxito.

h. Eliminación de la administración enciente: existen ciertas empresas cuyo valor puede aumentar con cambio de administración. En algunos casos, los administradores no entienden la naturaleza de las condiciones cambiante, no pueden abandonar las estrategias y los estilos que han formulado a lo largo de los años.

2. Ganancias Fiscales:

Las ganancias fiscales pueden ser un poderoso incentivo para realizar algunas adquisiciones. Entre las mismas se pueden mencionar:

a. Uso de las pérdidas fiscales derivadas de pérdidas operativas netas: algunas veces las empresas tienen pérdidas fiscales que no pueden aprovechar, éstas reciben el nombre de pérdidas no operativas netas. b. Utilización de una capacidad de endeudamiento no usada: debido a que se produce algún grado de diversificación cuando las empresas se fusionan, es probable que el costo de la reorganización financiera sea

inferior para la empresa combinada de lo que es la suma de sus valores para las dos empresas separadas. Por lo tanto, la empresa adquiriente podría incrementar su razón de deuda a capital después de una fusión, con lo que generaría beneficios fiscales adicionales y un valor adicional.

c. Empleo de superávit: otra de las leyes se refiere a los fondos de superávit. Se presenta en el caso de una empresa, por ejemplo, tenga un flujo de efectivo libre de costos, es decir, disponible después del pago de los impuestos y después de que se hayan considerado todos los proyectos con valor presente neto positivo. En esta situación, la compra de valores en renta fija, la empresa tendría varias formas

de gastar ese excedente, como: pago de dividendos, readquisición de acciones o adquisición de acciones de otra empresa.

3. Costos de capital:

Con frecuencia el costo de capital se puede reducir cuando dos empresas se fusionan debido a que los costos de la emisión de valores se encuentran sujetos a economías de escala. Los costos de una emisión tanto de deudas como de capital son mucho más bajos tanto para las emisiones mas grandes como para las más pequeñas.

11.- LAS FUSIONES BANCARIAS DADAS EN VENEZUELA.

Actualmente Venezuela está inmersa en un proceso de fusiones bancarias: Caja Familia con Banco Unión, Interbank, Banco Mercantil y La Venezolana E.A.P, Banco República con Fondo Común, La Primogénita con Mi Casa, Valencia con Banco Noroco, Del Sur E.A.P con Oriente E.A.P y Banco de Venezuela Grupo Santander con Banco Caracas. Se estima que ésta última fusión concentrará el mercado bancario en Venezuela y pasará a ser el grupo más poderoso en la banca venezolana para los próximos años.

Pero antes de que se concretaran dichas fusiones el mercado financiero venezolano estaba integrado por 87 entidades bancarias, de las cuales sólo 10 son las que concentran más del 50% de los depósitos del sistema financiero. De esta manera las restantes 77 entidades bancarias tenían que arreglárselas para tomar el 50% del mercado restante.

¿Por qué las instituciones bancarias han llegado a fusionarse?. Las fusiones se han materializado debido a las siguientes causas:

- Insuficiencia patrimonial de las instituciones bancarias.
- Alto apalancamiento y endeudamiento bancario.
- Altos costos de transformación y baja productividad.
- Desconocimiento de la rentabilidad de canales, clientes y productos.

Este proceso de fusiones y adquisiciones bancarias no es nuevo. Ya a partir de los años sesenta comenzó el proceso en Estados Unidos, país que avanza hacia un sistema bancario con menos bancos, pero más grandes y reorientados hacia el esquema de banca universal. Durante la década de los ochenta, la media anual de fusiones fue el doble que en la década de los setenta y el triple que en la década de los sesenta. Para finales de los años noventa Estados Unidos tenía 23.854 instituciones financieras, mientras que a finales de los años ochenta existían 27.864 instituciones financieras.

A nivel mundial también se ha dado un exitoso proceso de fusiones y adquisiciones bancarias: Deutsche Bank con Bankers Trust, surgiendo así el banco más grande del mundo, el cual consolida la suma de 756.500 millones de dólares. De la misma manera se han fusionado bancos en otros países: en España el Banco Santander y el Banco Central Hispano, el Banco Bilbao Vizcaya con el Banco Argentería, en Francia el Banco Paribas con Société Générale, en Suiza la Unión de Bancos Suizos UBS con Swiss Bank Corporation, en Japón el Bank of Tokio con el Mitsubishi Bank dio origen al primer banco del mundo.

Como conclusión se puede afirmar que en la banca ya nada es igual de lo que era antes. De hecho no sólo las entidades bancarias se dedican al negocio de intermediación financiera, puesto que las innovaciones financieras, la desregulación, los cambios tecnológicos y la globalización han cambiado la forma de hacer banca en el mundo. Todo esto conduce a las siguientes características de la situación actual en materia bancaria:

- Avanza el modelo de banca universal.
- Los bancos encabezan conglomerados industriales.
- El nuevo entorno competitivo exige nuevos mecanismos para alcanzar nuevas dimensiones en los negocios.

12.- ¿ POR QUÉ FRACASAN LAS FUSIONES ?

Durante el primer semestre de este año, el mercado de fusiones y adquisiciones a nivel mundial creció más de un 25% sobre el nivel del mismo período en el año anterior, alcanzando la cifra record . El proceso de globalización mundial hace prever que este fenómeno continuará con una tendencia ascendente en los próximos años; sin embargo, a partir del segundo trimestre del 2000 se ha comenzado a notar una cierta desaceleración en el aumento de estas transacciones corporativas, particularmente en el mercado norteamericano.

Es cierto que las empresas con ansias de expansión o lo suficientemente poderosas para buscar inversiones estratégicas que aumenten el valor para sus accionistas, están re-evaluando el factor riesgo / beneficio de tales adquisiciones ó fusiones. Están siendo más prudentes y conservadoras en sus expectativas de la las posibles ventajas y rentabilidad esperada, poniendo mucho más énfasis en la estrategia y el planeamiento de los procesos requeridos para alcanzar los objetivos previstos en los plazos pre -determinados.

¿por qué fracasan las fusiones? ” Es indudable que cuando las empresas toman la decisión de fusionarse, lo hacen siempre con un alto grado de optimismo sobre el futuro de la nueva empresa combinada, habiendo hecho planes de mejoras en rentabilidad, distribución de productos, ampliación de mercados, ahorros por sinergias, etc., etc., en fin, todos aquellos elementos que incidieron en la cristalización de la idea inicial, con el objetivo último de incrementar el valor económico del negocio. En realidad las fusiones se asemejan mucho al proceso ”enamoramamiento-noviazgo-matrimonio”, en el cual las partes a veces llegan al altar con muchas ilusiones y expectativas, y poca experiencia en la convivencia y en el difícil camino para lograr el éxito sostenido.

Estudios sobre fusiones y adquisiciones efectuados en los últimos años, han concluido que un número sorprendentemente alto de éstas no sólo no fueron exitosas en alcanzar los objetivos previstos, sino que redujeron considerablemente el valor para el accionista, ya que éstos se vieron obligados invertir mucho más tiempo y dinero en corregir anomalías que no fueron adecuadamente previstas durante el proceso de la fusión ó adquisición. En adición, un número nada despreciable de fusiones, también probaron en el tiempo, que no produjeron un aumento sustancial en el valor económico del negocio.

A pesar de estas evidencias, y particularmente durante los últimos dos años, hemos sido testigos del elevado número de empresas que a nivel mundial siguen fusionándose en la expectativa de transformar sus empresas mediante una renovación corporativa que logre alcanzar objetivos mucho más rápidamente que por un proceso de desarrollo interno, ó para protegerse de una situación de evidente amenaza en sus perspectivas económico financieras.

Las empresas que optan por la fusión como medio de defensa ante amenazas, usualmente acarrearán sus problemas a la nueva empresa. La contraparte, en los momentos iniciales del “coqueteo” se dejan vislumbrar más por las oportunidades que se perciben que por la dificultad de los retos a afrontar. Igualmente, aquellas que inicialmente se proyectan como fusiones “de iguales”, sólo para terminar en la realidad como adquisiciones por una de las partes, traen consigo la necesidad de tener una clara visión y estrategia definida durante el noviazgo y muy particularmente después de la consumación del matrimonio.

Aunque las causas por las que muchas fusiones y adquisiciones no resultaran exitosas han sido tan variadas como el número de características particulares inherentes a cada fusión, se podría identificar diez factores comunes:

- insuficiente investigación de la empresa a adquirir ó fusionar;
- subestimar las dificultades inherentes a la amalgamación de dos culturas diferentes;
- mucha energía gastada en lograr la fusión ó adquisición, y poca energía dedicada a la integración y planificación posterior;
- toma de decisiones importantes postergadas por no existir una clara definición de responsabilidades post-fusión y surgimiento de conflictos internos;
- desestimar los puntos de vista de los organismo antimonopólicos;
- negligencia en mantener una comunicación permanente, clara y abierta, tanto interna como externa;
- descuidar la administración del personal, causando desmotivación y el alejamiento de personal clave;
- desatender los negocios o clientela existente por prestar más atención a la nueva estructura esbozada;
- evidenciar poco respeto hacia la otra empresa, a su gente, a su metodología de trabajo y a sus logros;
- dilación en proveer un liderazgo reconocido, visible y accesible.

El hecho de que muchas fusiones y adquisiciones fracasasen, no es en sí, una razón para rechazar las buenas oportunidades que dichas transacciones presentan. Lo que si debe reconocerse, es que todo proceso de fusión ó adquisición, presenta un reto corporativo complicado y difícil, cuyo éxito dependerá de la diligencia puesta en una adecuada evaluación, planificación y ejecución.

13.- CASO PRACTICO: BANESCO BANCO UNIVERSAL

Al cierre del primer semestre Banesco Banco Universal presentó el resultado de un laborioso trabajo, al publicar el balance consolidado que integró los resultados

de la fusión con Unibanca Banco Universal. Este proceso se inició en mayo de 2000 con la creación de Unibanca, a raíz de la integración de Unión Banco Comercial y Caja Familia Entidad de Ahorro y Préstamo.

Desde su inicio en 1992 esta es la octava fusión que de manera exitosa lleva a cabo Banesco. La integración financiera, tecnológica y operativa derivada de este último proceso de fusión posiciona a la institución como uno de los más importantes bancos de capital 100% nacional dentro del sistema financiero y la cuarta del ranking en cuanto a tenencia de activos y a captaciones del público se refiere dentro del subsistema banca comercial y universal.

De igual forma, Banesco se encuentra posicionado como líder en número de agencias de atención al público, tras registrar al cierre de 2002 un total de 374 ubicadas en todo el país, de las cuales el Distrito Capital concentra el 20,6% (78 agencias), el Estado Miranda 20,1% (76 agencias) y el Estado Zulia 11,9% con un total de 45 agencias.

Un hecho a destacar durante el segundo semestre fue la incorporación en el mes de julio de la acción de Banesco al índice Bursátil de Caracas (IBC)⁸. Para el momento de su inclusión a la cesta del IBC, Banesco contaba en su haber con 3,1 millardos de acciones en circulación. Antes de la fusión de Unibanca, Banesco BU poseía 1 millón de acciones. A pesar de las condiciones adversas presentes en la economía y el clima de incertidumbre imperante en el país, Banesco mantuvo durante el semestre su posición dentro del estrato al cual pertenece.

Adicionalmente, destaca la importancia adquirida por los rubros total patrimonio y captaciones a plazo. En el primer caso, tras totalizar al cierre de diciembre Bs. 542 millardos registró una participación de mercado de 13,5%. Con respecto al cierre del primer semestre, el patrimonio registró un incremento de 14,6%. Este nivel de patrimonio con relación al total activo de la institución derivó en un índice de suficiencia patrimonial de 18,9%, situándose 2,8 puntos por encima del mercado y significativamente por encima del mínimo exigido por la Superintendencia de Bancos.

Tras el proceso de fusión Banesco ha ocupado a lo largo del semestre la cuarta posición en lo que a captaciones del público se refiere, manteniendo su participación de mercado alrededor de 10,2%. Concretamente, al cierre de diciembre los recursos provenientes del público totalizaron Bs. 1.712 millardos, equivalente a un crecimiento intersemestral de 19,7%. De dicho total, 57,4% (Bs. 982 millardos) correspondió a cuentas corrientes; 28,4% (Bs. 485 millardos) a depósitos de ahorro y 9,7% (Bs. 166 millardos) a depósitos a plazo. Con relación a este último instrumento destaca el incremento de Bs. 113 millardos (213,2%) registrado durante la segunda mitad del año.

Por su parte, la institución ocupó el décimo lugar en captaciones a plazo, lo que al contrastarlo con los resultados de junio significó una escalada de siete posiciones. La evaluación del activo productivo de acuerdo a los rubros que lo conforman, arrojó en primer lugar el incremento de Bs. 11 millardos (1,6%) de la cartera de crédito neta, ubicándose ésta en Bs. 717 millardos. La desagregación de la cartera de crédito refleja un comportamiento contrario al del mercado, presentando la

cartera demorada de Banesco una caída intersemestral de 25,3%, tras pasar de Bs. 71 millardos en junio a Bs. 53 millardos al cierre de diciembre de 2002. El análisis estructural de los préstamos otorgados refleja un incremento de la cartera vigente de Bs. 34, 2 millardos (4,7 %) durante el período señalado. La mejora en la calidad de la cartera se aprecia, además, en la disminución de la proporción de los préstamos demorados sobre la cartera de crédito bruta, la cual redujo durante el segundo semestre en 2,1 puntos, situándose al cierre del año en 6,3%. Este comportamiento manifiesta un importante esfuerzo del área de administración de cartera de la institución, considerando la presencia de factores que afectan la capacidad de pago, como el deterioro de ingresos de la población generado por el auge del proceso inflacionario y el desempleo, entre otros. Destaca igualmente el cumplimiento por parte de Banesco Banco Universal de la normativa establecida por el Ejecutivo, de destinar obligatoriamente el 12% de su cartera de crédito bruta al financiamiento del sector agrícola. Al cierre de diciembre Banesco registró préstamos a este sector por un total de Bs. 108,8 millardos, lo cual representa el 12,9% de la cartera de crédito bruta del banco (Bs. 845 millardos). Del total de préstamos Otorgados por el subsistema a este sector primario de la economía, Banesco concentró aproximadamente el 10%. Por su parte, las inversiones en títulos valores totalizaron Bs. 994 millardos, equivalente a una variación intersemestral de Bs. 465,3 millardos (88,0%). Del total colocado por la banca en este tipo de instrumento, la cuota de Banesco fue de 16,3%, situándose 5,2 puntos por encima de la participación obtenida al cierre del primer semestre.

Cónsona con el comportamiento registrado en el sistema financiero, la estructura del activo de Banesco refleja una mayor orientación del uso de fondos hacia las inversiones en títulos valores en detrimento del Otorgamiento de préstamos. Tal aseveración deriva, en primer lugar, de la disminución en la participación de la cartera de crédito durante el semestre, pasando de 30,2% a 25,1% al cierre de 2002, lo cual implica una disminución de 5,2 puntos. Mientras que las inversiones en valores incrementaron su participación en 12,1 puntos, concentrando en diciembre el 34,8% del total activo.

La mayor tenencia del banco en este tipo de activo generó un mejor posicionamiento de los niveles de liquidez, otorgándole a la institución una alta capacidad de respuesta ante un eventual retiro de fondos. La relación disponibilidades más inversiones en títulos valores a captaciones del público se sumó en 34,7%, lo que representa un crecimiento de este cociente de 1,8 puntos durante el semestre.

Cabe destacar que la recomposición en el uso de los fondos derivó en un deterioro del índice de intermediación financiera (cartera de crédito a captaciones), produciéndose una caída durante el segundo semestre de 7,5 puntos, tras pasar de 49,3% a 41,9% al cierre de diciembre.

En materia de Fideicomiso, Banesco totalizó Bs. 1.685 millardos, situándose en el cuarto lugar en el mercado. La importancia adquirida por la institución en este tipo de activos es resultado de la trayectoria de cada una de las entidades que formaron el nuevo banco. Dada la trayectoria de Unibanca en el manejo de

recursos de política habitacional, Banesco, tras la fusión, se consolidó como líder en la captación de este tipo de recursos totalizando al concluir el año 2002 Bs. 394,8 millardos, equivalente a una participación de mercado de alrededor de 27,0%.

De acuerdo al estado de resultados la gestión de Banesco durante el segundo semestre arrojó un margen financiero bruto de Bs. 183,8 millardos, derivado de un total de Bs. 261,6 millardos de ingresos financieros y de Bs. 77,8 millardos correspondientes a gastos por el mismo concepto.

En primer lugar, los ingresos financieros presentaron un crecimiento intersemestral de Bs. 166 millardos (173,7%), derivado fundamentalmente del incremento de 161,1% de los ingresos por concepto de cartera de crédito, los cuales representan el 55,9% de los mismos, así como por el alza registrada en los ingresos por inversiones en valores (184,5%).

Por su parte, el registro de mayores gastos financieros respondió al crecimiento de los gastos por captaciones del público, quedando expuesto el mayor costo financiero que representa la preferencia de los agentes económicos por instrumentos menos líquidos. Estos gastos representaron el 52,2%, mientras que los gastos por obligaciones por intermediación financiera representaron el 31,6% de los gastos financieros.

Otro aspecto resaltante del estado de resultados lo constituye el incremento de los gastos de transformación, sumándose al cierre del año en Bs. 185,4 millardos, de los cuales Bs. 74,0 millardos correspondieron a gastos de personal y Bs. 105,8 millardos a gastos operativos. Este comportamiento es consecuencia de todo el proceso de cambios que acarrea la integración de dos importante instituciones, donde no sólo se requiere de la transmisión al público de la nueva imagen, sino que amerita también el adiestramiento de personal en aras de contar con un equipo preparado, que comparta la misma cultura organizacional. Muy importante es señalar también que los procesos de fusión no solo conducen a economías de escala cuyos beneficios se cosechan en el mediano plazo, sino que para él es necesario pasar por importantes niveles de gastos entre los cuales los correspondientes a una serie de amortizaciones tienen una participación significativa.

Los esfuerzos de la institución están orientados hacia el manejo eficiente de los recursos y el logro de indicadores de gestión que permitan el logro de un beneficio razonable teniendo presente la excelente atención al público que nos caracteriza. Al respecto, el análisis de los indicadores de gestión evidencia que pese al mencionado incremento en los gastos operativos y de personal, la evolución favorable del activo productivo de la institución atenuó el deterioro que podrían sufrir los mismo, ubicándose la relación gastos de personal más operativos a activo productivo promedio en 22,6%, arrojando un leve incremento o dos puntos con relación al cierre del primer semestre. Este mismo comportamiento se observó en la relación de la suma de ambos gastos con respecto al ingreso financiero, la cual se situó al cierre de 200 en 68,0%.

El desglose de la cascada de resultados refleja que a pesar del incremento de los gastos de transformación, Banesco presentó un margen de intermediación positivo

de Bs. 0,9 millardos, lo que aunado a la obtención de otros ingresos operativos por Bs. 161 millardos condujo (una vez deducido el Impuesto sobre la Renta de Bs. 1,9 millardos) a la obtención de una utilidad líquida al cierre del segundo semestre de 2002 de Bs. 70,4 millardos. Ante este resultado Banesco se situó como la cuarta institución dentro del mercado bancario con una participación de 12,7% de las ganancias obtenidas.

La rentabilidad patrimonial fue de 46,3%, excediendo en 15,1 puntos a la inflación anualizada del período (31,2%).

Finalmente, es importante destacar, que Banesco combinó su gestión de intermediador financiero con una de las funciones sociales más apreciadas, como es la contribución a la educación de nuestro pueblo, siendo una de las decisiones de la Junta Directiva el participar mediante el otorgamiento del 6% de las utilidades generadas en los próximos cinco años a la institución educativa Fe y Alegría, a fin de contribuir con la importante labor que ejerce la misma con las personas carentes de recursos, ofreciéndole enseñanza a aproximadamente de 270.000 alumnos. Además de la contribución monetaria, el personal de Banesco se encuentra comprometido e identificado con tan importante labor.

FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

Aportado por: Ibeth Escobar - Escobaribeth@hotmail.com