

Anexos

ANEXOS

ANEXO N° 1 - ENTREVISTAS GUIA

Entrevista a los ejecutivos bancarios con experiencia en fusiones UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

Esta entrevista tiene carácter confidencial, ya que su propósito es estrictamente académico, por lo que le solicito cordialmente responder con la mayor veracidad posible.

1.- ¿Qué métodos utilizan para elaborar estrategias para definir la oportunidad de la adquisición?

.....
.....
.....
.....

2.- ¿Qué resultado ha obtenido con esos métodos?

- Excelentes :|
- Buenos :||
- Regulares :|
- Malos :|

3.- ¿Cómo se tomo en cuenta aspectos de tipo tecnológico en cada uno de los bancos?

.....
.....
.....
.....

4.- ¿Cómo se tomó en cuenta los aspectos de tipo cultural de cada uno de los bancos?

.....
.....
.....
.....

5.- ¿Qué metas específicas consideraron en sus planes de adquisición?

.....
.....
.....
.....

6.- ¿Quiénes eran responsables de la elaboración del plan de adquisición?

- Directorio de ambos bancos :|
- Directorio del banco más grande :||
- Un equipo independiente :|
- Otros :|

7.- ¿Qué aspectos considera fundamentales en el otro banco para su elección?

.....
.....
.....
.....

8.- ¿Qué tipo de análisis se realiza para considerar al otro banco?

.....
.....
.....
.....

9.- ¿Si su banco es el menor cuál es el factor decisivo para la elección del compañero de adquisición?

.....
.....
.....
.....

10.- ¿Si su banco es el mayor cuál es el factor decisivo para la elección del compañero de adquisición?

.....
.....
.....
.....

11.- ¿De qué depende el tiempo de consolidación del la adquisición entre ambos bancos?

.....
.....
.....
.....

12.- Del 1 al 4 ¿Cuáles son los principales factores a tomar en cuenta para la consolidación del banco?

- Tiempo ()
- Coordinación de operaciones ()
- Rediseño de procesos ()
- Rediseño de puestos ()
- Otros ()

13.- ¿Qué tipo de problemas encontró al fusionar los bancos en cuanto a las prácticas y procedimientos?

.....
.....
.....
.....

14.- ¿De qué depende la adecuación de los sistemas operativos en la fusión?

.....
.....
.....

15.- ¿De qué depende la adecuación de las relaciones de trabajo en la fusión?

.....
.....
.....

16.- ¿Qué procedimiento se utilizó para consolidar las fortalezas de ambos bancos?

.....
.....
.....

17.- ¿Qué procedimiento se utilizó para consolidar las debilidades de ambos bancos?

.....
.....
.....

18.- ¿Qué procedimiento se utilizó para consolidar las oportunidades de ambos bancos?

.....
.....
.....

19.- ¿Qué procedimiento se utilizó para consolidar las amenazas de ambos bancos?

.....
.....
.....

20.- ¿Ha tenido problemas con la evaluación de la cartera en la planificación?

Muchos

Pocos

Nada

21.- ¿Ha tenido problemas con la evaluación de la cartera en la consolidación?

- Muchos
- Pocos
- Nada

22.- ¿Qué tipos de análisis se ha tomado en cuenta durante la adquisición en el seguimiento del riesgo?

.....

.....

.....

.....

23.- ¿Qué tipos de análisis se ha tomado en cuenta durante la adquisición en la calificación cartera?

.....

.....

.....

.....

24.- ¿En sus apreciaciones al tomar la decisión de fusionar cómo califica los siguientes aspectos del 1 al 3?

- El origen y impacto de la oferta ()
- El proceso de evaluación la oferta ()
- El atractivo de la oferta ()

Entrevista a los ejecutivos de cartera de bancos sin experiencia en fusiones

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

ESTA ENTREVISTA TIENE CARÁCTER CONFIDENCIAL, YA QUE SU PROPÓSITO ES ESTRICTAMENTE ACADÉMICO, POR LO QUE LE SOLICITO CORDIALMENTE RESPONDER CON LA MAYOR VERACIDAD POSIBLE.

- 1.- ¿Ha recibido ofertas de adquisición con otras entidades bancarias?
Si ||
No |;

Si tuviera la oferta en pie

- 2.- ¿Cómo sabría si es el tiempo correcto?

.....
.....
.....

- 3.- ¿Está el banco preparado para asumir el plan de adquisiciones?

.....
.....
.....

- 4.- ¿Cómo sabría elegir al compañero correcto?

.....
.....
.....

¿Qué factores tomaría en cuenta?

- 5.- ¿Para la consolidación de ambos bancos?

.....
.....
.....

- 6.- ¿En cuanto a los procedimientos y prácticas?

.....
.....
.....

7.- ¿Sistemas operativos?

.....
.....
.....
.....

8.- ¿Las relaciones de trabajo?

.....
.....
.....
.....

En el análisis FODA

9.- ¿Qué fortalezas son clave para Ud. en la adquisición bancaria?

.....
.....
.....
.....

10.- ¿Qué oportunidades son clave para Ud. en la adquisición bancaria?

.....
.....
.....
.....

11.- ¿Qué debilidades son clave para Ud. en la adquisición bancaria?

.....
.....
.....
.....

12.- ¿Qué amenazas son clave para Ud. en la adquisición bancaria?

.....
.....
.....
.....

15.- ¿Qué factor considera clave en la decisión de la adquisición bancaria?
(Califique del 1 al 3)

- El origen y impacto de la oferta ()
- El proceso de evaluación la oferta ()
- El atractivo de la oferta ()

ANEXO N° 2 – RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

Análisis de resultados

Resultados en la elaboración de estrategias.

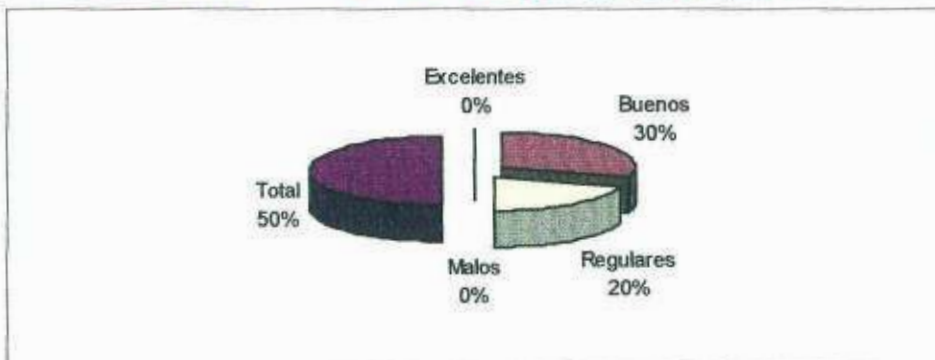
* CUADRO N° 58 – METODOS DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 1

Los métodos utilizados para la planificación de fusiones o alianzas estratégicas a largo plazo en base a la contratación de consultores internacionales son el análisis de oportunidades, de riesgo y financiero, en el primer caso se puede decir que éstos principalmente se refieren al aprovechamiento de una oportunidad en el mercado, ya sea una oferta o una posibilidad ante la necesidad de otra entidad bancaria de mejorar su situación. En los otros dos casos se refieren principalmente a un análisis de la situación propia y la de otros bancos para poder determinar si la posibilidad es factible o no, si lo requiere la entidad o no. Pero en los casos presentados en nuestro país básicamente fueron el primero de los casos los que motivaron la adquisición, en este sentido fue solamente circunstancial y no planificado, en este sentido recién se había solicitado la participación de expertos para poder planificar la adquisición, hecho que suscitó muchos otros problemas como se verá mas adelante.

CUADRO N° 59 – APRECIACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 2

Sin embargo pese a la anterior apreciación la calificación que los propios ejecutivos de los bancos fusionados los éxitos no han sido del todo satisfactorios sino solamente parciales debido a la inexperiencia en este tipo de inversiones y por un vacío legal existente en este tipo de movimientos, otro de los factores es que habían una serie de incompatibilidades entre 2 entidades, puesto que solamente se tomó en cuenta los riesgos y análisis financieros así como la factibilidad económica pero existen muchos factores a la hora de unir dos entidades. Entre muchos más se puede mencionar, la estructura organizacional, la jerarquía de cargos y el propio personal, los sistemas operativos tanto manuales como automatizados, la imagen del banco y muchos otros más.

CUADRO N° 60 – APRECIACIÓN DE ASPECTOS TECNOLOGICOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 3

Hablando acerca de un factor importante mencionado por los ejecutivos, está el aspecto tecnológico, algunas entidades cuentan con sistemas totalmente automatizados con conexiones remotas y en tiempo real, así como cajeros automáticos de débito y crédito. Otras tienen operaciones directas vía Internet o vía telefónica, algunas prestan servicios más sofisticados y otras no, aunque la tuvieran muchas veces existe incompatibilidades entre la tecnología de una y otra entidad bancaria. Para esta evaluación tampoco se contaba con experiencia alguna o algún tipo de guía para poder asumir el reto, por lo cual las soluciones más comunes fueron la contratación de consultores solamente para la evaluación de este aspecto, lo cual generaron costos más grandes de los esperados y con resultados no del todo satisfactorios, tomando en cuenta la complejidad de este aspecto y el costo que requiere su adecuación.

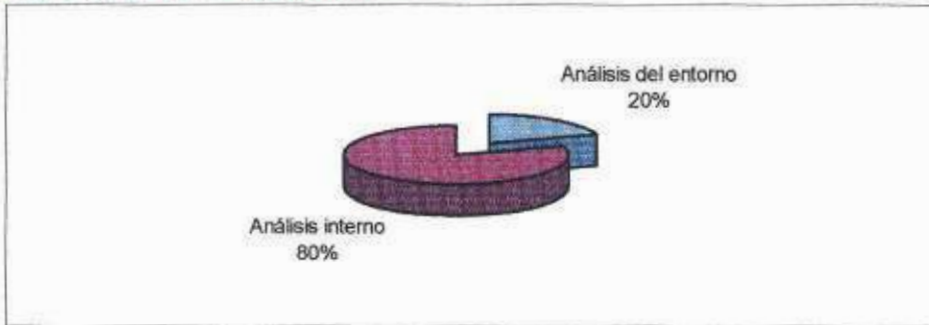
CUADRO N° 61 – APRECIACIÓN DE ASPECTOS CULTURALES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 4

Otro de los factores determinantes, aunque un tanto relativo fue el aspecto cultural del personal tanto de una entidad como la otra, hubieron serios problemas por ejemplo en la conformación de equipos mixtos ya que cargos de igual rango percibían sueldos sustancialmente diferentes, y tenían jerarquías reconocidas diferentes también, por tanto la insatisfacción en el personal era evidente y esto provocó que el proceso de fusión sea mucho mas lento y menos gratificante.

CUADRO N° 62 - CONSIDERACIÓN DEL TIEMPO CORRECTO DE FUSION

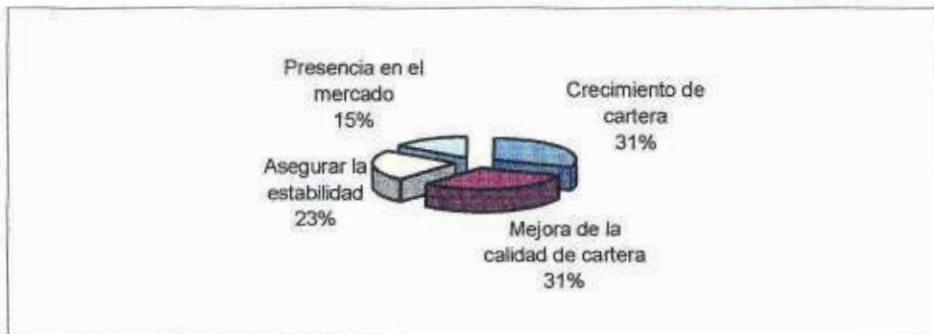


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 2

Para la determinación del tiempo correcto de la fusión o adquisición, los expertos solamente atinaron a dos análisis el interno y del entorno, esto debido a que se presentaron oportunidades y no se planificaron las adquisiciones, lo ideal hubiera sido contar con planes preestablecidos y con parámetros igualmente establecidos con anticipación. En el caso de los ejecutivos de los bancos sin experiencia solamente tienen una vaga idea de lo que se haría en caso de adquisiciones ya sea que son el banco que compra o el adquirido, esto denota la precariedad de la situación ante alguna oferta de este tipo.

A. Metas y responsables del Plan.

CUADRO N° 63 – METAS PARA LA ADQUISICIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 5

Entre las principales causas de las adquisiciones se pueden encontrar el crecimiento y mejora de la cartera en términos de calificación y asegurar la estabilidad de ambas entidades. Pero no se detalla un objetivo más esencial o detallado un objetivo necesario sería el crecimiento en algún porcentaje o algún porcentaje de crecimiento, pero simplemente se reduce a una idea, este punto puede ser también tomado como consecuencia de la inexperiencia en este tipo de inversiones, pese a la actuación y apoyo de expertos contratados.

CUADRO Nº 64 – RESPONSABLES DEL PLAN DE ADQUISICIÓN

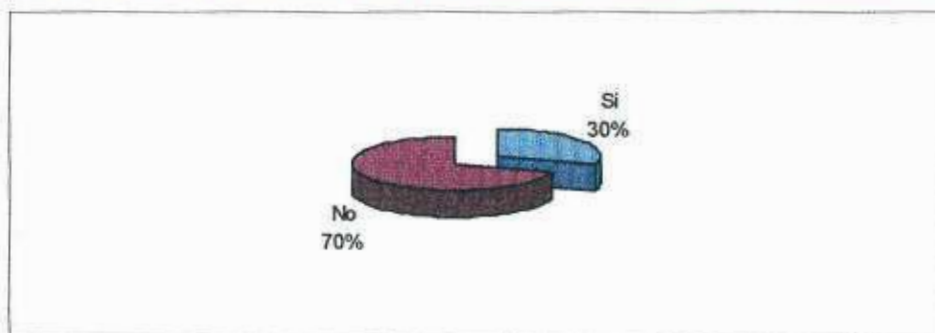


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 6

Un aspecto fundamental de la responsabilidad de la adquisición es principalmente la conformación de un equipo que dirija y súper vigile el procesos de adquisición el cual debe estar conformado por los ejecutivos o representantes de ambos para poder coordinar mejor la unión tanto de conceptos, personal, tecnologías y sistemas operativos. Como se aprecia en el cuadro anterior está lógica se ha respetado aunque no en la opinión de algunos, también esto nos muestra que existe un grado de incertidumbre acerca de como afrontar las adquisiciones y determinar algunos puntos fundamentales favorables al proceso.

Entonces se puede llegar a apreciar la ausencia de algunos factores determinantes para la consecución de los objetivos de fusión, adquisición o alianza estratégica con alguna otra entidad bancaria.

CUADRO Nº 65 – PREPARACIÓN DEL BANCO PARA UNA ADQUISICIÓN



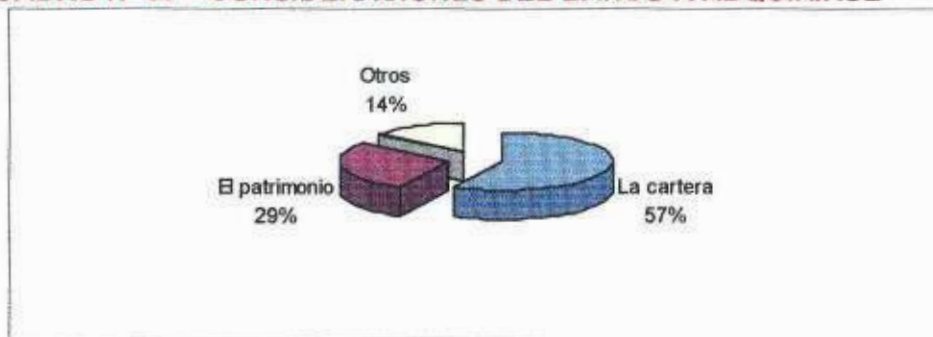
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 3

El anterior cuadro confirma la apreciación antes vertida acerca de la no preparación del plantel ejecutivo de las entidades sin experiencia en adquisiciones, ya que la mayor parte no se siente capaz de asumir una acción de este tipo sino solamente con el asesoramiento externo, lo cual considera un costo muy alto, y no asegura del todo el éxito en el logro de las metas de las adquisiciones. Debido a que el plantel ejecutivo conoce bien las operaciones de cada entidad en sus diferentes facetas, sistemas administrativos, tecnología, aspectos financieros, sistemas operativos, etc.

B. Análisis de factores para la elección del compañero

Uno de los componentes importantes del proceso de adquisición es el banco a adquirirse, las cuestionantes básicas son principalmente relacionadas con su salud financiera, pero por teoría se conoce que existen muchos otros factores que influyen en el logro de la adquisición.

CUADRO N° 66 – CONSIDERACIONES DEL BANCO A ADQUIRIRSE



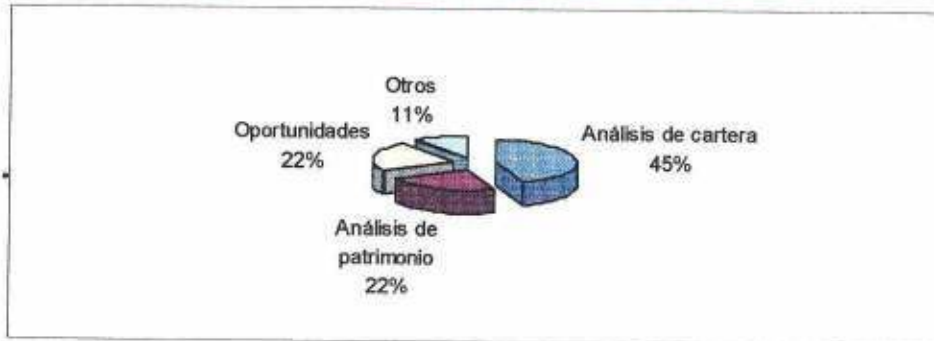
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 7

Es de esperarse que solamente se tomen en cuenta aspectos financieros de la entidad a adquirirse, eso denota el poco interés en las otras variables de este tipo de operaciones que obviamente son mucho más complejas pero, este aspecto denota la importancia de la salud financiera y la factibilidad económica de las adquisiciones.

Es importante recordar que el factor decisivo en el análisis de la conveniencia de una fusión es precisamente la conveniencia económica, pero después de haber tomado la decisión de comprar cómo se asume la adquisición es en ese punto donde en algunos casos se ha fracasado aunque los indicadores financieros hayan gozado de buena salud, el costo de la unión fue mucho más elevado de lo esperado.

Por lo tanto se deben valorar mejor los otros aspectos no financieros durante el proceso de la adquisición para poder asegurar el éxito de la operación.

CUADRO Nº 67 – TIPOS DE ANÁLISIS REALIZADOS

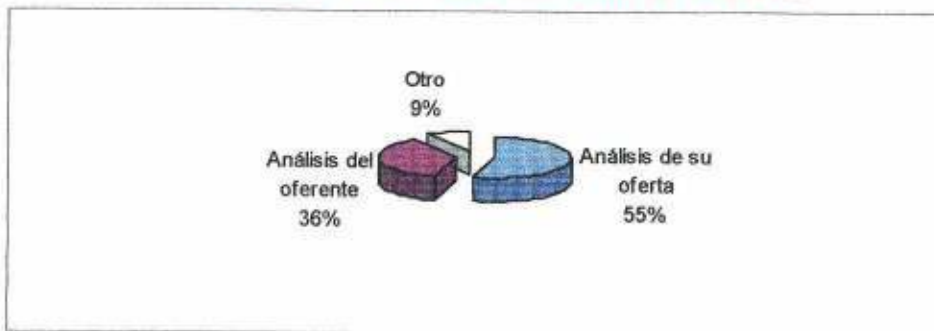


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 8

Al cuestionar acerca de los tipos de análisis utilizados para evaluar la adquisición, se pudo evidenciar que el principal elemento fue el análisis de cartera comprobando la solidez y la calidad de la misma para poder asumir la operación, esto en el caso del banco que adquiere en el segundo caso, del banco adquirido, solamente se tomó en cuenta un análisis de oportunidades, para poder sanear la situación del banco con la adquisición.

El análisis del patrimonio figura como un instrumento secundario para verificar si existen o no problemas serios en la adquisición, esto se hace mas evidente cuando se hablan de otros componentes del balance del banco como lo son las obligaciones con el público, ya no solamente se hace una revisión del activo del banco sino de las utilidades, las deudas y otras obligaciones, lo cual sería un análisis mas completo.

CUADRO Nº 68 – DECISIÓN DEL OFERENTE



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 4

Si bien existen ideas acerca de la forma de encarar las ofertas de adquisiciones, se puede evidenciar las mismas son de carácter muy general es decir reflejan un grado de desconocimiento sobre los pormenores de la operación de adquisiciones, aunque si se ha tanteado la posibilidad no se ha concretado dicho aspecto. Entonces tanto los responsables como las metas

no se han podido alcanzar del todo y no existe una idea clara y concreta acerca de cómo se enfrentarían estos dos aspectos por parte de las entidades que no han tenido operaciones de adquisiciones.

C. Factores en situación del Banco Mayor y del Banco Menor

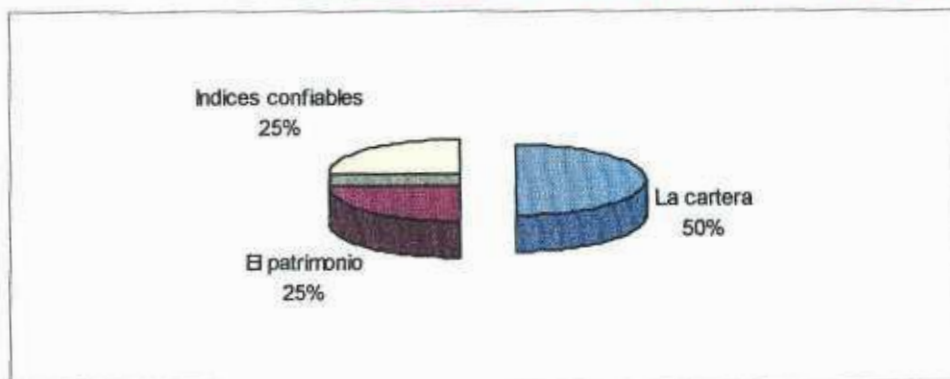
CUADRO N° 69 – CONSIDERACIONES PARA LA ENTIDAD MENOR



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 9

Al cuestionar acerca de los aspectos que se tomo en cuenta para poder acceder a una adquisición, en el banco de menor tamaño evaluó principalmente la cartera del otro banco para asegurar que la oferta que se le presentaba estaba acorde con sus expectativas planteadas. Se debe considerar que el banco menor busca es mejorar su situación tanto financiera como operativa con una operación de adquisiciones, por lo tanto busca la conveniencia en estos dos aspectos, entonces su principal atractivo es el monto de las operaciones, o la reducción de sus obligaciones al optar por este tipo de acciones. En resumen por el lado del banco menor los factores no son muchos ni muy complejos para considerar ni tampoco en el proceso en sí.

CUADRO N° 70 – CONSIDERACIONES PARA LA ENTIDAD MAYOR

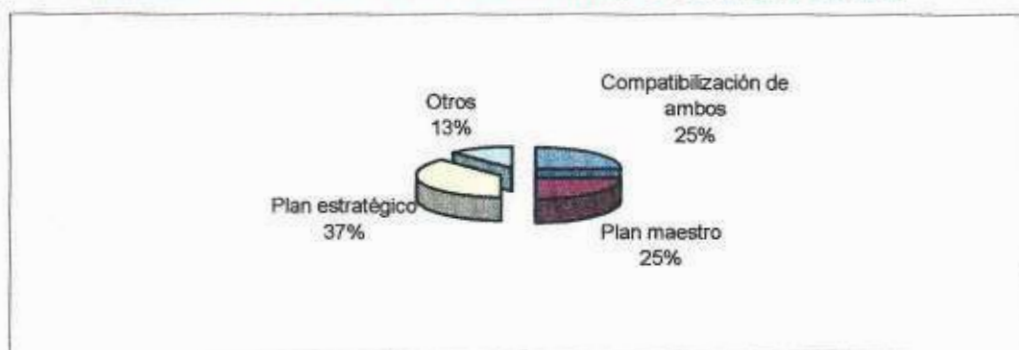


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 10

En cuanto al banco mayor la figura debería todo lo contrario para asumir una operación de esta magnitud pues existen muchos factores de evaluación primero para tomar la decisión y después para asumir el proceso. El principal aspecto tomado en cuenta fue la cartera, como se observó anteriormente ya que el principal objetivo de la entidad mayor es verificar la conveniencia de la decisión de compra, pero como se pudo advertir existen muchas mas variables para considerar. Por tanto los ejecutivos y encargados de la adquisición se limitan a la toma de la decisión y los mismos consultores llegan hasta ese punto, el proceso por lo tanto queda al margen de su control.

D. Tiempo y Factores Fundamentales de la Consolidación

CUADRO N° 71 – FACTORES DEL TIEMPO DE ADQUISICION



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 11

Al cuestionar acerca de los medios con los cuales se afronta el tiempo de adquisición se tiene bien claro, el plan maestro es el que guía toda acción en el tiempo, en algunos casos se elabora un "bussines plan" para efectuar la operación como tal, ahora los elementos con los cuales cuenta este plan se elaboran solamente de acuerdo con la fecha de la oferta y no así con relación a otros factores ya sea ambientales o internos.

Otro aspecto que llama la atención es que algunos ejecutivos dan a conocer la utilización de un plan estratégico o la compatibilización de ambos bancos en el primer caso es obvio que se habla del plan maestro pero que se hace con mucha anticipación, y el último trata primero de adecuar internamente cada banco por su lado y luego efectuar la operación de adquisición, aunque dicha condición no es muy conveniente especialmente para el banco menor que debe incurrir en dichos costos.

CUADRO N° 72 – CALIFICACIÓN DE FACTORES EN LA CONSOLIDACIÓN

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 12

Después de haber decidido la compra o no de las operaciones de una entidad bancaria los factores que toman en cuenta los entrevistados hacen resaltar primeramente el rediseño de los procesos, aunque este solamente se remite a los sistemas operativos el cual lleva bastante tiempo creando un retraso en las operaciones por este motivo.

La coordinación de operaciones hace referencia a los mismos parámetros que la anterior apreciación es decir que existe una evidente concentración en los aspectos operativos y procedimentales en el momento de la fusión misma de ambas entidades.

Sin embargo existe una apreciación que va mas allá de las operaciones el cual es la adecuación de los cargos ya sea del banco menor o del nuevo banco resultante, esto debe estar guiado de acuerdo a las nuevas condiciones del banco o de lo contrario tomar directamente las características del banco mayor.

CUADRO N° 73 – FACTORES EN LA CONSOLIDACIÓN DE BANCOS

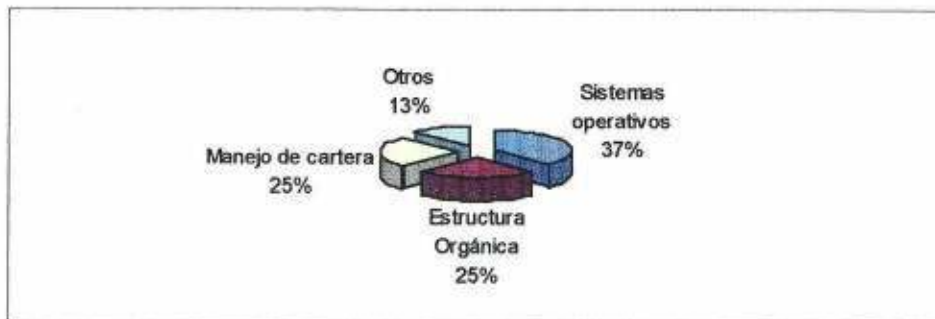
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 5

Un tanto diferentes es la opinión de los ejecutivos bancarios que no tienen experiencia en banca en adquisiciones puesto que el factor

determinante para el éxito del proceso de consolidación es el plan que guíe esta actividad, lo anterior muestra que no existen nociones sobre aspectos específicos propios de una adquisición bancaria. Simplemente se mencionan ideas generales talvez por la complejidad de los aspectos que esto concierne pero en nuestro medio se hace necesario considerar ciertas variables definidas tomando en cuenta la situación financiera nacional y otros aspectos de tipo interno muy específicos pero determinantes para conseguir con éxito o por lo menor con la mayor aproximación a los objetivos trazados en esta operación. La condición que los bancos sin experiencias en adquisiciones hace ver una necesidad de algún instrumento que defina aspectos importantes sobre este tipo de operaciones desarrollado específicamente para nuestro contexto.

E. Problemas en la Consolidación de prácticas y procedimientos

CUADRO N° 74 - PROBLEMAS EN PRÁCTICAS Y PROCEDIMIENTOS

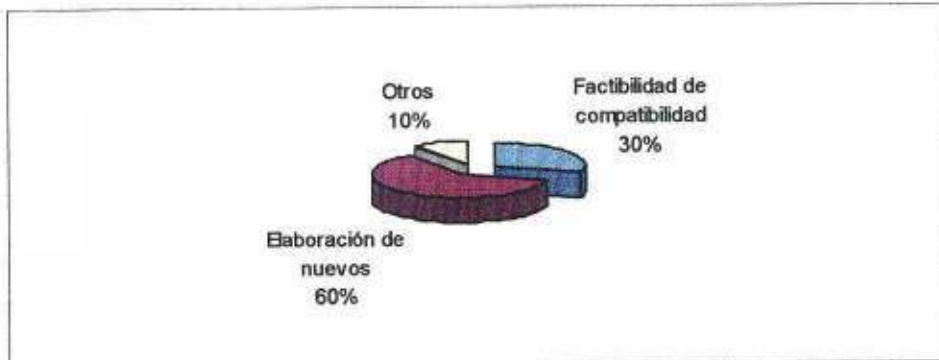


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 13

Cuestionando aspectos cada vez más particulares de la operación de adquisición en cuanto a las prácticas y procedimientos lo más importante señala a los sistemas operativos, es decir al manejo y configuración de los programas informáticos que manejan el volumen de datos acerca del movimiento financiero de los prestatarios y depositarios.

Otro aspecto importante señalado por los entrevistados es la adecuación de la estructura orgánica de ambos bancos, este aspecto se hace muy relevante puesto que dicho cambio debe realizarse sin afectar en las operaciones de ninguno de las entidades.

Otro aspecto relevante está en la cartera, es decir en la consolidación de todas las categorías y su correcta evaluación en cuanto al riesgo y conveniencia de adquirir un paquete de este tipo.

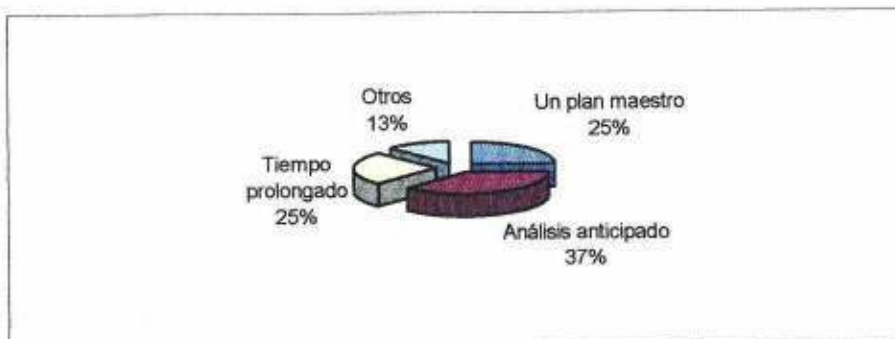
CUADRO Nº 75 – DIFICULTADES EN CUANTO A LOS PROCEDIMIENTOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 6

Se puede apreciar en el cuadro anterior, que se preferiría elaborar nuevos procedimientos y formas para el manejo operativo de la nueva entidad bancaria producto de la adquisición, sin embargo normalmente se toman los procedimientos del banco mayor y el banco menor se remite a modificarse para poder funcionar armónicamente con su comprador.

La factibilidad sobre la compatibilidad en las operaciones es un análisis previo el cual debe realizarse antes de la decisión de adquisición por lo que este aspecto se considera por entendido después de dicha decisión, sin embargo se puede verificar que el ejecutivo sin experiencia en este tipo de operaciones no cuenta con herramientas ni conceptos necesarios para afrontar mas específicamente una operación de adquisición.

F. Factores de Adecuación de los Sistemas Operativos

CUADRO Nº 76 – FACTORES EN LA ADECUACIÓN DE SISTEMAS OPERATIVOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 14

Los aspectos determinantes acerca de la compatibilización de los sistemas informáticos que manejan los datos de los clientes tanto prestatarios como los depositarios, son principalmente un análisis anticipado para no

prolongar el tiempo de adecuación y perjudicar el normal desenvolvimiento de las operaciones.

CUADRO Nº 77 – DIFICULTADES EN LA CONSOLIDACIÓN DE LOS SISTEMAS

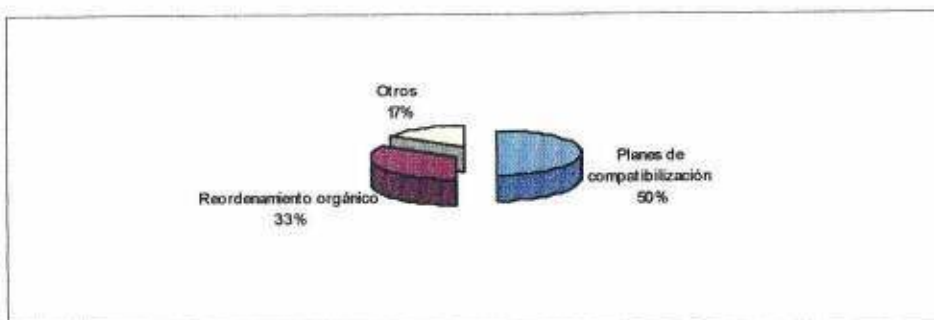


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 7

En cuanto a los sistemas informáticos se prefiere elaborar nuevos que puedan recoger los datos tanto de un banco como del otro, pero esto depende de la factibilidad de la compatibilidad de los sistemas si lo son entonces se puede tomar ambos y modificarlos, esto sería muy conveniente para el banco comprador, puesto que dejaría de erogar una importante suma en dicha actividad.

G. Factores de Adecuación de las Relaciones de Trabajo

CUADRO Nº 78 – FACTORES EN LA ADECUACION DE LAS RELACIONES LABORALES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 15

En cuanto a los problemas que existen durante el proceso de consolidación de ambos bancos, el factor de relaciones laborales es bastante complejo, puesto que se debe tomar en cuenta los cargos, los salarios, las remuneraciones no pecuniarias, los despidos y contrataciones así como la imagen de los puestos. Este problema se afronta con algún plan de compatibilización entre ambos bancos o un reordenamiento orgánico, aunque

normalmente se ha tomado el modelo del banco mayor si es que se mantienen las sucursales del banco menor o todas se concentran en una sola.

CUADRO Nº 79 – DIFICULTADES EN LA CONSOLIDACIÓN DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

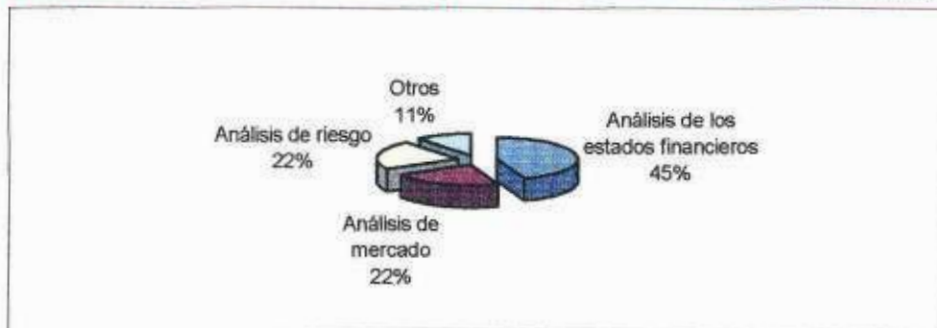


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 8

En cuanto a los ejecutivos sin experiencia en adquisiciones el aspecto más importante para consolidar los bancos radica en la elaboración de un plan de cambio en cuanto a los cargos, puestos de trabajo, salarios, remuneraciones, títulos de los cargos, despidos, contrataciones y recontrataciones. Sin embargo no supieron especificar mas allá del plan de cambio, es decir, no detallaron en qué consistiría dicho plan o por lo menos que elementos se tomaría en cuenta. El único aspecto mencionado fue la adecuación de los cargos a la nueva casa matriz, es este caso el banco mayor pues es lo mas lógico que pudiera suceder.

H. Procedimiento de Reconocimiento de las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas

CUADRO Nº 80 – PROCEDIMIENTOS DE CONSOLIDACIÓN DE FORTALEZAS

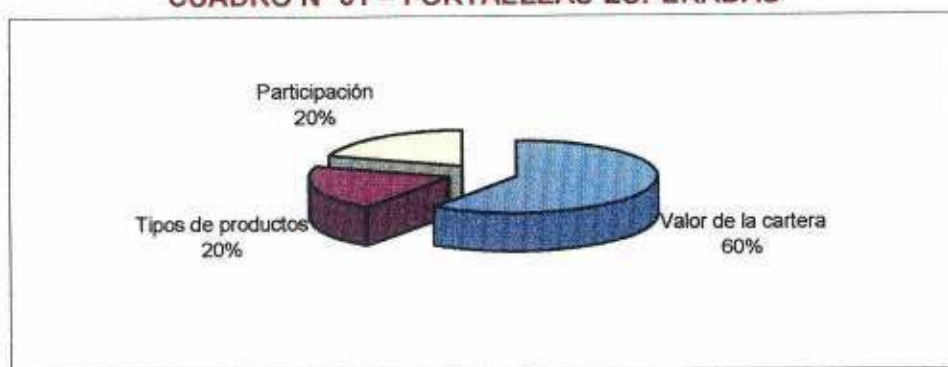


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 16

En cuanto al análisis de fortalezas en el proceso de consolidación de las fortalezas de ambos bancos, en primer lugar existe una confianza muy grande en lo que son los estados financieros y el análisis del mercado, principalmente en lo que se refiere a la cartera más significativa. Otro aspecto de mucha importancia es el análisis de riesgo esto se centra principalmente en la cartera en mora y por ejecutar, es decir los componentes mas riesgosos de la cartera, para poder observar si este es compatible con la cartera actual y si ayuda en mejorar la calidad de la misma.

Se puede apreciar que existe muchos conceptos utilizados producto de la experiencia de la adquisición, aunque análisis más específicos acerca de la operación de consolidación no fueron mencionados, talvez por que solamente los consultores lo habrían aplicado para poder determinar la conveniencia de la operación.

CUADRO N° 81 – FORTALEZAS ESPERADAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 9

En cuanto a los ejecutivos sin experiencia se puede decir que se remiten al valor de la cartera como indicador clave en la consolidación de fortalezas de ambos bancos, también mencionan un aspecto de mercado que son los tipos de productos y la participación en el mercado de créditos.

Aspectos de carácter mas específico de la operación de adquisición no se menciona, solamente esto se toma en cuenta cuando se presenta la oportunidad,

Se debe recurrir a ayuda externa para poder determinar no solamente la conveniencia de operación sino también para asegurar el éxito del proceso de consolidación en este tipo de operaciones.

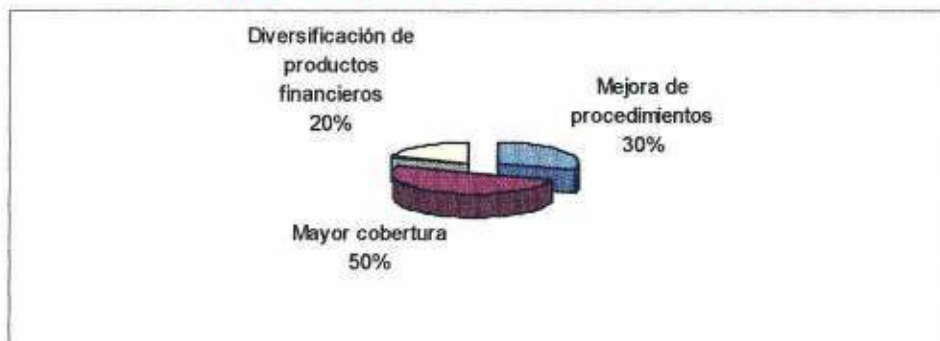
Por tanto la consolidación un análisis de fortalezas de ambos bancos ayudaría a determinar el éxito de un proceso de consolidación y así poder sacar el mejor resultado o provecho de esta operación.

CUADRO N° 82 – PROCEDIMIENTOS DE CONSOLIDACIÓN DE OPORTUNIDADES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 17

En cuanto a las oportunidades que representa la consolidación de ambos bancos, los principales aspectos son los que circundan en el entorno de la entidad, sin embargo se puede advertir que se recurre nuevamente a los aspectos internos como los estados financieros y el riesgo cuando debiera considerarse mas aspectos del mercado y de las oportunidades que se pueden aprovechar al tener mas cobertura, participación, mejora de la imagen y una serie de aspectos mas. Por tanto los aspectos relevantes entra las oportunidades tienen que corresponder al ambiente inmediato de la entidad y aprovechar dichos aspectos en beneficio del éxito de la consolidación y en sí de todo el proceso de adquisición.

En contraste los ejecutivos sin experiencia en adquisiciones las oportunidades que se pueden aprovechar son de carácter interno como la mejora de los procesos y el incremento de cobertura, sin embargo la diversificación de productos puede ser un aspecto muy atractivo de aprovechar sobretodo si estos ya están posicionados en el mercado.

CUADRO N° 83 – OPORTUNIDADES ESPERADAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 10

Este aspecto saca a luz muchas de las posibles oportunidades que se pueden tener al adquirir un banco, en cuanto al proceso mismo de

consolidación se puede decir que mejoran los sistemas operativos, los aspectos organizativos, la cartera, la diversidad de productos, etc., los cuales deben ser tomados en cuenta para poder mejorar las posibilidades de éxito del proceso.

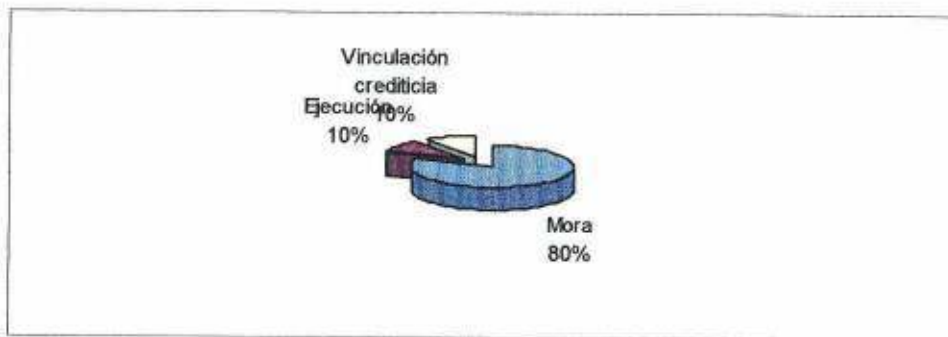
CUADRO N° 84 - PROCEDIMIENTOS DE CONSOLIDACIÓN DE DEBILIDADES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 18

Las posibles debilidades o problemas de tipo interno que se deben evitar o anular son problemas financieros como vinculación, riesgo, mora, desproporción de los estados financieros, malos índices de rentabilidad, solvencia y liquidez, otros como diferencias de sistemas, tecnología, aspectos organizativos, etc.

CUADRO N° 85 – DEBILIDADES ESPERADAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 11

Se puede observar que la apreciación cambia radicalmente en el caso de los bancos sin experiencia, puesto que se guían solamente por la calidad de la cartera y en especial en la mora, pero se pueden tener muchos problemas de todo tipo, aunque la mora sea baja y esto hacer peligrar el éxito de la consolidación.

Se habla también del riesgo, que se pueda estar adquiriendo carteras maquilladas, vinculadas, etc., por tanto existe la posibilidad de perder el

negocio y de arriesgar en si ambos bancos y en especial el banco que esta adquiriendo.

CUADRO N° 86 - PROCEDIMIENTOS DE CONSOLIDACIÓN DE AMENAZAS



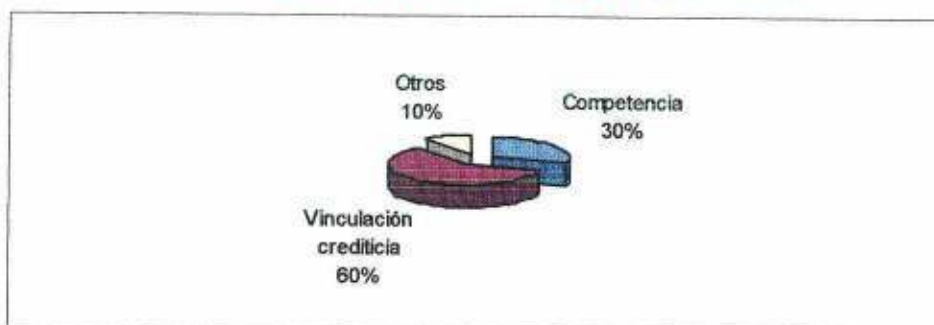
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 19

Se puede apreciar que los estados financieros se presentan básicamente como fundamento para la decisión, definición del proceso y culminación de procesos de adquisición o fusión bancaria, sin embargo se ha podido indagar acerca de los otros factores que hacen el éxito o no del proceso de consolidación, no solamente los estados financieros.

Otros análisis son importantes como el mercado, el riesgo, aspectos internos, etc., aunque los principales problemas en cuanto a las amenazas deben venir el entorno de la entidad bancaria como la vinculación, el mal posicionamiento de cualquiera de las dos entidades involucradas en la adquisición puede afectar sin duda al proceso de consolidación.

El manejo del personal ya sea contratado, despedido o relocalizado debe ser considerado como una amenaza desde el momento en que existen diferencias organizativas, salariales o de títulos y así también sucede con los prestatarios y depositarios los cuales deben conocer perfectamente la operación para que se sientan seguros y no perciban la existencia de serias diferencia las cuales comprometerían ya sean sus depósitos o sus créditos.

CUADRO N° 87 – AMENAZAS ESPERADAS



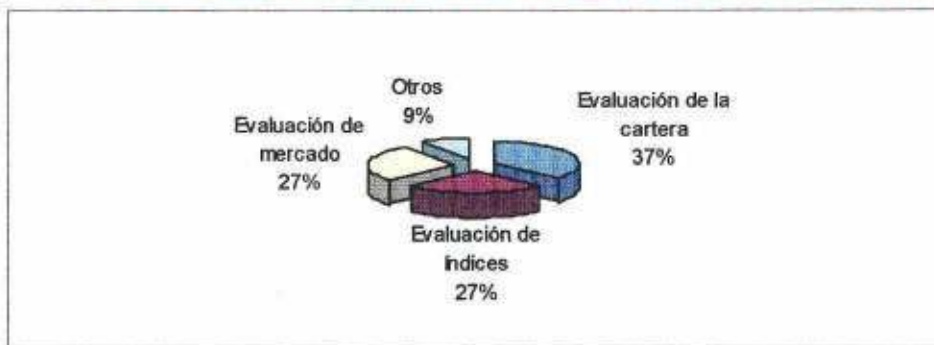
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 12

En cuanto a los posibles problemas que se podrían encontrar en cuanto a aspectos de tipo externo a la entidad bancaria, se menciona a la vinculación crediticia en cuanto a los créditos de tipo corporativo, es decir, a los mas altos y que podrían comprometer la estabilidad del banco a comprarse, pero este aspecto es mas bien detectado con un buen análisis de riesgo en especial de la cartera, Las otras amenazas se resumen principalmente en la competencia ya que esta podría asumir una posición agresiva en cuanto a la nueva posición del banco resultante de la consolidación, o que atraiga al mercado que estaba en manos del banco menor. Existen una serie de factores que son muy importantes tomar en cuenta, principalmente en el entorno para poder asegurar la consolidación y poder minimizar los costos y el tiempo.

Problemas en la Planificación y Consolidación

Siendo mas específicos en la evaluación de la cartera existen muchos problemas como lo manifestaron los entrevistados, principalmente al tratar de determinar la verdadera calidad de la cartera y el riesgo que se toma al asumir dicha cartera, los parámetros legales son revisados categoría por categoría, comparándolo con el patrimonio, en cuanto a la consolidación se deben fusionar las carteras para poder manejar una sola y de este modo aplicar las normas y procedimientos del banco comprador o mayor, hubieron muchos problemas en estos dos aspectos puesto que existían políticas diferentes, productos distintos, requerimientos diversos los cuales deben ser compatibilizados en ambos.

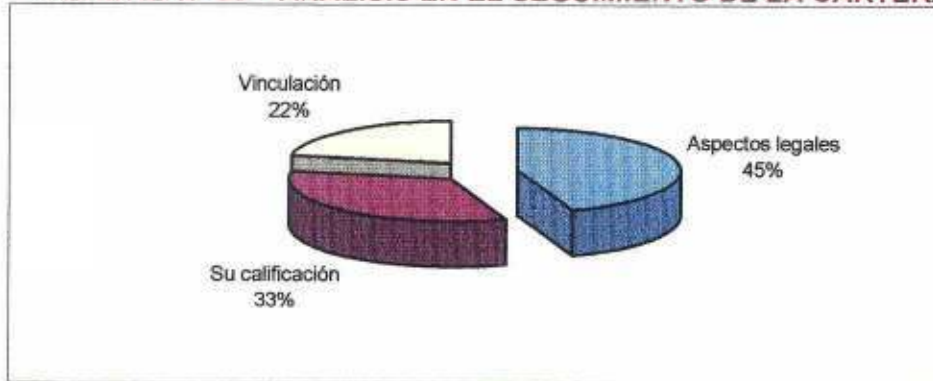
CUADRO N° 88 – ANÁLISIS EN EL SEGUIMIENTO DEL RIESGO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 22

Este punto hace referencia a la investigación del riesgo y de la evolución del mismo en la entidad comprada para poder observar algunas diferencias y problemas a través del tiempo en la entidad adquirida, el principal instrumento utilizado para este fin es la evaluación de la cartera en diferentes tiempos, seguido de un análisis de índices y del mercado, pero simplemente se remiten estos a análisis convencionales y que reflejan movimientos financieros, etc., lo cual no asegura que la consolidación sea sencilla.

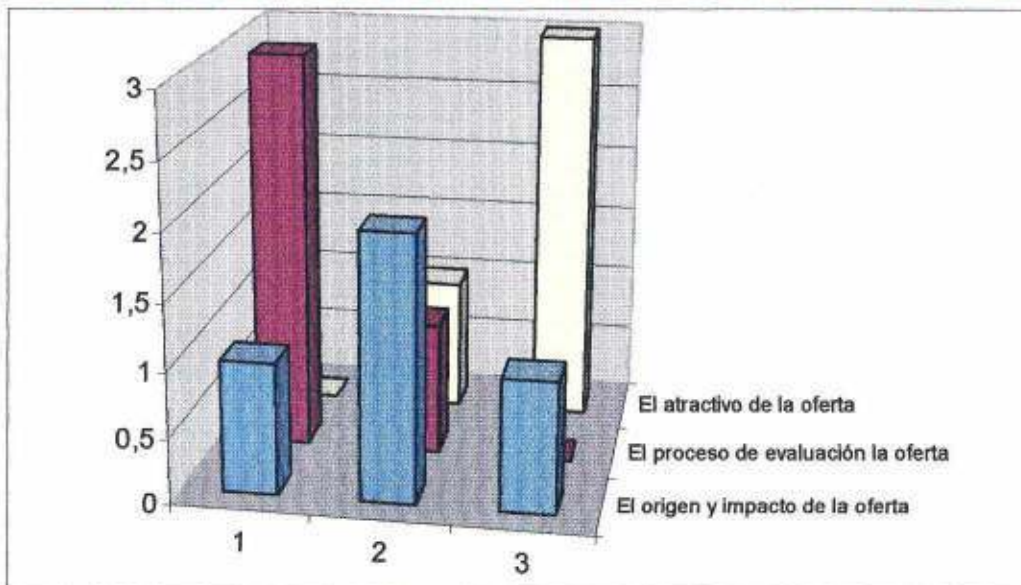
CUADRO Nº 89 – ANÁLISIS EN EL SEGUIMIENTO DE LA CARTERA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 23

Después de la decisión de la adquisición, hacer un seguimiento de la cartera implica muchos aspectos entre ellos se tiene la fuga de un parte de ellos por desconfianza, lo cual significa un movimiento legal, un análisis de la vinculación de los créditos, etc. Se puede afirmar que la banca tiene muy bien controlado este punto ya que se verifican bastante los riesgos, la calidad de la cartera, los índices financieros, pero existen algunas debilidades en el análisis externo. Los factores tomados en cuenta de las ofertas de adquisición son principalmente el atractivo de la oferta, es decir las condiciones en las cuales se quieren vender o comprar los bancos, el análisis y el proceso de evaluación de la conveniencia del mismo es otro parámetro general tomado en cuenta, aunque no mas que el anterior y por último está el origen y el impacto de la oferta, es decir, en cuanto ayudará la adquisición a la entidad bancaria.

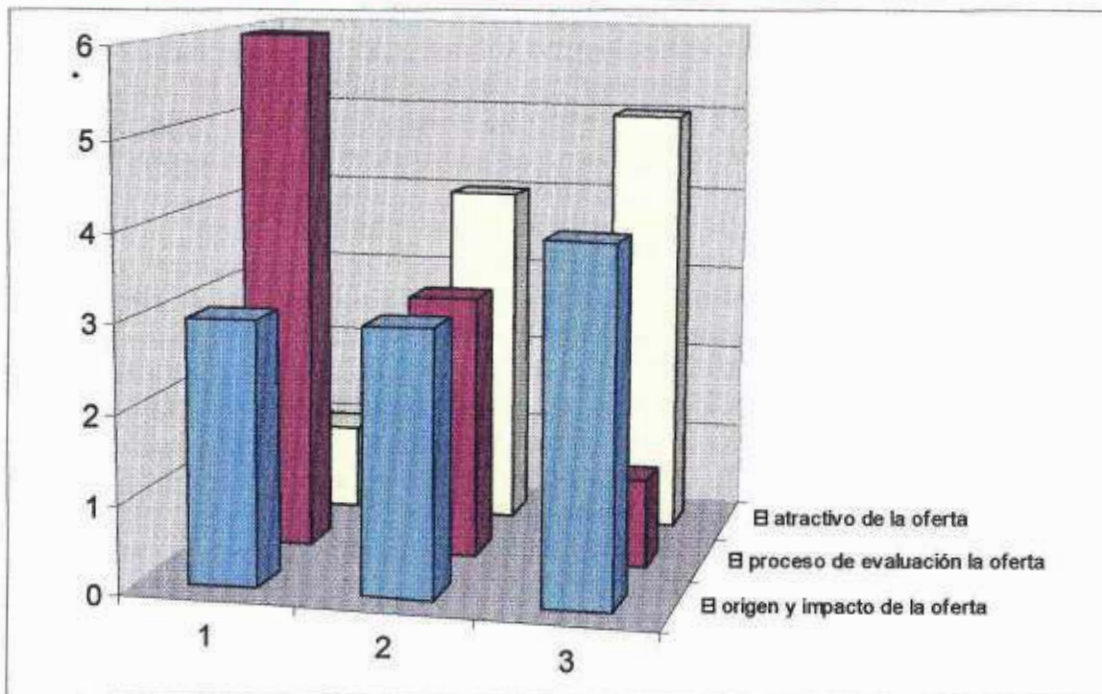
CUADRO Nº 90 – CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE LAS OFERTAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS CON EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 24

En cuanto a los ejecutivos de los bancos sin experiencias en adquisiciones, se puede advertir que son mucho mas cautelosos esto debido a su desconocimiento de los pormenores de estas operaciones y además de continuos problemas que ha habido a nivel financiero en los últimos años.

CUADRO Nº 91 – CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE LAS OFERTAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE ENTIDADES BANCARIAS SIN EXPERIENCIA EN ADQUISICIONES, PREG. 13

En resumen existen mayores herramientas y nociones de afrontar al experimentarlo pero también existe una desconfianza, desconocimiento y poco atractivo encontrado en los bancos sin experiencias.

ANEXO Nº 3 – SISTEMA LOGICO PARA LA DETERMINACION DE LOS FACTORES DE EVALUACION EN LOS PROCESOS DE CONSOLIDACION EN FUSIONES BANCARIAS

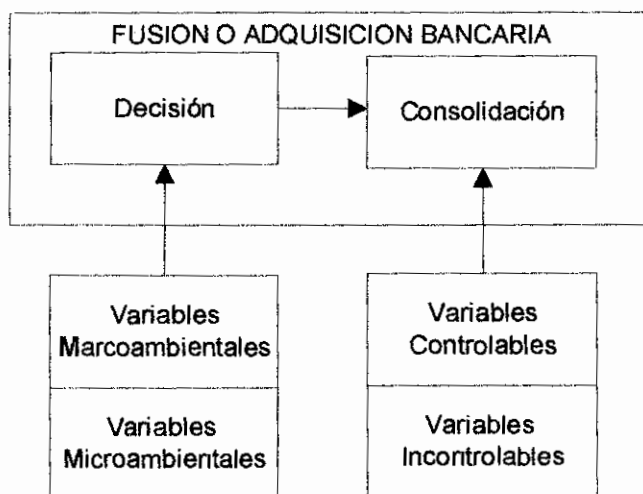
Consideraciones Iniciales

Existe poca disponibilidad y no existencia de datos suficientes de por los menos 10 gestiones acerca de las fusiones y adquisiciones bancarias en nuestro país, ya que solamente se registra una adquisición o fusión bancaria desde 1996 y hasta la fecha solamente existieron 2 experiencias en el ramo.

Por otro lado no se pueden hacer comparaciones con otras realidades y ámbitos económicos de otros países puesto que gozan y se mantienen en diferentes normatividades, tanto para sus operaciones comunes como para sus operaciones como los tratados en esta investigación. Otro aspecto que perjudica a un análisis de tipo cuantitativo fue el de la inestabilidad del sistema la cual varía sostenidamente desde la caída de los bancos de Cochabamba y Banco Sur y por la desconfianza creada en el público por estos problemas. Estos tres principales factores hacen que un modelo de tipo cuantitativo, probabilístico o econométrico, resulte muy inestable debido a las pocas bases representativas que pueden arrojar los valores y las series desde las gestiones de 1996 hasta 1999, por lo cual la presente propuesta representa un sistema lógico para la determinación de variables principales en la consolidación de bancos en procesos de adquisición, fusión o alianza estratégica.

Esquema general de la propuesta

CUADRO Nº 92 – ESQUEMA GENERAL DE LA PROPUESTA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Desarrollo de la propuesta

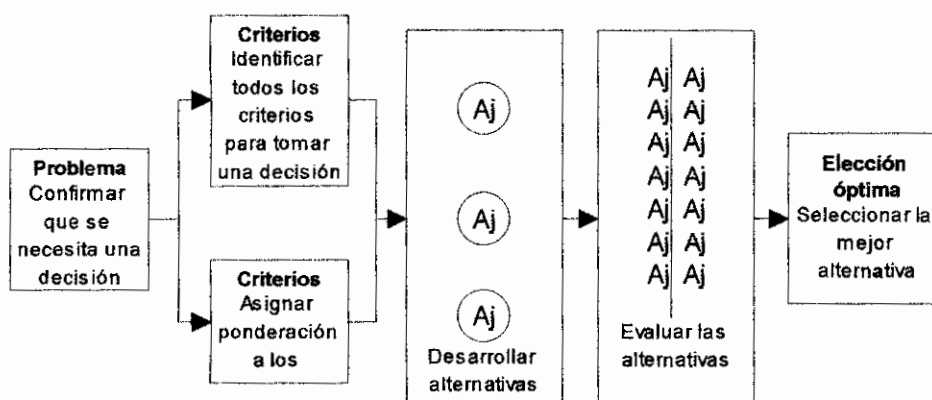
Como principales aspectos a tomar en cuenta se detectaron en el análisis del estudio de campo lo siguiente:

Proceso decisorio

Este proceso debe responder a una serie de pasos lógicos y ordenados hasta llegar a la decisión final después de haber analizado los factores preponderantes, dichos pasos deben ser ordenados comenzando desde lo mas generalizado hasta lo mas específico, uno de los modelos mas importantes de decisión se lo puede apreciar en el siguiente esquema y que se ajusta claramente al planteamiento de la presente propuesta, dicho modelo tiende a reducir los vacíos y la subjetividad de los ponentes, entonces se disminuyen las posibilidades de problemas producto de esta decisión.

Una de las mejores estructuras del proceso de decisión es el modelo de Robbins⁵³ que se encuentra a continuación.

CUADRO N° 93 - MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE ROBBINS



FUENTE: ROBBINS, STEPHEN, OP.CIT. P. 27

En la primera parte del esquema se puede apreciar que se debe confirmar la necesidad de la decisión, en el caso de la fusiones es mas que necesario; posteriormente se determinan los criterios mas importantes para tomar la decisión, al mismo tiempo se les asigna un peso es decir una importancia relativa frente a las otras variables.

La importancia de los diferentes factores dependen de la situación de cada banco en nuestro medio la mayor importancia fue asignada a las variables cuantitativas casi en su totalidad y muy mínimamente se tomaron en cuenta otros factores.

En las variables listadas en los siguientes puntos se pueden observar las diferentes posibilidades que pueden afectar directa o indirectamente a la decisión de adquisición o fusión.

Una vez determinados y valorados los criterios se pueden desarrollar las diferentes alternativas, en este caso la negociación y las alternativas son los precios de la transacción, los plazos y los costos, así como los problemas y ventajas.

Por último se evalúan las alternativas y se elige la mejor para poder comenzar con la ejecución de la fusión o adquisición.

Variables macroambientales

Entre los principales aspectos a tomar en cuenta para tomar la decisión de adquirir un banco o no, están los aspectos de carácter general como ser:

- **Variables económicas**

Estas deben ser consideradas como de efecto indirecto sobre la economía bancaria, por ejemplo si es que existe una gran recesión es por demás necesario aplazar la adquisición o fusión bancaria hasta que se llegue hasta cierto grado de estabilidad pues esto puede ocasionar cambios inesperados y afectar principalmente la mora.

- Política monetaria
- Inversión directa
- Política fiscal
- Política cambiaria
- Balanza de pagos
- Deuda externa
- Reservas internacionales Netas
- Choques exógenos
- Flujos de capital

- **Variables financieras**

Se deben verificar la legislación sobre fusiones y adquisiciones bancarias y la salud del sistema financiero ya que existe gran peligro del fracaso de la operación de fusión o adquisición si el sistema financiero no esta estable y en ves de lograr los objetivos declarados lleguen problemas a la entidad.

- Legislación sobre operaciones de fusiones o adquisiciones
- Legislación sobre las operaciones bancarias
- Estado general del sistema financiero
- Indicadores de solvencia, liquidez y rentabilidad del sistema

- Análisis horizontal y vertical del consolidado financiero nacional
- Mercado financiero
- Mercado monetario
- Mercado de capitales
- Cambios recientes en el sistema financiero

Variables bancarias

El sistema bancario es una variable muy importante a tomar en cuenta ya que afecta directamente sobre la confianza del público en cuanto al ahorro y a las inversiones y sobre todo a la intermediación bancaria y se opta por las nuevas alternativas del sistema financiero; en el caso de adquirir un banco casi quebrado o con créditos vinculado este debe ser evaluado también en la imagen de la adquisición tanto para los clientes de uno como del otro banco.

- Bancos depositarios
- Bancos inversionistas
- Bancos Intermediarios
- Consolidado del sistema bancario
- Análisis de ratios
- Cambios y problemas del sistema bancario
- Competencia

Variables microambientales

Las variables microambientales tienen mas que ver con el ambiente relevante de la entidad bancaria tanto como de sí misma y del banco a adquirir o a fusionarse, debe entenderse a la operación de fusión o adquisición muy independientemente de las entidades bancarias involucradas, el ambiente relevante afecta mas de manera directa que indirecta sobre la decisión de compra.

- **Objetivos de la adquisición o fusión bancaria**
Estos objetivos deben ser planteados con anticipación y sobre todo también crear dispositivos de prueba y verificación para poder determinar el nivel de éxito de la operación y de cada paso de la misma, las áreas de los objetivos determinan la relación con el entorno y de la operación misma.
 - Objetivo principal
 - Otros objetivos
 - Objetivos de mercado
 - Objetivos de operaciones
 - Objetivos financieros
 -
- **Análisis Histórico**
Se hace necesario un análisis histórico cualitativo para poder determinar el historial y el desenvolvimiento del banco a

adquirirse y poder determinar algunos probables problemas a la hora de fusionar o adquirir, o encontrar serios problemas e indicios de ineficiencia u otros aspectos que el análisis cuantitativo no podría revelar.

- Antecedentes fusionarias o de adquisiciones
- Antecedentes de los candidatos
- Análisis FODA
- Análisis cuantitativo
Este análisis es el que normalmente se realiza para tomar una decisión ya sea de fusión o adquisición y básicamente es el único que se ha realizado en nuestro medio aunque se deberían realizar más análisis de proyecciones a profundidad.

- Análisis vertical
- Análisis horizontal
- Análisis de evoluciones
- Proyecciones
- Análisis de ratios
- Análisis de cartera
- Proyecciones econométricas

Proceso de consolidación

Este es el punto álgido de las adquisiciones bancarias realizadas en nuestro medio pues no se ha tomado en cuenta y esto ha traído problemas posteriores pero el éxito de estas operaciones podrían haber sido mejores, la consolidación corresponde al tiempo de la ejecución cuanto ambas entidades se fusionan tanto física, lógica, administrativa y económicamente, muchas veces en experiencias externas se ha tenido grandes fracasos por problemas en la consolidación.

Variables controlables

Estas variables son aquellas que pueden ser modificadas o son susceptibles de modificación o mejora si se aplica alguna acción, o si se pueden evitar.

- Negociación "Due Dilligence"
Este tipo de negociación fue el utilizado por el Banco de Crédito para poder afrontar la posibilidad de la adquisición del banco de La Paz y cuyo análisis se encuentra en el presente documento, y se pudo advertir el nivel de éxito que tuvo aunque por las entrevistas aplicadas podría haber sido mejor, consta de una serie de pasos y requerimientos para poder determinar el costo y tiempo de la adquisición o fusión.
- Análisis de los procesos bancarios en especial de los crediticios
- Análisis de cartera y contingentes

- Análisis de procesos legales de preliquidación y liquidación
 - Análisis de mercado
 - Análisis del precio de transacción
 - Compatibilidad de ambos bancos
 - Análisis de los sistemas de control
 - Análisis de clientes pasivos y activos
 - Análisis de vinculaciones y lavado
- **Variables tácticas – operativas**
Se deben verificar la compatibilidad de la totalidad e los sistemas existentes en ambos bancos, se debe poder determinar una sola estructura orgánica y salarial así como de la información que cada banco posee.
 - Compatibilidad de los sistemas operativos
 - Compatibilidad de la estructura organizativa
 - Compatibilidad de la estructura salarial
 - Compatibilidad de la información operativa y administrativa

Variables incontrolables

Estas variables son de tipo fortuito, es decir pueden estar como no pero se deben tratar de prevenir o anticipar ya sea con el análisis histórico o con un análisis cuantitativo, entre las múltiples posibilidades de las mismas se pueden tener:

- Corrida de depósitos post fusión o adquisición
- Desequilibrios en patrimonio y cartera producto de la fusión
- Problemas laborales de contratación, despido y reubicación
- Problemas técnicos operativos de los sistemas operativos e información.
-

Recomendaciones a la propuesta

Los bancos deben estar atentos a cualquier deterioro que pueda tener repercusiones negativas en la solvencia ocasionando su liquidación. Todas las instituciones bancarias deben regirse por una política de supervisión, control y regulación por el bien de la estabilidad financiera y por ende económica.

El sistema bancario debe alentar la entrada de bancos extranjeros ya que estos están respaldados internacionalmente por lo el riesgo de quiebra es muy bajo, traen consigo mayores divisas (a través de la mayor movilidad de capital para el país, introducen tecnología innovadora al sistema bancario), este ingreso implica contratación de personal nacional, siendo menor el nivel de desempleo (aunque en muy poca escala), finalmente introducen innovación de nuevos productos y servicios que benefician a todos los clientes. Este ingreso de bancos extranjeros está condicionado a dos riesgos principalmente

el riesgo país, el cual implica el riesgo político que depende de una estabilidad económica y por ende social la cual afecta al sistema financiero ya que los agentes económicos son los que determinan la volatilidad de este sistema; el riesgo de convertibilidad que corre el ingreso de un banco extranjero depende del tipo de cambio puesto que este instrumento determina el grado de estabilidad de la moneda local frente a otras monedas; y por último el riesgo de transferencia de activos líquidos a los que se enfrentan los bancos extranjeros que están referidos a las restricciones o facilidades que tienen los diferentes sistemas financieros nacionales para realizar transacciones con el extranjero.

Otro aspecto importante es el riesgo legal y regulatorio está referido al marco jurídico y legal en el cual se desenvuelven las diferentes operaciones del sistema bancario, este deberá ser claro y bien definido para facilitar el ingreso de bancos extranjeros.

Todo proceso de adquisición necesariamente debe contar con las siguientes fases:

- Firma de un convenio de confidencialidad para todo el proceso de compra - venta que implica el mantener bajo reserva toda la información proporcionada por el vendedor al comprador.
- Realizar minuciosamente el proceso del modelo planteado
- Realizar la negociación de términos y condiciones para establecer las bases claras de compra - venta.
- Realizar cualquier adquisición bancaria (bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras) con la certeza de la existencia de regulaciones legales bien administradas por la SBEF.

Se debe establecer con precisión la estrategia a seguir, determinando el nicho. De mercado o sectores económicos donde se aplique con éxito la estrategia de una institución bancaria, esto es que actualmente la rentabilidad de un negocio no está dada por el margen financiero que se logre en esos sectores económicos, más al contrario es el negocio integral de la combinación de productos y servicios que demanden los mismos.

Como toda inversión una adquisición bancaria tiene un proceso de consolidación que genera gastos no controlables hasta alcanzar su punto de equilibrio. En este sentido se debe tener un especial cuidado en administrar gastos que están relacionados con el personal, calidad de cartera y activos fijos principalmente. Se deben administrar adecuadamente los recursos humanos para no desmotivarlos sobretodo si cuenta con diferentes culturas de trabajo

ANEXO 4 - GLOSARIO

Activo = Propiedad física o derecho intangible que tiene valor económico (dinero y bonos).

Amortización = Es el proceso de cancelar una deuda y sus intereses por medio de pagos periódicos. La determinación de los pagos anuales equitativos que se requieren para liquidar un préstamo y proporcionar al prestamista un rendimiento por interés específico, reembolsando el principal del préstamo en un periodo determinado.

Banca = Es toda persona jurídica, cuyo negocio consiste en recibir dinero en depósito del público y en invertir en dinero que reciba en depósitos junto con su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación, en hacer adelanto en la forma de préstamos, de descuento de documentos de crédito en cualquier otra forma, así como en invertir en sus propios negocios los depósitos recibidos⁵⁴.

Banca ramificada o por sucursales = Sistema que permite a los bancos operar en más de una localidad.

Banca unitaria = Restricción que les impide a los bancos operar en más de una localidad; es una prohibición contra la banca ramificada.

Banco comercial = Banco que acepta depósitos a la vista así como también depósitos a término y de ahorro y concede préstamos comerciales.

Balanza de Pagos = Registro de todas las transacciones entre las familias, firmas y gobierno de un país y el resto del mundo.

Bono = Evidencia de que una corporación ha recibido un préstamo y prometido pagar al prestamista una cantidad determinada de dinero en una determinada fecha futura.

Cartera = Un conjunto o grupo de activos

CEO = Presidente o director ejecutivo funcionario corporativo responsable de dirigir las operaciones diarias de la empresa y ejecutar las políticas establecidas por el consejo de administración

Contingente = Tipo de proteccionismo contra las importaciones en el que se limita la cantidad total de importaciones de una determinada mercancía (por ejemplo, azúcar o automóviles) durante un periodo dado.

Demanda Agregada = Gasto total planeado o deseado en la economía en un periodo dado. Es determinada por el nivel agregado de precios y por factores como la inversión, el gasto público, la función de consumo y la oferta monetaria.

Depreciación = (de un activo) Reducción del valor de un activo. Tanto en la contabilidad de las empresas como en la nacional, la depreciación es la estimación en dólares del grado en que se ha <<agotado>> o gastado el capital en el periodo de que se trate. También se denomina **consumo de capital fijo**.

Depreciación = (de una moneda) Se dice que la moneda de un país se deprecia cuando disminuye en relación con otras. Por ejemplo si el tipo de cambio del dólar baja de 6 a 4 francos franceses por dólar americano, el valor del dólar disminuye, por lo que éste sufre una depreciación. Lo contrario es una **apreciación**, que se produce cuando aumenta el tipo de cambio de la moneda.

Derregulación del portafolio = Proceso mediante el cual las agencias regulatorias les permiten a las instituciones financieras tener una mejor discreción en relación con los tipos de activos que estas puedan adquirir.

Eficiencia = Ausencia de despilfarro o utilización de los recursos económicos que reporta el máximo nivel de satisfacción posible con los factores y la tecnología dados.

Factor = Una institución financiera que se especializa en la compra de cuentas por cobrar de las empresas.

Factoraje de cuentas por cobrar = la venta de cuentas por cobrar, al contado y a un precio de descuento a un factor o a otra institución financiera

Inferir = Sacar una consecuencia de una cosa, en lógica razonar, sacar de una proposición u otras proposiciones una nueva.

Intermediación financiera = Proceso mediante el cual las instituciones financieras aceptan ahorros de las familias y los prestan a las empresas

Inversión extranjera directa = La transferencia de activos técnicos, administrativos y de capital a un país extranjero

Inversión = 1) actividad económica por la que se renuncia a consumir hoy con la idea de aumentar la producción en el futuro. Comprende el capital tangible (estructuras, equipo y existencias) y las inversiones intangibles (educación o "capital humano", investigación y desarrollo y sanidad). La inversión neta es el valor de la inversión total una vez tenida en cuenta la depreciación. La inversión bruta es la inversión sin tener en cuenta la depreciación 2) en términos financieros, la inversión tiene un significado totalmente distinto; se refiere a la compra de un título, como una acción o un bono.

Insoluto = No pagado.

Laxa = aflojar, disminuir la tensión ablandar

Liquidez = Grado hasta el cual un activo se puede vender por dinero en efectivo, con un bajo costo de transacción y sin pérdida de su valor nominal. El dinero, por definición, es el más líquido de todos los activos.

Muestreo = El muestreo es la aplicación de la teoría de probabilidades para inferir datos de un todo muy extenso para ser estudiado en su totalidad, la muestra es, "...de la población o universo se tiene una parte representativa..."⁵⁵

Obligaciones no garantizadas Subordinadas = Los derechos no se satisfacen hasta que se hayan cumplido por completo los derechos de los acreedores que sostienen ciertas deudas (mas antigua).

Obligaciones no garantizadas = Obligaciones sin garantía que solo pueden emitir las empresas solventes. Las obligaciones convertibles son normalmente obligaciones no garantizadas.

Oferta Agregada = valor total de los bienes y servicios que estarían dispuestas a producir las empresas en un periodo de tiempo dado. La oferta agregada es una función de los factores, la tecnología y el nivel de precios existente.

Patrimonio = Bienes que una persona hereda de sus ascendientes. Conjunto de bienes pertenecientes a una persona naturales o jurídica, o afectos a un fin susceptible de estimación económica.

Política Monetaria = El segundo gran instrumento de la política macroeconómica es la política monetaria que utilizan los gobiernos cuando gestionan el dinero, el crédito y el sistema bancario del país. La naturaleza exacta de la política monetaria – la forma en que el banco central controla la oferta monetaria y la relación entre el dinero, la producción y la inflación.

Producto Interno Bruto = Producción total llevada a cabo dentro de un país en un determinado año. Contrasta con el PNB, que es la producción llevada a cabo por los factores propiedad del país.

Producto Nacional Bruto Nominal = valor de los precios actuales de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos durante un año por un país.

Producto Nacional Bruto Real = PNB nominal corregido para tener en cuenta la inflación, es decir, $PNB\ real = PNB\ nominal / deflactor\ del\ PNB$.

Remanente = Residuo de una cosa.

Rendimiento = La ganancia o la pérdida total que experimenta el propietario de una inversión en un periodo de tiempo específico; se calcula dividiendo el cambio en el valor del activo más cualquier distribución de efectivo durante el periodo, expresado como un porcentaje del valor de la inversión al inicio del periodo.

Reservas internacionales = Todos los países tienen, al menos algunas reservas de oro, monedas de otros países y derechos especiales de giro. Las reservas internacionales sirven de "dinero internacional" que puede utilizarse cuando un país tiene dificultades de balanza de pagos. Si estuviera dispuesto a permitir que su tipo de cambio fluctuará libremente, no necesitaría reservas.

Riesgo = La posibilidad de enfrentar una pérdida financiera. De modo más formal, la variabilidad de los rendimientos relacionados con un activo específico.

ROE = Indica el retorno sobre el patrimonio (Utilidad Neta / Patrimonio)

ROA = coeficiente que mide el retorno de activos promedio

Seigniorage = Diferencia entre el valor aceptado y el valor monetario de la mercancía.

Shocks = Los sustos

Tasa de interés = Tasa de retorno porcentual anual que se recibe al conceder préstamos o invertir dinero.

Tasa de interés nominal = tasa de cambio entre un dólar a una fecha futura.

Tasa de interés real = Tasa de cambio entre bienes reales (bienes y servicios) hoy y bienes en un periodo futuro; una tasa de interés que se ajusta por los cambios esperados en el nivel de precios.

Universo = Spiegel y Murray lo definen como "un conjunto de datos que atañen a las características de un grupo de eventos, individuos u objetos"⁵⁶. Para los universos existen dos clasificaciones las que contienen elementos continuos y discretos y estas a su vez con un universo conocido y otro desconocido.

Valor actual = (de un activo) valor actual de un activo que genera una corriente de renta a lo largo del tiempo. Para valorar esas corrientes es necesario calcular el valor actual de cada componente de la renta, lo que se hace aplicando una tasa de descuento (o tipo de interés) a las rentas futura.

ANEXO 5 - PRINCIPALES INSTITUCIONES FINANCIERAS

Banco comercial

Acepta depósitos a la vista (cheques) y depósitos a plazos (Inversión). También ofrece cuentas de órdenes de retiro negociables (NOW, del inglés *negotiable order of withdrawal*), que son que son cuentas de ahorro que generan intereses y con las cuales se extienden cheques. Además, ofrece cuentas de depósito del mercado de dinero, que pagan intereses a tasas competitivas con otros vehículos de inversión a corto plazo. Otorgan préstamos directamente o a través de los mercados financieros.

Sociedad de ahorros y préstamos

Similar a un banco comercial con la excepción de que no mantiene depósitos a la vista (cheques). Obtiene fondos de ahorros, de cuentas NOW y de cuentas de depósito del mercado de dinero. También obtiene capital a través de la venta de valores en los mercados financieros. Hace préstamos hipotecarios sobre todo a individuos y empresas. Canaliza algunos fondos a inversiones en los mercados financieros.

Unión de crédito

Se dedica principalmente a la transferencia de fondos entre clientes. Por lo general, el ingreso a la unión de crédito se basa en algún compromiso común, como trabajar para algún patrón. Acepta depósitos de ahorros, depósitos de cuentas NOW y cuentas de depósito del mercado de dinero de sus integrantes. Presta la mayoría de estos fondos a otros miembros, para financiar la compra de automóviles, aparatos eléctricos o el mejoramiento del hogar.

Banco de ahorros

Similar a la sociedad de ahorros y préstamos que mantiene ahorros, cuentas NOW y cuentas de depósito del mercado de dinero. Por lo general, realiza préstamos o invierte los fondos a través de los mercados financieros, pero también otorga algunos préstamos hipotecarios residenciales. Se localizan sobre todo en los estados de Nueva York y Nueva Jersey, y la región de Nueva Inglaterra.

Empresa de seguros de vida

El tipo de intermediario financiero más grande que maneja ahorros personales. Recibe pagos de primas y los invierte con el propósito de acumular fondos para el pago de indemnizaciones futuras. Realiza préstamos personales o canaliza fondos hacia empresas y gobiernos a través de los mercados financieros.

Fondo de pensiones

Establecido para que los empleados de varias sociedades anónimas o instituciones gubernamentales reciban ingresos de jubilación. Con frecuencia, los patrones acuerdan las contribuciones de sus empleados. En ocasiones, el dinero se transfiere directamente a prestatarios, pero la mayoría de las veces se otorga en préstamo o se invierte a través de los mercados financieros.

Sociedad de inversión

Reúne fondos de la venta de acciones y los utiliza para adquirir obligaciones y acciones de empresas e instituciones gubernamentales. Crea una cartera de valores para lograr un objetivo de inversión específico, como una liquidez con un rendimiento alto. Existen cientos de fondos con diversos objetivos de inversión. Las sociedades de inversión del mercado de dinero proporcionan rendimientos competitivos con una liquidez muy elevada⁵⁷.