

UNIVERSIDAD LATINAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN FINANZAS

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE FUSION EN CORPORACIONES
BANCARIAS EN COSTA RICA Y LA PROPUESTA DE UNA GUÍA QUE PERMITA
IDENTIFICAR LOS ERRORES Y ACIERTOS EN EL PROCESO DE
NEGOCIACIÓN

Marcela Avendaño Fernández, 1 1012 0836

Informe Técnico de Graduación para optar por el grado
de Licenciatura en Finanzas

San José, Costa Rica
2 Noviembre, 2001

TRIBUNAL ACADEMICO

Bernardo Márquez Colochio, M.B.A.

Representante del Rector

Director del CIDE

Juan Ricardo Wong Ruiz, M.B.A.

Director Escuela de Ciencias Empresariales

Lic. Elizabeth Cascante Gómez

Tutor de Investigación

Willy Soto Acosta, Sc

Metodólogo

COMITÉ ASESOR

Lic. Elizabeth Cascante
Asesora Académica

Willy Soto Acosta, Sc
Asesor de Investigación

DEDICATORIA

A Dios, quien me ha dado a lo largo de mi vida la oportunidad de iniciar proyectos importantes y por la fortaleza que me ha dado para concluir las metas que me he propuesto. Le agradezco la ayuda que me brindó en los momentos más difíciles de mi tesis.

A mis padres y hermanos les doy las gracias porque han sido parte importante en este proceso y me han brindado su confianza y su apoyo incondicional. A mi novio Jose Colombari, quien con gran paciencia me ha apoyado y comprendido para la elaboración de este valioso trabajo.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios, por darme las fuerzas para realizar este proyecto, la salud, la paciencia y todas las bendiciones recibidas que me permitieron culminar la meta fijada.

A tía Isa, quien con su conocimiento y estímulo me motivaron para dar lo mejor de mí y cumplir satisfactoriamente con el proyecto.

A Rubén Gómez por todo su apoyo a lo largo de la investigación y su constante colaboración.

A la asesora de investigación Lic. Elizabeth Cascante quien me acompañó y guió durante estos seis meses para concluir exitosamente la investigación.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación constituye el informe del proyecto de graduación, solicitado por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en el área de Finanzas.

El propósito se fundamenta en analizar y determinar los aspectos esenciales que orientan a una empresa a realizar cambios, enfrentar nuevos retos y oportunidades a partir de sus economías con la finalidad de fortalecer sus ventajas competitivas.

Este proyecto tiene como particularidad poner en evidencia los errores y aciertos; ante la decisión de una empresa de realizar una fusión o adquisición; así como otros factores dejados de lado; que juegan un papel importante y pueden determinar el éxito o fracaso a la hora de una consolidación. Este servirá como guía para establecer parámetros y lineamientos adaptables a las empresas ante la oportunidad de realizar una alianza.

TABLA DE CONTENIDOS

TRIBUNAL ACADÉMICO.....	ii
COMITÉ ASESOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
TABLA DE CONTENIDOS	vii
LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS.....	xii
LISTA DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1.1 ENTORNO SOCIAL Y ECONÓMICO	4
1.2 EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	5
1.2.1 Aspectos situacionales	5
1.2.2 Antecedentes	8
1.2.3 Delimitación del problema	11
1.2.4 Justificación	12
1.3 PROPÓSITO DEL ESTUDIO	16
1.3.1 Objetivos	16
1.3.1.1 Objetivo general de diagnóstico	16
1.3.1.2 Objetivo general de la propuesta	13
1.3.2 Definición de las Variables	17
1.3.3 Mapa conceptual	18

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 LA ADMINISTRACIÓN	22
2.1.1 El proceso administrativo.....	24
2.1.1.1 La planeación	24
2.1.1.2 La organización	25
2.1.1.3 La dirección	26
2.1.1.4 El control	27
2.2 FINANZAS	28
2.3 LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	30
2.3.1 Decisión de inversión	31
2.3.2 Decisión del financiamiento	32
2.3.3 Administración de activos y decisión sobre dividendo.....	33
2.4 LOS MERCADOS FINANCIEROS.....	37
2.4.1 Funciones del mercado de capitales	40
2.5 INSTITUCIONES FINANCIERAS	41
2.5.1 Instituciones financieras bancarias	43
2.5.2 Instituciones financieras no bancarias	44
2.6 ENTIDADES FISCALIZADORAS	45
2.7 SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	46
2.7.1 Funciones de los bancos comerciales	48
2.8 GRUPOS FINANCIEROS	50
2.8.1 Grupos Financieros autorizados por CONASSIF	53
2.9 BREVE HISTORIA DE LA REFORMA FINANCIERA Y LA BANCA EN COSTA RICA	54
2.10 FUSIONES	58
2.10.1 Concepto de fusión	60
2.10.2 Otros conceptos relacionados	64
2.10.3 Clasificación de las fusiones	66
2.10.3.1 Fusión por absorción	66
2.10.3.1.1 Fusión por Integración vertical	67
2.10.3.1.2 Fusión por Integración horizontal	68

2.10.3.1.3	Fusiones convergentes o concéntricas	69
2.10.3.2	Fusión por unión o creación	70
2.10.4	Etapas de las fusiones	71
2.10.4.1	Definición de estrategia	71
2.10.4.2	Negociación inicial	72
2.10.4.3	Aspectos legales de las fusiones	72
2.10.4.4	Due Diligence Bancario	78
2.10.4.5	Puesta en marcha	82
2.11	FUSIONES BANCARIAS EN COSTA RICA	83
2.11.1	Fusión por absorción en la banca privada costarricense	83
2.12	MOTIVOS DE UNA FUSIÓN BANCARIA	85
2.13	ALGUNOS ASPECTOS NEGATIVOS DE LAS FUSIONES BANCARIAS	93
2.14	ALGUNOS CASOS DE FUSIONES BANCARIAS PRIVADAS EN COSTA RICA EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS.....	95
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO		99
3.1	<i>DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN</i>	101
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	101
3.2.1	Investigación Descriptiva	102
3.2.2	Investigación Explicativa	103
3.3	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	103
3.3.1	Sujetos	103
3.3.2	Fuentes de Información	104
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	105
3.4.1	Población	105
3.4.2	Muestra	106
3.4.2	Tamaño de la Muestra	107
3.4.3.1	Tamaño de la muestra para la población infinita	108
3.4.3.2	Tamaño de la muestra para la población finita	110
3.5	DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	115

3.6	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	116
3.7	DEFINICIÓN DE VARIABLES	117
3.7.1	Reforma Financiera	117
3.7.1.1	Definición Conceptual	117
3.7.1.2	Definición Operacional	117
3.7.2	Globalización	118
3.7.2.1	Definición Conceptual	118
3.7.2.2	Definición Operacional	118
3.7.3	Fusión Bancaria	118
3.7.3.1	Definición Conceptual	118
3.7.3.2	Definición Operacional	119
3.7.4	Eficiencia	119
3.7.4.1	Definición Conceptual	119
3.7.4.2	Definición Operacional	119
3.8	ALCANCES Y LIMITACIONES	119
3.8.1	Alcances	119
3.8.2	Limitaciones	120
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS		122
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		226
CAPITULO VI.....		
PROPUESTA.....		
	<i>INTRODUCCIÓN</i>	240
A.	Objetivo general	241
B.	Objetivos Específicos	241
C.	Características de la propuesta	241
i.	Alcances	242
ii.	Limitaciones	242

D. Desarrollo de la propuesta	244
E. Recomendaciones para la propuesta.....	262
BIBLIOGRAFÍA Y ENTREVISTADOS	264
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	265
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	266
ENTREVISTAS.....	273
ANEXOS.....	274

LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS

Cuadro y gráfico No 1.....	109
Cuadro y gráfico No 2.....	114
Cuadro y gráfico No 3.....	115
Cuadro y gráfico No 4.....	124
Cuadro y gráfico No 5.....	125
Cuadro y gráfico No 6.....	126
Cuadro y gráfico No 7.....	128
Cuadro y gráfico No 8.....	129
Cuadro y gráfico No 9.....	130
Cuadro y gráfico No 10.....	131
Cuadro y gráfico No 11.....	132
Cuadro y gráfico No 12.....	134
Cuadro y gráfico No 13.....	135
Cuadro y gráfico No 14.....	136
Cuadro y gráfico No 15.....	137
Cuadro y gráfico No 16.....	138
Cuadro y gráfico No 17.....	139
Cuadro y gráfico No 18.....	140
Cuadro y gráfico No 19.....	141
Cuadro y gráfico No 20.....	142
Cuadro y gráfico No 21.....	143
Cuadro y gráfico No 22.....	144
Cuadro y gráfico No 23.....	145
Cuadro y gráfico No 24.....	146
Cuadro y gráfico No 25.....	147
Cuadro y gráfico No 26.....	150
Cuadro y gráfico No 27.....	154
Cuadro y gráfico No 28.....	155
Cuadro y gráfico No 29.....	156

Cuadro y gráfico No 30.....	157
Cuadro y gráfico No 31.....	158
Cuadro y gráfico No 32.....	160
Cuadro y gráfico No 33.....	161
Cuadro y gráfico No 34.....	162
Cuadro y gráfico No 35.....	163
Cuadro y gráfico No 36.....	165
Cuadro y gráfico No 37.....	168
Cuadro y gráfico No 38.....	169
Cuadro y gráfico No 39.....	170
Cuadro y gráfico No 40.....	172
Cuadro y gráfico No 41.....	173
Cuadro y gráfico No 42.....	174
Cuadro y gráfico No 43.....	174
Cuadro y gráfico No 44.....	176
Cuadro y gráfico No 45.....	177
Cuadro y gráfico No 46.....	180
Cuadro y gráfico No 47.....	186
Cuadro y gráfico No 48.....	194
Cuadro y gráfico No 49.....	199
Cuadro y gráfico No 50.....	212

LISTA DE ANEXOS

Formulario cliente interno

Formulario cliente externo

Entrevista gerentes

Entidades Sujetas a Fiscalización

Datos suministrados por las entidades supervisadas (Banco Banex)

Datos suministrados por las entidades supervisadas (Banco Cuscatlán)

Arte diseño disco compacto (Guía fusiones bancarias)

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la situación actual que viven las entidades bancarias privadas costarricenses en el campo de las fusiones y adquisiciones con el objetivo de proponer una guía que permita orientar a todos aquellos participantes de dichos procesos que desconocen del tema o deseen informarse. Esta permitirá visualizar los beneficios que se buscan alcanzar a través de las fusiones, sus errores y aciertos.

Costa Rica inició en la segunda mitad de la década de los noventa un proceso de cambio, mediante el cual buscaba el beneficio de las diferentes entidades privadas con el fin de mejorar la eficiencia y el manejo de los recursos, junto a un crecimiento sostenido de la economía.

Las fusiones y adquisiciones en el país surgen a partir de entonces como una alternativa de crecimiento y competitividad para las corporaciones bancarias privadas.

Por lo anterior, existe la necesidad de un documento que logre analizar el comportamiento de los participantes de este fenómeno en los últimos cinco años para de así lograr identificar los principales errores y aciertos presentados en dichos procesos de negociación.

La presente investigación se desarrolló en seis capítulos, a saber, capítulo primero, en este se describen una serie de aspectos de el por qué las fusiones bancarias en Costa Rica, la importancia y definición del problema por tratar, se formulan los propósitos del estudio así como los objetivos generales y específicos. Se describen los alcances y las limitaciones que a través del desarrollo de la investigación se presentaron y por último se definen las variables involucradas.

El segundo capítulo está compuesto por los conceptos que componen el marco teórico los cuales son el sustento conceptual que respalda el informe de investigación. Este le permite al lector obtener un marco más detallado en donde pueda relacionar el problema con el sustento bibliográfico que fundamenta el estudio.

En el capítulo tercero se expone el marco metodológico utilizado para la investigación, haciendo mención a elementos como: el tipo de investigación que se desarrolla, las fuentes de información, la población que lo compone, las muestras del estudio, la definición de las variables, los instrumentos utilizados y la validez de los mismos, así como los alcances y limitaciones de la investigación.

El cuarto capítulo se analizan los resultados obtenidos en la recolección de los datos. En este se desarrollará un completo análisis e interpretación de los datos.

En el quinto capítulo se brindan las conclusiones desprendidas del análisis de la información recolectada y las recomendaciones que son las posibles soluciones para corregir aquellas debilidades comprobadas en la investigación.

Por último, el capítulo sexto comprende la propuesta de la guía de fusiones bancarias, con el fin de que los participantes de dichos procesos tengan una mayor información de los mismos minimizando los errores cometidos hasta el momento en dichas negociaciones.

CAPITULO I

PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Entorno social y económico

Actualmente, a raíz de los cambios a nivel global producto de la apertura comercial, ha surgido la necesidad de una nueva visión, de una reestructuración y de una modernización de estrategias de las corporaciones. Este cambio tiene la finalidad de mejorar su situación financiera y con ello, beneficiar a todas aquellas personas que de una u otra manera forman parte de una institución.

El sector financiero y las corporaciones bancarias se ven obligados a buscar respuestas y más específicamente estrategias con las cuales encontrar una mayor retribución económica, tanto para la entidad como para el personal y el cliente. Para ello, muchas entidades han optado lograr su reestructuración por medio de una fusión.

Ante una fusión, las instituciones bancarias esperan una mayor eficiencia en su forma de operar, un incremento en el valor agregado de la empresa, una mejora en los servicios así como mayores beneficios para el cliente, mejorando finalmente su función social.

El entorno social y económico que rodea cualquier fusión es importante, dado que este fenómeno no se encuentra aislado; al contrario, está directamente relacionado con otros factores externos; en ocasiones difíciles de controlar. Así mismo estos procesos relacionan a diferentes participantes cuyos fines son distintos según el papel que desempeñan.

Son entonces las fusiones, adquisiciones o bien las alianzas estratégicas, a través de la implementación de nuevas estrategias, las que han venido a darle nueva fuerza al sector financiero que sostiene parte importante de la economía de un país. A su vez dichos procesos afectan otros sectores como lo es el comercial, industrial o tecnológico, entre otros. Esto tanto en el ámbito personal como empresarial.

Nace entonces la inquietud de averiguar él por qué del auge actual de este proceso de unión de recursos financieros. Algunos autores consideran que son resultado del agotamiento individual de corporaciones que intentaron sobresalir en el mercado sin lograr los objetivos deseados o proyectados, por lo que tuvieron que optar por la alternativa de fusionarse. Esto a su vez, significa un mejor aprovechamiento de los recursos, al utilizar las mismas infraestructuras y fuerza laboral, pero de manera más eficiente. Para el presente trabajo de investigación, se analizarán los procesos de fusiones y adquisiciones en el sector bancario privado.

1.2 El problema y su importancia

1.2.1 Aspectos situacionales

Como lo menciona Van Horne, en el campo de las finanzas difícilmente se encuentran modelos que sean estáticos o cien por cien adaptables a todas las entidades. Esto por el constante cambio de las empresas y del ambiente en el que se desenvuelven. En la actualidad, las empresas buscan alcanzar sus objetivos con nuevos retos y oportunidades para lograr adaptarse a esas variaciones.

Dentro del abanico de posibilidades que brinda el mundo de las finanzas para competir eficientemente, está el crear nuevas estrategias, retirarse por completo del mercado (vendiendo o cerrando el negocio) o, por último, aliarse a la competencia mediante el proceso de fusión o adquisición.

Diversos autores consideran que, entre estas tres opciones, la que ha dado mejores resultados a las empresas ha sido el fenómeno de fusión o consolidación, por sus características particulares. Uno de los procesos de fusiones que ha tenido mayor auge en Costa Rica en el sector financiero, ha sido la fusión por absorción entre entidades bancarias.

El fenómeno de fusiones bancarias ha venido desarrollándose principalmente, para resolver problemas económicos en las instituciones bancarias, principalmente acerca de la mejor opción para un banco cuyo rumbo no parece ser exitoso o ha fracasado. También existe la posibilidad de fusión bancaria cuando simplemente desean mejorar.

En un inicio, el fenómeno de fusiones bancarias surgió como última alternativa para las corporaciones en busca de soluciones. En la actualidad, dicho proceso de negociación resulta ser mucho más interesante, debido a que los fines e intereses que pretende alcanzar son bastante más amplios. En el nuevo milenio, se busca la fusión o absorción como una oportunidad de crecimiento para las entidades bancarias. (Quirós, pág.22, 2001)

La finalidad del proceso de fusión es enfrentar los retos que presenta el mundo globalizado de las instituciones financieras. Este implica asumir nuevos y mejores roles en el manejo de dichas entidades, a través de la implementación de diferentes estrategias y procedimientos.

No hace muchos años, se tendía a crear grandes monopolios o dúo monopolios, (Brenes, on line, 2001) cuando la competencia se daba en menor escala. Sin embargo, la tendencia actual es distinta y consiste en obtener el mayor beneficio posible para las entidades fusionadas.

Dentro de las corporaciones bancarias, la competitividad es una de las principales razones que las obliga a tomar la decisión de fusionarse. Con ésta, se constituye una nueva empresa y, en forma conjunta, se logra alcanzar el objetivo final por el cual se inició el proceso de fusión. (Leitón, on line, 1999)

Para el autor José Leñero,

“la competitividad es el paradigma triunfador, que hace que más importante que el precio, es entender la diferencia que el cliente está dispuesto a pagar, tener la destreza para elaborarlo y la habilidad para ofrecerlo oportunamente” (Leñero, pág. 10, 1995)

La unión de esfuerzos es producto, entre otros aspectos del fenómeno de la globalización, el cual ha obligado a muchas instituciones bancarias a unirse con otras para poder sobrevivir o para ser más competitivas ante las demás.

La apertura comercial es para muchos beneficiosa, sin embargo algunos empresarios bancarios, tanto en el ámbito nacional como internacional, se cuestionan cuáles son las razones fundamentales por las cuales un país debe internacionalizarse.

Este tipo de negocios mejora la imagen tanto en la mente de los clientes como entre la competencia. Los clientes sienten que pertenecen a una entidad con mayor solidez y esta percepción es compartida también por los socios de la ésta.

Las perturbaciones en el proceso de fusión se relacionan principalmente con aspectos internos de las corporaciones fusionadas, surgen problemas que usualmente son cotidianos, pero que, durante el proceso de fusión, se convierten en problemas difíciles de resolver para la nueva organización. Hay desorganización, competencia interna entre el personal, que obstaculiza el trabajo en equipo, de control interno, desconocimiento de nuevos procedimientos que se deben utilizar y falta de información.

Otro aspecto que parece ser absurdo pero resulta cierto es la desconfianza generada en el personal de la absorbida, por el desconocimiento de los nuevos niveles jerárquicos, es decir, el no saber quién asumirá el mando.

Otra debilidad que presenta el proceso de fusiones bancarias es el poder lograr que el proceso sea casi imperceptible para los clientes, tanto en servicio como en imagen; o bien, que se maneje adecuadamente, con el fin de no perjudicar los intereses de estos últimos, ya que la percepción ante una fusión representa una de las mayores amenazas al proceso y lo enfila al fracaso.

1.2.2 Antecedentes

Las empresas se encuentran inmersas en un ambiente de constante cambio. A pesar de que las fusiones de entidades bancarias se realizan con el fin de alcanzar un objetivo positivo y con ello mejorar, éste no siempre logra el efecto deseado al concretarse el proceso de fusión. Esto se debe a que gran cantidad de aspectos importantes son descuidados y olvidados en estos procesos.

Como menciona Corrales, *“Las investigaciones sobre esta materia en el ámbito internacional evidencian que en más de un 70 por ciento, muchas fusiones llegan a fracasar...”* (Corrales, A42, 2001), por diversos factores negativos.

Las principales debilidades del sector de fusiones en el ámbito de instituciones bancarias, resultan similares dentro del comportamiento de los diferentes procesos presentados en el sector bancario privado.

Se debe utilizar un plan que logre definir los alcances de la fusión y saber que la estrategia de negocios esté bien definida.

Para el cliente una fusión debe estar justificada por los alcances y los beneficios que esta podría generarle. Los clientes permanecen en determinada entidad bancaria por muchos motivos, sin embargo; una mejora en el servicio es lo que muchos esperarían ante transformación y no un eventual perjuicio de sus intereses como clientes.

Es allí, donde se encuentra el meollo del asunto; la problemática que implicaría que los clientes de una corporación bancaria se retiren a realizar sus operaciones con la competencia por una mala estructura de adaptación en el proceso de fusión o bien falta de información acerca del tema.

Como se mencionó anteriormente, la fusión debe tener una justificación lógica para gerentes, clientes y personal. Es por ello que este fenómeno ha venido tomando fuerza; no simplemente por ser una moda, sino por sus alcances.

Como lo menciona Corrales, en lo que respecta a los altos mandos de las corporaciones envueltas en un proceso de fusión, en muchas ocasiones se deja en libertad al gerente de la entidad con la cual se realizó la fusión; no se negocian acuerdos de no-competencia por un período para lograr consolidar la fusión, por lo que finalmente, se vuelven a capturar clientes desde otras organizaciones. Esto es un asunto al que se le debe dar la importancia que merece, por el alto costo que podría significar un descuido de dicho factor. (Corrales, P6B, 2001)

Deberían existir acuerdos de fidelidad con los cuales operen dichos procesos pero de manera distinta a la existente; ya a pesar que existen en los procesos de negociación, en la práctica es difícil tener un control sobre los mismos.

En una fusión se deben de considerar todos los aspectos que eventualmente podrían influir en los alcances de la misma, convirtiéndose en limitaciones indirectas del proceso.

Es importante, tener claro cual es el fin de la fusión y tomar en cuenta que es tan importante el factor humano de la corporación que absorbe, como el de la entidad absorbida, en ocasiones un descuido de dicho factor puede significar el fracaso de la fusión.

El recurso humano es quien mueve a la organización; todo cambio implica incertidumbre, y particularmente por los objetivos que desea alcanzar éste nuevo cambio; por lo general el proceso de fusión viene acompañado de una serie de consecuencias y reorganizaciones de personal.

Existe la necesidad de un análisis del impacto psicológico para el personal interno y externo de ambas instituciones así como la existencia de mecanismos correctos para lograr disminuir o al menos minimizar el impacto para ambas.

Se genera un ambiente en el cual los trabajadores podrían eventualmente olvidar su labor e iniciar una lucha por mantener puestos, poder de mando y posiciones; ya que resulta común el inicio de despidos.

Al mismo tiempo; el personal distrae la atención a los clientes por sus preocupaciones personales ante el cambio, desmejorando por ende el servicio a los clientes. (Cedeño, on line, 1998)

Un grave error cometido por algunas entidades bancarias ha sido el descuidar aspectos cualitativos del proceso dándole énfasis exclusivamente al aspecto cuantitativo.

Tras la unión de dos o más entidades bancarias, existe en cada una de ellas, una cultura organizacional definida. Esta implica una diferencia en aspectos como misión, visión, políticas, estrategias de los diferentes departamentos, objetivos, incentivos internos, entre otros. Ciertos aspectos podrían ser similares entre una y otra pero también cabe también la posibilidad que sea totalmente distinta y provoquen un choque de intereses; donde finalmente se afecta es el objetivo de la fusión.

1.2.3 Delimitación del problema

El proceso de fusión puede ser visto desde distintas perspectivas según la posición que se ocupe dentro de una entidad. Los procesos de negociación no son tarea sencilla de sobrellevar para ninguna de las partes implicadas, esto debido a que todo cambio o innovación implica un grado de incertidumbre.

En entorno económico del sector bancario está siendo afectado por una fuerte competencia lo cual implica un mayor aprovechamiento de los recursos de que se dispone.

Ante dicha circunstancia, no es prudente la improvisación para conducir los esfuerzos cuando se requiere atravesar por un proceso de fusión. Por el contrario, debe existir un análisis completo de dichos procesos así como de sus aspectos positivos y negativos.

Básicamente existen tres partes que se encuentran directamente implicadas en dicho proceso: el cliente interno, el cliente externo y la gerencia. A cada uno de ellos se le debe brindar la importancia que merece ya que son la plataforma de una fusión y un descuido en cualquiera de ellos podría causar eventualmente una limitación en el alcance de los objetivos de la fusión.

Por ello se deben analizar los puntos en los que se ha fallado así como aquellos que se han realizado exitosamente para lograr un mayor provecho de dichos procesos.

Por lo anterior es necesario determinar,

¿Cuáles han sido los errores y aciertos presentados en los procesos de fusión en entidades bancarias privadas en Costa Rica que permiten proponer una guía para informar y evitar errores mejorando estas negociaciones?

1.2.4 Justificación

En los últimos años se ha incrementado el fenómeno de las fusiones o adquisiciones entre entidades bancarias, tanto a nivel nacional como internacional, comúnmente conocido como “Mergers and Acquisitions”, por sus denominación en inglés. La presente investigación abarca el comportamiento a nivel local de dichas negociaciones en el sector bancario privado.

Existe una serie de expectativas por parte de las instituciones bancarias privadas al tomar la decisión de iniciar un proceso de fusión; sin embargo, al finalizar dicho proceso no siempre se obtiene los resultados deseados.

La importancia de este trabajo de investigación radica en identificar aquellas situaciones que realmente se presentan en un proceso de fusión y cual no con el fin de proponer soluciones a las debilidades halladas.

Existe una percepción distinta de cada participante en el proceso de fusión y por ello resulta interesante analizar la posición de cada uno según corresponda. Los objetivos e intereses que se desean alcanzar a través de las fusiones se ven afectados a través del proceso de negociación. En la práctica, ocurren situaciones opuestas a los niveles teóricos. Se requiere examinar en el sector bancario donde se presentan dichas diferencias a la hora de ser aplicadas y cual es la razón de las mismas.

Se requiere de una guía que permita orientar a las entidades bancarias privadas no solo en aquellos aspectos positivos o aciertos producto de las fusiones; si no también errores o factores que inciden negativamente en dichos procesos los cuales inhabilitan el alcance de los objetivos y estrategia de un proceso de fusión.

Se habla mucho del fenómeno de fusiones y adquisiciones en el ámbito general sin embargo en el sector bancario privado costarricense existe poca investigación en el plano del papel que desempeñan los clientes, los empleados y por último pero no por eso menos importantes los gerentes en dichos procesos.

Esto demuestra la necesidad de crear una guía la cual destaque los principales errores y aciertos de dichos procesos como un instrumento que sirva tanto para clientes internos como externos y además que con ello se obtengan los mayores alcances en estos procesos.

Actualmente no existe material de apoyo que permita orientar a las entidades bancarias privadas así como las personas que participan en una fusión acerca de lo que estos procesos buscan y qué cosas se deben evitar al máximo ante un proceso de cambio.

La guía le permitirá a los clientes y empleados de la entidad simplificar los procesos internos de manera racional y acorde con las necesidades que presente el sector analizado.

Además el propósito que se pretende alcanzar con la guía es el de poder describir las etapas de mayor relevancia en dichos procesos con el fin de brindar orientación a todas aquellas personas que desconocen acerca del tema de fusiones y los beneficios de las mismas.

Se debe analizar si se cumplen las expectativas en el ámbito interno y externo desde la perspectiva del funcionario, del cliente y de los gerentes en una fusión.

Aspectos importantes al fusionarse, diferencias y similitudes a la hora de la integración, las tecnologías, el personal y la resistencia al cambio son factores que deben ser tomados en consideración a la hora de realizar un proceso de fusión entre corporaciones bancarias.

Se pretende analizar el comportamiento actual de instituciones bancarias privadas dentro del sector financiero costarricense. Y con ello poder identificar el comportamiento global de dichos procesos de negociación en Costa para de esta manera, lograr dar respuesta a muchas incógnitas del posible éxito o fracaso de la unión de esfuerzos. Para de esta manera, lograr identificar algunos errores y aciertos desconocidos para muchos en el mundo de las comúnmente conocidas "Mergers & Acquisitions".

En resumen la finalidad de ésta investigación está en analizar la posición de instituciones bancarias privadas que han atravesado por un proceso de fusión con el fin de medir el impacto que dicho proceso tiene sobre estas y su alrededor; destacando aspectos relevantes que inciden en dichos procesos de negociación que impiden alcanzar los objetivos.

Los objetivos que buscan las entidades bancarias son los mismos que han existido desde los inicios del comercio y del manejo de empresas. Como lo menciona Van Horne, entre los intereses que buscan los propietarios de las empresas hay aspectos como: mejorar la rentabilidad del negocio, reducir los costos, incrementar las ventas y aumentar el valor de la acción. (Van Horne, pág.3, 1997)

También se buscan satisfacer las exigencias de los consumidores y mejorar las tecnologías utilizadas. Esto lleva a las corporaciones a tomar la decisión de unir esfuerzos para mejorar el nivel individual de cada negocio, traduciéndose globalmente en beneficios para la economía del país.

Al llevarse a cabo un proceso de fusión bancaria, muchas partes se encuentran implicadas en la negociación. Sin embargo, la presente investigación contempla el proceso desde la perspectiva de tres partícipes importantes: los gerentes, los funcionarios y los clientes de las entidades bancarias.

Si se es gerente de la institución por fusionarse, los intereses están dirigidos al mejoramiento, al crecimiento, al incremento en el valor de la acción, todo con el fin de aumentar el valor de la empresa. Como funcionario de la entidad, un cambio puede mejorar su posición o, al contrario, perjudicarlo por cualquier decisión en la que se encuentre involucrada su función laboral.

Como lo menciona la señora Alfaro, la tercera parte implicada en el proceso es el cliente, el cual está a la expectativa del cambio y puede que disponga de poca o mucha información durante el proceso. (Alfaro, P12-4, 2001) Para el cliente, la justificación del cambio y los beneficios que este proceso de fusión le generan deben quedar bien claros.

Es necesario desarrollar una guía dentro del contexto actual de fusiones en el sector bancario-financiero para poder analizar los procesos de fusiones bancarias en instituciones privadas en Costa Rica.

Ante un proceso de fusión se debe considerar además del factor financiero, otros aspectos cualitativos relevantes como lo son: los valores, la moral, la ética, la cultura organizacional, la tecnología y el recurso humano de las empresas involucradas en el proceso de fusión.

1.3 Propósito del estudio

1.3.1 Objetivos

1.3.1.1 Objetivo general de diagnóstico

Analizar los procesos de fusión en las entidades bancarias privadas en Costa Rica.

- a. Analizar si tuvieron efecto las reformas financieras de 1995 y la globalización en el fenómeno de fusiones bancarias privadas en Costa Rica.
- b. Distinguir las etapas que se deben desarrollar en un proceso de fusión en la banca privada.
- c. Determinar los tipos de fusión existentes en Costa Rica.
- d. Determinar las principales causas de las fusiones en instituciones bancarias privadas.
- e. Describir los procesos de fusión en Costa Rica de las Instituciones Bancarias Privadas en los últimos 5 años.

1.3.1.2 Objetivo general de la propuesta

Proponer una guía que permita informar y conocer errores y aciertos que se han presentado en algunas de las fusiones bancarias privadas en Costa Rica.

- a. Determinar los aspectos que inciden positiva o negativamente en un proceso de fusión.
- b. Analizar la percepción de clientes, personal y gerentes que han atravesado un proceso de fusión en el sector bancario privado.
- c. Revisar si se alcanzan todos los objetivos por los que se realiza una fusión.
- d. Determinar la eficiencia de los procesos de fusión bancaria en el sector privado.

1.3.2 Definición de las Variables

A partir de los objetivos de investigación surgen una serie de factores y características que forman parte del problema y que intervienen de una u otra manera durante el proceso.

Sabino define como variable,

“cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores; es decir que puede variar aunque para un objeto determinado que se considere pueda tener un valor fijo”. (Sabino, pág. 51, 1997)

Las variables afectan los hechos según el momento determinado en que se presenten y su forma. Es indispensable, tener una clara definición de las principales variables involucradas en el presente trabajo de investigación.

Según Hernández y otros,

“Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse”(Hernández, Pág. 77, 1991)

1.3.3 Mapa Conceptual

Un mapa conceptual es una técnica utilizada para facilitar la comprensión de un tema por medio de la elaboración de una síntesis o resumen del mismo. Uno de los objetivos que pretende alcanzar la elaboración de un mapa conceptual es el poder enlazar términos para una mejor asimilación de la materia. Usualmente se utilizan esquemas, diagramas; entre otros.

Según Ontoria,

“El mapa conceptual es una técnica creada por Joseph D. Novak, quien lo presenta como “estrategia”, “método” y recurso esquemático” (Ontoria, pág. 31, 1997)

PONER CUADRO DE VARIABLES

PONER MAPA CONCEPTUAL

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Dentro del proceso de investigación, es importante retomar aspectos meramente teóricos para un mejor entendimiento de conceptos relevantes utilizados, alcanzar los objetivos y resolver el problema de la investigación.

Según manifiesta Sabino:

“El marco teórico, también llamado marco referencial (y a veces, aunque con un sentido más restringido, marco conceptual) tiene por propósito precisamente eso: dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema” (1997, pág. 43, Sabino)

Definir el campo en donde se desarrollará el problema objeto de investigación, y así entender completamente el tema por ser abordado, es otro aspecto de gran importancia del marco teórico. Como lo menciona Willy Soto, éste es equivalente a “los anteojos” del lector para comprender cada tema abordado.

Es necesario conceptuar y explicar los temas por ser tratados y los conceptos que comprende la investigación en sí, para lograr una mejor comprensión. Es esencial el desarrollo de los aspectos teóricos relacionados, directamente, con el tema y el problema objeto de estudio.

Para obtener una correcta interpretación de tales conceptos, tanto por parte del investigador como del lector, se detallan, a continuación, los temas directamente relacionados con el presente trabajo de investigación. Por lo tanto, se presenta una breve pincelada de los aspectos claves del campo administrativo, el cual vincula procesos de manera que una corporación logre éxito en las metas propuestas.

2.1 La administración

En este trabajo investigativo, la importancia de la administración reside en que los diferentes núcleos componentes de una economía: las familias, las empresas y los gobiernos reflejan la repercusión de dicha rama en todas sus estructuras, las cuales se encuentran ante constantes cambios.

El concepto de *administración* se vuelve un tema interesante, visto desde la perspectiva de la búsqueda de objetivos, para, sobre la base de ellos, obtener metas. Hasta cierto punto, todas las personas son administradoras de sus vidas; con mayor razón, las compañías.

Desde la perspectiva etimológica, según Cavaría, la palabra administración se deriva del verbo latino *administrare*, conformado de dos raíces: la preposición *ad*, hacia, dirección y el verbo *ministrare*, servir. De esta forma, administración significa *acción de servir* (Chavarría, pág.28, 1997.)

El concepto de administración se ha venido formando a través de la historia sobre la base de las ideas de importantes pensadores, creadores de teorías y filósofos. De modo que La administración es una rama que no se originó en este siglo.

Se ha discutido, en el transcurso de los años, si la administración deba considerarse un arte, o una ciencia. Sin embargo, la mayoría de los estudiosos de este campo coinciden en que es una disciplina más bien ecléctica: con elementos de una como de la otra.

El momento actual es mucho más dinámico que el pasado: en el presente, el pensamiento administrativo ha sido influenciado por las diferentes tendencias y los acelerados cambios en que vive el mundo. La administración no se fundamenta sobre simples ideales; éstos, más bien, se encuentran debidamente respaldados por la influencia de diversas corrientes.

Administrar no consiste, simplemente, en seguir, al pie de la letra, todas las teorías y planteamientos elaborados por los diferentes autores y puestos en marcha en el transcurso de la historia. ¡Va mucho más allá!.. Se trata, más bien, de hacer el mejor uso posible de tales herramientas para, así, alcanzar los objetivos finales deseados.

Como menciona Stoner:

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades de los miembros de la organización y empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización (Stoner, pág.11, 1996.)

La administración puede ser analizada desde una perspectiva moderna: estudiar las distintas formas de como las personas de la sociedad se han organizado para hacer surgir sus negocios.

Las diversas aplicaciones de ella deben ser consideradas desde el punto de vista genérico: básicamente, la misma actividad puede ser realizada sin importar el tipo de organización en donde se trabaje. Esto es un punto relevante del por qué sea indispensable una buena administración.

La administración es parte fundamental para el desarrollo de toda empresa o forma de agrupación, pues le permite alcanzar, de manera exitosa, metas y objetivos. Entonces, ella es el eje central de toda empresa, puesto que el resto de los departamentos y actividades giran en torno a tal actividad.

La administración se encuentra constituida como un proceso, el cual permite resaltar las habilidades o aptitudes personales en actividades interrelacionadas, para alcanzar metas comunes. Es un proceso en el que no basta con realizar distintas actividades; éstas deben llevarse a cabo con eficiencia y eficacia. Nada se logra con objetivos individuales que den valor agregado, únicamente, al individuo como tal y no a la organización.

La rama de la administración, a diferencia de otros campos, ofrece abundantes oportunidades a todas las personas, pues le permite al ser humano desarrollarse en diversas áreas y emplear, como punto de partida, las teorías y conceptos básicos, para, luego, aplicarlos según se adapten a cada caso particular. Con todo, no existen reglas ni manuales para que un administrador logre, o no, éxito. Éste resulta de su habilidad para sacar el mayor provecho de cada oportunidad que se le presente.

2.1.1 El proceso administrativo

Son cuatro las principales funciones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Poner en práctica, de manera eficiente, estas funciones, les permite a las organizaciones, o a sus gerentes, alcanzar, adecuadamente, los objetivos propuestos.

2.1.1.1 La planeación

Planear implica establecer un curso adecuado de acción adecuado para lograr las metas y objetivos de la empresa, siempre sobre la base de un plan que se pueda cumplir. La planificación permite medir, hasta cierto punto, el rumbo por ser seguido por la empresa tomando en cuenta los recursos disponibles y las experiencias precedentes.

De acuerdo con Koontz, la planeación es:

La selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos; toma de decisiones; selección de alternativas. (Koontz, Pág.717., 1990)

¡La planeación es necesaria para obtener, exitosamente, las metas y objetivos! Es la primera etapa del proceso de la administración; aunque no la más importante, ya que todas son esenciales. Sin embargo, permite sentar buenos fundamentos para la consecución de los resultados deseados.

Su propósito es reducir la incertidumbre mediante la previsión del cambio y la visualización del futuro. Es una forma de aclarar las posibles consecuencias de las acciones que pueden ocurrir más adelante durante el curso de acción. Su idea consiste, también, en prevenir los cambios y desarrollar, de este modo, respuestas más apropiadas.

La planeación es un proceso continuo, el cual refleja los cambios del ambiente en su interacción con los de la empresa.

2.1.1.2 La organización

La organización trata de distribuir las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo, lo cual indica la participación de cada persona dentro de tal grupo.

Organizar es decidir quién vaya a hacer algo, cómo lo deba hacer e indicar en donde se tomen las decisiones. Debido a que toda organización incluye el recurso humano, es imprescindible coordinar a las personas que lo conforman.

Para que exista una eficiente organización en una empresa, es necesario involucrar a su personal: que todos sus miembros sigan el mismo norte y trabajen convencidos de que su empresa, servicio y producto es el mejor. Sólo de esta forma un cliente potencia puede ser convencido.

2.1.1.3 La dirección

Para Stoner:

Dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea (*Stoner, pág. 11., 1996*)

Esta etapa es necesaria para efectuar, físicamente, los pasos de la planeación y control. El verbo *ejecutar* significa, literalmente, *poner en acción*. En la fase de dirección se logran llevar a cabo los planes elaborados.

La dirección debe ser un proceso de estimulación para el personal, de manera que éste se sienta motivado para trabajar. La motivación es la clave para un mejor desempeño por parte de las personas que trabajan para una empresa y luchan por alcanzar las metas propuestas. ¡Los empleados motivados son la mejor fuente de riqueza dentro de una compañía!

El liderazgo es otro factor importante para el éxito de una empresa; sin embargo, debe ser manejado con cautela, de modo que se logre influir en el personal de manera indirecta y que éste, al mismo tiempo, quede motivado.

El liderazgo está en estrecha relación con las habilidades, agresividad, entusiasmo y eficiencia administrativa, con el fin de guiar, hacia el éxito, a los miembros de la organización.

Consiguientemente, los líderes desempeñan un papel central en las actividades de los miembros de la organización, especialmente, en el aspecto de la motivación

2.1.1.4 El control

La función *control* es de suma envergadura para asegurarse de que lo planeado se había realizado, en el inicio del proceso, se esté efectuando de manera correcta, y la función de vigilancia, para que el trabajo progrese, exitosamente, con el fin último de cumplir los objetivos predeterminados.

Según Stoner:

El control ayuda a los gerentes a monitorear la eficacia de la planificación, la organización y dirección y a tomar medidas correctivas conforme se van necesitando. (Stoner, pág.607, 1996)

Este paso pretende monitorear, evaluar y, posteriormente, corregir el desempeño de las actividades del personal.

La etapa de control debe ser manejada de tal manera que todos los miembros de la empresa se sientan involucrados y comprometidos con ella, siempre y cuando no llegue a convertirse en supervisión, sino, más bien, en una forma de retroalimentación.

Un control debidamente estructurado puede significar, en pro de la empresa, en un inmenso ahorro: le permite determinar las causas de los errores y tomar medidas correctivas para la solución de lo imprevisto.

Para que una entidad pueda estar bien organizada, la estructura óptima puede comprenderse mejor a raíz de tales procesos, los cuales conforman la administración.

De esta forma de organización, llamada administración, surgen ramas especializadas en distintos campos, tal como el área de finanzas, centrada en la administración financiera de los recursos.

2.2 Finanzas

Para Gitman:

“Las finanzas pueden definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero” (Gitman, pág. 5., 1996)

Las finanzas surgen a principios del presente siglo como un campo de estudio distinto del de la economía. El interés por la obtención de recursos se incrementó como producto del desarrollo del mercado de capitales en la década de 1920.

Con la depresión económica de 1930, la preocupación de las empresas y del gobierno, ante la situación de crisis financiera, obligó a un mejor manejo del capital y su conservación. Con ello, surge la necesidad de personas especializadas en la esfera del análisis financiero.

En 1950, el campo de las finanzas tuvo un giro: cambió la perspectiva del analista financiero, externo a la compañía, para convertirse en parte importante dentro de la entidad, enfocado a la toma de decisiones de la empresa. Este cambio mejoró los resultados obtenidos de los analistas y su labor pasó a formar parte integral de las decisiones cotidianas.

El ámbito de las finanzas es vasto y dinámico, debido a las constantes variaciones del entorno en donde se encuentra. Este último interviene en las empresas y en las personas, quienes, a su vez, se encuentran en constante cambio.

Actualmente, las finanzas ocupan un papel importante en todos los niveles de la organización, pues, aunque las decisiones financieras de una entidad sean manejadas por el departamento financiero, éstas repercuten, para bien o para mal, en toda la organización.

Las finanzas implican, ciertamente, destrezas para quien tome las decisiones en las corporaciones. Tales decisiones financieras influyen, a su vez, en las organizaciones, ya que no pueden ser tomadas en forma aislada del resto de la organización.

En el mundo de las finanzas, la administración implica integración y conocimiento de los constantes cambios del sector que rodea la empresa, así como a sus integrantes. Es necesario estar siempre alerta ante los cambios para poder adaptarse al entorno.

Según Badilla y Vargas, la importancia de las finanzas manifestada por Van Horne y Wachowicz radica en:

La elevada competencia corporativa, los cambios tecnológicos, la volatilidad en las tasas de interés y en la inflación, la incertidumbre económica mundial y las inquietudes éticas sobre ciertos negocios financieros deben tratarse sobre una base teórica práctica”
(Badilla, pág. 45., 1997)

Como bien lo menciona Van Horne, las finanzas, al igual que la administración, son áreas que necesitan un sustento teórico, el cual pueda ser aplicado, posteriormente, a cada caso.

Para Bolten,

Las finanzas ocupan del capital (el dinero) y su empleo correcto, a fin de que aumente y maximice el patrimonio del accionista” (Bolten, pág. 169., 1993)

Las finanzas desempeñan un papel activo de gran actividad y expansión. La función financiera se ha desarrollado hasta convertirse en coordinadora de los departamentos de la empresa. Tal rama requiere de la combinación de estadísticas, investigación e intuición con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades.

Todas estas actividades, involucradas en el área de las finanzas, requieren de una administración, cuya función consiste en desarrollar y poner en práctica las mejores técnicas, para distribuir los recursos con la mayor eficiencia. Para lograrlo, surge un campo de especialización en el que se amplía el concepto financiero como tal.

2.3 La administración Financiera

Todavía a finales de la década de los setenta, el concepto de administración era fundamental en las empresas, aunque sólo como un concepto global, cualquiera fuese el área en donde se desarrollaran las distintas entidades. Después de la década de los ochenta y, a raíz de las crisis financieras y la comprobación de su funcionalidad, se vuelve activa la participación de la administración financiera, como tal, dentro de las operaciones de la organización.

El administrador financiero desempeña un papel importante en las operaciones de una empresa. Dentro de sus actividades, se encuentran la toma de decisiones y el aprovechamiento de las oportunidades para sacar el mayor provecho de las circunstancias en el momento en que éstas se presenten. La administración financiera es todo un arte y requiere de sumo cuidado para evitar al máximo los errores en la toma de decisiones.

La función de la administración financiera involucra una serie de factores por evaluar para la toma de decisiones y, con ellas, alcanzar una serie de objetivos específicos.

Para Van Horne,

La administración financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos con una meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas: las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos (Van Horne, pág. 2., 1994)

Por lo tanto, para adquirir una mayor claridad sobre las funciones implicadas en la administración financiera, se hace necesaria su distinción.

2.3.1 Decisión de inversión

La decisión de invertir constituye uno de los aspectos de mayor valía para la empresa, ya que el administrador financiero es el encargado de encontrar la mejor opción de inversión, con el fin de lograr que los beneficios obtenidos sean los óptimos para ella.

La inversión de capital consiste en asignar éste a los objetivos de inversión, cuyos beneficios se obtienen a futuro. La determinación sobre la inversión no sólo es de gran importancia por el costo financiero que una buena o mala decisión conlleva, sino también, porque lleva implícito un grado de riesgo.

Algunos autores, como Gitman, consideran que,

Las decisiones tomadas por el administrador financiero sobre inversiones determinan tanto la composición como el tipo de activos que se hallan en el balance general de la empresa”
(Gitman, pág. 16, 1996)

Es importante conservar los recursos activos y evitar que se dejen de percibir beneficios por falta de información; o por el contrario, tomar una decisión la cual afecte el rendimiento que estos recursos podrían estar generando.

Como primer paso, la empresa debe decidir cómo manejar los pasivos e intentar poner en marcha la mejor opción para la estructuración del capital.

2.3.2 Decisión del financiamiento

El administrador financiero debe considerar, prioritariamente, la necesidad de la empresa. Esta debe determinar la mejor escogencia de financiamiento, o bien, la estructura de capital por utilizar. La decisión sobre el financiamiento es importante para el administrador financiero, ya que debe estar muy seguro sobre cuál sea la mejor opción para la empresa, en un determinado momento. Se requiere de un análisis de opciones, a corto como a largo plazo, según las necesidades de la empresa en un momento dado.

Esta decisión requiere de un profundo análisis por dos razones fundamentales, para: primero, no poner en riesgo la liquidez de la empresa y poder hacer frente a sus obligaciones en un plazo determinado; y, segundo, en caso de tomar la decisión de modificar la estructura de capital, elegir la mezcla óptima de cómo maximizar el precio de la acción.

Al tomar una decisión sobre financiamiento, es imperativo realizar el análisis y considerar la forma como se sean afectadas variables como impuestos y costos en relación con las utilidades.

En el momento de optar por un determinado financiamiento, la importancia radica en que éste sea el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, y prever los cambios que la pudieran afectar, eventualmente. Recalco: no es relevante si el apalancamiento en el que se incurra sea por capital o por deuda, pues, al fin y al cabo, ambas son decisiones sobre el financiamiento.

Finalmente, los accionistas son quienes deciden sobre cuál opción les genere mayores beneficios y les evite poner su empresa ante cualquier riesgo. Aquí se genera la importancia de una correcta decisión sobre la administración de los activos y la distribución de los dividendos.

2.3.3 Administración de activos y decisión sobre dividendos

La tercera decisión importante, para un administrador financiero, radica en saber cómo administrar los activos o cómo crear la óptima política de dividendos, con la cual se beneficien los accionistas y la compañía siga adelante sin deficiencias de capital.

Los dividendos son el pago que realizan las empresas a sus propietarios, por concepto de distribución de utilidades generadas en un período determinado.

Dentro de la carga de trabajo del administrador financiero, se encuentra también la administración de los activos de la empresa, para que sean utilizados de la manera más eficiente.

Debe existir una política de dividendos acorde con la situación financiera de la empresa. En tal sentido, *Van Horne hace énfasis en la decisión sobre los dividendos* (1997, pág. 6) como parte importante de la administración financiera, a partir del interés de los accionistas, sin que signifique poner en riesgo la compañía.

Para Mejía, la decisión sobre los dividendos,

..incluye el porcentaje de las utilidades por pagar a los accionistas mediante dividendos en efectivo, la estabilidad de los dividendos absolutos en relación con una tendencia, dividendos en acciones y división de acciones, así como la readquisición de acciones. La razón de pagos de dividendos determina el importe de las utilidades retenidas en la empresa y tienen que evaluarse a partir del objetivo de aumentar, al máximo, la utilidad de los accionistas. (Mejía, pág. 43., 1997)

Debe crearse una política de dividendos adecuada para la compañía, en donde se decida cuál porcentaje de las utilidades del período anterior se vaya a retener y cuál sea pagada como dividendos, según el comportamiento financiero de ésta.

Un accionista parte de la base de que cada período recibirá, en forma creciente y constante, una determinada cantidad de dividendos. En tal sentido, Bolten afirma que un dividendo creciente hace pensar que la empresa está experimentando una mejoría relativamente permanente (Bolten, pág. 466, 1993); mientras que si dicho comportamiento es distinto, se podría interpretar como falta de estabilidad.

La estabilidad de los dividendos brinda a la empresa un indicio de que todo marcha bien; mas, si éstos disminuyen, se están desmejorando las perspectivas de rentabilidad. Sin embargo, no se debe generalizar, pues cada entidad representa un caso distinto y requiere de un análisis específico.

Van Horne define los siguientes elementos como factores importantes que influyen en los fondos de la empresa y, por consecuencia, en la política de dividendos:

... su liquidez, capacidad para pedir prestado, determinación de cualquier información de evaluación, el control y naturaleza de los accionistas y las restricciones sobre suscripciones de bonos o acuerdos de préstamo (Van Horne, pág. 344., 1997)

A pesar de que, durante las décadas de 1950 y 1960, los inversionistas ponían mayor énfasis en el crecimiento de las utilidades, durante las de 1970 y 1980, contemplaban otros importantes aspectos del negocio, como el riesgo y la estabilidad de los dividendos en el transcurso del tiempo, y no únicamente, los beneficios en el corto plazo. Tal tendencia es la que se mantiene actualmente.

Cada una de las tres decisiones que comprenden la administración financiera: decisión de inversión, decisión de financiamiento y administración de activos y dividendos deben ser evaluadas por el administrador financiero ,para tomar una correcta decisión, puesto que, detrás de cada evaluación, existe, o al menos debería existir, un objetivo que se desee alcanzar.

A continuación, se mencionan otros aspectos generales considerados como indispensables en la toma de decisiones de los administradores financieros. Para ello, son de gran utilidad las herramientas financieras que sirven para evaluar y detectar aspectos, los cuales inciden, negativamente, en alguna decisión precipitada, pues esto podría perjudicar el desempeño de la empresa.

El proceso de toma de decisiones no puede realizarse a la ligera, pues requiere del análisis de la información para que, sobre la base en ella, determinar cuál sea la óptima decisión.

Una empresa es constituida con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Por eso, la administración financiera desempeña un papel fundamental, ya que evalúa las condiciones de la empresa con miras a incrementar su eficiencia.

La función de un buen administrador financiero está en ser útil. Para que una corporación tenga éxito, él debe estar enterado de lo que acontece en las distintas áreas y diseñar y llevar a la práctica una estrategia financiera global.

A pesar de que existan diversos métodos de análisis para llegar a una decisión adecuada, Van Horne considera que

...ninguno es completamente satisfactorio en sí mismo pero, tomados de manera colectiva, nos proporcionan suficiente información para tomar una decisión racional”(Van Horne, pág.295., 1997)

¡Una razón de peso para no evaluar a la ligera, sin contar con la información necesaria!

El administrador financiero requiere tener a su alcance información, no en términos de volumen, sino de alta calidad, para que, al tomar las decisiones, éstas, coincidan con los objetivos de la empresa y las circunstancias cambiantes del entorno en donde se desenvuelvan.

Debe existir una estrecha relación del administrador financiero con todos los departamentos de la corporación, para, de este modo, mantener la estabilidad en el factor financiero. Todo esto refleja una buena organización y ayuda a una correcta planificación.

El éxito de una empresa se mide no sólo en términos numéricos, donde se refleja la realidad de los acontecimientos, sino también en su desempeño en el medio.

Según Van Horne,

Con frecuencia se toma la maximización de utilidades como el objetivo correcto de la compañía, pero esto no es tan inclusivo como meta como el maximizar el valor del accionista ... el total de las utilidades no es tan importante como las ganancias por acción (Van Horne, pág. 3., 1997)

El administrador financiero no debe limitarse a concluir que el objetivo de una empresa es lograr las mejores utilidades. Más bien, su función consiste buscar la mejor alternativa para adquirir las máximas utilidades por acción, lo cual representa los beneficios generados en términos reales.

Para Bolten,

La maximización de las utilidades consiste en aumentar hasta donde sea posible el monto de las ganancias en el lapso más corto” (Bolten, pág. 38., 1993)

En tal sentido, Bolten manifiesta que, no obstante que las utilidades son indispensables para el éxito de cualquier empresa, representan sólo una condición parcial del éxito (Bolten, pág. 39, 1993); y así, llevar a lo máximo el patrimonio del accionista proporciona un cuadro mucho más completo.

Ambos, administradores financieros y accionistas, poseen, en ocasiones, intereses distintos, pues los primeros se encargan de velar por la estabilidad económica y financiera de la empresa, y los segundos esperan obtener buenos resultados en determinados períodos. Un buen administrador financiero está en la obligación de alcanzar la meta máxima: la mayor riqueza de los accionistas y el valor de sus acciones en la corporación.

La rama financiera de la administración comprende la mejor solución a las tres grandes áreas mencionadas: financiamiento, inversión y administración de activos y dividendos. Su óptima combinación puede lograr un rumbo exitoso: lograr los objetivos en mente.

La administración financiera implica el manejo de fondos de las entidades, las cuales, a su vez, se encuentran en estrecha relación con el movimiento de los mercados financieros. Toda institución financiera tiene, de una u otra manera, relación directa con el manejo de fondos. Por ello es necesario describir su importancia en el presente trabajo investigativo.

2.4 Los mercados financieros

Actualmente, los mercados financieros se componen de diversos mercados, en los cuales participan las personas, las empresas nacionales y extranjeras y el estado. Ellos les proporcionan a los demandantes y oferentes de liquidez, un ambiente en donde poder realizar sus transacciones de negocios.

Según Fabozzi,

Un mercado financiero es donde se intercambian activos financieros (comerciados) (Fabozzi, pág. 6., 1996)

Con la apertura comercial, las entidades financieras han optado por conseguir fondos no sólo en el ámbito nacional sino también en el internacional, para financiar proyectos y movilizar sus economías.

Algunos autores consideran que, entre los factores que han incidido en la evolución de los mercados se encuentran los avances tecnológicos, por medio de los cuales se han incrementado los procesos de integración.

Por su parte, los activos financieros son títulos emitidos y los constituyen un medio de mantener riqueza, para quienes los posean y un pasivo, para quienes los generan. Los activos financieros transfieren fondos de quienes tienen excedentes, para invertir, hacia quienes requieran recursos con la finalidad de invertirlos en activos intangibles.

Según el tipo de obligación financiera, los mercados financieros están clasificados del siguiente modo: mercados de deuda y mercados de acciones, o bien, por el vencimiento de la obligación, como mercado de dinero y mercado de capitales.

El mercado de dinero es de corto plazo, mientras el de capitales, de largo plazo. El primero está compuesto por fondos temporalmente ociosos, por lo que son colocados con miras a generar rentabilidad. Por otro lado, los demandantes de dinero obtendrían dichos fondos para satisfacer, en un momento dado, una necesidad.

Otros autores hacen la distinción entre el mercado de dinero:

Mercado en el cual se transan préstamos y depósitos por períodos cortos

y mercado de capitales:

Conjunto de transacciones que involucran la negociación de instrumentos financieros con vencimientos mayores a un año. (Capitales.com, on line, 2001)

El mercado de dinero se caracteriza por una relación financiera entre demandantes y oferentes con transacciones con vencimientos menores de un año. A este mercado recurren las empresas, personas, o bien, el gobierno, cuando requieren de capital a corto plazo, o lo poseen y lo desean invertir. Este es un mecanismo de crecimiento para las corporaciones.

El mercado de dinero se diferencia del mercado de capitales básicamente, en dos aspectos: el riesgo y la rentabilidad. El mercado de dinero, por ser un mercado en el corto plazo, usualmente, es de bajo riesgo y baja rentabilidad; se dice que no genera ganancia sino una utilidad. Pero, el mercado de capital, al trabajar los fondos a largo plazo, es más riesgoso, aunque también, más rentable. Con ello, se da la relación: a mayor plazo, mayor rentabilidad.

Dentro del factor del riesgo, se debe tomar en consideración también el instrumento financiero en donde se invierta, pues bien podría ser del sector público, o del sector privado, con una gran diferencia entre ambos: el primero cuenta con el respaldo del gobierno; mientras el segundo, únicamente, es respaldado por la entidad como tal.

Por otro lado, los mercados financieros también se encuentran clasificados en mercados primarios y secundarios: el mercado primario está compuesto por los valores u obligaciones que inicialmente se emiten. Son valores transados o negociados por primera vez.

Según manifiesta Fabozzi, el mercado primario involucra, entre otros, a una serie de participantes, los cuales interactúan por primera vez en él. Esto significa que,

El mercado primario involucra en la distribución a los inversionistas de valores recientemente emitidos por los gobiernos centrales, sus agencias, gobiernos municipales y corporaciones (Fabozzi, pág. 300., 1996)

Sin embargo, otros autores, como Gitman, hacen la distinción entre mercado primario y secundario, de la siguiente manera:

El mercado primario es aquel donde se venden los valores "nuevos"; el mercado secundario puede ser visto como un mercado de valores "usados" o "de propiedad" (Gitman, pág. 38., 1996)

Todos los valores anteriormente emitidos y en circulación componen el mercado secundario. Este es el mercado donde los activos financieros ya fueron negociados o comerciados. Una vez que estos valores hayan pasado a manos de más de un poseedor, se convierten en parte del mercado secundario.

La diferencia entre ambos mercados radica en que, en el mercado secundario, el emisor de un activo no recibe fondos del comprador: la emisión cambia de dueño por medio de la venta del activo a otro comprador.

Tales mercados cumplen con una serie de importantes funciones o beneficios.

2.4.1 Funciones del mercado de capitales

Los mercados financieros poseen tres funciones económicas básicas: La primera consiste en que la relación entre los compradores y vendedores, en un mercado financiero, es la que determina el precio del activo comercializado y su rendimiento.

La segunda radica en que le brinda al inversionista la posibilidad de vender el activo financiero, pues le proporciona liquidez.

La tercera se fundamenta sobre la reducción del costo de las transacciones: los gastos en los que se pueda incurrir por el deseo de compra o venta de un activo financiero.

Como se mencionó, con el incremento en el flujo de dinero, es de vital importancia mencionar en qué consistan las instituciones financieras y el papel que ocupen dentro de los mercados financieros.

2.5 Instituciones Financieras

En las últimas tres décadas, el campo financiero se ha venido desarrollando, en gran manera, en el campo financiero y con ello, en la creación de múltiples instituciones financieras.

Para Gitman,

“Las Instituciones Financieras son intermediarios que canalizan los ahorros de personas, empresas y gobiernos a préstamos o inversiones” (Gitman, pág. 32., 1996)

Entre las funciones más importantes de las instituciones financieras, se encuentra poder brindar un flujo de fondos, continuo y relativamente barato, de los agentes ahorrantes a los inversionistas, lo cual se logra por medio de los mercados financieros.

Dichas instituciones tienen como labor realizar intermediación financiera, definida en el Artículo 116 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, así:

La captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones” (LOBCCR, pág. 54., 2000)

Esta definición es válida tanto para entidades públicas como privadas. En el presente, son intermediarios financieros: los bancos públicos, los bancos privados, las empresas financieras no bancarias, las mutuales de ahorro y préstamo y las cooperativas de ahorro y crédito, las compañías de inversión, las compañías de seguros y los fondos de pensiones

Las instituciones financieras se encargan de tomar los recursos de los agentes *superavitarios* de la economía y colocarlos en manos de los agentes deficitarios de la economía, obteniendo como ganancia un margen de intermediación financiera, el cual es la diferencia entre la tasa pasiva y la tasa activa.

Fabozzi y otros autores conciben el margen de intermediación financiera de la siguiente manera:

“El objetivo de una institución de depósito es ganar un spread (dispersión o extensión) positivo entre los activos en que invierte (por lo que ha vendido el dinero), y el costo de sus fondos (lo que ha comprado de dinero)” (Fabozzi, pág. 24., 1996)

Mediante la intermediación, las instituciones financieras captan recursos y ponen en movimiento la economía de un país, con lo cual evitan la ociosidad de tales recursos.

Por el proceso de intermediación financiera, las entidades bancarias, no bancarias y financieras trasladan recursos de los ahorrantes a las personas, empresas o gobierno que requieren financiamiento.

Según Fabozzi, las instituciones financieras brindan una serie de servicios, los cuales se relacionan con:

La transformación de activos financieros que se adquieren por medio del mercado y su conversión a diferentes o más aceptados tipos de activos que llegan a ser sus pasivos, el intercambio de activos financieros en beneficio de sus clientes o para sus propias cuentas, asistencia en la creación de activos financieros de sus clientes y la venta de esos activos financieros a otros participantes del mercado, propiciar avisos de inversión a otros participantes del mercado y la administración de carteras de otros participantes del mercado. (Fabozzi, pág. 20., 1996)

Los intermediarios financieros cumplen una función importante: se encargan del calce de los plazos de vencimiento; de esta manera, proporcionan liquidez a quienes la requieran, mientras que otros participantes económicos renuncian a ella.

Para esta elaboración investigativa, es indispensable distinguir entre instituciones bancarias y las no bancarias, ya que se consideran únicamente las entidades bancarias de carácter privado.

2.5.1 Instituciones financieras bancarias

Las instituciones bancarias ofrecen una amplia gama de servicios y productos; sin embargo, no todos los autores interpretan el concepto de la misma manera: el *Diccionario Larousse* define el término banca como:

El comercio que consiste en el giro, cambio y descuento de valores, y la compra y venta de efectos públicos(Larousse, pág.130., 1972)

2.5.2 Instituciones financieras no bancarias

La Ley No. 5044, *Reguladora de Empresas Financieras no Bancarias* considera una empresa financiera no bancaria como:

La persona jurídica no bancaria, la persona jurídica distinta de los bancos u otras entidades públicas o privadas reguladas por ley especial, que realicen intermediación financiera en los términos definidos en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (LREFNB, pág. 94., 2000)

Las diferencias básicas entre las instituciones bancarias y las no bancarias radican en:

- a. **Capital:** la composición del capital de la entidad no bancaria debe ser de un 25% del capital mínimo establecido para un banco, el cual alcance los $\text{C}1.250$ millones de colones.
- b. **Captación:** a diferencia de los bancos, las financieras están imposibilitadas para captar en cuenta corriente y de ahorros.
- c. **Denominación:** las entidades bancarias deben llevar la palabra **banco**, mientras las no bancarias deben utilizar el nombre de **financiera**.
- d. **Funciones:** éstas se encuentran claramente definidas en el Artículo 3 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, en el caso de las instituciones financieras bancarias, y en el Artículo sobre la Ley Reguladora de Empresas Financieras no Bancarias.

Finalmente, las Instituciones financieras no bancarias tienen la obligación de vender los bienes producto de los remates en un plazo de dos años, y les está prohibido realizar cualquier operación que la ley reserve, exclusivamente, a los bancos.

Por otra parte, estas instituciones presentan una serie de similitudes en aspectos como: reservas mínimas que deben conservar, la obligación del secreto bancario, los límites de crédito.

Ambos tipos de instituciones son supervisadas y fiscalizadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras, órgano que vela por la fiscalización y control de las distintas entidades financieras. Este objetivo lo alcanza por medio del establecimiento y control de normas, reglamentos y regulaciones.

El artículo 117 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica estipula como organismos fiscalizados los:

bancos públicos y privados, las empresas financieras no bancarias, las mutuales de ahorro y préstamo, las cooperativas de ahorro y crédito y las asociaciones solidaristas” (LOBCCR, pág. 55., 2000)

La entidad reguladora es considerada el órgano mayor, y se encarga de supervisar todo lo que ocurra dentro de la intermediación financiera. Está en la obligación de fiscalizar tanto a las instituciones financieras públicas y privadas como las instituciones bancarias y no bancarias.

La entidad supervisora es la encargada de velar por la estabilidad del Sistema Financiero Nacional.

2.6 Entidades Fiscalizadoras

Dentro del sistema financiero costarricense, existe una serie de organismos e instituciones encargados de supervisar y regular todos aquellos participantes en el mercado de la banca y del sistema financiero general, entidades que manejan tanto los recursos de personas físicas como jurídicas.

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, *CONASSIF*, es un órgano inscrito al Banco Central. También se conoce como Consejo Nacional. Es el órgano responsable de emitir la reglamentación para el conjunto de entidades del sistema financiero costarricense, así como las políticas generales que rigen a las tres superintendencias del Sistema Financiero.

Estas tres superintendencias son las siguientes:

- a. Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).
- b. Superintendencia General de Valores (SUGEVAL).
- c. Superintendencia de Pensiones (SUPEN).

A través de la SUGEVAL, SUGEF y SUPEN se logran supervisar las diferentes sociedades que conforman los grupos financieros, los diferentes sistemas financieros, de valores o de pensiones, con el propósito de velar por la saneamiento de dichas entidades y por el equilibrio de la economía del país.

El presente trabajo se limitará, únicamente, a la Superintendencia General de Entidades Financieras, la cual supervisa las entidades bancarias privadas.

2.7 Sistema Financiero Nacional

El sistema financiero está compuesto por todas aquellas instituciones de carácter público y privado que operan en el mercado financiero, de acuerdo con la legislación estructurada para dicho efecto.

Espinoza define el Sistema Financiero de este modo:

Un conjunto de Instituciones, que de una u otra manera, dentro de determinado marco jurídico, administran y dirigen los diferentes activos financieros (permitiendo la transferencia de activos entre ahorrantes e inversionistas), y/o brindan servicios financieros de cualquier índole" (Espinoza, pág. 21., 1997)

La función principal del sistema financiero consiste en el intercambio, transferencia y destrucción de activos o pasivos financieros.

El sistema financiero costarricense se encuentra estructurado de la siguiente manera:

1. Instituciones bancarias públicas y privadas:
 - ✓ Banco Central de Costa Rica.
 - ✓ Bancos Comerciales del Estado.
 - ✓ Bancos Privados.
 - ✓ Bancos Cooperativos.

2. Instituciones públicas financieras no bancarias:
 - ✓ Instituto Nacional de Seguros.
 - ✓ Caja Costarricense del Seguro Social.
 - ✓ Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
 - ✓ Asociación Nacional de Educadores.
 - ✓ Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional.

3. Empresas financieras no bancarias:
 - ✓ Financieras.

4. Bancos creados por leyes especiales:
 - ✓ Banco Hipotecario de la Vivienda.
 - ✓ Banco Popular de Desarrollo Comunal.

5. Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito.

6. Otras entidades financieras: entidades autorizadas del sistema financiero nacional para la vivienda:
 - ✓ Mutuales de Ahorro y préstamo.

7. Otras entidades financieras:
 - ✓ Caja de Ahorros y Préstamos de la ANDE.

8. Entidades de mercado cambiario:

- ✓ Casas de Cambio.
- ✓ Puestos de Bolsa.

9. Grupos financieros supervisados por SUGEF.

10. Grupos financieros supervisados por SUGEVAL . (La nación, Ver Anexo No 4, 2001)

Las instituciones bancarias se dividen en bancos de carácter privado y bancos del estado.

La diferencia entre los bancos del estado y los privados radica en que los primeros cuentan con la garantía y el respaldo completo del estado en todas sus dependencias e instituciones, mientras que los segundos están constituidos como sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada, y carecen de la protección estatal.

Ambas entidades financieras de carácter bancario se encuentran reguladas por la Ley No 7558, "Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica".

Tanto la banca privada como la estatal son consideradas de carácter comercial.

2.7.1 Funciones de los bancos comerciales

LeRoy define el concepto de Banca Comercial como:

Un Banco que acepta depósitos a la vista así como depósitos a término y ahorro y concede préstamos comerciales (Le Roy, pág. 607., 1992)

El Artículo tres de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional establece las funciones esenciales inherentes a los bancos, las cuales se resumen de la siguiente manera:

- a) Colaborar con la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la República.
- b) Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional.
- c) Custodiar y administrar los depósitos de la colectividad, cuando se trate de bancos privados que capten en cuenta corriente y de ahorro a la vista.
- d) Evitar que, en el país, haya medios de producción inactivos buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema. (LOBCCR, pág. 120, 2000)

En otras palabras, la función de los bancos es obtener el mejor aprovechamiento de los recursos, y logrando con esto la mayor eficiencia de estos últimos. Con el buen funcionamiento de los bancos comerciales, se beneficia la economía del país.

Actualmente, las entidades bancarias privadas se encuentran constituidas como sociedades anónimas, las cuales, a su vez, forman parte de un grupo financiero determinado.

¡He aquí la importancia de la mención del tema en la presente investigación!

2.8 Grupos financieros

El Artículo 2 del Reglamento para la constitución, traspaso, registro y funcionamiento de los grupos financieros define como Grupo Financiero al:

Conjunto o conglomerado de empresas dedicadas a la misma prestación de servicios financieros, constituidas como sociedades anónimas o como entes de naturaleza cooperativa, solidarista o mutualista, sometidas a control común o gestión común y organizadas y registradas conforme lo establece la Ley Orgánica del Banco Central y este reglamento. Las empresas financieras que podrán formar parte de un Grupo Financiero son aquellas dedicadas a suministrar servicios financieros y que sean autorizadas por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero. (Reglamento Grupos Financieros, pág. 1., 2001)

Los grupos financieros son la unión de varias sociedades que se dedican a la prestación de servicios financieros. Éstos deben estar constituidos en sociedades dedicadas a prestar servicios financieros, organizados principalmente, como bancos, entidades financieras locales, puestos de bolsa, sociedades administradoras de inversión, sociedades administradoras de fondos de pensión, empresas de arrendamiento y factoraje, casas de cambio, emisoras de tarjetas de crédito o banco domiciliado en el extranjero (*Banca Offshore.*)

Cada sociedad anónima, que forma parte del grupo financiero, es supervisada por la entidad reguladora correspondiente a cada área, como se mencionó.

El tema de regulación de grupos financieros se encuentra consignado en la Ley Orgánica del Banco Central, y su reglamento fue aprobado el 24 de octubre de 1997. Anterior a éste, no existían preceptos legales que regularan los grupos financieros como tales. Hasta 1998, el Consejo Nacional de Supervisión Financiera dio su aval al nuevo reglamento.

Las regulaciones establecidas por la ley para los grupos financieros está contemplada en el *Reglamento para la constitución, el traspaso, registro y el funcionamiento de los Grupos Financieros*, y en la *Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica*.

A partir de ese momento, se le asigna a la Superintendencia General de Entidades Financieras regular la constitución, registro y funcionamiento de los grupos financieros. Además, esta entidad reguladora tiene como función encargarse de fiscalizar todo lo que ocurra dentro de las entidades que realizan intermediación financiera.

Estos conglomerados iniciaron operando *de facto*: ya estaban constituidas cuando entró en vigencia el Reglamento en el mes de octubre de 1998 por lo que posteriormente, tuvieron que cumplir una serie de requisitos. En la actualidad, se encuentran bajo la supervisión de la SUGEF, la SUPEN y la SUGEVAL.

Un Grupo Financiero de Hecho es un:

Conjunto o conglomerado de empresas con características funcionales similares o iguales a las de un Grupo Financiero (definido en el inciso a) anterior), pero que no están organizadas formalmente como tal ni registradas ante los respectivos Órganos Supervisores del país, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica. (Arroyo, pág. 1., 2000)

NOTA/ La definición a la que se refiere el inciso a) se encuentra en la página 38 de esta investigación.

Es importante hacer la diferenciación entre los conceptos de “control común” y “gestión común”:

La situación de “control común” se da, cuando, en dos o más empresas financieras, una persona física o jurídica posee la mayoría de acciones o controla la elección.

La “gestión común” ocurre, cuando dos o más empresas financieras están bajo una misma unidad de gestión o dirección, y usan nombres iguales o semejantes. Estas empresas actúan de manera conjunta, ofrecen servicios complementarios y están relacionadas con el grupo financiero.

Desde el punto de vista de su constitución, los grupos financieros están controlados por una “Sociedad Controladora”, que va a ser la dueña de al menos un veinticinco por ciento del capital suscrito de cada sociedad. Dicha sociedad es la reguladora de las sociedades que constituyen el grupo. A su vez, esta sociedad debe remitir los estados financieros consolidados al órgano supervisor y detallar las operaciones de cada una. A través de estos mecanismos, la Superintendencia puede fiscalizar los grupos financieros como un todo, o, en su defecto, revisar por separado las sociedades que lo conforman.

La característica de un grupo financiero radica en que, como las sociedades que lo conforman están constituidas independientemente, se le permite, a la entidad fiscalizadora, visualizar, separadamente, su rendimiento y comportamiento.

Así mismo, la constitución de los grupos financieros como unidad le permite tener tanto al inversionista como al órgano supervisor una visión más integral de las sociedades que conforman cada grupo.

Es importante mencionar la definición de los grupos financieros, debido a que los procesos de fusiones y adquisiciones de entidades se llevan a cabo entre las sociedades, que componen un grupo financiero, entre la sociedad de un grupo financiero con otra o bien directamente entre sus respectivos *holdings* o Sociedad Controladora.

Una *holding* es, según el glosario de términos financieros de www.capitales.com

Una empresa que mantiene en cartera acciones de un cierto número de filiales corporativas (Capitales. Com, G-5., 2001)

Las instituciones bancarias constituyen una de las sociedades que componen un grupo financiero. Los bancos están constituidos como sociedades anónimas y forman parte de un grupo financiero con fines de lucro.

En 1999, se origina, en Costa Rica, los primeros cuatro grupos financieros con la aprobación de su constitución; fueron: el Grupo Financiero Banex, el Grupo Financiero Interfín, el Grupo Financiero San José y el Grupo Financiero Cathay.

Posteriormente y en forma paulatina, se constituyeron otros grupos para conformar, en la actualidad, un total de 21 grupos financieros registrados y autorizados por la Superintendencia General de Entidades Financieras. Estos están detallados seguidamente:

2.8.1 Grupos Financieros autorizados por CONASSIF

1. Grupo Financiero Banex.
2. Grupo Financiero San José.
3. Grupo Financiero Acobo.
4. Grupo Financiero BCT.
5. Grupo Financiero BNS de Costa Rica.
6. Grupo Financiero Bancomer.

7. Grupo Financiero Bancrecen.
8. Grupo Financiero Bantec.
9. Grupo Financiero Bizca.
10. Grupo Financiero Cathay .
11. Grupo Financiero Citibank .
12. Grupo Financiero Coocique.
13. Grupo Financiero Cuscatlán.
14. Grupo Financiero Elca.
15. Grupo Financiero Finadesa.
16. Grupo Financiero Improsa.
17. Grupo Financiero Interfin.
18. Grupo Financiero Lafise.
19. Grupo Financiero Metropolitano.
20. Grupo Financiero Pacífico.
21. Grupo Financiero Promérica. (SUGEF, on line, 2001)

Fuente: Boletín Financiero a Marzo 2001.

2.9 Breve Historia de la Reforma Financiera y la Banca en Costa Rica

Con la nacionalización de la Banca, en 1949, se comienza a dar una serie de transformaciones en el rumbo y tendencias del sector bancario costarricense, debido a que, en los años anteriores, los controles eran escasos e ineficientes por la poca competencia existente.

Desde que se da la nacionalización bancaria, surgen, entre otros, proyectos de reforma dirigidos a terminar con el monopolio de las captaciones en cuenta corriente por parte de los bancos estatales.

En la década de los ochenta, Costa Rica enfrentó una crisis económica, y la reforma del sistema financiero era urgente para mejorar la difícil situación que atravesaba el país.

A fines de tal década, la fuerte crisis, en el sistema financiero nacional , se produce debido a la debilidad de los mecanismos de control evidenciados en la quiebra de algunas de las financieras privadas. Estas se encontraban en el mercado pagando altas tasas pasivas, que eran insostenibles y captando a plazos sin calzar.

Tal impacto de quiebra de las financieras y el posterior fraude de los dirigentes del Banco Anglo, mostraron la necesidad de una mejor atención al cliente y mayor rigidez de los reglamentos para el sector bancario costarricense, con el fin de proteger los intereses de los clientes de las entidades bancarias.

Para recapturar ese mercado herido, muchas instituciones financieras utilizaron estrategias y fueron reestructuras con miras a mejorar su posición e imagen en el sector bancario.

A raíz de la quiebra de esas financieras, la regulación, en este sector vino a dar un giro, con la finalidad de salvaguardar los intereses de los ahorrantes y prevenir un desastre financiero que pudiese, eventualmente impactar en la economía del país.

El sistema financiero nacional fue creado, entre otros aspectos, con la finalidad de canalizar el destino de los recursos hacia las mejores oportunidades de inversión, lo cual no estaba siendo cumplido a cabalidad.

Debido a las graves deficiencias de las regulaciones del sistema financiero costarricense, surge la reforma de las funciones de la entidad emisora, el Banco Central de Costa Rica, con la aprobación de la Ley No 7558 del 3 de Noviembre de 1995.

Como menciona Espinoza:

Con las reformas de 1995 se generalizan los conceptos, regulaciones y aplicaciones legales, se disminuye el choque de competencia y se refuerzan los controles, en fin, se avanza hacia una eliminación de la fragmentación del sistema financiero, propiciando la integración al sector formal” (Espinoza, pág. 111., 1997)

La reforma financiera costarricense del año 1995 pretendió incrementar la competencia y brindar una mayor flexibilidad y agilidad al sistema financiero nacional.

Con esta reforma se les permitió a los bancos privados captar en cuenta corriente, lo que les abre la posibilidad de expandir sus servicios, pasando de banca corporativa a prestar también servicios de banca personal.

Cabe, entonces, hacer la distinción entre banca corporativa y banca personal. La primera se caracteriza por ser

un conjunto de servicios de financiamiento y otros que una institución brinda a las empresas,

mientras la segunda *son*

las actividades de financiamiento u servicios de un banco para atender las necesidades del individuo,

acorde con establecido por el *Glosario de Términos Financieros de Capitales.*

(Capitales.com, on line, 2001)

Entre las principales reformas emitidas, destacan: la liberalización de las tasas de interés, la eliminación de los topes de cartera, el acceso irrestricto a las operaciones de redescuento y la posibilidad, para los bancos privados, de p captar recursos en cuenta corriente. Todos estos cambios fueron acompañados por su respectiva regulación.

En detalle, se pueden mencionar las siguientes reformas a la legislación financiera de Costa Rica:

- a) Apertura de cuentas corrientes: se rompe el monopolio que poseían los bancos estatales de captar en cuenta corriente y con ello se da una liberalización del sector bancario privado, con la salvedad de que estos últimos debían cumplir varios requisitos, como elegir entre: prestar a la banca estatal un mínimo de un 17% de las captaciones en totales en plazos de treinta días o menos, una vez deducido el encaje legal. O bien optar por abrir cuatro agencias localizadas fuera del área metropolitana, de las que son colocados un 10% en créditos riesgosos de pequeña industria o agricultores, también de las captaciones en totales en plazos de treinta días o menos, una vez deducido el encaje legal.
- b) Aumento de capital mínimo: el incremento del capital mínimo, exigido para la constitución de las instituciones bancarias, pasó de 600 millones de colones a $\text{C}\$1.250$ millones de colones como respaldo para garantizar la posición de los acreedores.
- c) Grupos Financieros: se reglamenta y legaliza la constitución de grupos financieros, así como los requerimientos, obligaciones y entidades encargadas de su fiscalización.
- d) Bancos o Empresas domiciliadas en el exterior: se legalizan la operación, deberes, regulaciones, límites e infracciones de la popularmente conocida *Banca Offshore*.

Con todos estos cambios, así como con muchos otros, se da la apertura del mercado financiero en general, con lo cual se permite no sólo la libre competencia sino un mayor control por parte de las entidades fiscalizadoras.

Surge, entonces, una serie de situaciones; entre ellas, la mejora en los servicios, debido a una mayor competencia entre entidades bancarias. Sin embargo, por lo pequeño del mercado de la banca corporativa, ésta no estaba lista para la expansión.

Actualmente, la administración de la banca es mucho más complicada de lo que fue en el pasado. En los últimos años, con el avance en el campo financiero y la apertura de la banca privada, el concepto tradicional de banca ha venido sufriendo una serie de transformaciones, marco en el que se comienzan a presentar las fusiones:

2.10 Fusiones

La transformación de las economías, en los diferentes sectores del mundo, tuvo como efecto la integración de los diversos países. Los beneficios de este fenómeno de integración presuponen una mayor eficiencia en la asignación de los recursos.

Según Colaiacovo:

Los objetivos de la integración han sido permitir que las unidades económicas alcancen dimensiones óptimas, beneficiándose de las posibilidades de las economías a escala, lo que permitirá a la sociedad beneficiarse de costos de producción y comercialización menores (beneficio social), y las empresas mejorar su rentabilidad (beneficio privado) (Colaiacovo, pág. 33., 1992)

Esta apertura comercial tiene también como objetivo el desarrollo y crecimiento económico de los países para un mejor desempeño en sus actividades. Tales procesos de integración buscan también la apertura de cada sector a la libre competencia.

A raíz de la integración de economías, en un nivel mundial, producto, a su vez, del conocido fenómeno de la **Globalización**, se han desarrollado los procesos de fusión. Las tendencias organizativas hacia la constante mejora es la principal razón, para que las organizaciones busquen readecuar su manera de trabajar y adaptarse al entorno.

Debido a la gran competencia existente en el mercado, tanto nacional como internacionalmente, las corporaciones buscan nuevas estrategias que les permitan desarrollarse y ser más competitivas. Las empresas están en una continua búsqueda de opciones, que les permita alcanzar sus objetivos a través de los cambios.

En un mundo de negocios globalizado, como en el que se vive actualmente, se requiere unir esfuerzos para alcanzar un bien común y evitar el fracaso, o bien, sacar el mayor provecho de una unión. Hay distintos caminos para lograrlo:

A fines de la década de 1970 y principios de 1980, los administradores llegaron a la conclusión de que era más sencillo adquirir otra compañía que asumir el riesgo que implicaba todo el proceso de creación de una nueva empresa o proyecto.

En los últimos años, la tendencia de las empresas ha estado orientada hacia distintos modos de integración o adquisición, como mecanismos para su desarrollo y mejor posicionamiento.

Las fusiones son consideradas por algunos autores como la plataforma para llevar a cabo una estrategia de negocios y crecer o ser más eficiente. Tanto en Costa Rica como en los otros países, existen bases legales mediante las cuales se rigen las sociedades para realizar un proceso de fusión.

El esquema de fusiones y adquisiciones no se ha limitado a un solo sector; por el contrario, tanto bancos e instituciones no financieras, como empresas comerciales, industriales, tecnológicas, de prestación de servicios, entre otras, han optado por esta estrategia de negocios.

Las fusiones no sólo se presentan internamente, entre compañías dentro de las fronteras de un país, sino que también estos procesos de negociación ocurren como una estrategia, mediante la cual las empresas pueden ingresar a nuevos mercados internacionales y alcanzar niveles regionales.

2.10.1 Concepto de fusión

El concepto de fusión es interpretado por diferentes autores de distintas maneras:

Para Van Horne,

una fusión es la combinación de dos corporaciones en la cual sólo una sobrevive. La corporación fusionada deja de existir, dejando sus activos y pasivos a la corporación compradora (Van Horne, pág. 650., 1997)

Otros autores se refieren al proceso de fusiones como

... al caso en que los activos y pasivos de una compañía se transfieren a otra creándose una nueva sociedad o manteniéndose bajo el nombre de las sociedades participantes.(Capitales.com, on line, 2001)

Para Colaiacovo,

La fusión es la operación por la cual se unen dos o más sociedades para formar una sociedad nueva que les sucederá en todos los derechos y obligaciones” (Colaiacovo , pág. 40., 1992)

Lo cierto del caso es que, cualquiera sea su definición, el proceso de fusión implica una serie de pasos por los cuales deben atravesar las compañías implicadas, para lograr la forma de la nueva sociedad.

Un aspecto característico de muchas de las fusiones en la actualidad, según Block, son “*las fusiones no amistosas*” (Stanley, pág. 551, 1986), en donde una empresa con poder detecta una empresa que desea adquirir, y lo hace sin el consentimiento de sus administradores, pero sí con la aprobación de los accionistas.

Es importante destacar que, cuando el interés del accionista de concretar la fusión se encuentra de por medio, la posición de los administradores puede resultar débil. Esto se puede explicar, porque, aun cuando los integrantes de niveles administrativos internos no consideren conveniente la fusión, los accionistas sí lo creen.

Jurídicamente, hay un marco que respalda la fusión de sociedades y se tipifican según sean realizadas mediante el proceso de integración o el de absorción.

Como menciona García:

En lo que concierne a la terminología legal y doctrina que se utiliza en esta materia, cabe hacer notar que algunos sistemas jurídicos, como el francés y el italiano, llaman fusión, a secas, al proceso por el cual desaparecen todas las sociedades que vienen a formar una nueva, y absorción al proceso por el cual las sociedades fusionadas desaparecen para incorporarse a una sociedad fusionante que subsiste. Sin embargo; otros sistemas, como el anglosajón llaman consolidación (consolidation) al primer proceso y fusión (merger) al segundo. (García, pág. 518., 1993)

Por su denominación, en inglés, dicho fenómeno es conocido como *Mergers & Aquisitions*, para cuyo caso la traducción, en español, es la de **Fusiones & Adquisiciones**. En el caso de Costa Rica, dicha frase también es utilizada frecuentemente en el medio, cuando se presentan estos procesos.

En lo que respecta a la legislación costarricense, el concepto de fusión se encuentra también amparado por la ley:

El Código de Comercio establece, en el Artículo 220:

Hay fusión de sociedades cuando dos o más de ellas se integran para formar una sola. Las sociedades constituyentes cesarán en el ejercicio de su personalidad jurídica individual cuando de la fusión de las mismas resulte una nueva.

Esto se da en el caso de que surja una nueva sociedad, sin especificar el tipo de que se trate. (*Código Comercio, pág. 48, 1996*)

Puede suceder también que la fusión se dé por absorción, en cuyo caso, se debe modificar la escritura de la sociedad prevaleciente.

Según sean las características particulares de la entidad, por fusionarse o fusionada, así será el tipo de fusión por concretarse: todo esto dependiendo de los objetivos específicos y del alcance que pretenda el proceso de negociación.

Para Jaikel, Morell y Gonzales:

La fusión de sociedades es un procedimiento en virtud del cual dos o más sociedades, previa extinción sin liquidación de algunas o de todas ellas, confunden sus patrimonios y agrupan a sus respectivos socios en una sola sociedad” (Jaikel, pág. 10., 2000)

Cualquiera sea el caso, lo definitivo es que un proceso de fusión implica, necesariamente, la disolución de una o de varias sociedades, con la finalidad de mejorar la situación de una ya existente o la creación de una nueva a partir de las que desaparecen.

Para Castro y otros:

...desde el punto de vista legal se da la extinción de una o más sociedades; sin embargo, desde el punto de vista económico, al ser la fusión de sociedades una concentración de bienes, derechos y obligaciones de dos o más sociedades en una sola sociedad se da una continuidad de operaciones (Castro, págs. 11-12., 1996)

El concepto de *fusión* abarca todas las formas de las sociedades anónimas, tanto la unión de grupos financieros como de compañías de carácter independiente.

El presente trabajo de investigación se concentra en la primera: *sociedades anónimas de carácter bancario privado*.

Para Block:

“Las fusiones se han reconocido durante mucho tiempo como una forma para reducir el riesgo combinando empresas diversificadas bajo un control común” (Stanley, pág. 549., 1986)

Se puede destacar, entonces, que los procesos de fusión y adquisición involucran la redistribución en cuanto a la titularidad de la empresa así como una reorganización de los recursos financieros y humanos. Sin embargo, el alcance y éxito de una fusión puede depender, directamente, de las expectativas realistas y de un control cuidadoso de los resultados, posterior al proceso de fusión.

A nivel de integración, no sólo existen los procesos de fusión y adquisición, sino que se pueden dar otras formas, mediante las cuales, las instituciones logren alcanzar una meta deseada.

Por lo tanto, es importante la diferenciación de otros conceptos relacionados, para evitar cualquier confusión con el tema principal de la presente investigación: fusiones.

2.10.2 Otros conceptos relacionados

Existen otras formas de realizar negocios de manera conjunta, no necesariamente como fusión; sin embargo, a pesar de tratarse de conceptos distintos, tienen relación con lo que se conoce como fusión.

A diferencia de las fusiones, las cuales cuentan con un respaldo legal durante todo su proceso, existen otras formas de negocios conjuntos, como el las *alianzas estratégicas* y del *Joint Venture*, aunque, en Costa Rica, no cuentan con respaldo legal.

Este tipo de negocios se rige mediante contratos entre las partes interesadas. Según se encuentra estipulado en el Código de Comercio, con respecto a contratos celebrados, éste indica:

...Cualesquiera que sean la forma y el idioma en que se celebren, las partes quedarán obligadas de la manera y en términos que aparezca que quisieron obligarse. Exceptuándose de esta disposición los contratos que, de acuerdo con este Código o con leyes especiales, deban otorgarse en escritura pública o requieran forma o solemnidades necesarias para su eficacia” (Código Comercio, pág. 98., 1996)

Con este tipo de contratos, es indispensable puntualizar cada detalle, por más insignificante que parezca, para evitar cualquier problema por incumplimiento de alguna de las partes, debido a que, en caso de surgir algún conflicto, la ley no respalda ninguna de las partes, sino que se basa sobre lo estipulado dentro del contrato.

Es importante hacer la distinción entre los conceptos de fusión y de alianza estratégica, y evitar que un lector pueda pensar que ambos conceptos poseen el mismo significado:

Para Brenes, la alianza estratégica es:

el acuerdo entre empresas o dependencias de una misma empresa, que pretende aprovechar la sinergia potencial. (Brenes, Pág. 61, 2000)

Otro concepto que se asemeja al de alianza estratégica es el *Joint Venture*, el cual se diferencia del primero; principalmente, con la segunda modalidad de cooperación, hay inversión conjunta. Esta busca, además, ingresar en un nuevo mercado, o bien, desarrollar un nuevo concepto de negocios.

Muchas negociaciones inician como una simple *alianza estratégica*, o *joint venture*, y, posteriormente, se convierten en una **fusión**.

Para Colaiacovo:

El Joint Venture Agreement, es un instrumento básico, que permite a las partes asociadas, en función de un contrato de exploración con una estatal o un Gobierno, concretar la unión de recursos, la participación o división de gastos y la minimización de los riesgos en un emprendimiento” (Colaiacovo, pág. 93., 1992)

Otra forma, por medio de la cual las empresas logran mejorar su posición, es mediante la adquisición de otras empresas.

Según Brenes, la adquisición,

es la operación por la cual los titulares de una empresa obtienen otra...el proceso de adquisición puede ser total o parcial...” (Brenes, pág. 61., 2000)

Por otro lado, existen los agrupamientos, consorcios o unión de empresas y las incorporaciones. Todas estas son estrategias, por medio de las cuales las empresas se unen con la finalidad de agrupar esfuerzos y obtener resultados deseados.

Estas formas están pactadas por medio de contratos; por lo tanto, no provocan la creación de una nueva entidad jurídica. Con ellas se pueden alcanzar objetivos como expansión o modernización, en forma conjunta.

Como lo menciona Colaiacovo, existen diversas formas de integración:

En el caso de la incorporación no hay extinción de todas las personas jurídicas o sociedades, mas apenas de algunas, en este caso las incorporadas, que se unen a otra que debe sobreexistir, ampliada en su capital y patrimonio ” (Colaiacovo, pág. 40., 1992)

Para la presente investigación, se retoma la forma de integración denominada *fusión* y se detallan las posibles clasificaciones según sus características y particularidades.

2.10.3 Clasificación de las fusiones

Las fusiones se encuentran tipificadas de dos maneras, según lo establece el código de comercio: por absorción y por unión.

2.10.3.1 Fusión por absorción

La fusión por absorción ocurre cuando una de las corporaciones desaparece, y la absorbente toma la dirección y control total. Este tipo de fusión ha sido la de mayor auge en nuestro país y se ha desarrollado con mayor frecuencia. En este tipo de fusiones, la razón social de la entidad prevaleciente puede permanecer o cambiarse por otra distinta.

De las fusiones por absorción, surge una nueva sociedad con nuevos derechos y obligaciones, y, entonces, la anterior desaparece. En la fusión por absorción, se da, al menos, la disolución de una de las sociedades que participan en el proceso.

Según Castro:

Pocas actividades en el mundo de los negocios son tan complejas y riesgosas como hacer una adquisición o una fusión...” (Castro, v, 1996)

Las fusiones, a su vez, buscan alcanzar un objetivo específico, el cual puede variar de un caso a otro.

Es importante destacar que las fusiones también se clasifican según su impacto económico en la empresa. Estas pueden ser una fusión vertical, una fusión horizontal, una fusión concéntrica o una fusión por diversificación.

2.10.3.1.1 Fusión por Integración vertical

Según Bolten:

Las fusiones verticales se caracterizan por permitir la expansión hacia niveles diferentes dentro del mismo renglón general de actividad (Bolten, Pág. 765., 1993)

La fusión por integración vertical se basa sobre la unión mediante la cual la empresa logra acercarse a alguno de los extremos de la cadena de comercialización. Esta puede darse en dos direcciones: hacia arriba o hacia abajo. En la primera, en donde la unión se realiza con el productor o proveedor, y en la segunda, la fusión permite un acercamiento con el consumidor del producto.

Mediante la fusión por integración vertical se busca una mejora en los precios, debido a que la integración de los canales de la cadena de distribución hace que los procesos sean más eficientes.

2.10.3.1.2 Fusión por Integración horizontal

La fusión por integración horizontal tiene por objetivo, según Colaiacovo:

La diversificación ampliando la gama de productos que preferentemente pueden ser complementarios para aprovechar la experiencia empresarial disponible” (Colaiacovo, pág. 37., 1992)

Este tipo de fusión ayuda a disminuir el riesgo de inversión, ya que, a pesar de ser negocios complementarios, operan en distintos segmentos e intentan obtener un efecto de sinergia. Con ello se reducen los costos y la empresa resulta más competitiva.

Como su nombre lo indica, la fusión por integración horizontal amplía las operaciones dentro del mismo nivel y la misma actividad. Es la integración o combinación de empresas de un mismo sector o actividad económica. Se dan con la finalidad de mejorar la participación el mercado, ampliar operaciones o reducir costos, entre otros factores.

2.10.3.1.3 Fusiones convergentes o concéntricas

A esta clasificación corresponden las fusiones cuyas compañías no pertenecen a un mismo sector. Sin embargo, utilizan los mismos canales de distribución, o se dirigen hacia los mismos segmentos o mezclas de mercado. Ambas compañías se ven beneficiadas a través de esta estrategia de cooperación.

Este tipo de fusiones reduce los costos de comercialización, distribución y ventas de las empresas que realizan la negociación.

2.10.3.1.4 Fusiones por diversificación

La cuarta clasificación corresponde a la fusión por diversificación. Estas son fusiones entre empresas, en las que sus negocios no tienen ninguna relación entre sí. Busca disminuir el riesgo al diversificar sus productos o servicios, y evita pérdidas por uniones con empresas pertenecientes a un mismo sector.

Este tipo de fusiones implica la expansión hacia campos no relacionados con el negocio actual de la empresa ni con sus intereses.

Una de las causas por las cuales se producen es la de diversificar el riesgo que puede existir en un determinado sector. En diversas ocasiones, los resultados obtenidos a través de este tipo de fusiones no han sido tan favorables para las empresas, debido al desconocimiento de ciertos campos, totalmente distintos del negocio principal.

Retomando la clasificación de las fusiones establecidas y respaldadas legalmente en el código de comercio, se encuentra la segunda categoría: fusión por creación:

2.10.3.2 Fusión por unión o creación

La segunda opción, fusión por unión, se presenta en el momento cuando las corporaciones iniciales desaparecen y nace una entidad totalmente nueva. También es conocida como ***fusión por creación***.

Otros autores llaman a este tipo de integración, fusión por consolidación. Para Block, la consolidación ocurre ante,

La combinación de dos o más empresas, por lo general de igual tamaño o poderío dentro del mercado, para llegar a formar una entidad completamente nueva (Stanley, pág. 615., 1986)

En la fusión por creación, las sociedades que participan en el proceso de fusión se disuelven. Las sociedades fusionadas pierden su personalidad jurídica y desaparecen como sociedades. En Costa Rica, esta modalidad de fusión no ha sido realizada con tanta frecuencia.

Toda fusión, cualquiera que sea su clasificación, requiere de un proceso, el cual consta de una serie de etapas para lograr concretar la negociación con éxito desde el inicio hasta el final.

2.10.4 Etapas de las fusiones

Las principales etapas que constituyen una fusión son: definición de la estrategia, negociación inicial, aspectos legales y el acuerdo de fusión, el proceso de debida diligencia y la etapa de puesta en marcha.

2.10.4.1 Definición de estrategia

La primera etapa de un proceso de fusión consiste en la definición de una estrategia por parte de la entidad interesada en fusionarse. Esta estrategia define los intereses de dicha entidad y justifica la fusión.

Kotler define estrategia como

“La lógica de comercialización en virtud de la cual una empresa espera lograr sus objetivos” (Kotler, pág. 611, 1991)

Otros autores como Stoner consideran la estrategia como

“El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo” (Stoner, pág. 292, 1996)

2.10.4.2 Negociación inicial

Posterior a la definición de la estrategia, se inicia una segunda etapa, la negociación “informal”, donde la entidad interesada en fusionarse establece el primer contacto con la otra entidad; sin embargo, ello no implica el compromiso por parte de la entidad interesada de seguir adelante con el proceso.

Simultáneamente a las negociaciones entre las entidades que se encuentran atravesando el proceso inicial, debe cumplirse una serie de requisitos legales:

2.10.4.3 Aspectos legales de las fusiones

a) Acuerdo de fusión

Los procesos de fusión implican una serie de requisitos legales por ser cumplidos por las partes negociantes.

El código de comercio establece, en el artículo 221:

Los representantes legales de cada una de las sociedades que intenten fusionarse prepararán un proyecto de acuerdo que firmarán y en el cual se harán constar los términos y condiciones de la fusión, el modo de efectuarla y cualesquiera otros hechos y circunstancias que sean necesarios de acuerdo con sus respectivas escrituras sociales. El acuerdo de fusión deberá ser sometido a los socios de cada una de las sociedades constituyentes, en sendas asambleas extraordinarias convocadas al efecto, y deberá ser aprobado por cada sociedad conforme a los requisitos que su escritura social exija para ser modificada y a los establecidos en este código” (Código Comercio, pág. 48., 1996)

Según lo establece el Código de Comercio de Costa Rica, existen asambleas generales y éstas, a su vez, pueden ser ordinarias o extraordinarias. Los asuntos tratados en dichas asambleas son distintos; por ello se hace la distinción entre ambas.

Las asambleas ordinarias son las que tratan asuntos como:

- ✓ Informes de los administradores.
- ✓ Acuerdos acerca de la distribución de las utilidades.
- ✓ Nombramiento o revocamiento de funcionarios que ejerzan vigilancia.
- ✓ Otros aspectos que determinen la escritura social.

Los acuerdos de fusión deben ser tomados en asambleas extraordinarias, en las cuales se tratan asuntos como:

- ✓ Modificación del pacto social.
- ✓ Autorización de acciones y títulos no previstos en la escritura social.
- ✓ Otros, que, según la ley o la escritura social deben de ser conocidos.

Las asambleas extraordinarias pueden celebrarse en cualquier momento o fecha del año y su votación es por mayoría simple. En caso de que a algún accionista se le dificultase la asistencia a la asamblea, podría, eventualmente, autorizar a un tercero para que vote en su lugar bajo sus mismas condiciones.

Como lo estipula el Artículo 19 del Código de Comercio: *La constitución de la sociedad, sus modificaciones, disolución, **fusión** y cualesquiera otros actos que en alguna forma modifiquen su estructura, deberán ser necesariamente consignados en escritura pública, publicados en extracto en el periódico oficial e inscritos en el Registro Mercantil*" (Código Comercio, pág. 6., 1996)

Una vez que el acuerdo de fusión haya sido tomado en la asamblea extraordinaria, deben firmarse las actas. Los acuerdos de fusión requieren de una protocolización en el Registro Mercantil con las modificaciones estatutarias debidas. Inicialmente, se debe pactar un acuerdo de fusión entre las entidades por fusionarse, como se mencionó, para posteriormente, proceder a su publicación.

Es costumbre, por cortesía de las entidades que acuerdan una fusión, informar a la entidad reguladora, para mantenerlo al corriente de los hechos. Sin embargo, no es de obligatoriedad brindar esta información a la entidad fiscalizadora en ese momento.

b) Publicación del acuerdo de fusión

Una vez que la decisión de fusión haya sido asentada en los libros legales, es firmada por los personeros de la entidad negociante. Además, resulta indispensable la publicación de un edicto en el diario de circulación oficial, "La Gaceta"; tal como lo menciona la legislación en lo tocante a las fusiones:

Artículo 221:

...Un extracto de la escritura de fusión se publicará por una vez en el Diario Oficial (Código de Comercio, pág. 48., 1996)

Dicho extracto se puede ejemplificar de la siguiente manera:

La Sociedad A y la Sociedad B decidieron en asamblea extraordinaria de accionistas para fusionarse prevaleciendo la primera. Lunes quince de mayo de mil novecientos noventa y nueve, once horas, Lic. Ricardo Arroyo Yanarella (Arroyo, 2001.)

Artículo 222:

La fusión tendrá efecto un mes después de la publicación y una vez inscrita en la Sección Mercantil del Registro Público. Dentro de dicho plazo, cualquier interesado podrá oponerse a la fusión, que se suspenderá en ese caso en tanto el interés del opositor no sea garantizado suficientemente, a juicio del Juez que conozca la demanda. Si la sentencia declarase infundada la oposición, la fusión podrá efectuarse tan pronto como aquella causa ejecutoria (Código de Comercio, pág. 49., 1996)

La publicación se justifica, básicamente, por dos razones: primero, en garantía a los socios ausentes en el momento del acuerdo y, segundo, en garantía de personas que puedan salir perjudicadas en sus intereses por la operación de fusión, en cuyo caso pueden hacer valer sus derechos introduciendo un juicio.

Posteriormente a las publicaciones establecidas por ley, se procede a la modificación de los estatutos:

c) Modificación de los estatutos

Las negociaciones de fusiones implican una modificación en los estatutos de la sociedad, una vez que se haya tomado el acuerdo en la asamblea extraordinaria y se haya registrado en escritura pública, puntualizando los siguientes detalles:

- ✓ Indicación de la sociedad prevaleciente.
- ✓ Indicación del nuevo monto de capital social.
- ✓ Indicación del total de acciones que integran el capital, su valor nominal y distribución entre los accionistas de ambas entidades (tanto de la entidad absorbente como de la absorbida.)

La fecha de inicio de operaciones de las entidades fusionadas debe ser de conocimiento público, previa aprobación de los requisitos exigidos por ley así como de la entidad supervisora.

Con ello se prevé que tanto clientes, personal, acreedores y accionistas cuenten con pleno conocimiento e información del proceso concretado de fusión.

Una vez cumplidos los requisitos legales, la sociedad prevaleciente adquiere la titularidad de los derechos y obligaciones pertenecientes a las sociedades disueltas por el proceso de fusión.

Legalmente, las fusiones entre sociedades tienen repercusiones no sólo en el ámbito mercantil como se mencionó, sino también, en el campo laboral y tributario.

Al presentarse una fusión por absorción, cabe la posibilidad de que los empleados continúen sus labores bajo las mismas condiciones de registro, o bien que cesen sus funciones, en cuyo caso, se les deben cancelar las prestaciones dispuestas por la ley.

El factor tributario es otro aspecto clave, en cuanto a la parte legal que conlleva un proceso de fusión. Este implica la desinscripción de las sociedades absorbidas, como contribuyentes de los diferentes tributos que éstos recauden como agentes retenedores.

El Artículo 269 del Código de Comercio establece, en lo que respecta a libros de contabilidad y aspectos tributarios que,

En caso de venta del establecimiento o empresa, el nuevo propietario adquiere también los libros de contabilidad, los que puede seguir usando, si no resuelve abrir nueva contabilidad. Caso de que resuelva continuar los libros empezados, los presentará a la Tributación para que ponga constancia del traspaso y razón de pertenecer en adelante al nuevo propietario del negocio o empresa. Si resolviera abrir nuevos libros, también se presentarán los llevados hasta ese momento para que la Tributación Directa o su delegado, ponga la razón de cierre correspondiente, abriendo los nuevos...” (Código de Comercio, pág. 61., 1996)

Además de los requisitos legales y acuerdos entre partes negociantes, es indispensable realizar, a profundidad, un análisis de aspectos tanto cualitativos como cuantitativos de las entidades que se van a unir por la fusión.

En Costa Rica, no existe legislación específica para las fusiones bancarias. Por ello, se omite la repetición de los pasos por seguir para concretar dicho proceso, lo cual es aplicable tanto a nivel bancario como empresarial o comercial.

A tal fin, existen procesos reconocidos como el *Due Diligence Bancario*, el cual se detalla a continuación:

2.10.4.4 Due Diligence Bancario

Cuando se realiza una fusión, se requiere atravesar un proceso de evaluación, valoración y negociación denominado "**Proceso de debidas diligencias**" o "**Due Diligence**", como se conoce comúnmente en el medio bancario.

El *Due Diligence* consiste en analizar una institución bancaria con el fin de verificar que la situación real de la entidad, la cual va a absorber o adquirida, calce con los objetivos y estrategia de la fusión.

La entidad fusionante, o la que va a absorber, es la encargada de llevar a cabo este proceso de *Due Diligence*; o bien, puede contratar los servicios de una firma externa.

El mecanismo de valoración se lleva a cabo para confirmar que la decisión de inversión: la fusión o adquisición generen los resultados que se buscan obtener. Este proceso se ha vuelto indispensable para verificar si son compatibles las estructuras de las entidades que se van a unir y con ello alcanzar los mayores beneficios.

Se debe tomar en cuenta una serie de factores que forman parte esencial del proceso de fusión y puedan repercutir, positiva o negativamente, en sus resultados. De ahí la importancia de los procesos de debida diligencia, que, como menciona Sancho:

*...para cualquier analista de inversiones no solo debe ser **solo** importante conversar con quienes rigen los destinos de la institución sobre una serie de factores sino además que debe actuar casi como un psicólogo deseoso de conocer el "yo interior" de cada uno de los funcionarios de la entidad..." (Sancho, on line, 2001)*

El proceso de “*Due Diligence*” comprende tres pasos, los cuales se pueden exponer de la siguiente manera:

- a. El aspecto conceptual donde se analiza que los objetivos por alcanzar con la fusión encajen con la estructura de la propia entidad bancaria.
- b. La parte analítica, la que verifica a través de información relevante, que se cumplan las expectativas de la institución que va a absorber.
- c. El diagnóstico de las capacidades esenciales de la entidad absorbida y la factibilidad de su compatibilidad posterior a la fusión.

(Machado, Pág. 13., 1999)

A pesar de que existen múltiples aspectos relevantes en los procesos de fusión entre entidades bancarias, para efectos del presente trabajo de investigación, se consideran como factores claves los cuatro mencionados por Sancho, los cuales deben ser tomados en cuenta para obtener los mejores resultados.

a. Estructura de la organización

Se debe analizar el organigrama de la entidad, en conjunto con la responsabilidad de sus integrantes y el papel que cada uno desempeña.

b. Sistemas de Información

La tecnología, en el sector bancario privado así como en cualquier otro campo, es requisito para lograr ventajas en la competitividad. Los sistemas de informática deben proveer la mejor información para su entendimiento, manejo, seguimiento y control posterior, y evitar cualquier falta de confidencialidad dentro del proceso.

c. Políticas y procedimientos

Es indispensable, dentro de estas inspecciones, contar con políticas y procedimientos de calidad, preestablecidos y debidamente documentados. En la medida en que éstos sean conocidos por los funcionarios, qué exista un compromiso de lealtad y se lleven a la práctica eficientemente; así se observarán los verdaderos resultados.

d. Cultura organizativa: (efecto deserción de clientes y personal)

Las entidades bancarias cuentan con sus determinados valores, niveles de motivación, diferentes grados de compromiso con la institución, misión y visión, los cuales, en conjunto, forman la organización de un banco. Esta cultura, a su vez, es la que le permite al personal de la entidad, cualquiera que sea su rango, identificarse con las metas y objetivos deseados.

Tarea del “*Due Diligence*” es analizar la institución como un todo, con el fin de brindar un detalle más minucioso de la valoración sobre aspectos, cuyo comportamiento es difícil predecir.

Estos procesos de *Due Diligence* han alcanzado mayor importancia en Costa Rica, entre otras razones, por el auge de fusiones bancarias en el país, y brindan con ello, a la entidad que va a absorber, una mayor seguridad en cuanto al calce de la estrategia de la fusión y valoración de ésta.

2.10.4.5 Puesta en marcha

La última etapa de una fusión es su puesta en marcha. Esta es la fase que toma mas tiempo, pues implica gran cantidad de detalles operativos para poner a andar ambas entidades.

Para Oscar Rodríguez :

en la etapa de la implementación es donde viene la verdadera fusión; es el 85 por ciento del trabajo, incluye aspectos legales, experimentales, operativos, plataforma informática procedimental y el aspecto humano el cual representa entre un setenta y ochenta y cinco por ciento.
(Rodríguez, 2001, Anexo No3 - Pregunta 8-5.)

Revisadas las principales etapas de una fusión, seguidamente, se detallan dichos procesos en el sector privado de la banca nacional.

2.11 Fusiones Bancarias en Costa Rica

2.11.1 Fusión por absorción en la banca privada costarricense

En Costa Rica, la mayor cantidad de fusiones presentadas ha sido del tipo “*fusión por absorción*” o “*adquisición*”. Como se mencionó, en modo general, la definición de ambas formas de unión aplica, de la misma manera, dentro del sector bancario privado. Por ello se omite repetir la aplicación de los mencionados conceptos.

Las fusiones son un fenómeno que se han venido desarrollando a través de los últimos años, y se acentúan en el sector bancario costarricense a partir del año 1995, entre otras razones, con la reforma del sistema bancario nacional.

Algunos destacados banqueros y personas, quienes se desenvuelven en el medio financiero, consideran que esta tendencia de unión surge por la elevada competitividad existente en el mercado nacional e internacional, y debido a la necesidad de reducción de costos así como a nuevas estrategias de negocios.

La reforma de la legislación bancaria costarricense provocó efectos en el accionar de los bancos, lo cual cambió el rumbo de muchas instituciones bancarias. Dichos cambios fueron tan sólo algunas de las causas por las que muchas entidades bancarias del país decidieron optar por iniciar un proceso de fusión.

Los procesos de fusión bancaria, en el sector privado, requieren del cumplimiento de cada una de las etapas mencionadas. Lo que varía es la estrategia o los objetivos de la fusión.

Una vez que la negociación interna entre las partes que van a realizar la fusión bancaria ha sido concretada, se pueden resumir los pasos o requisitos básicos por seguir para concretar exitosamente dicho proceso:

- a. Asesoría legal, en donde se revisa el cumplimiento de los requisitos legales exigidos por ley, incluyendo detalles de carácter laboral y tributario de ambas partes.
- b. *Due Diligence* bancario, donde se realiza el análisis y valoración de todos los factores que puedan afectar concretar exitosamente la fusión.
- c. Auditoría Externa, donde se revise la situación contable y financiera de la entidad que va a ser absorbida, la cual, como lo define Horngren & Harrison,

Es el examen de los estados financieros por contadores externos...la conclusión de una auditoría es el dictamen profesional del contador sobre los estados financieros. (Horngren, pág. G-1., 1991)

El cumplimiento de las etapas, la aprobación de concretar el proceso de fusión por parte de las entidades involucradas y la fecha de inicio de operaciones bajo la nueva estructura, dan por finalizado el proceso. La aprobación final de la Superintendencia General de Entidades Financieras da por concretada la fusión entre las entidades bancarias

Muchos procesos de integración de las economías centroamericanas han dado como resultado el acercamiento entre grupos bancarios centroamericanos.

Lo interesante de dichos procesos es que, en la mayor parte de las fusiones y adquisiciones, cuyos fines fueron la expansión regional y la mejora de competitividad realizadas, prevaleció el capital extranjero, principalmente, centroamericano.

Actualmente, gran parte de los más grandes grupos financieros de Costa Rica, están compuestos por inversionistas de capital salvadoreño, panameño y guatemalteco.

2.12 Motivos de una fusión bancaria

Tanto en el sector bancario como en otros campos, las fusiones se han presentado influenciadas por las mismas motivaciones. Son variados los motivos por los cuales se producen las fusiones; pero muchos autores argumentan que la razón fundamental es la maximización del precio de mercado de las acciones.

Sin embargo, existe un abanico de posibilidades o de causas que mueven a las entidades a tomar una determinada decisión, y son las mismas q para cualquier empresa que decida unirse, así como para el sector bancario costarricense.

Debido a que estas causas son las mismas, en ambos casos se explican para el sector bancario privado costarricense.

Según Brenes:

Las principales motivaciones para fusionarse o adquirir empresas son obtener rentabilidad por la sinergia que se provoca, diversificarse, aprovechar el “brand equity” (patrimonio de la marca) de la empresa adquirida o el acceso seguro” (Brenes, pág. 62., 2000)

Al fusionarse, se intenta buscar nuevas formas de alcanzar metas, objetivos, proyectos y logros generales para cada situación en particular. Lo interesante de un proceso de fusión es saber encontrar la mejor forma de realizarlo.

La apertura de las economías tanto mundial como regionalmente brinda, a los inversionistas, la oportunidad de desarrollar, consolidar y expandir los negocios con el objetivo de lograr mayores ventajas competitivas a los participantes del sector financiero, específicamente, a las instituciones bancarias que antes no existían.

El cambio, que ha generado producto, de la apertura comercial, implica una serie de transformaciones.

La integración es un elemento fundamental en esta nueva etapa de los negocios, donde las entidades bancarias costarricenses lograrían trabajar de manera más eficiente, si se lograran consolidar las partes positivas, dejando de lado los aspectos negativos o al menos minimizando su impacto al máximo.

Entre los principales objetivos que buscan alcanzar las entidades bancarias mediante los procesos de fusión, se encuentran los que se mencionan a continuación:

1. Economías de Escala

Desde el punto de vista de disminución de costos, existen las economías de escala:

Proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas (Van Horne, pág., 1997)

2. Economías de ámbito

Las economías de ámbito se producen con la finalidad de encontrar ahorros importantes en la producción de un subproducto: cuando existe un negocio o producto de la entidad por ser absorbida, del cual carece la entidad que se encuentra absorbiendo. Esto, a nivel de banca, se presta para la ampliación y mejora de servicios.

3. Competitividad

Para Meléndez, las fusiones se buscan con la finalidad de alcanzar los mejores niveles de competitividad:

Es un asunto de eficiencia, de poner las cosas en el lugar que corresponden, de liberar recursos que actualmente están mal asignados y con productividades muy bajas o nulas, de redefinir prioridades, de destruir mitos, de cambiar paradigmas” (Meléndez, pág. 46., 2001)

4. Valor agregado

El darle valor agregado a una entidad es elemental en un proceso de fusión. Este no consiste en sumar activos simplemente para aumentar en volumen sino lograr una mejor eficiencia en el empleo de los recursos logrando un crecimiento real.

Para Alvaro Saborío

“cuando una entidad se fusiona se tiene que estar seguro que se va a dar un valor agregado a la entidad... porque se debe agregar valor al conjunto sin ser simplemente más créditos” (Saborío, Anexo No3 / Pregunta 1-H3, 2001)

5. Eficiencia

Otro aspecto de gran importancia, para efectuar un proceso de fusión entre corporaciones bancarias, resulta de la necesidad de mejorar la eficiencia de la corporación.

Se trata de dar una mejor ubicación a los recursos y de aumentar la productividad.

6. Sinergia

Ante un proceso de fusión, se busca también el efecto de sinergia. La sinergia ocurre cuando se logra que el todo sea mayor que las partes por separado.

Implica un mejor funcionamiento con la unión, partiendo de la base del todo más que las partes.

7. Crecimiento y expansión

Entre los lineamientos importantes para concretar exitosamente un proceso de expansión, se encuentran los siguientes:

- ✓ Ampliarse dentro de la propia área de especialización.
- ✓ Realizar una evaluación de mercado de la posible expansión, antes de realizarla.
- ✓ Investigar el mercado para indagar sobre lo que están haciendo los competidores y no entrar a un campo saturado.
- ✓ No buscar aumento de tamaño, sino ver el objetivo final.
- ✓ Analizar la posibilidad de la empresa de adaptarse al cambio. (Colaiacovo, pág 87., 1992)

Con esto se logra no sólo ingresar a otros mercados sino también el crecimiento de la empresa.

8. Diversificación

Esta puede darse en dos vías: una dirigida a una disminución de riesgo, optando por alternativas complementarias pero no idénticas al sector de la empresa; y la otra, totalmente distinta, con la finalidad de expandirse en nuevos negocios.

9. Posicionamiento en el mercado

Con respecto a la posición que ocupan las entidades en el mercado, Méndez afirma:

...Si bien el número de intermediarios tiende a disminuir, quienes permanecen en el mercado actualmente muestran mayor fuerza y posicionamiento más firme.” (Méndez, pág. 33., 2001)

Otra manera de sacar a un competidor del mercado es mediante una fusión; con ello, la empresa se consolida, y esto repercute directamente en la competencia al lograrse una mayor presencia dentro del mercado.

10. Incremento del valor de la acción versus una mayor rentabilidad

En el pasado, se tenía la concepción de que el objetivo máximo de las entidades bancarias era poder maximizar las utilidades; sin embargo, en la actualidad, se busca la creación de valor. Este último corresponde al incremento del valor de la acción, maximizando la riqueza del accionista por medio de la constante mejora de los indicadores de rentabilidad.

11. Necesidad de inversión

Cuando una empresa necesita invertir, opta por alguna opción de negocios que le genere un beneficio o retribución y con ello, poder aumentar la rentabilidad del negocio.

12. Anticipación

Actualmente, debido a la gran competencia del mercado, la anticipación y preparación, ante un posible comportamiento en un determinado sector, podría ser el motivo por el cual una empresa decida fusionarse, es decir, anticiparse a los acontecimientos. Esta acción se basa sobre predicciones de situaciones que podrían dañar eventualmente, la posición de la entidad en el mercado, y consecuentemente, el rendimiento de la compañía. En este caso, las fusiones se producen cuando existen elementos atractivos en otra empresa, que podrían, eventualmente, mejorar la situación de la empresa absorbente: la fusión se da cuando se ve algo de valor en la otra empresa, y de lo cual se carece.

13. Compra de un negocio en marcha

La compra de una empresa que se encuentre operando y posicionada en el mercado es otra de las razones por las cuales se producen las fusiones. En ocasiones, es más económico y sencillo, para una compañía que desea crecer, optar por esta alternativa que iniciar operaciones desde cero, en determinado negocio.

14. Venta o compra de participaciones de un negocio

Los intereses del propietario de una empresa son, en ocasiones, lo que lleva a las empresas a realizar un proceso de negociación con la finalidad de concretar una fusión, vendiendo o comprando participaciones, según el caso.

a) La venta por pérdida de entusiasmo, en un negocio determinado, una buena oferta en relación con las expectativas de un negocio, o bien el estancamiento por falta de capital para la expansión, podrían ser también aspectos que lleven a un propietario a tomar dicha decisión.

b) La compra: un accionista podría estar interesado en formar parte de la entidad adquiriente y con ello tener participación en una nueva empresa.

Todos estas variables deben ser analizadas por parte de las entidades bancarias antes de iniciar un proceso de la fusión o adquisición, para que se logre alcanzar el éxito.

En esencia, las fusiones pueden buscar crecimiento, mayor competitividad, mejor posicionamiento en el mercado, mayor rentabilidad, mejor estructura financiera y un sin fin de motivos más, según la estrategia de negocios que se deseen poner en marcha.

Posterior a los aspectos que mueven a una institución a optar por fusionarse, viene un proceso de análisis, para darle un valor a la empresa que los accionistas desean adquirir y revisar una serie de aspectos claves para el éxito de la fusión los cuales fueron mencionados.

2.13 Algunos aspectos negativos de las fusiones bancarias

A la hora de realizar un proceso de fusión, son muchos los aspectos que se deben de tomar en consideración.

A pesar de que las fusiones se presentan con la finalidad de mejorar, existen aspectos que inciden negativamente en dichos procesos:

1. Recurso Humano

En lo que respecta al personal de la entidad bancaria, se requiere una disminución de gastos administrativos que, por lo general, va acompañado de una serie de despidos masivos. El recurso humano es frecuentemente descuidado, provocando así efectos negativos que repercuten en el objetivo de la fusión.

Marco Cuadra considera que

“El éxito o fracaso está en el adecuado manejo de los recursos humanos” (Cuadra, Anexo No 3, P13, 2001)

2. Rentas monopólicas

Las fusiones bancarias implican una reducción de la cantidad de entidades que ofrecen estos servicios, lo que esto provoca un impacto en el mercado, ya que las opciones del consumidor se ven disminuidas.

Un aspecto negativo que eventualmente podría ser producto de los procesos de fusión, consiste en la creación de rentas monopólicas, como lo menciona Gerardo Corrales, por parte de las grandes corporaciones bancarias, al acaparar parte importante del mercado. Con ello, las entidades financieras cobrarían tasas activas muy altas y pagarían tasas pasivas muy bajas, manipulando a su antojo el margen de intermediación.

Sin embargo, la creación de regulaciones en el mercado mantiene la competitividad del mismo, ya que éstas obligan a las Instituciones Financieras a seguir los lineamientos legales y administrativos para concretar formalmente un proceso de fusión.

3. Deserción de clientes y de personal

Una fusión mal dirigida puede llevar hacia dos direcciones: la deserción de clientes y de personal. La primera puede ser producto de un mal servicio o un grado de incertidumbre con respecto a la entidad bancaria. Mientras que la deserción de personal clave dentro de la institución ocasiona desmejora en la cultura organizacional y el servicio al cliente.

3. Sistemas de Información

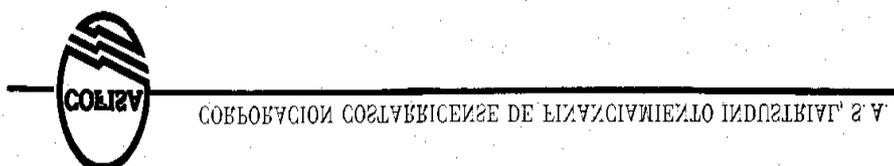
La correcta implementación de sistemas de información es vital en un proceso de fusión bancario. Esta constituye la plataforma tecnológica y base de datos para que los funcionarios operen de manera eficiente brindando el mejor servicio al cliente. Si este último encuentra desorden en los sistemas de información podría optar por cambiar de entidad bancaria en determinada circunstancia.

4. Confidencialidad

La confidencialidad de quienes están involucrados en los procesos de fusión es indispensable para un adecuado desempeño. Si la información no es manejada de forma confidencial podría verse dañado el proceso como tal. Esta constituye un elemento fundamental en el desarrollo y culminación de la negociación, tanto a nivel de personal interno como externo.

2.14 Algunos casos de fusiones bancarias privadas en Costa Rica en los últimos cinco años

Una de las primeras corporaciones bancarias en realizar un proceso de fusión en Costa Rica fue el Banco Lyon, el cual concretó una fusión por absorción con el Banco del Istmo en 1993, prevaleciendo el segundo.



Cuatro años después, la Corporación Costarricense de Fianciamiento Industrial (Cofisa) fue vendida por 1.3 veces su valor en libros, US \$27 millones, para pasar, en 1997 a manos del Banco de Fomento Agrícola (BFA). Posteriormente el Grupo Salvadoreño Cuscatlán le inyectó capital para, finalmente, fusionarse por medio de una absorción. Prevaleciendo el Banco Cuscatlán sobre el Banco de Fomento Agrícola. Con ello, dicha entidad bancaria inició su proyecto de expansión a nivel centroamericano, con un nombre que le permitió abarcar a toda la región, ya que su objetivo era alcanzar un mayor nivel de regionalización.



Otra institución bancaria que atravesó un proceso de fusión fue el Banco Banex cuando se fusiona con el Banco Continental en 1997. Un año después, esta misma entidad (Banex), absorbe al Banco Metropolitano por medio de otro proceso de fusión.

Posteriormente, en 1999, el Banco del Istmo de capital panameño, adquiere el 75% de las acciones de la Corporación Banex, manteniendo como nombre o razón social la de esta última.

© *Corporación Banex* 

En 1997, el Banco del Comercio (Bancomer) se fusionó con Fincomer, prevaleciendo el primero y en el año 2000, BCT adquiere Bancomer, consolidándose con ello, como el segundo grupo financiero más grande del país.

Con ello, suman nueve las fusiones entre entidades bancarias que se han concretado en el sector bancario privado costarricense hasta la fecha.

Se puede también citar como importante la fusión entre Bantec y el Banco CQ, realizada en 1998.

Las tendencias actuales resultan interesantes ya que fue en 1997 cuando diversos banqueros del sector público y privado predijeron el comportamiento real entre entidades financieras. En los últimos años se ha incrementado la venta y fusión de entidades bancarias privadas.



Los anteriores ejemplos muestran sólo algunas de las fusiones entre corporaciones bancarias que se han presentado en los mercados financieros durante los últimos cinco años en Costa Rica, en el sector bancario privado. Este, se dice, es tan sólo el inicio de un comportamiento que seguirá repitiéndose.

Son muchos los intereses que una entidad bancaria persigue tras un proceso de fusión. Algunos son producto de la apertura comercial que ha obligado a las instituciones a optar por dichos procesos, debido al disputado mercado en el área de la banca.

Por lo tanto, dividir la corporación, venderla y obtener rentabilidad en el corto plazo, retomar el negocio o hacerlo más eficiente y crecer o bien complementar su negocio son razones por las que se presentan las fusiones.

Como se ha visto, son muchos los motivos por los cuales las corporaciones bancarias deciden fusionarse; sin embargo, todos los citados anteriormente apuntan indudablemente a encontrar soluciones y mejoras. El meollo del asunto se encuentra en la posibilidad, o no, de alcanzar todos aquellos objetivos por medio de dichos procesos.

El propósito de la presente tesis es delimitar los logros y errores cometidos en los procesos de fusión en instituciones financieras privadas, en los últimos cinco años para, con base en estos resultados, crear una guía que posibilite a las entidades bancarias a atravesar un proceso de fusión bancario más ágil en forma y con mayores posibilidades de éxito.

Para ello, fue indispensable la realización de un intenso trabajo de campo, que apuntó a la búsqueda de la realidad dentro del contexto: errores y aciertos experimentados por las corporaciones bancarias en Costa Rica en sus procesos de fusión para, con base en los datos recabados, proponer soluciones y vías más factibles para el logro de estos objetivos.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

La metodología que se utilizó analiza: a los sujetos, las fuentes de información, las variables y sus indicadores, la validez de los instrumentos aplicados, el tratamiento de la información así como los alcances y las limitaciones de la investigación.

3.1 Diseños de Investigación

Existen diversos tipos de diseños de investigación según el propósito, uso o aplicación específica. Ninguna de las distintas clasificaciones es mejor que la otra, simplemente estas se encuentran condicionadas al problema de investigación.

Para Hernández,

“El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación” (Hernández, pág.108, 1991)

Comentario [P1]: Presione para ver Autor.

La investigación puede clasificarse como experimental o no experimental. Hernández clasifica la primera categoría en *“preexperimentos, experimentos puros (verdaderos) y cuasiexperimentos.”*(Hernández, pág. 109, 1991) A su vez este autor parte del hecho que los experimentos se refieren a tomar una cierta acción para posteriormente observar sus consecuencias.

Por otro lado, el diseño no experimental es aquella investigación, que

“... se realiza sin manipular deliberadamente las variables...en la investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, pág. 189, 1991)

3.2 Tipo de Investigación

Para Sabino, desde el punto de vista de los objetivos que persigue la investigación se encuentran entre las más comunes: *“las exploratorias, las descriptivas y las explicativas”* (Sabino, Pág. 39, 1997)

Considerando los propósitos que se pretenden alcanzar con la presente investigación, resulta indispensable su clasificación para una mejor comprensión de la misma.

El estudio se puede clasificar dentro de los siguientes tipos de investigación: **descriptiva – explicativa** por las razones que se presentan a continuación.

Se excluye el tipo exploratorio debido a que este se utilizaría si se pretendiera brindar una visión general. Como menciona Sabino “*este tipo de investigación resulta un tema poco reconocido y explorado*”. A pesar que las fusiones bancarias en el sector privado son un tema reciente ya se ha indagado y escrito al respecto por lo que no se podría decir que es de tipo exploratoria. (Sabino, pág.38, 1997)

3.2.1 Investigación Descriptiva

Para Hernández,

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, Pág. 60, 1991)

El estudio es descriptivo ya que se enfoca hacia la percepción de clientes internos y externos dentro del sector privado costarricense. También se describe la incidencia del fenómeno de la globalización y apertura de mercados en el comportamiento de la banca costarricense y el efecto provocado debido a la reforma del sistema bancario nacional a partir del año 1995 que origina el fenómeno de fusiones entre corporaciones bancarias.

El propósito de la investigación de éste tipo radica en poder describir situaciones y eventos así como la manera en que se manifiesta determinado fenómeno, en este caso, las fusiones bancarias dentro del sector privado. De esta manera se pueden obtener las características de la realidad estudiadas.

3.2.2 Investigación Explicativa

La investigación se identificó como aquella que Carlos Sabino define como

“Aquellos trabajos donde nuestra preocupación se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por qué suceden ciertos hechos, a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellos se producen” (1997, pág. 39)

También el estudio comprende el análisis de las causas u orígenes de los procesos de fusiones bancarias en el sector financiero privado costarricense, la explicación de las condiciones y el por qué se presenta este fenómeno.

3.3 Sujetos y fuentes de Información

3.3.1 Sujetos

Los sujetos de la presente investigación a los cuales se les aplicaron los instrumentos para la recolección de datos e información son los siguientes:

- a) **Cliente Interno:** Es indispensable la opinión del personal que labora con la entidad bancaria el cual experimenta directamente la realidad del sector en estudio.

- b) **Ciente Externo:** Se obtuvo la información de clientes que conocen en cierta medida el fenómeno de fusiones, para que sus opiniones fueran más confiables, por ende propicia para la investigación.
- c) **Gerentes:** se tomó una muestra de tipo intencional, aquella donde se utiliza el juicio de una persona con la experiencia y conocimiento con respecto a la población que se estudia. Esto con la finalidad de obtener datos provenientes de fuentes cuya trayectoria ha sido importante en los procesos de fusión.

3.3.2 Fuentes de Información

La información que se utilizó para la elaboración del estudio proviene básicamente de dos fuentes: fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.3.2.1 Fuentes Primarias

Para la obtención de información directamente de la realidad se realizaron entrevistas a gerentes, empleados de todos los niveles y clientes de los bancos.

Se aplicó el formulario a un determinado número de clientes que estuvieron antes y después de la fusión de las corporaciones bancarias estudiadas con el fin de conocer la percepción de los mismos ante dicho fenómeno.

A través de estas fuentes se logró obtener datos directamente de personas que han pasado por un proceso de fusión dentro del sector bancario costarricense en los últimos 5 años. A través de las entrevistas se recolectaron datos de interés relacionados a las fusiones bancarias en Costa Rica.

3.3.2.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son para Sabino,

“registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesados, por otros investigadores” (Sabino, pág. 113, 1997)

Los datos secundarios son aquellos registros que anteriormente fueron recopilados por otros investigadores. Con la finalidad de un mejor entendimiento de la realidad que el presente tema comprende, se utilizaron también fuentes secundarias como lo son libros, tesis de grado, tesinas, publicaciones especializadas, revistas y periódicos publicados, entrevistas personales; entre otros.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población se refiere al conjunto de elementos del universo con el que se va a trabajar. De acuerdo con la definición de Hernández, la población es,

“el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Hernández, pág. 210, 1991)

A su vez una población puede ser finita o infinita. Para Gómez,

“Una población finita tiene un número limitado de elementos, mientras que una infinita la forman un número ilimitado.” (Gómez, pág. 7, 1997)

La población de la investigación está fragmentada en tres sectores: el primero lo comprenden los gerentes, el segundo está constituido por los empleados del banco que ocupen un nivel de baja, mediana y alta jerarquía de mando y por último los clientes de las instituciones bancarias privadas que han atravesado un proceso de fusión dentro del sector bancario costarricense.

La población esta compuesta por un total de aproximadamente 40.000 unidades. De dicho número se seleccionará la cantidad necesaria para que la muestra seleccionada sea representativa a la totalidad de la población.

3.4.2 Muestra

Para Hernández,

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población ... es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, pág. 212, 1991)

La muestra corresponde a una porción de la totalidad de la población, la cual es analizada con la finalidad de poder generalizar los resultados obtenidos al resto de los elementos sin tener que analizar el total del universo.

Autores como Gómez consideran que el propósito del muestreo es el poder llevar a cabo investigaciones y que *“...las conclusiones o resultados sean aplicables a todos los elementos de la población que constituye el campo de referencia del estudio” (Gómez, Pág.8, 1997)*

La presente investigación cuenta con una población finita la cual se encuentra constituida por los gerentes y empleados.

Por otra parte los clientes de entidades bancarias que han atravesado un proceso de fusión constituyen una población infinita respaldado en el hecho que se va a analizar un proceso el cual puede repetirse teóricamente bajo las mismas condiciones, como lo menciona Gómez. Así mismo esta es difícil de calcular debido al secreto bancario que se reservan dichas entidades.

La utilidad del muestreo en el trabajo de campo se debe entre otros aspectos al que la población de clientes es bastante grande y con ello se dificulta el poder cubrir la totalidad físicamente.

Estas tres poblaciones cuentan con distintas perspectivas con respecto a los procesos de fusión y constituyen elementos representativos para obtener los objetivos deseados.

El primero de los grupos, los gerentes; son en su mayoría banqueros con vasta experiencia en el área de finanzas que han atravesado procesos de fusiones bancarias. El segundo grupo son empleados que laboran en el sector privado, también con una amplia carrera profesional en el sector bancario. Por último se encuentran los clientes, los cuales pagan por un servicio determinado y en su mayoría son personas que han atravesado por un proceso de fusión, por lo que constituyen parte representativa del mercado a investigar.

El tipo de muestra que se utilizó es aleatoria o al azar. Según Gómez, esta muestra

“Le da a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida de ser incluida en la muestra” (Gómez, pág.10, 1997)

3.4.3 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra que debe ser seleccionada para la correcta elaboración de la investigación debe tomar en cuenta lo mencionado por Hernández;

“Para fijar el tamaño de la muestra adecuado a cada investigación, es preciso primero determinar el porcentaje de error que estamos dispuestos a asumir... el error muestral nunca puede concebirse como un porcentaje del tamaño de la muestra con respecto al universo” (Hernández, pág. 95, 1991)

El error muestral indica el porcentaje de la incertidumbre con respecto a que la muestra escogida no sea representativa al total de la población.

El tamaño de la muestra se determina según el tamaño de la población, con la finalidad que la misma represente de la manera más certera al universo en estudio.

Se decidió escoger una muestra compuesta por 364 elementos considerando clientes externos e internos, para lograr con ello obtener resultado significativo en relación al totalidad de la población. Esta se encuentra fragmentada de la siguiente manera;

3.4.3.1 Tamaño de la muestra para la Población Infinita

Este tipo de muestra se determinará para clientes de las distintas entidades bancarias; proporcionalmente al número de sucursales y el volumen de clientes que estas manejen.

$$N_o = P * q * \left(\frac{z}{e} \right)^2$$

Fuente: Prof. Eugenia Estrada Malé

Donde:

No = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza deseado (90%)

P = Probabilidad de éxito (0.50)

Q = Probabilidad de fracaso (1 – P) = 0.50

E = Error de estimación = 4%

$$N_o = 0.50 * 0.50 * \left(\frac{1.64}{0.04} \right)^2$$

$$N_o = 156$$

El número de clientes que deben ser encuestados es de 156, distribuido de la siguiente manera según su representatividad en cada caso:

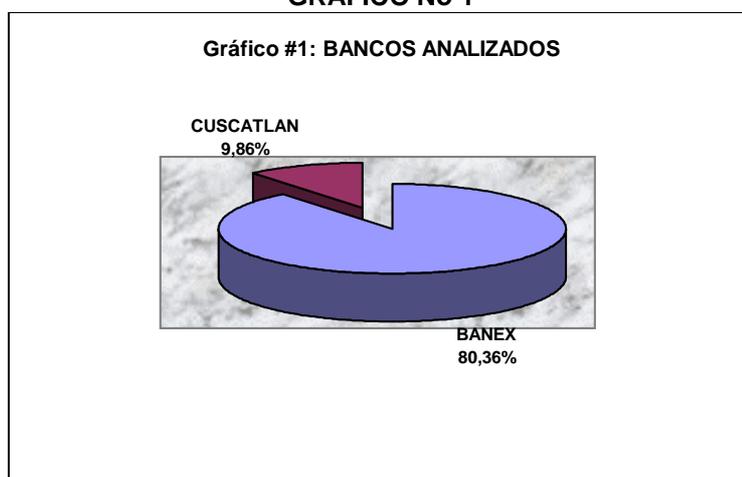
Total de formularios aplicados en cada caso:

**CUADRO No 1
FORMULARIO APLICADOS SEGÚN SECTOR**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BANCO BANEX	124	80.36%
BANCO CUSCATLAN	32	9.64%
Total	156 encuestas	100%

Fuente: Boletín Marzo 2001, SUGEF

GRAFICO No 1



Fuente: Boletín Marzo 2001, SUGEF

Un 80.36% de la población estudiada son clientes del banco Banex y un 9.86% son clientes del Cuscatlán.

3.4.3.2 Tamaño de la muestra para la población finita

Esta muestra se maneja tanto para cliente interno como para gerentes generales de las distintas entidades bancarias.

En el caso de los empleados se manejó proporcionalmente y en el segundo caso se analizó la totalidad de la población por su pequeño tamaño.

$$M = \frac{No}{No + (N - 1)}$$

Donde,

No = Tamaño de la muestra infinita

N = Tamaño de la población

M = Tamaño de muestra para población Finita

El tamaño de la población corresponde a la totalidad de los empleados de cada entidad bancaria según los datos emitidos por la Superintendencia General de Entidades Financieras. (SUGEF, on line, 2001)

Entonces, para cada caso se utiliza la siguiente fórmula sustituyendo según la entidad bancaria y la población. En todos los casos se utiliza como tamaño de la muestra infinita 156, correspondiente a la población de clientes.

a) Banco Banex

$$M = \frac{156}{\frac{156 + (N - 1)}{N}} = \frac{156}{\frac{156 + (511 - 1)}{511}} = 119 \text{ encuestas}$$

Nota/ Ver Anexo No 5

b) Banco Cuscatlán

$$M = \frac{156}{\frac{156 + (N - 1)}{N}} = \frac{156}{\frac{156 + (204 - 1)}{204}} = 89 \text{ encuestas}$$

Nota/ Ver Anexo No 6

El total de formularios aplicados a clientes internos en las diferentes entidades es de 208.

Se realizó un análisis del total de activos productivos de las entidades en estudio por sector privado y según la totalidad del sistema financiero nacional con el fin de revisar su representatividad de cada uno de los dos sectores.

SECTOR ANALIZADO	TOTAL DE ACTIVOS
Sector Privado Estudiado	169 970,10 millones
Sistema Financiero Nacional	2.512 412,90 millones

Nota: se toman los activos productivos y no productivos (sumatoria)

Fuente: Boletín a Marzo 2001, SUGEF / Sr. Armando Vásquez, Banco Central de Costa Rica.

Fórmulas utilizadas:

$$\text{FORMULA 1}$$
$$\frac{\text{Total de activos Banco X}}{\text{Total de activos Sector Privado}}$$

$$\text{FORMULA 2}$$
$$\frac{\text{Total de activos 2 BANCOS}}{\text{Total de activos Sector Privado}}$$

Por medio de la fórmula 1 se determinó la representatividad del Banco Banex y el Banco Cuscatlán del resto del sector privado costarricense. Mientras que de la fórmula 2 se determinó la representatividad

Del sector privado,

Total de activos de cada banco, dividido entre 693.110,30:

		Resultado
-----	-----	-----
BANCO BANEX	136.585,3 millones	80.36%
BANCO CUSCATLAN	33.384,8 millones	19.64 %
-----	-----	-----
Total	169.970,10 millones	100%

Para determinar cuanto representa cada uno del total de la población investigada, se realizó la siguiente operación:

Del sector en estudio,

Total de activos cada banco dividido entre 169,970.10:

		Resultado
-----	-----	-----
BANCO BANEX	136.585,3 millones	80,36%
BANCO CUSCATLAN	33.384,8 millones	19,64%
-----	-----	-----
Total	169,970.10 millones	100%

Cálculo:

BANCO	ACTIVOS TOTALES: 693,110.30
Banex	136,585.30 millones
Cuscatlán	33,384.80 millones
TOTAL	169,970.10

Fuente: Boletín a Marzo 2001, SUGEF

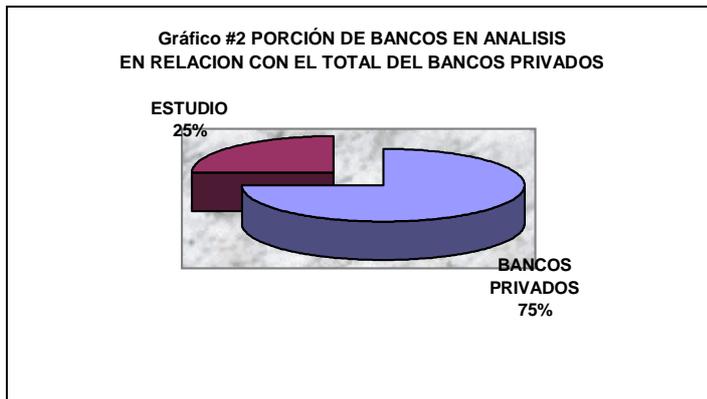
a) Banco Banex

136.585.30
_____ = 80.36% DEL ESTUDIO
169.970.10

b) Banco Cuscatlán

33.384.80
_____ = 19.64% DEL ESTUDIO
169.970.10

GRAFICO #2
PORCION DE BANCOS EN ANÁLISIS EN RELACION CON EL TOTAL DE BANCOS PRIVADOS



Fuente: Boletín Financiero SUGEF al 30 de marzo de 2001.

Los bancos que están siendo analizados representan un 24.54% del total del sector bancario privado.

d) Del Sector privado en general

Para ver cuanto significan del total de activos del sector privado los bancos que están siendo analizados del total de activos del Sistema bancario nacional, se procede al siguiente cálculo:

$$\frac{169.970.10 \text{ millones}}{2.512.412.90 \text{ millones}} = 6.77\%$$

Los 169,970.10 millones (24.54%) que son la sumatoria del total de activos de los dos bancos, dividido ente el total de activos del Sistema Bancario Nacional 2.512.412,90 igual a un 6.77%. El total de activos del Sistema Financiero Nacional es de 2.512.412,90 millones. El total de activos del Sector Privado es de 693.110,3 millones.

**GRAFICO #3
BANCOS EN ESTUDIO EN RELACION AL SISTEMA
FINANCIERO NACIONAL**



Fuente: Boletín Financiero SUGEF al 30 de marzo de 2001.

3.5 Descripción de los Instrumentos

Los instrumentos metodológicos que fueron utilizados para llevar a cabo el análisis fueron básicamente la observación, la entrevista personal y la encuesta de tipo personal y telefónica.

Como lo menciona Hernández,

“Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en (Hernández, pág. 242, 1991)

Una entrevista es para Herrera,

“Una conversación generalmente oral, entre dos seres humanos, de los cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado” (Herrera, pág. 24, 1993)

Para la investigación se desarrolló una entrevista personal con los Gerentes de los Bancos en estudio con preguntas previamente elaboradas que respondieran a las variables investigadas. Dicha entrevista está estructurada y contiene tanto preguntas cerradas como abiertas. (Ver anexo No 3)

Tanto en el caso de cliente interno como cliente externo se aplicó la encuesta autoadministrada la cual fue proporcionada directamente a los que debían responder y las respuestas fueron marcadas por ellos directamente. En el caso de los cuestionarios las preguntas formuladas son cerradas a excepción de una cuyo fin es conocer la opinión de los encuestados en cuanto a las ventajas y desventajas de las fusiones bancarias en el sector bancario privado. (Ver anexo No 2 y No 3)

3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos

En la construcción de los instrumentos de recolección de datos se verificó que estos reunieran dos requisitos básicos: confiabilidad y validez.

Hernández se refiere a estos dos términos de la siguiente manera;

“La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados; mientras que la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, pág. 243, 1991)

Se estima que los instrumentos aplicados son válidos y confiables ya que cuentan con controles recomendados por expertos en el área de investigación y fueron creados y modificados hasta lograr exactitud en los resultados lo cual garantiza su representatividad y confiabilidad.

Inicialmente se realizó una prueba a una pequeña parte de la muestra para comprobar la estructuración y comprensión de las preguntas para posteriormente realizar las correcciones del caso. La información recopilada facilitó el cumplimiento de los objetivos de la investigación mediante la aplicación de los instrumentos.

Por otro lado, las entrevistas también son confiables ya que fueron aplicadas a profesionales con vasta experiencia en el tema de fusiones y por ende sus respuestas cuentan con un alto grado de exactitud.

Con la correcta elaboración y aplicación de los instrumentos se logró alcanzar la validez y confiabilidad de los mismos.

3.7 Definición de Variables

3.7.1 Reforma Financiera

3.7.1.1 Definición Conceptual

La reforma financiera se define como,

“El conjunto de medidas adoptadas que buscan dar una mayor flexibilidad y libertad a los intermediarios financieros para que realicen sus tareas.” (Porras, pág. 42, 1994)

3.7.1.2 Definición Operacional

Las reformas financieras procuran un mejor funcionamiento del sistema financiero en beneficio de los intermediarios. Con ello se logra la armonía de las diversas entidades bancarias en el entorno financiero. Esta variable se mide por medio del incremento en el capital mínimo de operación, la apertura al monopolio de captación en cuenta corriente, la reglamentación de grupos financieros, el apego a las normas de basilea y el incremento de la inversión o capital extranjero.

3.7.2 Globalización

3.7.2.1 Definición Conceptual

“El desplazamiento desde mercados locales y segmentados hacia mercados multinacionales e integrados” (Levi, pág. 667, 1997)

3.7.2.2 Definición Operacional

La globalización brinda una apertura a las condiciones de negociación entre los diversos países ya que con ella se incrementa la competitividad y con ello la eficiencia de los mismos. Su medición se hará por medio de la medición de indicadores como la competitividad, la apertura de mercados, la innovación de productos, la regionalización y el incremento de capital extranjero.

3.7.3 Fusión Bancaria

3.7.3.1 Definición Conceptual

Para Van Horne la fusión es,

“La combinación de dos corporaciones en la cual sólo una sobrevive. La corporación fusionada deja de existir, dejando sus activos y pasivos a la corporación compradora” (Van Horne, pág. 650, 1997)

Una fusión bancaria se define como la combinación de dos sociedades constituidas como entidades bancarias en la cual solo una sobrevive.

3.7.3.2 Definición Operacional

El análisis de fusiones bancarias se realizó por medio de entrevistas y formularios aplicados a personal interno, externo y de gerencia de los bancos que atravesaron por un proceso de fusión. El factor operacional para esta variable se mide por medio de los indicadores recursos humanos, servicio al cliente, mejora en los productos e información.

3.7.4 Eficiencia

3.7.4.1 Definición Conceptual

El autor define eficiencia como

“la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer las cosas bien” (Stoner, pág.G4, 1996)

3.7.4.2 Definición Operacional

La eficiencia permite observar el alcance de la fusión, para por medio de esta llevar a cabo los procedimientos de la mejor manera posible para el logro de los objetivos.

3.8 Alcances y Limitaciones

3.8.1 Alcances

⇒ Este trabajo aporta una serie de aspectos relevantes en los procesos de fusiones en la banca privada en Costa Rica, en cuanto a los aciertos y errores ocurridos en dichas negociaciones.

⇒ Por los escasos trabajos de investigación realizados en dicho campo específico podría ser una guía para la realización de estudios similares de otros investigadores así como propiamente para la entidades que vayan a atravesar una fusión.

⇒ La riqueza que posee el tema en estudio se presta para realizar otras investigaciones de gran interés alrededor de distintas variables pero relacionadas a las que fueron analizadas en el presente trabajo.

3.8.2 Limitaciones

⇒ Dificultad para obtener contacto con los funcionarios de Gerencia de las entidades bancarias y personas relacionadas con las mismas.

⇒ Dificultad para la obtención de datos confidenciales como lo son números precisos de clientes externos y personal interno.

⇒ Imposibilidad de aplicar una cantidad masiva de formularios a algunos sujetos en estudio debido al secreto bancario y confidencialidad que guardan las entidades, esto obligó a realizar el estudio a una menor cantidad de personas pero seleccionadas por el departamento de recursos humanos.

⇒ Pocos trabajos de investigación similares al problema en investigación obliga a un análisis más a fondo de los procesos de fusión y su entorno siempre contrastando la teoría con la realidad obtenida de los datos recolectados.

⇒ El tamaño de la población bancable es bastante grande por lo que resulta difícil abarcar en un lapso de seis meses a un número mayor de personas al que se seleccionó como muestra.

⇒ Debido a que el tema requiere de un conocimiento básico de las personas que se entrevistaron y encuestaron, no todos los sujetos cuentan con los requisitos para que sus respuestas sean confiables y válidas y este aspecto dificulta la investigación ya que no todos los sujetos califican para el trabajo de campo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En este capítulo se analizan e interpretan las variables en estudio con el propósito de obtener una visión más clara de las necesidades que representa el sector en estudio.

La presentación de los datos se presenta con apoyo de gráficos con el fin de permitir una mejor visualización de la información para que esta pueda estar al alcance de los lectores.

La información recolectada a través de las entrevistas se transcriben de forma textual. En estas se analiza la incidencia de la reforma financiera de 1995 y la globalización en las fusiones, las fusiones bancarias, la percepción de los participantes en dichos procesos de negociación y la eficacia y eficacia de los mismos.

Los resultados obtenidos con las entrevistas personales a los diferentes gerentes y otras personas específicas con conocimientos en el campo de las fusiones bancarias, reflejan muchas de las ventajas que surgen cuando ocurren estas negociaciones y atacan aquellos aspectos generalmente olvidados a la hora de concretar un proceso de esta índole.

Por otra parte los formularios entregados a clientes externos e internos pone en evidencia la percepción de muchos de los participantes del sector financiero privado costarricense en materia de fusiones bancarias.

Para una mayor objetividad, los datos recopilados que fundamentan los objetivos son dados a partir de un análisis de las variables para organizar de mejor manera la organización.

4.1 Formulario aplicado a cliente externo

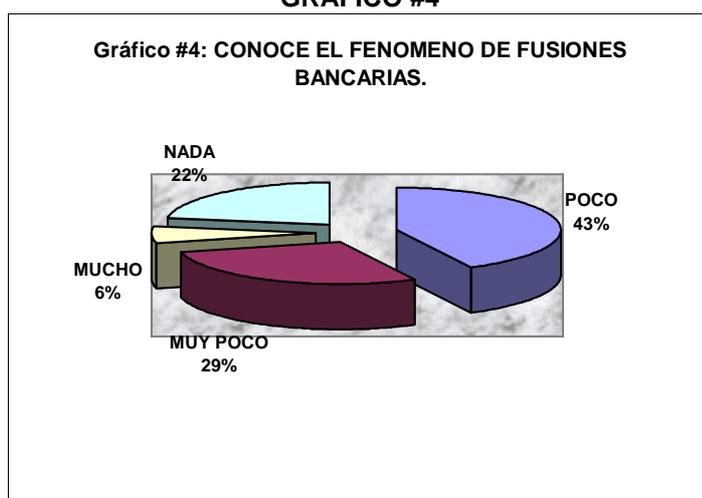
El formulario aplicado a 156 clientes está conformado por veinte preguntas orientadas a las variables en estudio anteriormente mencionadas.

**CUADRO #4
CONOCE EL FENOMENO DE FUSIONES BANCARIAS**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
POCO	66	42.4
MUY POCO	45	28.8
MUCHO	10	6.3
NADA	35	22.5
TOTAL	156	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #4



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

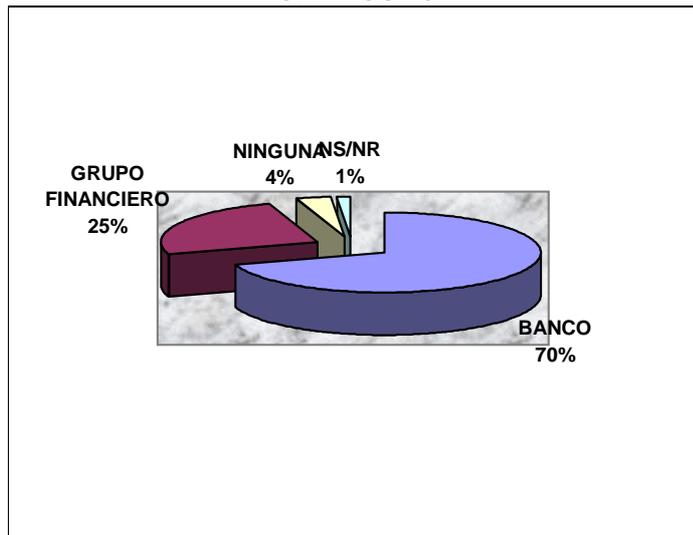
Del total de personas encuestadas, un 42.4% conocen poco del fenómeno de fusiones bancarias, un 28.8% alegan conocer muy poco, tan solo un 6.3% conocen mucho y un 22.5% no tiene algún conocimiento de las fusiones en Costa Rica. Esto evidencia un conocimiento muy vago acerca de las fusiones y tan solo 10 personas de las 156 a las que se les aplicó el instrumento dicen conocer mucho de estas.

**CUADRO #5
PERCEPCION DE LA ENTIDAD BANCARIA CON LA QUE
USTED REALIZA SUS TRANSACCIONES FINANCIERAS**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BANCO	109	70.0
GRUPO FINANCIERO	6	25.0
NINGUNA	59	3.8
NS / NR	20	1.3
TOTAL	156	100

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #5



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

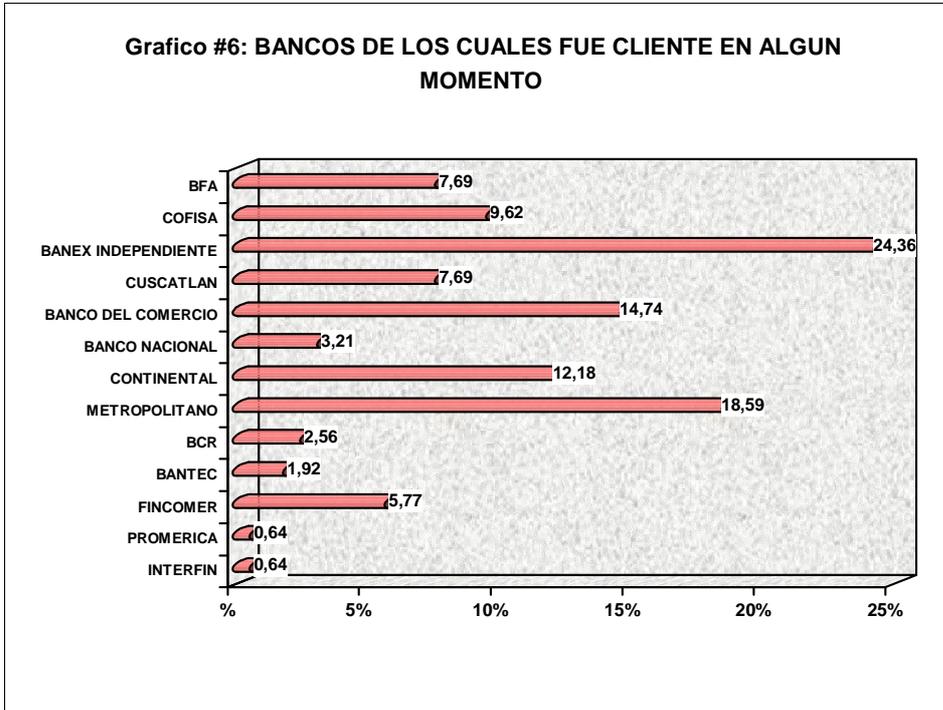
Debido a que la investigación se basa en las fusiones del sector bancario se aplico una pregunta sobre la percepción de las personas con respecto a la entidad con la cual realizan sus transacciones. De ellas, una mayoría compuesta por un 79% la perciben como un banco, un 25% lo perciben como grupo financiero, un 3.8% como ninguna de las opciones y un 1.3% no respondieron la pregunta.

**CUADRO #6
BANCOS DE LOS CUALES FUE CLIENTE EN ALGUN MOMENTO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BANCOS		
-----	-----	-----
BFA	12	7.69
COFISA	15	9.62
BANEX INDEPENDIENTE	38	24.36
CUSCATLAN	12	7.69
BANCO DEL COMERCIO	23	14.74
BANCO NACIONAL	5	3.21
CONTINENTAL	19	12.18
METROPOLITANO	29	18.59
BCR	4	2.56
BANTEC	3	1.92
FINCOMER	9	5.77
PROMERICA	1	0.64
INTERFIN	1	0.64
TOTAL	156	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #6



Fuente: Formulario cliente externo

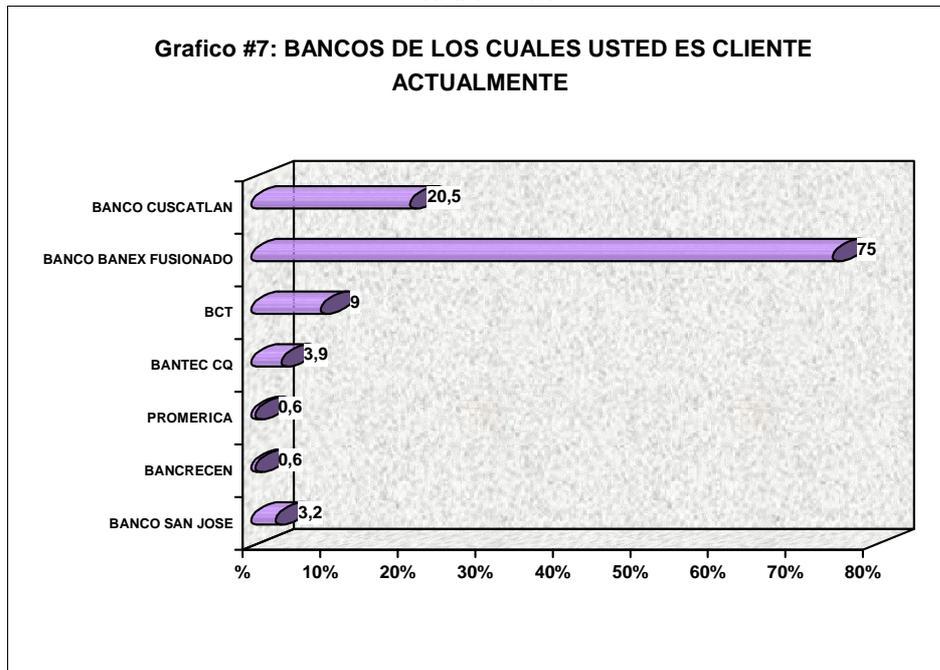
Del sondeo sobre las instituciones bancarias de las cuales habían sido clientes de los diferentes bancos en algún momento, un 7.69 dijo haber sido cliente del Banco de Fomento Agrícola, un 9.62% de la Corporación Costarricense de Financiamiento Industrial, un 24.36% del Banco Banex independiente, un 7.69% del Banco Cuscatlan, un 14.74% del Banco del Comercio, un 3.21% del Banco Nacional, un 12.18% del Banco Continental, un 18.59% del Banco Metropolitano, un 2.56% del Banco de Costa Rica, un 1.92% de Bantec, CQ, un 5.77% de Fincomer y un 0.64% por igual para el Banco Promerica e Interfin.

**CUADRO #7
BANCOS DE LOS CUALES ES USTED CLIENTE ACTUALMENTE**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BANCOS		
BANCO CUSCATLAN	32	20.5
BANCO BANEX FUSIONADO	117	75.0
BCT	14	9.0
BANTEC-CQ	6	3.9
PROMERICA	1	0.6
BANCRECEN	1	0.6
BANCO SAN JOSE	5	3.2
TOTAL	156	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #7



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

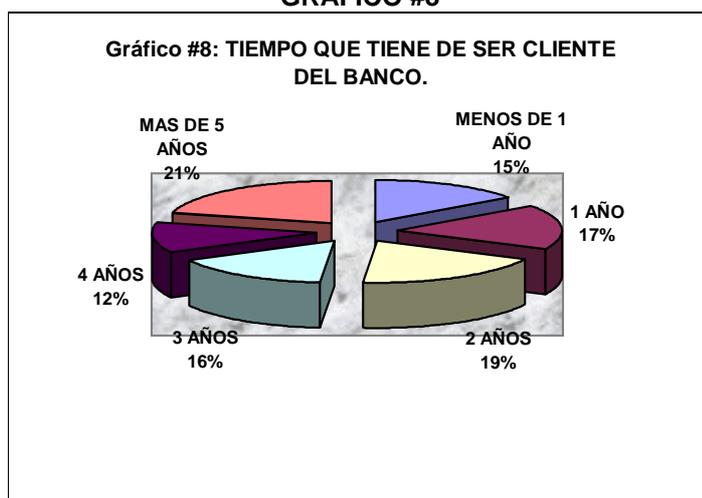
No obstante algunas de las personas pertenecieron a varias entidades anteriormente, son clientes actuales de las siguientes: del Cuscatlán un 20.5%, del Banex fusionado un 75%, de BCT, SA un 9%, de Bantec CQ, de Promerica un 0.6%, de Bancrecen un 3.2% y del Banco de San José un 3.2%.

**CUADRO #8
TIEMPO QUE TIENE DE SER CLIENTE DEL BANCO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TIEMPO DE SER CLIENTE		
MENOS DE 1 AÑO	23	15.0
1 AÑO	27	17.3
2 AÑOS	30	19.0
3 AÑOS	25	16.0
4 AÑOS	18	11.50
MAS DE 5 AÑOS	33	21.20
TOTAL	156	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #8



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

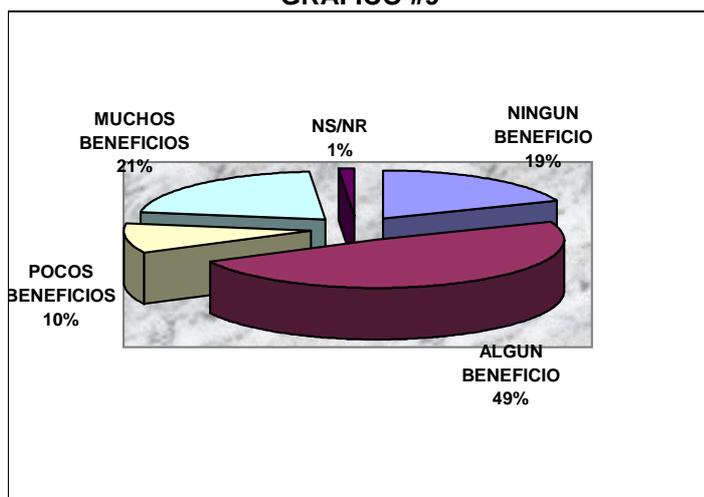
La antigüedad de los clientes de las entidades es variable, el 15% tienen menos de un año con el banco, el 17.3% cuentan con un año, el 19% tienen dos años, el 16% tienen tres años, el 11.50% llevan cuatro años con la misma entidad bancaria y el 21.20% restante cuenta con más de cinco años.

**CUADRO #9
GRADO DE BENEFICIO QUE LE BRINDAN A USTED
COMO CLIENTE LAS FUSIONES BANCARIAS**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BENEFICIOS DE LAS FUSIONES BANCARIAS		
NINGUN BENEFICIO	29	18.8
ALGUN BENEFICIO	76	48.8
POCOS BENEFICIOS	16	10.0
MUCHOS BENEFICIOS	33	21.3
NS / NR	2	1.3
TOTAL		

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #9



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

El análisis de los beneficios que brindan las fusiones bancarias arrojo que un 18.8% de la muestra considera que estas no brindan ningún beneficio, un 48.8% creen que brindan algún beneficio, un 10.0% creen que son pocos beneficios, un 21.3% creen que son muchos los beneficios y un 1.3% no saben o no responden.

**CUADRO #10
CONOCIMIENTO DE LA FUSION QUE REALIZO SU BANCO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
CONOCE FUSION DE SU BANCO		
SI	80	51.3
NO	76	48.8
TOTAL	156	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #10



Fuente: Formulario aplicado cliente externo

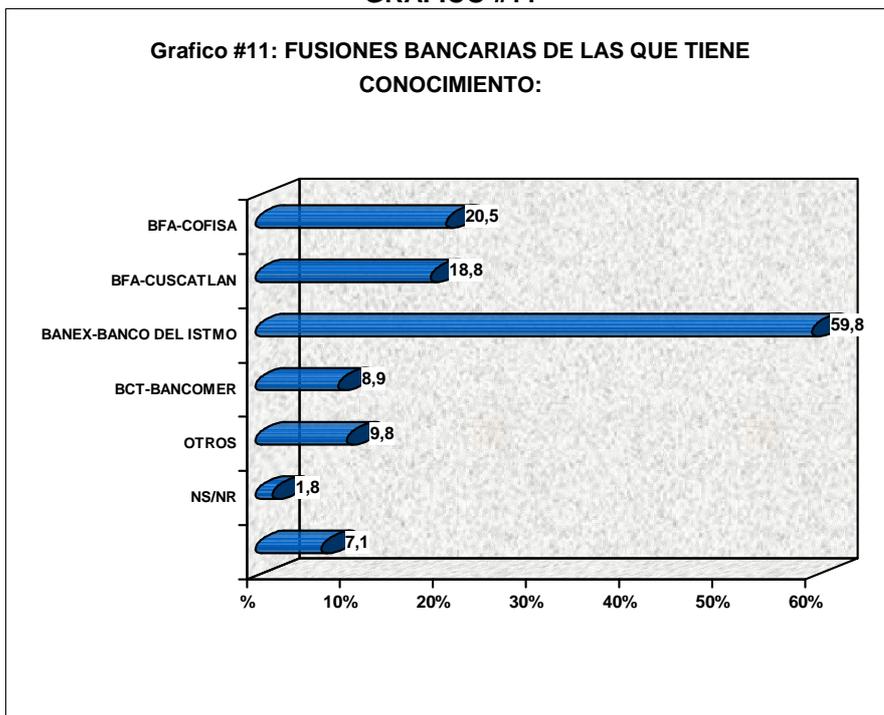
Acerca del conocimiento de la fusión que realizaron las distintas entidades bancarias, un 51.3% alegaron tener conocimiento de esta mientras que el restante 48.8% desconocen de la misma. Esto significa que de 156 encuestas aplicadas, 80 personas si conocen de la fusión y 76 no.

**CUADRO #11
FUSIONES BANCARIAS DE LAS QUE TIENE CONOCIMIENTO**

FUSIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BFA-COFISA	16	20.5
BFA-CUSCATLAN	15	18.8
BANEX-BANCO DEL ISTMO	48	59.8
BCT-BANCOMER	8	8.9
BANEX-METROPOLITANO	7	9.8
OTROS	1	1.8
NS / NR	6	7.1
TOTAL	80	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #11



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

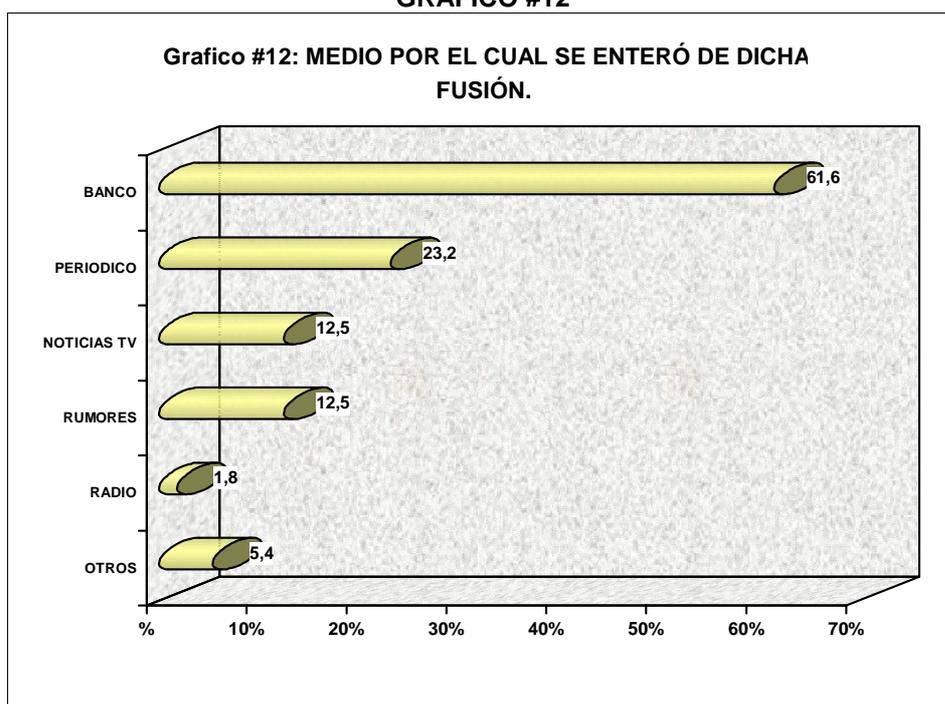
De las fusiones efectuadas a nivel del sector bancario privado, de la que se tiene mayor conocimiento es de la unión de Banex con el Banco del Istmo con un porcentaje del 59.8%. La fusión del BFA - COFISA es la segunda de la lista con un 20.5% y en tercer lugar lo ocupa BFA – Cuscatlán. Las otras dos fusiones que fueron reconocidas por las personas fueron la de BCT – Bancomer con un 8.9% Banex – Metropolitano con un 9.8%. El 1.8% conoce de otras fusiones y un 7.1% que se abstuvieron de contestar.

**CUADRO #12
MEDIO POR EL CUAL SE ENTERO USTED POR PRIMERA VEZ LA FUSION**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MEDIOS		
-----	-----	-----
BANCO	49	61.6
PERIODICO	19	23.2
NOTICIAS TV	10	12.5
RUMORES	10	12.5
RADIO	1	1.8
OTRO	4	5.4
TOTAL	80	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #12



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

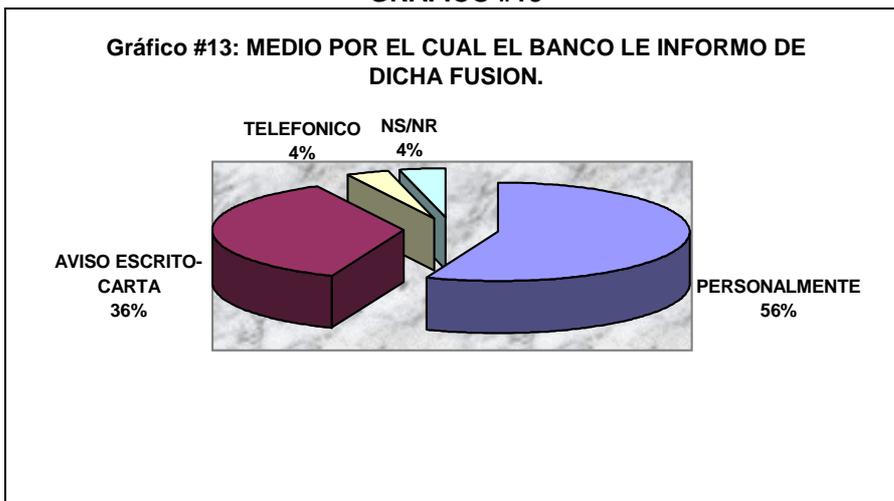
El análisis de los medios por medio de los las personas que conocían de la fusión de su entidad bancaria, correspondiente a 80 personas determina que un 61.6% lo hizo por medio de su fusión, 23.2% a traves del periódico, 12.5% se informo con noticias de la televisión al igual que rumores y el 1.8% escucharon la noticia a traves de la radio. El 5.4% considera que otros medios son más aptos para informar acerca de un proceso de dicha índole.

GRAFICO #13
MEDIO POR EL CUAL EL BANCO LE INFORMO ACERCA DE DICHA FUSION

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MEDIO BANCARIO		
PERSONALMENTE	39	56.0
AVISO ESCRITO-CARTA	25	36.0
TELEFONICO	3	4.0
NS / NR	3	4.0
TOTAL	69	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #13



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

Se realizó un sondeo para determinar el medio por el cual el banco había informado anteriormente a sus clientes de la fusión. El banco informa personalmente en un 56%, por aviso escrito o carta un 36%, por medio de llamada telefónica un 4% y un 4% no respondieron a la pregunta.

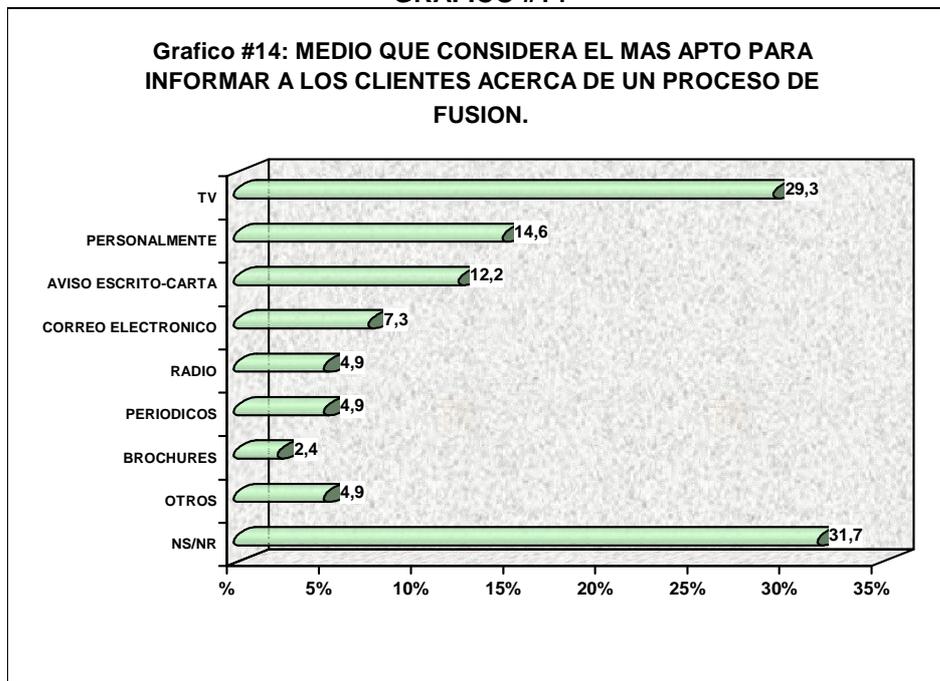
**CUADRO #14
MEDIO QUE CONSIDERA EL MAS APTO PARA INFORMAR
A LOS CLIENTES ACERCA DE UN PROCESO DE FUSION**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %

MEDIOS		
-----	-----	-----
TV	23	29.3
PERSONALMENTE	12	14.6
AVISO ESCRITO – CARTA	10	12.2
CORREO ELECTRÓNICO	6	7.3
RADIO	4	4.9
PERIODICOS	4	4.9
BROCHURES	2	2.4
OTROS	4	4.9
NS / NR	25	31.7
TOTAL	80	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #14



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

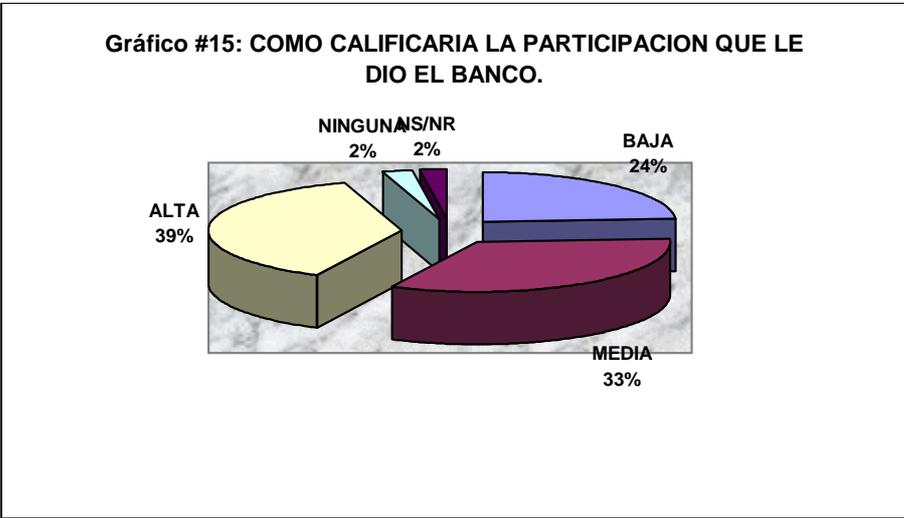
Entre los medios más aptos que se consideran para informar a los clientes acerca de un proceso de fusión se determinó lo siguiente: un 29.3% por medio de televisión, un 14.6% personalmente, un 12.2% por medio de aviso escrito o carta, un 7.3% por correo electrónico, un 4.9% a través de radio, un 4.9% por medio de periódicos y a brochurs un 2.4%. Un 4.9% consideran que otros medios son más aptos y un 31.7% no saben o no responden.

**CUADRO #15
NIVEL DE PARTICIPACION QUE LE DIO EL
BANCO A USTED COMO CLIENTE EN DICHO PROCESO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BAJA	20	24.4
MEDIA	29	36.6
ALTA	16	19.5
NINGUNA	15	19.1
NS / NR	2	2.4
TOTAL	80	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #15



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

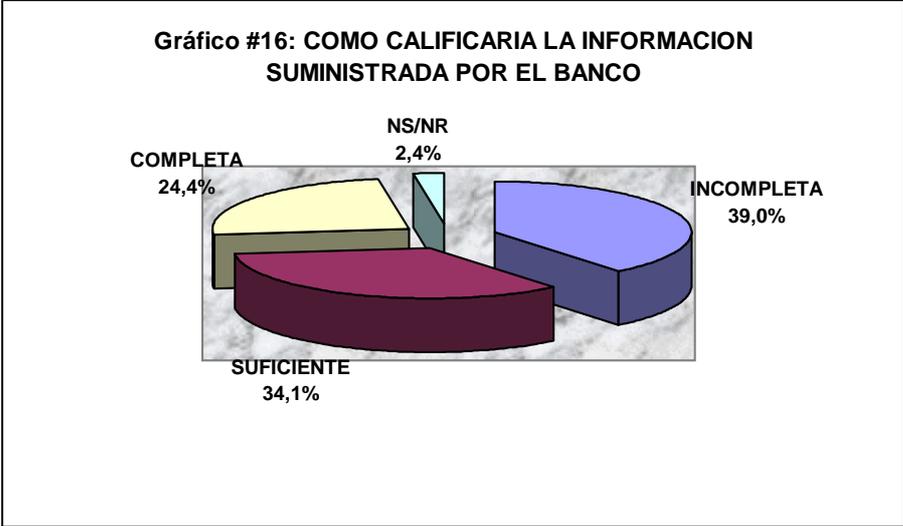
Con respecto al nivel de participación que le dio al banco a usted como cliente en los procesos de fusión, un 24.4% opinaron que fue baja, un 36.6% creen que esta es media, un 19.5% consideran que es alta, 19.1% creen que no tuvieron participación alguna y el 2.4% restante no saben o no respondieron.

**CUADRO #16
COMO CALIFICARIA LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL BANCO**

INFORMACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
INCOMPLETA	31	39.0%
SUFICIENTE	27	34.1%
COMPLETA	20	24.4%
NS / NR	2	2.4%
TOTAL	80	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #16



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

La información suministrada por el banco durante el proceso de fusión fue considerada por los clientes completa en un 24.4%, suficiente en un 34.1%, incompleta en un 39.0% y un 2.4% no respondieron a la pregunta.

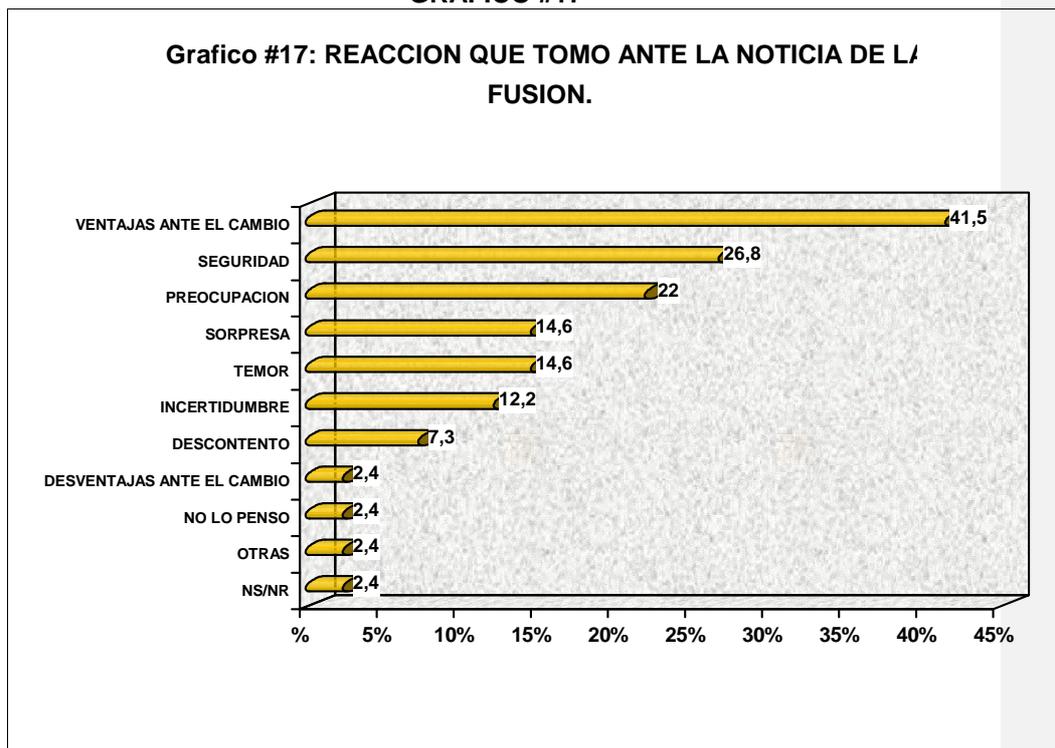
**GRAFICO #17
REACCION QUE TOMO ANTE LA NOTICIA DE FUSION**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
VENTAJAS ANTE EL CAMBIO	33	41.5%
INCERTIDUMBRE	21	26.8%
PREOCUPACIÓN	18	22.0%
SORPRESA	12	14.6%
TEMOR	12	14.6%
INCERTIDUMBRE	10	12.2%
DESCONTENTO	6	7.3%
DESVENTAJAS ANTE EL CAMBIO	2	2.4%
NO LO PENSO	2	2.4%
OTRAS	2	2.4%
NS / NR	2	2.4%
TOTAL	80	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #17

Gráfico #17: REACCION QUE TOMO ANTE LA NOTICIA DE LA FUSION.



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

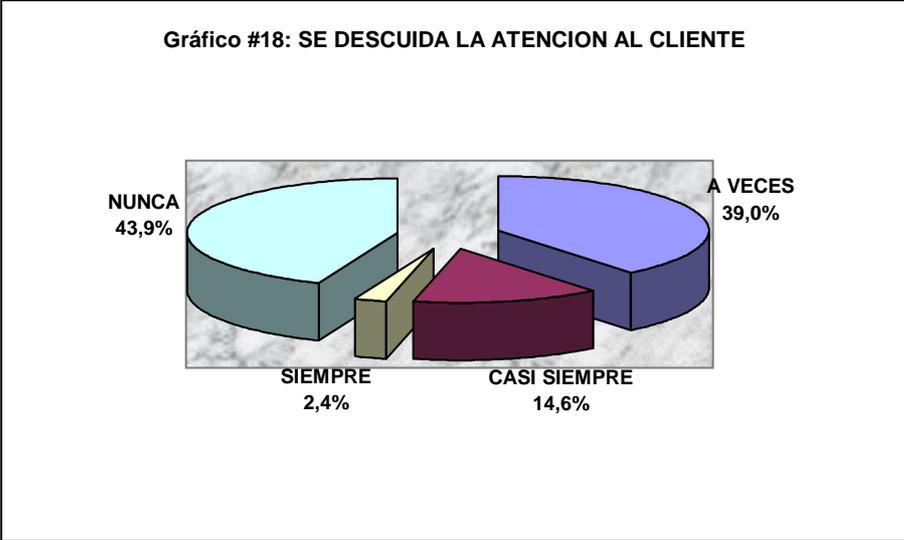
Ante la noticia de la fusión hubo distintas percepciones por parte de los clientes. Un 41.5% sintió ventajas ante el cambio, el 26.8% percibió una sensación de incertidumbre, el 22.0% preocupación, un 14.6% sorpresa al igual que temor, un 12.2% reaccionó con un sentimiento de descontento, el 7.3% sintió que el cambio le traería desventajas, un 2.4% no lo pensó y un 4.8% no respondió o tuvo otras reacciones.

**CUADRO #18
SE DESCUIDA LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A VECES	31	39.0%
CASI SIEMPRE	12	14.6%
SIEMPRE	2	2.4%
NUNCA	35	43.9%
TOTAL	80	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #18



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

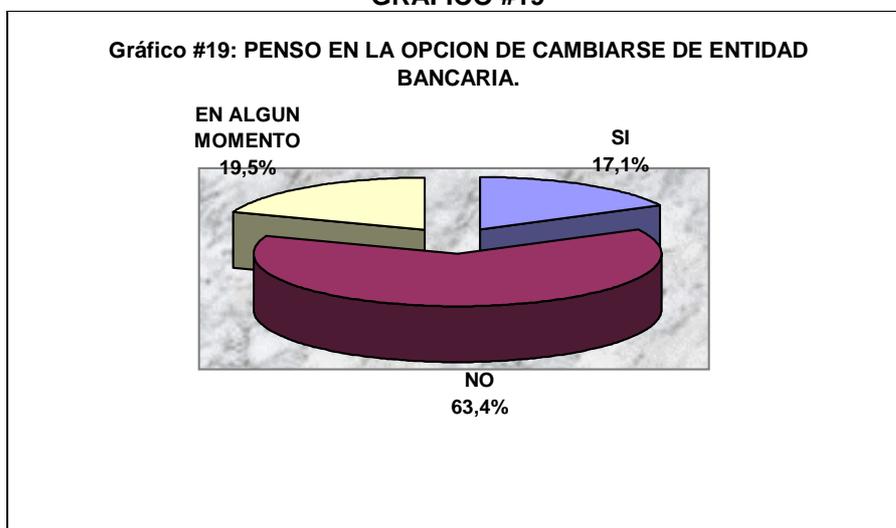
Con respecto a la percepción de los clientes en cuanto al descuido en la atención del servicio en los procesos de fusión bancaria, estos consideran lo siguiente: un 39% considera que se descuida a veces, un 14.6% que casi siempre, un 2.4% siempre y el restante 43.9% considera que nunca se descuida.

**CUADRO #19
PENSÓ EN LA OPCIÓN DE CAMBIARSE DE ENTIDAD BANCARIA**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	14	17.1%
NO	51	63.4%
EN ALGUN MOMENTO	16	19.5%
TOTAL	80	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #19



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

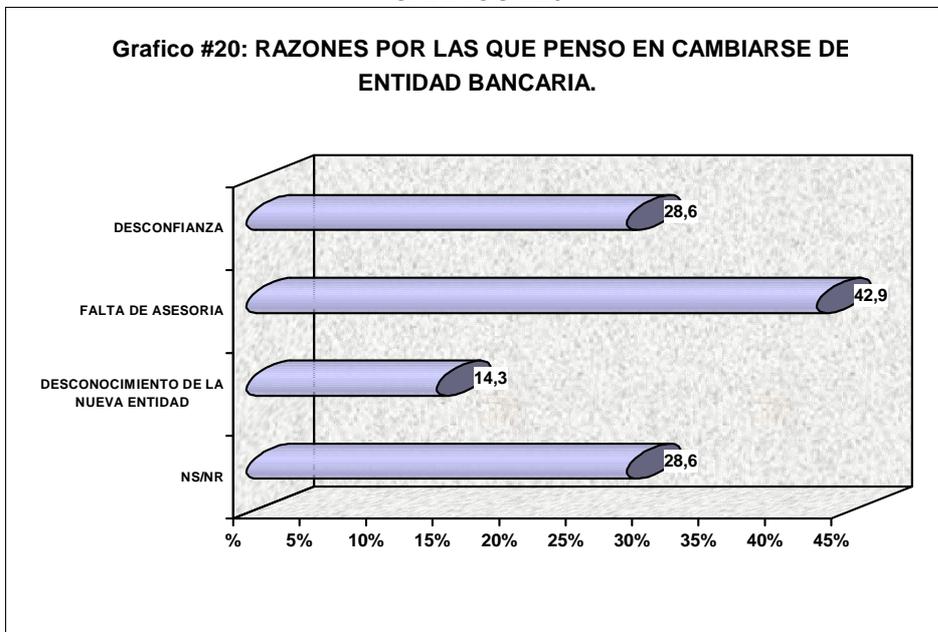
Se realizó un sondeo sobre la posibilidad de los clientes de cambiarse de entidad bancaria ante el proceso de fusión y un 63.4% no pensó en la opción de cambiar de banco, un 17.1% sí lo pensó y el 19.5% lo consideró en algún momento.

**CUADRO #20
RAZONES POR LAS QUE PENSÓ EN CAMBIARSE DE ENTIDAD BANCARIA**

RAZONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
DESCONFIANZA	4	28.6%
FALTA DE ASESORIA	4	28.6%
DESCONOCIMIENTO DE LA NUEVA ENTIDAD	2	14.3%
NS / NR	6	42.9%
TOTAL	14	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #20



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

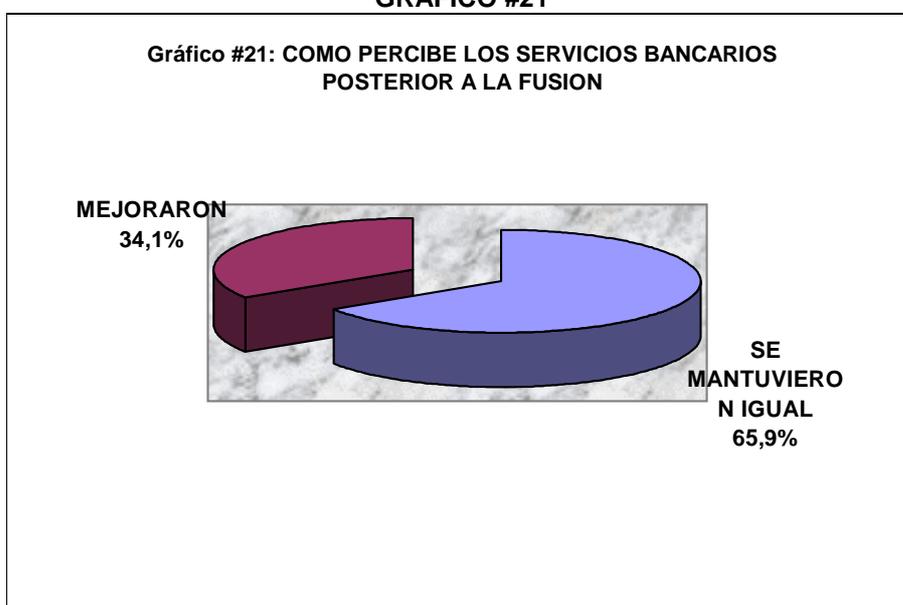
Al cuestionar cuáles eran las razones por las cuales se pensó en cambiar de entidad bancaria se obtuvo que un 28.6% lo hizo por desconfianza, al igual que por falta de asesoría, un 14.3% por desconocimiento de la nueva entidad y por último un 42.9% no respondió a la pregunta.

**GRAFICO #21
COMO PERCIBE LOS SERVICIOS BANCARIOS POSTERIOR A LA FUSIÓN.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
COMO CONSIDERA LOS SERVICIOS		
SE MANTUVIERON IGUAL	53	65.9%
MEJORARON	27	34.1%
TOTAL	80	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #21



Fuente: Formulario aplicado cliente externo

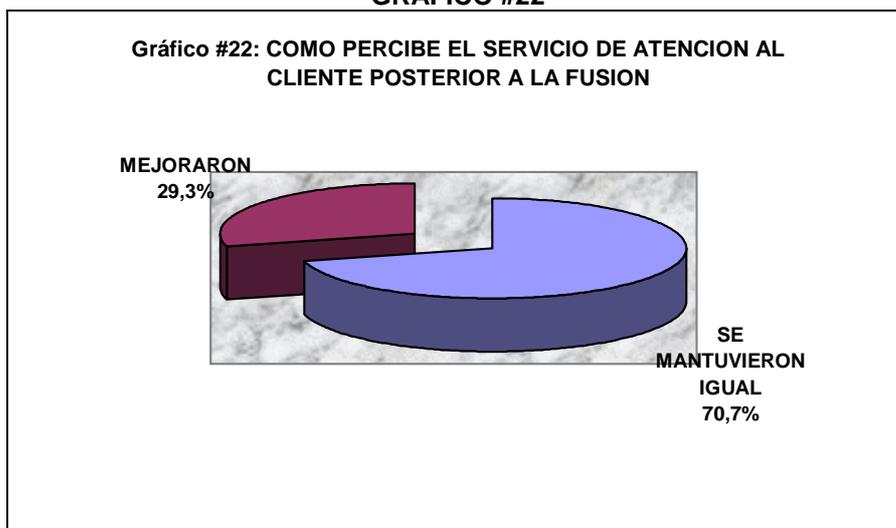
De la percepción de los servicios bancarios posterior a la fusión, se encontró que un 65.9% considera que estos se mantuvieron igual mientras que un 34.1% consideran que mejoraron.

**CUADRO #22
COMO PERCIBE EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE POSTERIOR A LA FUSIÓN**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
COMO CONSIDERA EL SERVICIO DE ATENCIÓN PERSONAL		
SE MANTUVO IGUAL	57	70.7%
MEJORO	24	29.3%
TOTAL	80	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #22



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

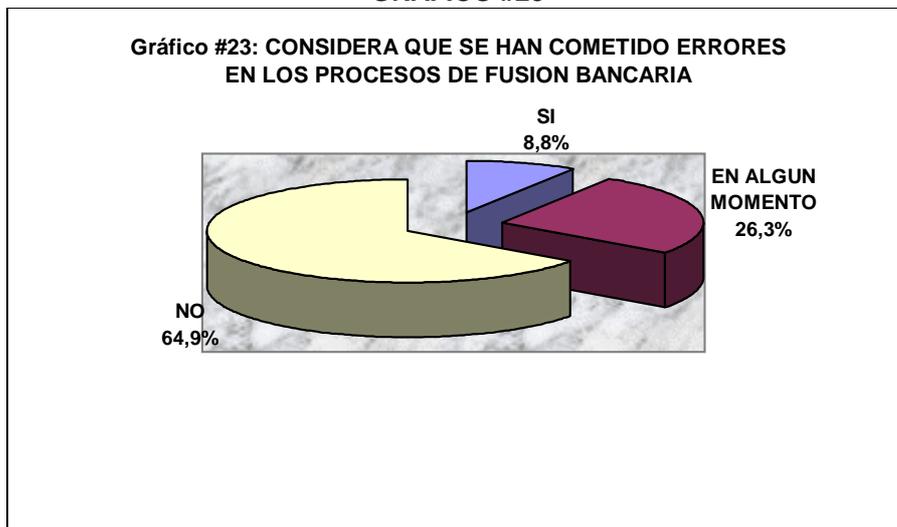
En torno a la percepción en el servicio de atención al cliente posterior a la fusión el 70.7% opinó que este se mantuvo igual y el 29.3% considera que mejoró.

**CUADRO #23
CONSIDERA QUE SE HAN COMETIDO ERRORES EN LOS PROCESOS DE
FUSIÓN BANCARIA**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SE HAN COMETIDO ERRORES?		
SI	14	8.8%
EN ALGUN MOMENTO	41	26.3%
NO	101	65.0%
TOTAL	156	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #23



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

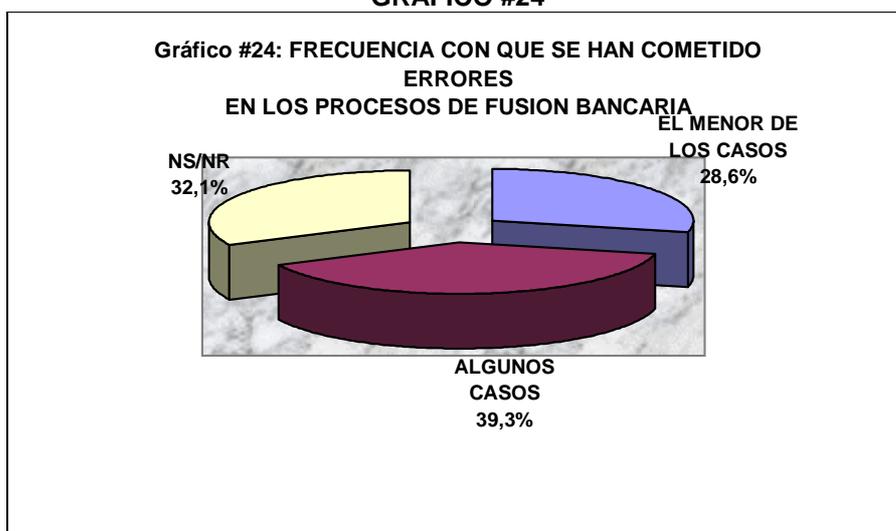
Respecto a si se considera que se han cometido errores en las fusiones bancarias en el sector privado costarricense un 8.8% respondió que si, un 26.3% consideran que en algún momento y un 65.0% no lo considera.

**CUADRO #24
FRECUENCIA CON QUE SE HAN COMETIDO ERRORES EN LOS PROCESOS
DE FUSIÓN BANCARIA.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
FRECUENCIA DE LOS ERRORES		
EL MENOR DE LOS CASOS	16	28.6%
ALGUNOS CASOS	22	39.3%
NS / NR	18	32.1%
TOTAL	55	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #24



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

Respecto a la frecuencia con que se han cometido errores en los procesos de fusión, un 28.6% considera que estos se han presentado en el menor de los casos, un 39.3% consideran que en algunos casos y un 32.1% no brindó su respuesta.

CUADRO #25
FACTORES QUE INCIDEN DIRECTAMENTE EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN
LOS PROCESOS DE FUSIÓN BANCARIA

PARTE A: INCIDEN NEGATIVAMENTE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
COSTOS	22	39.3%
EFICIENCIA	4	7.1%
CRECIMIENTO	4	7.1%
EXPANSION	6	10.7%
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS	4	7.1%
POSICIONAMIENTO MERCADO	2	3.6%
CONTROL DE MERCADO	4	7.1%
ENDEUDAMIENTO DEL BANCO	22	39.3%
INNOVACIÓN PRODUCTOS FIN.	6	10.7%
RECURSO HUMANO	8	14.3%
SERVICIO AL CLIENTE	6	10.7%
TOTAL	55	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

PARTE B: INCIDEN POSITIVAMENTE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
COSTOS	16	28.6%
EFICIENCIA	43	78.6%
CRECIMIENTO	41	75.0%
EXPANSION	41	75.0%
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS	39	71.4%
POSICIONAMIENTO MERCADO	37	67.9%
CONTROL DE MERCADO	24	42.9%
ENDEUDAMIENTO DEL BANCO	14	25.0%
INNOVACIÓN PRODUCTOS FIN.	33	60.7%
RECURSO HUMANO	24	42.9%
SERVICIO AL CLIENTE	31	57.1%
TOTAL	55	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

PARTE C: NO INCIDE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
COSTOS	16	28.6%
EFICIENCIA	6	10.7%
CRECIMIENTO	8	14.3%
EXPANSION	6	10.7%
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS	10	17.9%
POSICIONAMIENTO MERCADO	14	25.0%
CONTROL DE MERCADO	26	46.4%
ENDEUDAMIENTO DEL BANCO	18	32.1%
INNOVACIÓN PRODUCTOS FIN.	14	25.0%
RECURSO HUMANO	22	39.3%
SERVICIO AL CLIENTE	16	28.6%
TOTAL	55	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

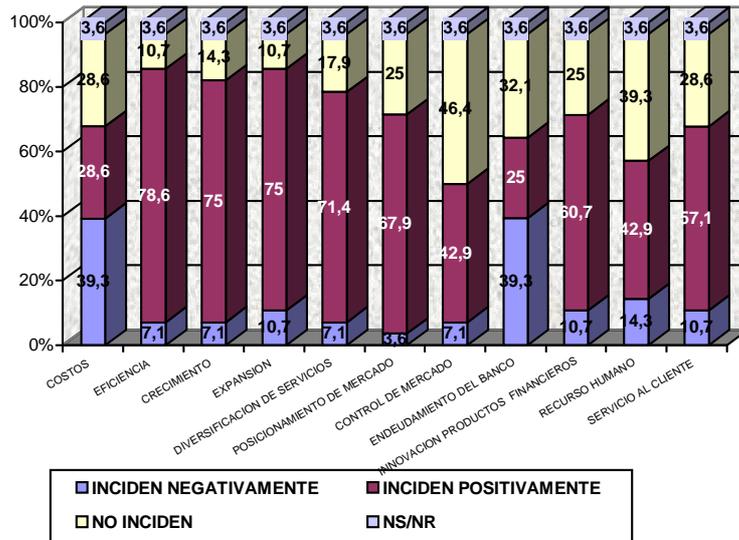
PARTE D: NO SABE / NO RESPONDE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
COSTOS	2	3.6%
EFICIENCIA	2	3.6%
CRECIMIENTO	2	3.6%
EXPANSION	2	3.6%
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS	2	3.6%
POSICIONAMIENTO MERCADO	2	3.6%
CONTROL DE MERCADO	2	3.6%
ENDEUDAMIENTO DEL BANCO	2	3.6%
INNOVACIÓN PRODUCTOS FIN.	2	3.6%
RECURSO HUMANO	2	3.6%
SERVICIO AL CLIENTE	2	3.6%
TOTAL	55	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #25

Grafico #25. FACTORES QUE INCIDEN DIRECTAMENTE EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LOS PROCESOS DE FUSION BANCARIA



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

Dentro del análisis de algunos factores que inciden directamente en el proceso cuando se realiza una fusión, se determinó que algunos de estos inciden negativamente, otros positivamente y otros no inciden. Con respecto a los costos, en una proporción de 39.3%, 28.6%, 28.6% y 3.6% consideran que inciden negativamente, positivamente, no inciden y no respondieron; respectivamente. Por otro lado para lo que fue la incidencia negativa, la eficiencia obtuvo un 7.1% al igual que el crecimiento, la expansión un 10.7%, la diversificación de servicios un 7.1%, el endeudamiento del banco un 39.3%, la innovación de productos financieros un 10.7%, el recurso humano un 14.3% y el servicio al cliente un 10.7%.

Por otro lado para aquellos factores que obtuvieron una incidencia positiva se manifestó que los costos obtuvieron un 28.6%, la eficiencia un 78.6%, el crecimiento un 75.0%, la expansión un 75.0%, la diversificación de servicios un 71.4%, el posicionamiento de mercado 67.9%, el control de mercado un 42.9%, el endeudamiento del banco un 25%, la innovación de productos financieros un 60.7%, el recurso humano un 42.9% y el servicio al cliente un 57.1%.

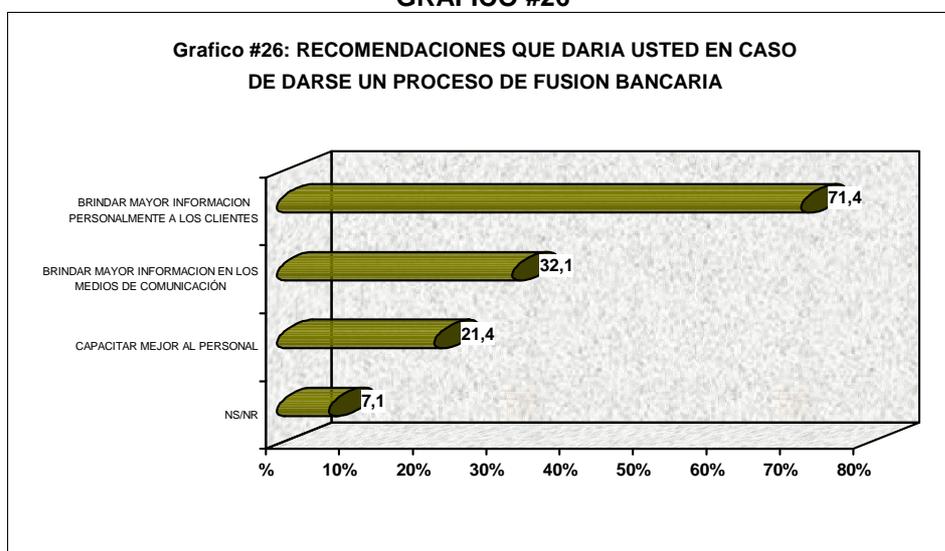
Los consultados indican que existen otros factores que no inciden, donde los costos obtuvieron un 28.6%, la eficiencia un 10.7%, el crecimiento un 14.3%, la expansión un 10.7%, la diversificación de servicios un 17.9%, el posicionamiento de mercado un 25.0%, el control de mercado un 46.4%, el endeudamiento del banco un 32.1%, la innovación de productos financieros un 25%, el recurso humano un 39.3% y el servicio al cliente un 28.6%. De las consultas, un 3.6% no brindaron su respuesta.

**CUADRO #26
RECOMENDACIONES QUE DARÍA EN CASO DE DARSE UNA FUSIÓN
BANCARIA.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
RECOMENDACIONES		
-----	-----	-----
BINDAR MAYOR INFORMACIÓN PERSONAL A LOS CLIENTES	39	71.4%
BRINDAR MAYOR INFORMACIÓN EN LOS MEDIOS COMUNICACIÓN	18	32.1%
CAPACITAR MEJOR AL PERSONAL	12	21.4%
NS / NR	4	7.1%
TOTAL	55	

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #26



Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

Del análisis de las recomendaciones que le brindan los clientes a las entidades bancarias se encuentran los siguientes puntos: un 71.4% considera que se debe brindar mayor información personalmente a los clientes, un 32.1% opina que los medios de comunicación deben brindar mayor información, mientras que el 21.4% que debería existir mayor capacitación del personal. El 7.1% de los consultados dicen no saber.

Dentro de las principales **ventajas** que consideran los clientes tiene una fusión bancaria se encuentran las siguientes:

- Se fortalece más la entidad
- Disminuyen costos
- Adquieren experiencia

- Aumenta el capital
- Adquieren más profesionalismo y conocimientos
- Aumenta el número de sucursales
- Hay más y mejores servicios
- Desarrollo del banco
- Crecimiento
- Expansión
- Mayor seguridad
- Mejor posicionamiento y mayor cobertura
- Mayor eficiencia
- Mejora en tecnología
- Mayor solidez y respaldo
- Mejora la rentabilidad
- Mejora la liquidez
- Mayor confianza
- Mejor atención
- Mayor competitividad
- Desarrollo del banco
- Expansión
- Mayor información al cliente
- Mayor agilidad
- Mejor infraestructura
- Mayor mercado abarcado

Por otra parte las principales **desventajas** que consideran los clientes externos que tienen las fusiones bancarias son las que se mencionan a continuación:

- Pérdida de identidad
- Aumento de despidos y desempleo
- Desorden en el proceso
- Incertidumbre
- Se desmejora el servicio en el proceso
- El cliente pierde su identidad
- Confusión
- Poca información
- Desconocimiento
- Preocupación del personal
- Proceso de cambio
- Inseguridad

4.2 Formulario aplicado a cliente interno

El formulario fue aplicado a 208 empleados de las diferentes entidades bancarias según su representatividad. Está conformado por veinte preguntas orientadas a las variables en estudio anteriormente mencionadas.

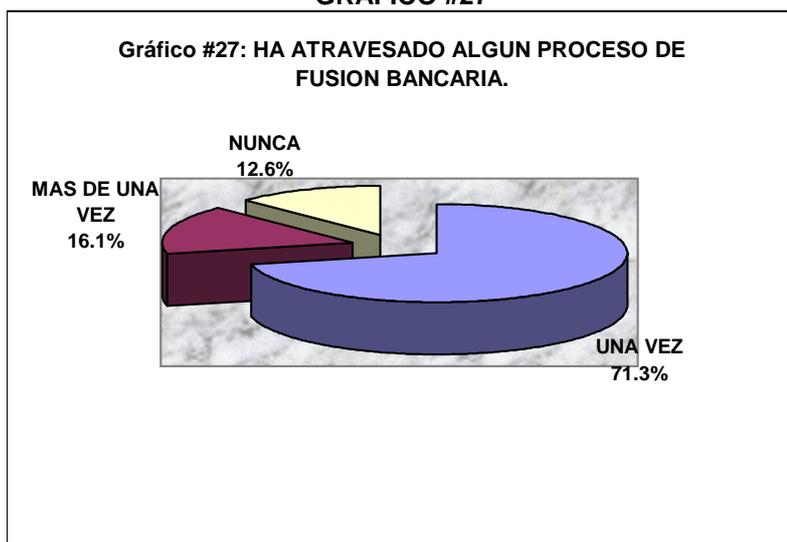
CUADRO #27
HA ATRAVESADO UN PROCESO DE FUSION BANCARIA?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
UNA VEZ	148	71.3%
MAS DE UNA VEZ	33	16.1%
NUNCA	26	2.6%

TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #27



Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

De la población analizada, el 71.3% ha atravesado por una fusión bancaria solamente una vez, el 16.1% ha repetido el proceso más de una vez y únicamente el 2.6% nunca ha pasado por el proceso de fusión.

**CUADRO #28
OPINIÓN ACERCA DE LAS FUSIONES BANCARIAS A NIVEL DE PERSONAL
DEL BANCO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
NEGATIVAS	32	15.3%
POSITIVAS	35	16.9%
TIENE DE AMBAS	139	66.7%
INDIFERENTES	2	1.1%
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #28



Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

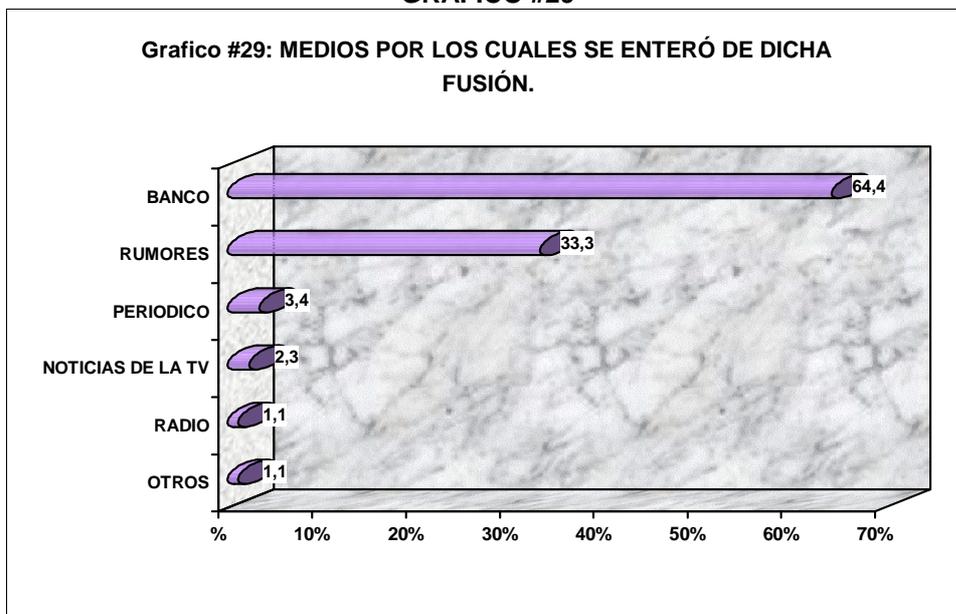
Las consideraciones en cuanto a la opinión acerca de las fusiones bancarias se encuentra dividido de la siguiente manera: un 15.% de las personas consideran que estas son negativas, un 16.9% piensa que son positivas, el 66.7% esta de acuerdo con la opinión de que estas tienen de ambos y por último a el 1.1% les es indiferente.

**CUADRO #29
MEDIOS POR LOS CUALES SE ENTERO USTED POR PRIMERA VEZ**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MEDIOS		
BANCO	134	64.4%
RUMORES	60	33.3%
PERIODICO	6	3.4%
NOTICIAS DE LA TV	4	2.3%
RADIO	2	1.1%
OTROS	2	1.1%
<hr/>		
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente externo

GRAFICO #29



Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

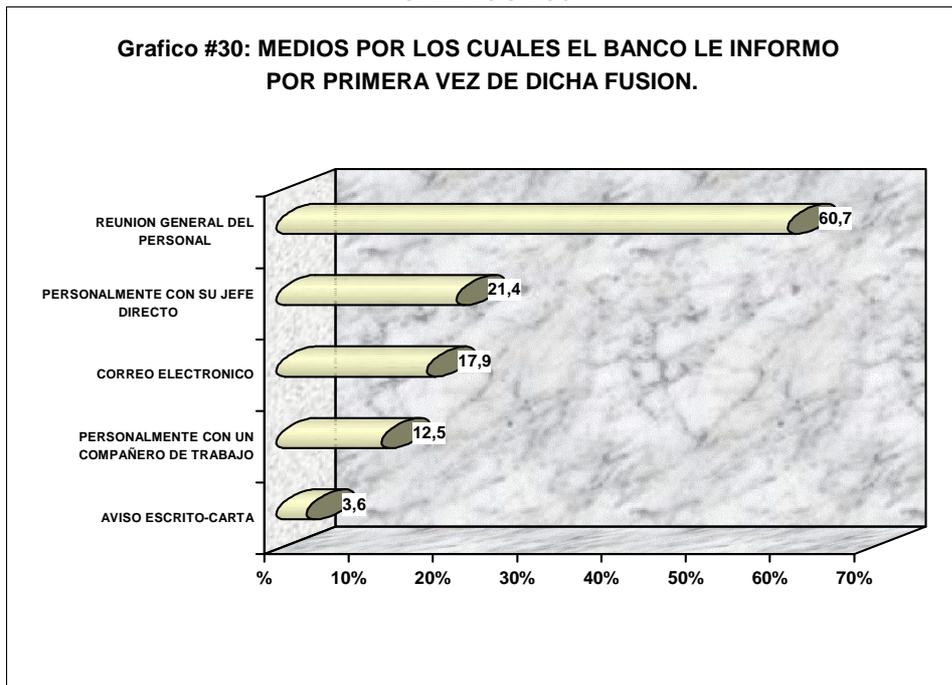
Entre los principales medios por medio de los cuales los clientes internos llegaron a tener conocimiento de la fusión, el 64.4% de la población se enteró a través de la propia entidad, el 33.3% por medio de rumores, un 3.4% leyendo el periódico, el 2.3% escuchó la noticia por televisión, un 1.1% a través de la radio y un 1.1% por otros medios.

**CUADRO #30
MEDIOS POR LOS CUALES EL BANCO LE INFORMO POR PRIMERA VEZ DE
DICHA FUSION**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MEDIOS DEL BANCO		
REUNION GENERAL DEL PERSONAL	81	60.7%
PERSONALMENTE CON SU JEFE DIRECTO	29	21.4%
CORREO ELECTRÓNICO	24	17.9%
PERSONALMENTE CON COMPAÑERO	17	12.5%
AVISO ESCRITO – CARTA	5	3.6%
<hr/>		
TOTAL	134	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRÁFICO #30



Fuente: Formulario Cliente Interno

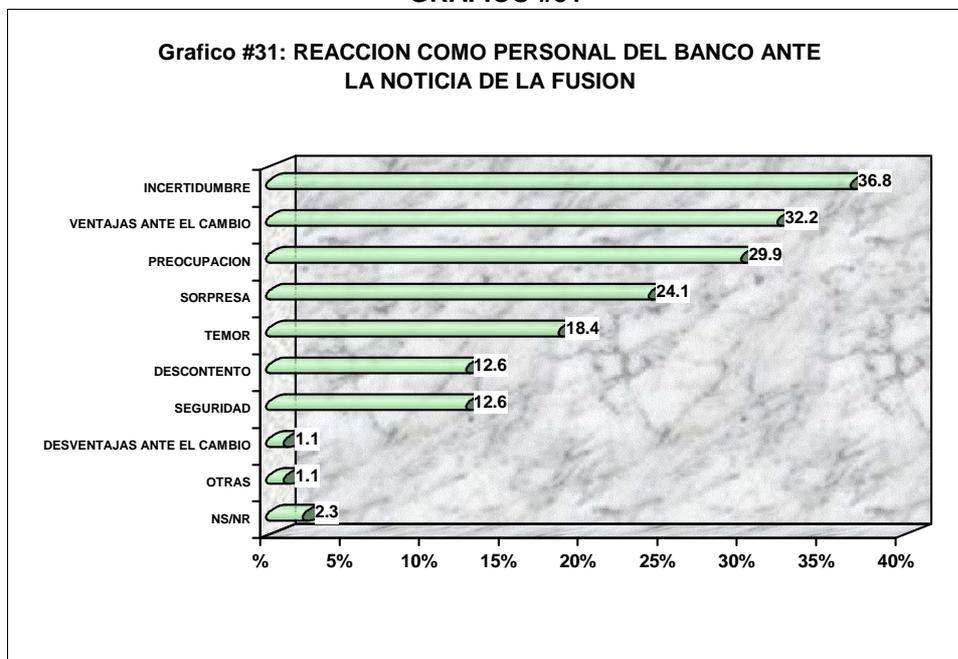
Se investigó el medio utilizado por la entidad bancaria para dar a conocer la noticia de fusión y se concluyó que del total del porcentaje, un 60.7% corresponde a la reunión general del personal, un 21.4% recibió la información a través de su correo electrónico, un 12.5% se enteró directamente por medio de un compañero de trabajo y un 3.6% recibió la información por medio de un aviso escrito o una carta.

**GRAFICO #31
REACCION COMO PERSONAL DEL BANCO ANTE LA NOTICIA
DE LA FUSION**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
REACCION		
INCERTIDUMBRE	77	36.8%
VENTAJAS ANTE EL CAMBIO	70	32.2%
PREOCUPACIÓN	62	29.9%
SORPRESA	50	24.1%
TEMOR	38	18.4%
DESCONTENTO	26	12.6%
SEGURIDAD	26	12.6%
DESVENTAJAS ANTE CAMBIO	2	1.1%
OTRAS	2	1.1%
NS / NR	5	2.3%
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRAFICO #31



Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

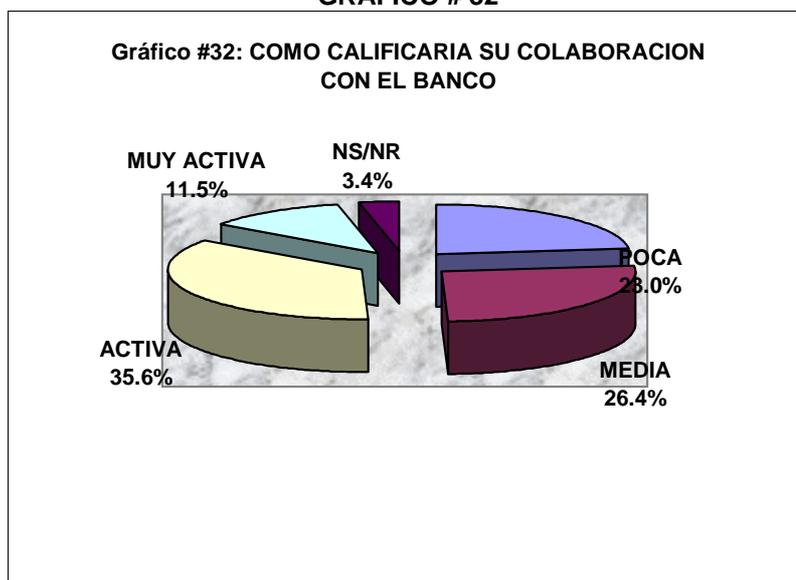
En el análisis de las reacciones y percepciones de las diferentes personas acerca de la reacción ante la noticia del banco de realizar una fusión, se determinó que un 36.8% sintió una gran incertidumbre ante la noticia, un 32.2% consideró que el cambio traería ventajas, un 29.9% sintió un grado de preocupación, un 24.1% fue sorprendido con la fusión, un 18.4% sintió temor por la eventual posibilidad de perder su trabajo, un 12.6% sintió un descontento ante el cambio, un 12.6% sintió seguridad, un 1.1% sintió desventajas ante el cambio, un 1.1% pensó en otras opciones y un 2.3% no supo que responder.

**CUADRO #32
COMO CALIFICARIA SU COLABORACIÓN CON EL BANCO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
POCA	48	23.0%
MEDIA	55	26.4%
ACTIVA	74	35.6%
MUY ACTIVA	24	11.5%
NS / NR	7	3.4%
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRAFICO # 32



Fuente: Formulario Cliente Interno

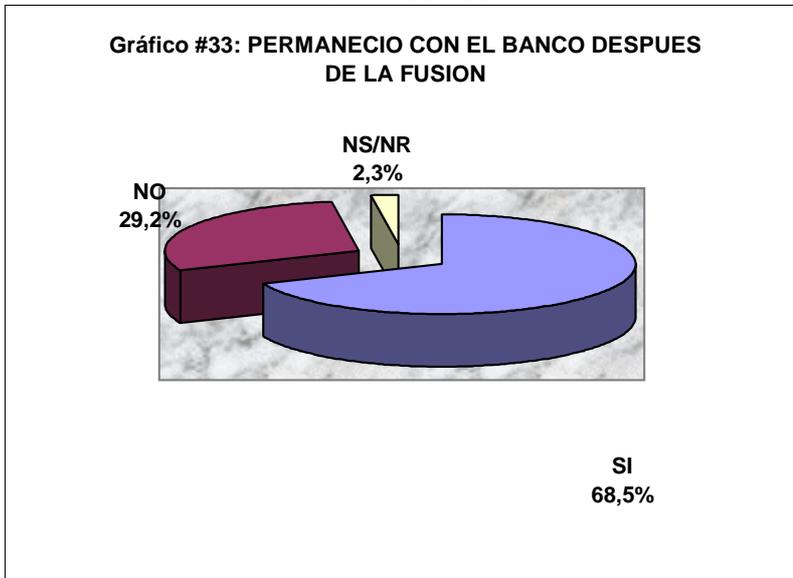
Con relación a la colaboración del empleado con la entidad a lo largo del proceso de fusión, el 23.0% consideró que su participación fue poca, un 26.4% media, un 35.6% activa, un 11.5% muy activa y el restante 3.4% no sabía o no respondió a la pregunta.

**GRAFICO #33
PERMANECIO CON LA ENTIDAD BANCARIA DESPUÉS DEL PROCESO DE FUSION**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	142	68.5%
NO	61	29.2%
NS / NR	5	2.3%
<hr/>		
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRAFICO #33



Fuente: Formulario Cliente Interno

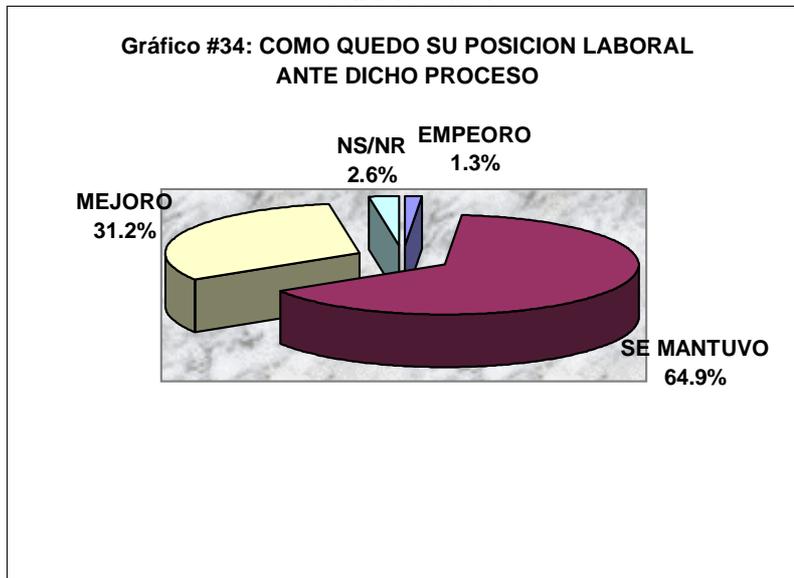
En relación al grado de permanencia de las personas en la misma entidad posterior al proceso de fusión, se observó como el 68.5% si permaneció con esta, mientras que un 29.2% no lo hizo. El 2.3% no dio su respuesta.

**CUADRO #34
COMO QUEDO SU POSICIÓN LABORAL ANTE DICHO PROCESO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
EMPEORO	2	1.3%
SE MANTUVO	135	64.9%
MEJORO	65	31.2%
NS / NR	5	2.6%
<hr/>		
TOTAL	142	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRAFICO #34



Fuente: Formulario Cliente Interno

Al cuestionar a los trabajadores de la empresa, integrantes del grupo investigado acerca de su situación laboral, un 1.3% considera que esta empeoró, un 64.9% opinó que se mantuvo, para un 31.2% mejoró y un 2.6% no sabe o no respondió.

**CUADRO #35
ASPECTOS DE SU POSICIÓN LABORAL QUE CONSIDERA MEJORARON O
EMPEORARON ANTE LA FUSION**

PARTE A: EMPEORÒ

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SALARIO	0	0.0%
EXPERIENCIA	2	1.7%
CAPACITACION	2	1.7%
AMBIENTE LABORAL	7	4.8%
RELACION LABORAL	2	1.7%
CARRERA PROFESIONAL	2	1.6%

TOTAL	142	

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

En orden de saber qué aspectos se vieron afectados ante la fusión, primeramente se revisaron aquellos que empeoraron. En ninguno de los casos, la situación salarial empeoró. Mientras que otros aspectos si lo hicieron: experiencia para 1.7%, capacitación para un 1.7% también, ambiente laboral para un 4.8%, relación laboral para un 1.7% y carrera profesional para un 1.6%.

PARTE B: SE MANTUVO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SALARIO	100	70.3%
EXPERIENCIA	79	55.9%
CAPACITACION	72	50.8%
AMBIENTE LABORAL	96	67.7%
RELACION LABORAL	104	72.9%
CARRERA PROFESIONAL	104	67.2%

TOTAL	142	

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

Para otras personas su posición se mantuvo igual, con un 70.3% para el 70.3% en los que el salario no cambió, el 55.9% considera que se mantuvo el grado de experiencia adquirida en el trabajo, el 50.8% opina que en términos de capacitación, el 67.7% considera que el ambiente laboral se mantuvo, el 72.9% mantuvo la misma relación laboral con sus compañeros y el 67.2% mantuvo la carrera profesional en el mismo nivel.

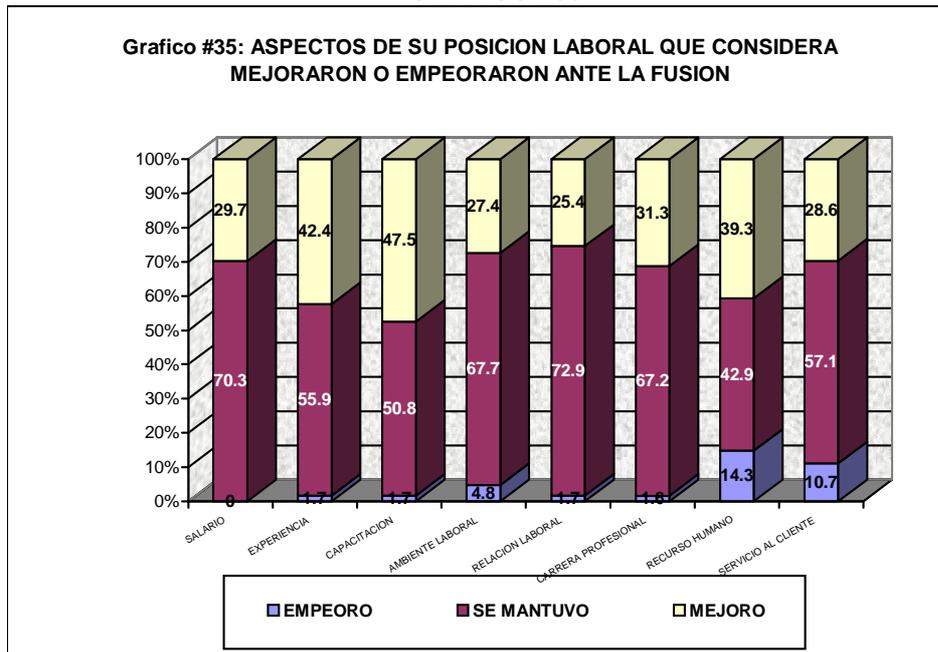
PARTE C: MEJORO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SALARIO	42	29.7%
EXPERIENCIA	60	42.4%
CAPACITACION	67	47.5%
AMBIENTE LABORAL	39	27.4%
RELACION LABORAL	36	25.4%
CARRERA PROFESIONAL	44	31.3%
TOTAL	142	

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

Para algunos, otros aspectos si mejoraron, como: el salario para el 29.7%, la experiencia para el 42.4%, la capacitación en un 47.5%, el ambiente laboral en un 27.4%, la relación laboral en un 25.4% y la carrera profesional en un 31.3%.

GRAFICO #35



Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

CUADRO #36
ASPECTOS DE SU POSICIÓN LABORAL QUE CUMPLIERON SUS
EXPECTATIVAS POSTERIOR A LA FUSION

Otro aspecto que fue revisado fue el cumplimiento de las expectativas, la cual tuvo tres comportamientos en los diferentes casos.

PARTE A: NO TOTALMENTE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SALARIO	58	27.9%
EXPERIENCIA	58	27.9%
CAPACITACION	48	23.1%
AMBIENTE LABORAL	25	11.9%
RELACION LABORAL	22	10.3%
CARRERA PROFESIONAL	36	17.5%
<hr/>		
TOTAL	208	

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

Para algunos estas expectativas no se cumplieron totalmente. El 27.9% no alcanzó el salario esperado, el 29.7% la experiencia, el 23.1% el nivel de capacitación, el 11.9% el ambiente laboral, el 10.3% su relación laboral y el 17.5% la carrera profesional.

PARTE B: PARCIALMENTE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SALARIO	98	47.1%
EXPERIENCIA	98	47.1%
CAPACITACION	99	47.7%
AMBIENTE LABORAL	121	58.2%
RELACION LABORAL	122	58.8%
CARRERA PROFESIONAL	119	57.1%
<hr/>		
TOTAL	208	

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

Mientras que algunas otras expectativas si se mantuvieron. Un grupo formado por un 47.1% considera que si se cumplió lo que pensaba referente al nivel salarial, un 47.1% también alcanzó su satisfacción parcialmente en cuanto a la experiencia. El tercer factor, la capacitación se mantuvo también para el 47.1%. Por otro lado lo que respecta al ambiente laboral para el 58.2%, para el 58.8% para la relación laboral y por último las expectativas en cuanto a la carrera profesional se cumplieron parcialmente para el 57.1%.

PARTE C: TOTALMENTE

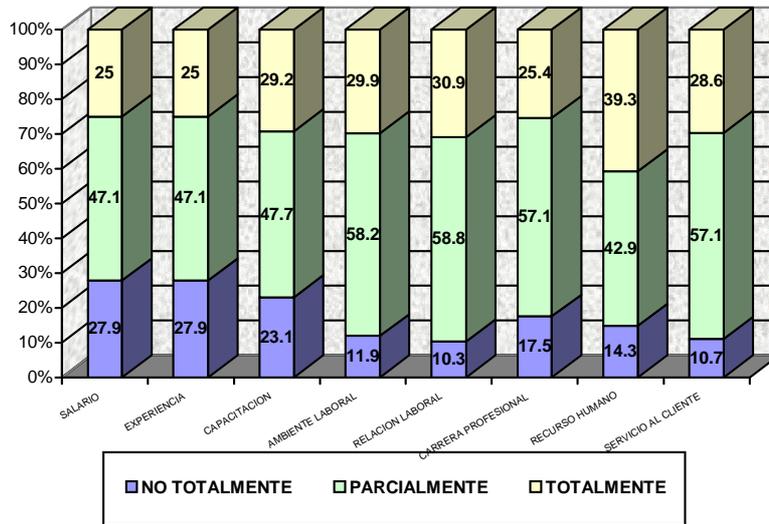
	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SALARIO	52	25.0%
EXPERIENCIA	52	25.0%
CAPACITACION	61	29.2%
AMBIENTE LABORAL	62	29.9%
RELACION LABORAL	64	30.9%
CARRERA PROFESIONAL	53	25.4%
TOTAL		208

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

Para otros sujetos encuestados, las expectativas si se cumplieron. En términos de salario el 25% logró sus expectativas, en grado de experiencia también un 25% de los encuestados, la capacitación para el 26.2%, la relación laboral para el 30.9% y por último la carrera profesional para el 25.4%.

GRAFICO #36

Grafico #36: ASPECTOS DE SU POSICION LABORAL QUE CUMPLIERON SUS EXPECTATIVAS POSTERIOR A LA FUSION



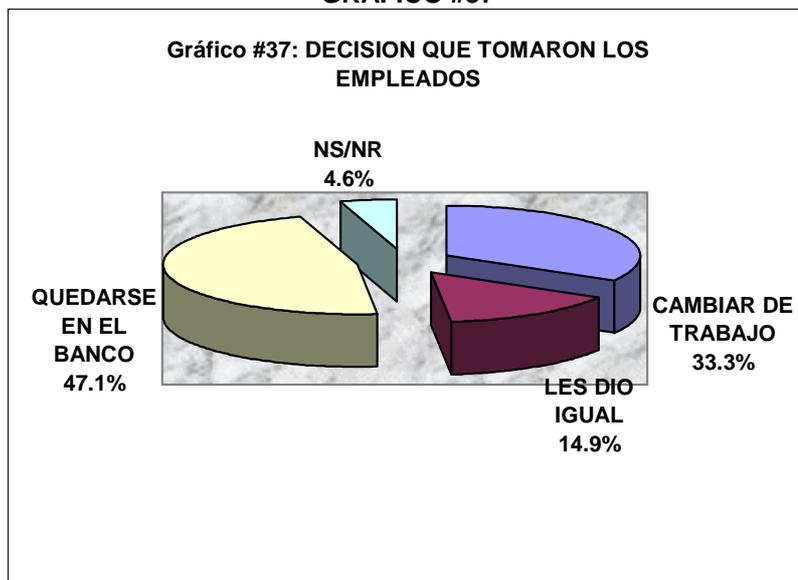
Fuente: Formulario Cliente Interno

**CUADRO #37
DECISIÓN QUE TOMARON LOS EMPLEADOS ANTE LA NOTICIA DE FUSION**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
CAMBIAR DE TRABAJO	69	33.3%
LES DIO IGUAL	31	14.9%
QUEDARSE EN EL BANCO	98	47.9%
NS / NR	9	4.6%
<hr/>		
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRAFICO #37



Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

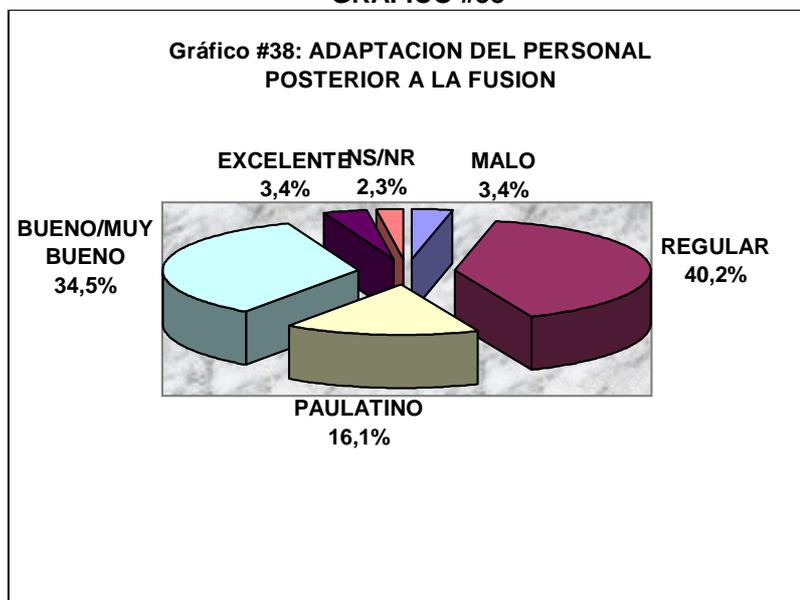
Ante la noticia de la fusión, se presentó a los clientes internos la posibilidad de tomar una decisión en cuanto a su posición laboral. Un 33.3% decidió cambiar de trabajo, a un 14.9% le dio igual, el 47.9% decidió quedarse en el banco y un 4.6% no respondió o no sabía.

**CUADRO #38
CALIFICACIÓN DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL PERSONAL
POSTERIOR A LA FUSION**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MALO	7	3.4%
REGULAR	83	40.2%
PAULATINO	29	16.1%
BUENO/ MUY BUENO	62	34.5%
EXCELENTE	7	3.4%
NS / NR	5	2.3%
<hr/>		
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRAFICO #38



Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

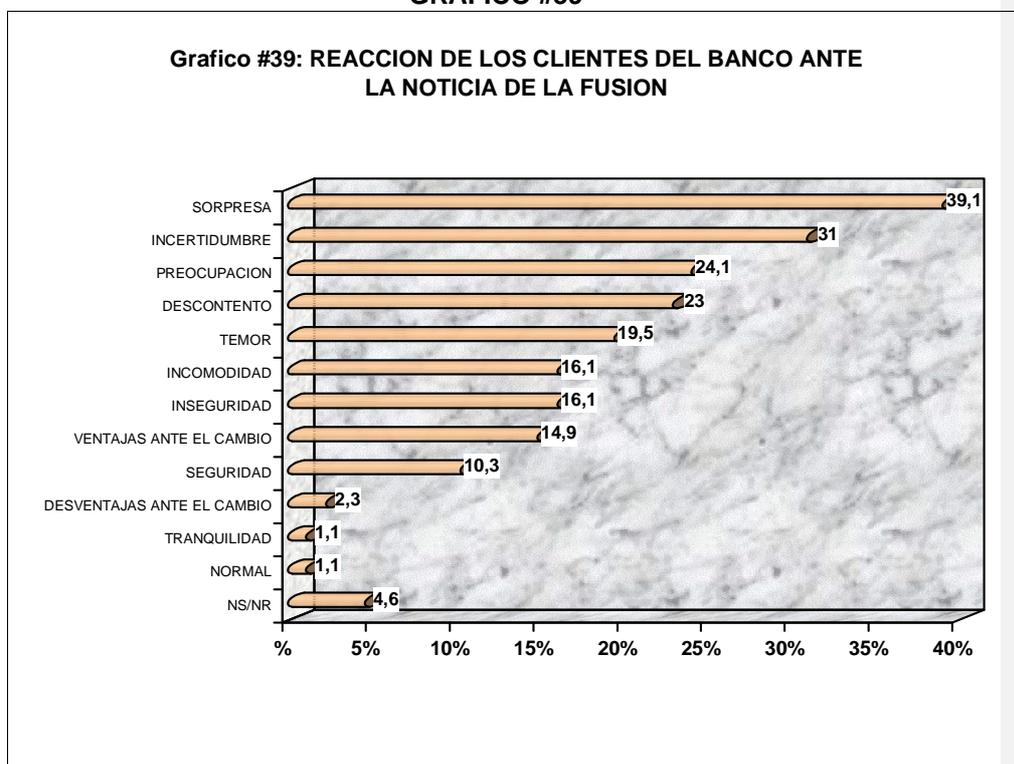
Todo proceso de fusión implica un período de adaptación. Para ello se analizó como fue el proceso de adaptación del personal del banco ante el cambio. Sobre si este fue malo, regular, paulatino, bueno / muy bueno o excelente, el 3.4% optó por la primera opción, el 40.2% optó por la segunda, el 16.1% por la tercera, el 34.5% por la cuarta y el 3.4% por la quinta. En cuanto al 2.3% restante, manifiestan no saber.

**CUADRO #39
REACCION DE LOS CLIENTES DEL BANCO ANTE LA NOTICIA DE LA
FUSION**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
REACCION		
SORPRESA	81	39.1%
INCERTIDUMBRE	64	31.0%
PREOCUPACION	50	24.1%
DESCONTENTO	48	23.0%
TEMOR	41	19.5%
INCOMODIDAD	33	16.1%
INSEGURIDAD	33	16.1%
VENTAJAS ANTE EL CAMBIO	31	14.9%
SEGURIDAD	21	10.3%
DESVENTAJAS ANTE EL CAMBIO	5	2.3%
TRANQUILIDAD	5	1.1%
NORMAL	9	1.1%
NS / NR	10	4.6%
-----	-----	-----
TOTAL	208	

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRÁFICO #39



Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

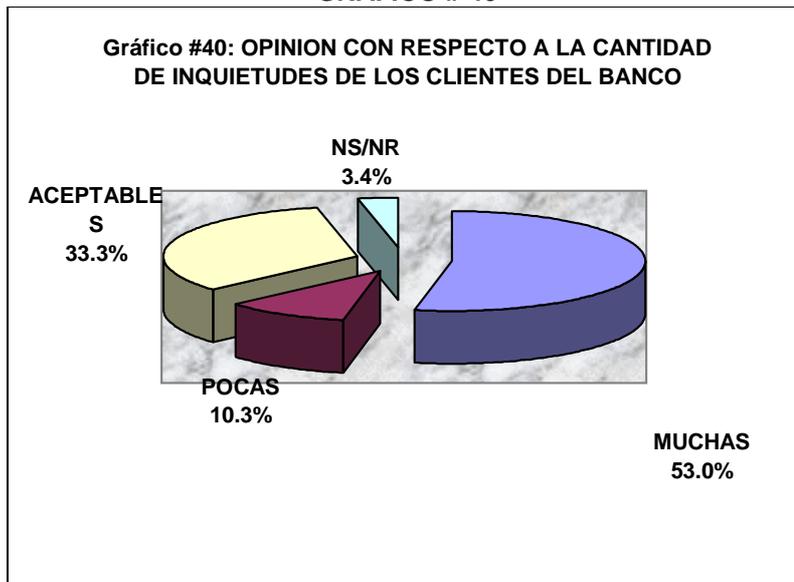
Respecto a las reacciones que tuvieron los clientes ante la noticia de la fusión, a un 39.1% la noticia le tomó por sorpresa, a un 31% le causó incertidumbre, un 24.1% sintió preocupación, al 23% la noticia le causó descontento, al 29.5% temor, al 16.1% incomodidad e inseguridad, el 14.9% percibió ventajas ante el cambio contrario al 2.3% que sintió que la fusión le traería desventajas, un 10.3% percibió seguridad, un 1.1% reaccionó con tranquilidad e igualmente un 1.1% consideró otras reacciones no mencionadas. Por último el 4.6% no manifestó su respuesta.

**CUADRO #40
OPINIÓN CON RESPECTO A LA CANTIDAD DE INQUIETUDES DE LOS
CLIENTES DEL BANCO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUCHAS	110	52.9%
POCAS	21	10.3%
ACEPTABLES	69	33.3%
NS / NR	7	3.4%
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRAFICO # 40



Fuente: Formulario Cliente Interno

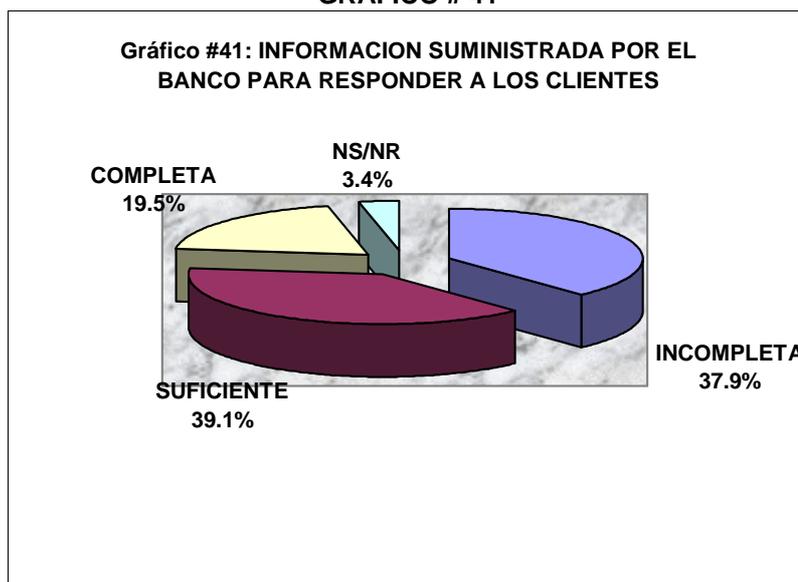
La opinión en cuanto a las inquietudes de los clientes del banco no se obvió en el presente trabajo por lo que se consultó si las hubo y en qué grado. Un 52.9% manifestó que hubo muchas, un 10.3% considera que estas fueron pocas, un 33.3% cree que fueron aceptables y el 3.4% restante no brindó respuesta.

**CUADRO #41
 COMO CALIFICARIA LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL BANCO AL
 PERSONAL, PARA RESPONDER A LOS CLIENTES SOBRE EL PROCESO DE
 FUSION QUE SE ESTABA DANDO**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
INCOMPLETA	78	37.9%
SUFICIENTE	81	39.1%
COMPLETA	40	19.5%
NS / NR	7	3.4%
<hr/>		
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRAFICO # 41



Fuente: Formulario Cliente Interno

Acerca de la información brindada por el banco al personal para atender la inquietudes de los clientes, estos últimos tienen un punto de vista distinto en cada caso. El 37.9% considera esta fue incompleta, un 39.1% cree que fue suficiente, un 19.5% la considera completa y el 3.4% restante no manifestó su opinión.

CUADRO #42
OPINIÓN SOBRE LA PERMANENCIA DE EMPLEADOS
POSTERIOR AL PROCESO DE FUSION

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
PERMANENCIA DE EMPLEADOS		
MUY BAJA	24	11.5%
BAJA	81	39.1%
ALTA	69	33.3%
MUY ALTA	19	9.2%
NS / NR	14	6.9%

TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

La realidad muestra que en cuanto a permanencia de *personal* posterior a la fusión un 11.5% opina que esta es baja, un 39.1% considera que es baja, un 33.3% cree que es alta y el 6.9% no manifestó su respuesta.

Nota: Ver gráfico No 43.

CUADRO #43
OPINIÓN SOBRE LA PERMANENCIA DE CLIENTES
POSTERIOR AL PROCESO DE FUSION

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY BAJA	7	3.4%
BAJA	41	19.5%
ALTA	117	56.3%
MUY ALTA	26	12.6%
NS / NR	17	8.0%

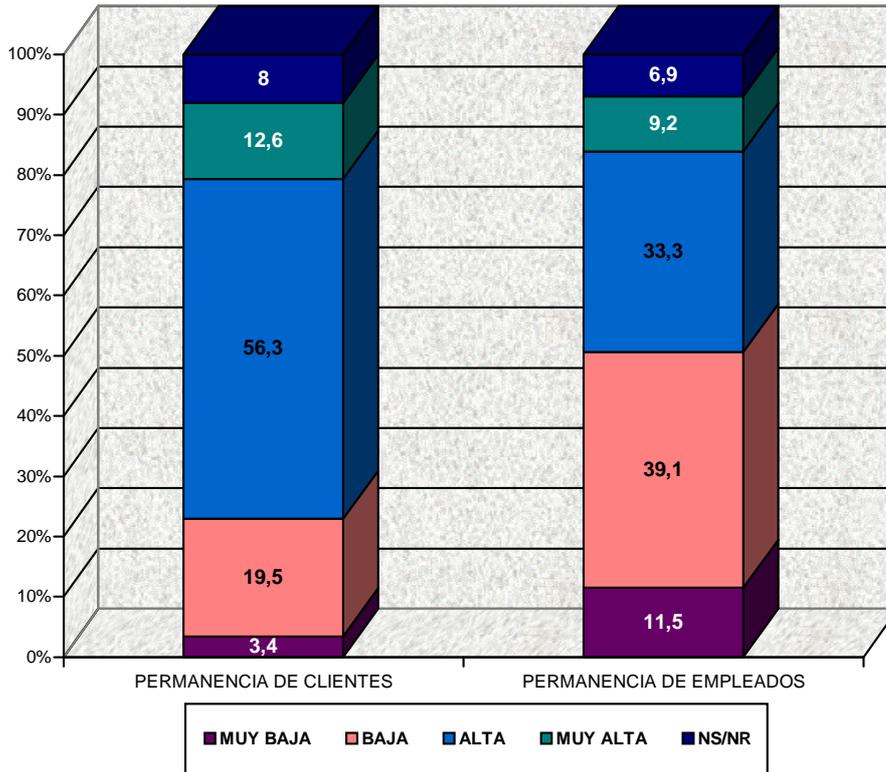
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

Referente a la opinión acerca de la permanencia que tuvieron los *clientes* posterior a la fusión, de que si esta fue muy baja, baja, alta o muy alta, un 3.4% optó por la primera, un 19.35% por la segunda, un 56.3% por la tercera, un 12.6% por la cuarta y un 8.0% no brindó su opinión.

GRAFICO # 43

**Grafico #43. PERMANENCIA DE CLIENTES Y EMPLEADOS
POSTERIOR AL PROCESO DE FUSION BANCARIA**



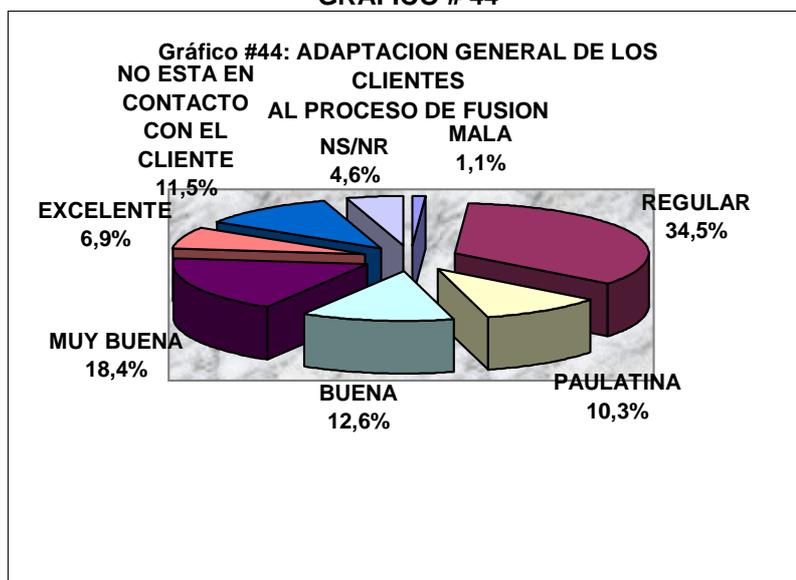
Fuente: Formulario Cliente Interno

**CUADRO #44
ADAPTACIÓN DE LOS CLIENTES ANTE EL PROCESO DE FUSION**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MALA	2	1.1%
REGULAR	76	34.5%
PAULATINA	21	10.3%
BUENA	26	12.6%
MUY BUENA	38	18.4%
EXCELENTE	14	6.9%
NO ESTA EN CONTACTO CON CLIENTE	24	11.5%
NS / NR	9	4.6%
TOTAL	208	100%

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

GRAFICO # 44



Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

Con el fin de evaluar como fue la adaptación de los clientes ante la fusión, se realizó un análisis de la situación. El 1.1% considera que esta fue mala, un 34.5% considera que fue regular, el 10.3% considera que fue paulatina y el 12.6%, 18.4% y 6.9% buena, muy buena y excelente respectivamente. Un 11.55% opinó que no se encuentra en contacto directo con el cliente por lo tanto no pudieron responder la pregunta y un 4.6% no brindó su opinión.

CUADRO #45
FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS FUSIONES EN LAS INSTITUCIONES
BANCARIAS PRIVADAS

PARTE A: INFLUYE NEGATIVAMENTE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
OPINIÓN	20	12.7%
COSTOS	83	51.8%
EFICIENCIA	23	14.1%
CRECIMIENTO	5	3.1%
EXPANSION	5	3.1%
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS	2	1.6%
POSICIONAMIENTO DE MERCADO	5	3.3%
CONTROL DE MERCADO	12	7.3%
ENDEUDAMIENTO DEL BANCO	80	50.0%
RENTABILIDAD DEL BANCO	19	12.1%
ATENCIÓN DEL PERSONAL	29	18.0%
SERVICIO AL CLIENTE	18	11.5%
GLOBALIZACIÓN –APERTURA MERCADOS	3	1.7%
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
TOTAL	161	

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

En cuanto a la opinión de la incidencia de algunos factores importantes que se presentan en las fusiones bancarias, las consideraciones estuvieron divididas según sus influencias negativas, positivas o ninguna. Un 51.8% considera que los costos influyen negativamente, al igual que otros factores como: desmejora en la eficiencia para el 14.1%, crecimiento para el 3.1%, expansión para el 3.1%, diversificación de servicios para el 1.6%, posicionamiento de mercado para el 3.3%, control de mercado para el 7.3%, endeudamiento del banco para el 50%, la rentabilidad del negocio para el 12.1%, la atención del personal para el 18%, el servicio al cliente para el 11.5% y por último la globalización o apertura de mercados para el 1.7%.

PARTE B: INFLUYE POSITIVAMENTE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
OPINIÓN	97	60.0%
COSTOS	69	42.9%
EFICIENCIA	128	79.7%
CRECIMIENTO	154	95.4%
EXPANSION	156	96.9%
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS	148	92.1%
POSICIONAMIENTO DE MERCADO	145	90.2%
CONTROL DE MERCADO	123	76.4%
ENDEUDAMIENTO DEL BANCO	43	26.8%
RENTABILIDAD DEL BANCO	133	82.8%
ATENCIÓN DEL PERSONAL	106	65.6%
SERVICIO AL CLIENTE	129	80.3%
GLOBALIZACIÓN –APERTURA MERCADOS	158	98.3%
TOTAL	161	

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

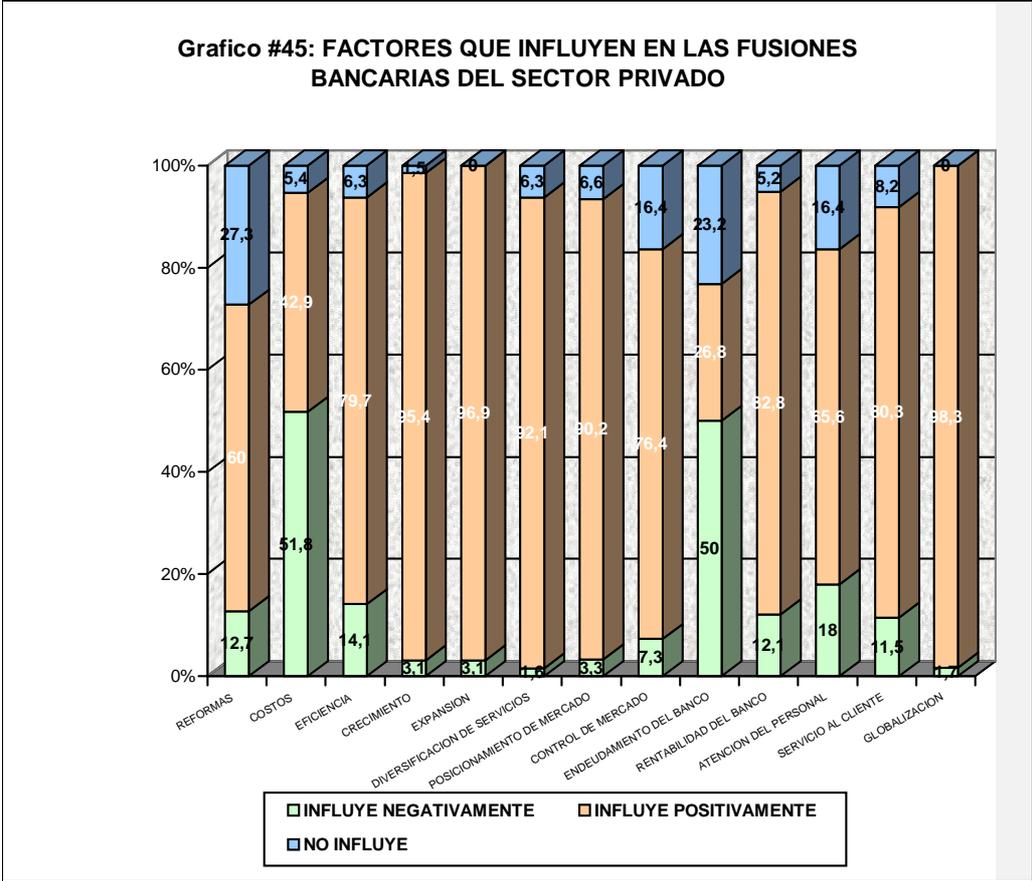
Sobre los aspectos que influyen positivamente, el 42.9% considera que los costos son uno de ellos, el 79.7% considera que la eficiencia mejora, al igual que el crecimiento con 95.4% de opiniones a favor. El 96.9% cree que la expansión influye positivamente al igual que la diversificación de servicios para el 92.1%, el posicionamiento de mercado para el 90.2%, el control de mercado para el 76.4%, el endeudamiento del banco para el 26.8%, la rentabilidad del banco para el 82.8%, la atención del personal para el 65.6%, el servicio al cliente para el 80.3% y la globalización y apertura de mercados para el 98.3%.

PARTE C: NO INFLUYE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
OPINIÓN	44	27.3%
COSTOS	9	5.4%
EFICIENCIA	10	6.3%
CRECIMIENTO	2	1.5%
EXPANSION	0	0.0%
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS	10	6.3%
POSICIONAMIENTO DE MERCADO	11	6.6%
CONTROL DE MERCADO	26	16.4%
ENDEUDAMIENTO DEL BANCO	37	23.2%
RENTABILIDAD DEL BANCO	8	5.2%
ATENCIÓN DEL PERSONAL	26	16.4%
SERVICIO AL CLIENTE	13	8.2%
GLOBALIZACIÓN –APERTURA MERCADOS	0	0.0%
TOTAL	161	

Dentro de los factores que se considera que no influyen en los proceso de fusiones bancarias se obtuvo la siguiente información: los costos para el 5.4%, la eficiencia para el 6.3%, el crecimiento para el 1.5%, la expansión en ningún caso con un 0.0%, la diversificación de servicios para el 6.3%, el posicionamiento de mercado para el 6.6%, el control de mercado para el 16.4% de respuestas , el endeudamiento del banco con 23.2%, la rentabilidad del banco para el 5.2%, la atención del personal para el 16.4%, el servicio al cliente para el 8.2% y la globalización y apertura mercados nadie respondió.

GRAFICO # 45



Fuente: Formulario aplicado Cliente Interno

**GRAFICO #46
ASPECTOS QUE VARIARON POSTERIOR AL PROCESO DE FUSION**

PARTE A: EMPEORO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TRATAMIENTO DEL RECURSO HUMANO	15	8.8%
DPTO. ADMINISTRATIVO Y GERENCIA	8	4.5%
SERVICIO AL CLIENTE	16	9.2%
PRODUCTOS DEL BANCO	3	1.6%
TOTAL		172

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

PARTE B: SE MANTUVO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TRATAMIENTO DEL RECURSO HUMANO	133	77.2%
DPTO. ADMINISTRATIVO Y GERENCIA	120	69.7%
SERVICIO AL CLIENTE	127	73.8%
PRODUCTOS DEL BANCO	142	82.5%
TOTAL		172

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

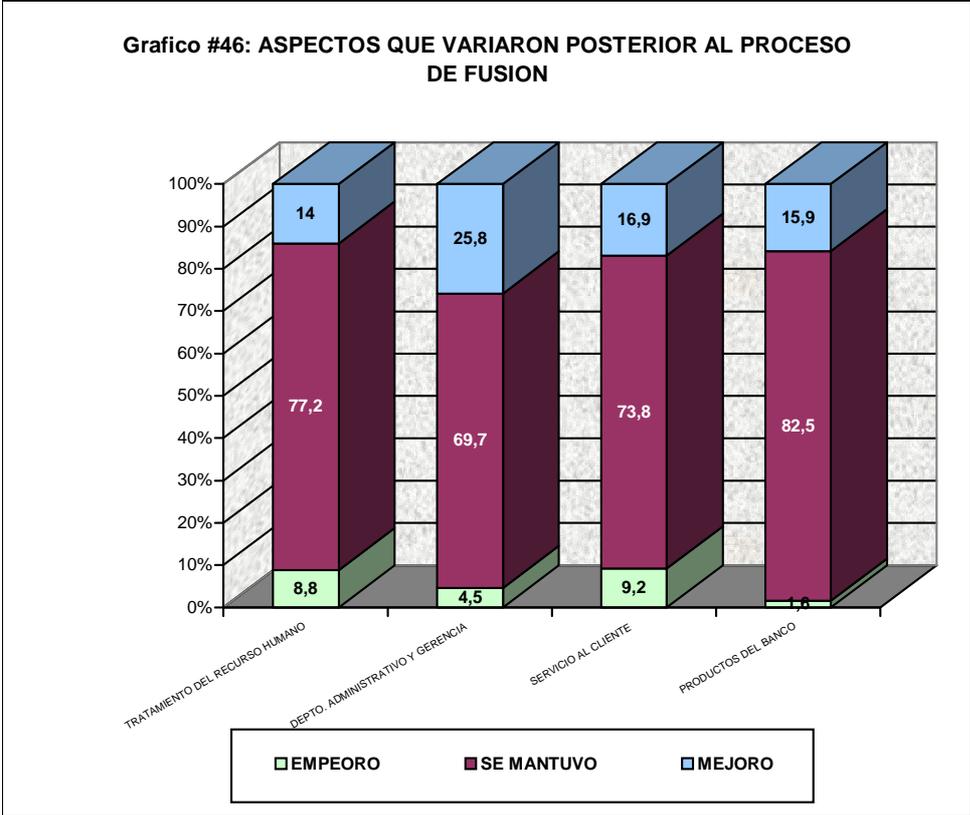
PARTE C: MEJORO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TRATAMIENTO DEL RECURSO HUMANO	24	14.0%
DPTO. ADMINISTRATIVO Y GERENCIA	44	25.8%
SERVICIO AL CLIENTE	29	16.9%
PRODUCTOS DEL BANCO	27	15.9%
TOTAL		172

Fuente: Formulario aplicado a cliente interno

Con respecto a algunos aspectos que variaron posterior al proceso de fusión, para el 8.8% el tratamiento del recurso humano empeoró un 8.8%, se mantuvo para el 77.2% y mejoró para el 14.0% de las personas. El 4.5% consideran que empeoró el manejo del departamento administrativo y gerencia, un 69.7% creen que se mantuvo y el 16.9% restante piensan que este mejoró. Con respecto al servicio al cliente un 9.2% afirma que esta empeoró, un 73.8% que se mantuvo y un 16.9% que mejoró. Y por último, lo que respecta a los productos del banco, el 1.6% afirma que empeoraron, el 82.5% que se mantuvieron mientras que el 15.9% restante que mejoraron.

GRAFICO # 46



4.3 Formulario aplicado a gerentes

Se realizaron 8 entrevistas a los gerentes de las diferentes entidades bancarias y a personas con conocimientos en el campo estudiado. Este está conformado por trece preguntas orientadas a las variables en estudio anteriormente mencionadas y a preguntas más detalladas en el campo de fusiones bancarias.

Las respuestas brindadas por los entrevistados se encuentran numeradas según el número asignado a cada uno; donde, el No1 corresponde al señor Bernardo Alfaro, el No2 a Gerardo Corrales, el No3 a don Alvaro Saborío Legers, el No4 a María Lourdes Alfaro, el No5 al señor Oscar Rodríguez, el No6 a don Alberto Sauter y el No8 a don Guillermo Serrano.

I. ANTECEDENTES:

Anterior a los procesos de fusiones bancarias ocurrieron una serie de fenómenos en el sector financiero de relevancia; a continuación se plantean una serie de preguntas con el fin de verificar la incidencia de ciertos factores en el auge de las fusiones bancarias.

1. En cierta forma es un proceso que tenía que darse y se va a seguir dando fundamentalmente por la competencia de mercado. La banca tiene algunas particularidades; una de ellas es una importancia de las economías de escala. En Costa Rica la banca privada duró bastante en desarrollarse fundamentalmente por el proceso de nacionalización bancaria. Entonces, los primeros bancos de Costa Rica datan apenas de principios-mediados de los ochenta, por lo que lo que la banca privada acumula son apenas 15 años de experiencia a lo sumo. Además se inician en un entorno bastante complicado, rodeados de un entorno dominado por la banca estatal y además muy restringido; tan restringido que la banca privada puede captar depósitos en cuenta corriente hasta hace apenas 4 años. De manera que para grandes bancos no era nada interesante incursionar en el sistema costarricense en un mercado dominado por la banca estatal. Como ha sido una banca privada que ha tenido que venir paso a paso y venciendo obstáculos de tipo legal, reglamentario y otro tipo de cosas, ha sido una banca que no ha logrado consolidarse plenamente como

banca local. Ese factor lo han aprovechado muy bien bancos internacionales y entonces viene Cuscatlán, (nicaragüense), el grupo Promerica, el grupo Lafisse ya consolidados a nivel regional, entre otros.

Mientras que la banca que es estrictamente local no ha logrado adquirir tales dimensiones, el único caso de banca estrictamente costarricense que tiene una dimensión importante es Interfin. De ahí para abajo son fundamentalmente bancos muy chiquitos.

Entonces a los bancos locales se les comenzó a ser más difícil porque ya cuando viene un banco regional, por las redes tecnológicas, porque diluyen los costos entre los diversos países. Un banco tiene la capacidad de invertir en tecnología de innovar y a los pequeños se les está haciendo muy difícil retener el personal idóneo, con mucha experiencia en banca es relativamente reducido. También ofrecer productos cada vez más satisfactorios para los clientes se les va haciendo cada vez más complicado si no se tiene una escala mínima. En Costa Rica no se ha desarrollado una tradición bancaria.

2. Lo primero que uno tiene que decir en esto es que el negocio bancario es un negocio de volumen, es un negocio de escala que requiere de inversiones relativamente importantes, sobre todo la banca tradicional, su medio de distribución típico ha sido la sucursal corriente. Una sucursal bancaria en CR puede andar rondando alrededor de 200 mil dólares y hasta 2 millones de dólares. Cuando se tiene una estructura de costos alta, lo que la teoría económica dice es que uno debería de buscar volúmenes de operación o escalas de operación altas, he aquí una de las razones o argumento del por qué se está pensando en adquirir o fusionarse una entidad tratando de ubicar una escala óptima de operación, es un fenómeno meramente productivo.

3. Van detrás de economías de escala, desde el punto de vista bancario hay como 25 bancos y la tajada del queque si se quita la parte que se lleva la banca estatal queda pequeño, se busca tamaño relativo que permita tener economía de escala de operación que permita ser competitiva en la parte del pricing pocket que es el precio del costo de los recursos, en Intermediación financiera lo cual es el eje motriz quien mueve al banco. Aunque se diga que no es así. (impuestos, encajes reducen el margen neto para el banco)

4. Antes de realizar la fusión con Continental Banex se había fusionado con una financiera Fibana (Financiera Bananera). Hoy día Istmo es Istmo CR, Continental, Fibana y Metropolitano.

Hay mucha desinformación en los periódicos sobre el tema de fusiones. Dato interesante: Hace dos o tres años se le preguntaba Hugh Mcoll fue la persona que desarrolló el tema de fusiones en

USA, era dueño de un pequeño Banco de Carolina del Norte (North Carolina National Bank) y hoy día es el principal ejecutivo del Banco de America, el segundo o 3er banco más importante en USA. Ese banco había absorbido o fusionado (rama completa) alrededor de 600 o 700 fusiones.

Istmo había comprado en Panamá un banco corporativo, luego los activos de Banco Santander, luego Banex como primera compra internacional. Luego compraron a Pribanco y Ambrobank (compra de cartera) en Panamá.

Se habla en USA que el 50% de las fusiones no consigue el objetivo, no llegan a ser eficientes, lo cual es un promedio de éxito bien bajo. También se habla que los bancos que llegan a realizar la segunda o tercera fusión o ya se dedican a hacer fusiones suben ese nivel de éxito arriba del 80%, es decir que casi la primera fusión es la más riesgosa. Cuando ya se aprende a hacerla la curva de experiencia o aprendizaje hace que se cambie de posibilidades de 50 / 50 a relaciones de 80/20. Se va entendiendo donde es que se falla.

Por qué fusiones en los últimos 5 o 6 años en la banca en Costa. La banca es un negocio de volumen, pero en Costa rica hubo una distorsión histórica, un mercado protegido de competencia foránea porque no era un mercado atractivo y los países clasificados bajo niveles de riesgo alto entonces ningún banco se iba a meter a Centroamérica. Y la segunda razón es que la banca privada nace con una gran sombrilla protectora que es la ineficiencia de los principios de los 80's de la Banca del Estado. Quince años, 1995, la posición es distinta, la banca estatal se vuelve más eficiente, se requiere mucho más volumen para diluir gastos, el país recobra su buen status a nivel internacional, los grupos financieros empiezan a moverse en la región, entonces en ese momento empiezan a darse las fusiones.

En 1996, Banex estudió una fusión pero se desechó para realizar la de 1997. Los procesos de fusión locales son procesos reactivos, defensivos; no son procesos proactivos, que alguien busca una estrategia. Cuando banex se unió con Continental era una medida defensiva para adquirir tamaño.

Cuando Istmo decide incursionar en Centroamérica si lo veo como una estrategia proactiva. Bantec-CQ, defensiva, Comercio defensiva, pero en el fondo lo que se busca es una mayor eficiencia, poder diluir gastos en una masa de activos mayor.

Cuando en Usa se veía que un Banco que operaba en un estado no podía participar en otro estado se buscaba el poder participar en otros mercados, otros estados.

En Costa Rica el Objetivo principal ha sido buscar tamaño. La banca es USA fue y sigue siendo muy protegida, había gran cantidad de regulaciones y fue más o menos en la época de la presidencia de Ronald Reagan y Margaret Thatcher en Inglaterra empiezan a dismantelar el proteccionismo del estado y a desregular el mercado. Con buenos y con malos resultados, con una crisis enorme de los "Savings & Loans". Pero por otro lado entonces hubo una serie de aciertos en la banca empieza a hacerse más competitiva, inician las fusiones y adquisiciones. Si a mediados de los ochentas habían alrededor de 15.000 o 16.000 bancos en USA y a mediados de los 90's habían entre 7.000 y 8.000 bancos, había bajado a la mitad. En Argentina también ocurrió el fenómeno donde de ser 40 bancos había bajado a 20 bancos en un período de 7 años.

En Costa Rica posiblemente se pasará de haber 24 bancos a 8 u 12 bancos. De ahí ya empiezan a perfilarse Interfin, Banex, San José, Nacional, y otros.

8. Cofisa era una entidad bancaria conservadora, fundada en 1963 a la par de los bancos Estatales (sola en la banca privada) de personas con muchos años de ser clientes y parte de ellos. Inicialmente, COFISA quería comprar a BFA.

Sin embargo la gerencia estaba "en contra" de la innovación de productos e innovación tecnológica por lo que era necesario tomar una decisión antes de topar con una pared que los detuviera y los llevara a disminuir notablemente sus utilidades o en su efecto llevar a la quiebra la entidad (lo cual era difícil de todas maneras por su nicho bien seleccionado) Cofisa estaba dando atención un sector turístico no atendido, tenía una gran red de corresponsalías...

GLOBALIZACIÓN: Más que a la globalización; las fusiones responden un alto proceso

1. ¿Cuáles considera usted son aspectos del fenómeno de la globalización que inciden para que se den las fusiones en el sector financiero privado?

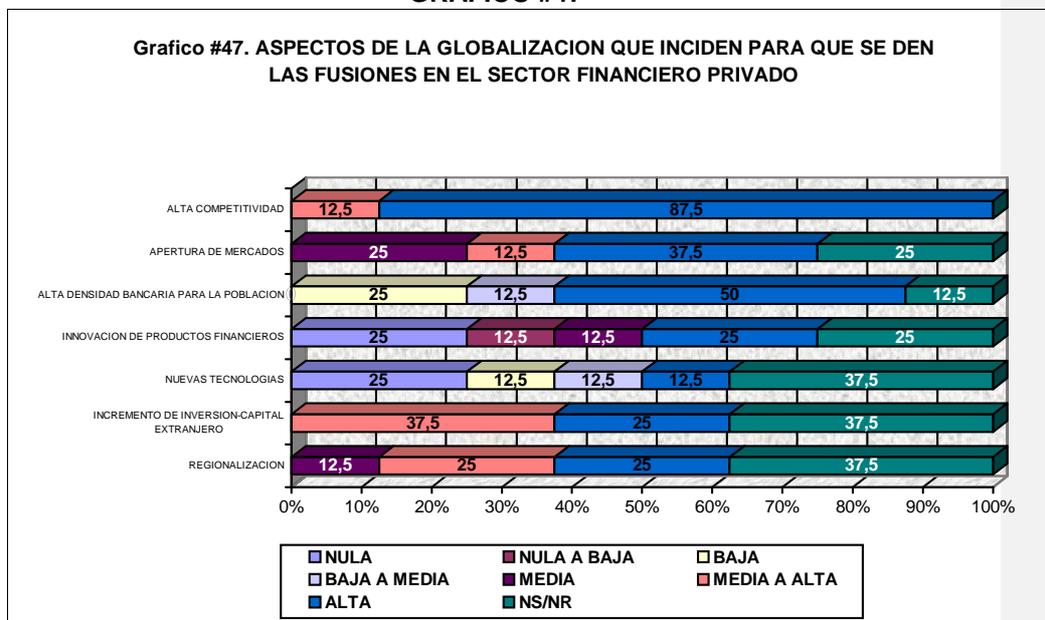
**CUADRO #47
ASPECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN QUE INCIDEN EN LAS FUSIONES**

Primera Columna: frecuencia total igual a 8
Segunda Columna: porcentaje total igual a 100%

	NULA		NULA A BAJA		BAJA		BAJA A MEDIA		MEDIA		MEDIA A ALTA		ALTA		NS / NR	
ALTA COMPETITIVIDAD	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	12.50	7	87.50	0	0.00
APERTURA DE MERCADOS	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	25.00	1	12.50	3	37.50	2	12.50
ALTA DENSIDAD BANCARIA PARA LA POBLACIÓN	0	0.00	0	12.50	2	25.00	1	12.50	0	12.50	0	0.00	4	50.00	1	25.00
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS	2	25.00	1	0.00	0	0.00	0	0.00	1	0.00	0	0.00	2	25.00	2	25.00
NUEVAS TECNOLOGÍAS	2	25.00	0	0.00	1	12.50	1	12.50	0	0.00	0	0.00	1	12.50	3	37.50
INCREMENTO DE INVERSIÓN-CAPITAL EXTRANJERO	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	37.50	2	25.00	3	37.50
REGIONALIZACIÓN	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	2.50	2	25.00	2	25.00	3	37.50
TOTAL																

Fuente: Formulario aplicado a gerentes

GRAFICO #47



Fuente: Formulario aplicado a gerentes

Al cuestionar acerca de los aspectos de la globalización que han incidido para que se den las fusiones en el sector financiero privado, el 12.50% considera que la alta competitividad ha tenido una influencia de media a alta, mientras que el 82.50% considera que ha sido alta.

A nivel de apertura de mercados, un 25.00% manifestó que la incidencia de este aspecto ha sido media, un 12.50% de media a alta mientras que un 37.50% considera que ha sido alta. El restante 25.00% no brindó su opinión.

Ante el cuestionamiento de la incidencia del volumen de densidad bancaria para la población, el 25.00% asume que su incidencia es baja, el 12.50% considera que es de baja a media, el 50.00% considera que es alta y el 12.50% restante no sabe que responder.

Acerca de si tiene incidencia la innovación de productos financieros en el fenómeno de globalización, el 25.00% considera que esta es nula, el 12.50% le dio una calificación de nula a baja, otro 12.50% consideran también que esta es baja, el 25.00% opina que la incidencia es alta y el 25.00% restante no sabe o no responde.

Otro factor analizado es la incidencia de las nuevas tecnologías en dichos procesos, para el cual un 25.00% cree que esta es nula, un 12.50% considera que es baja, el 12.50% que es de baja a media, un 12.50% también considera que es alta y el 37.50% restante no brindó su respuesta o no supo qué contestar.

Referente a la pregunta acerca de la incidencia que ha tenido el incremento de inversión y capital extranjero un 37.50% considera que la incidencia ha sido de media a alta, un 25.00% le asigna una alta incidencia y el restante 37.50% no contestó.

El último de los factores que han incidido en las fusiones que fueron revisados es la regionalización, para la que el 12.50% considera que es media, un 25.00% de media a alta, otro 25.00% la califica como alta, mientras que un 37.50% no contestó o no sabía.

“La globalización lleva a los bancos a querer competir en todos los mercados para ofrecer sus productos, entonces tarde o temprano banca de afuera se ve interesada en entrar al país. Ya se ve en Centroamérica con la expansión regional de algunos grupos. Entonces tener presencia para un banco en todos los países de la región se va haciendo cada vez más importante. Los bancos al tener que dar una mayor cobertura necesitan de la expansión.

2. Cuando los mercados estaban cerrados era muy sencillo sacar rentas monopólicas, o beneficios no normales porque un consumidor no tiene mucha opción. Ante la globalización, sobre todo en el medio financiero aparecen nuevas alternativas para el cliente y esas nuevas alternativas normalmente son autoficientes en la operativa y pueden soportar márgenes más bajos. Entonces al empezar la caída de los márgenes, los ingresos se ven reducidos y los gastos no bajan en la misma proporción hay una serie de servicios que comienzan a ser poco atractivos y es lo que justifica buscar fusiones o unirse con otros grupos. Lo que Scotiabank hizo fue comprar el banco Mercantil en aquel entonces.

Factor Incidencia Nula Baja Alta

A. Alta competitividad

1. Alta
2. Alta
3. Alta
4. De media a Alta. La única forma de obtener volumen rápidamente es a través de la obtención de volumen rápidamente si los bancos no se fusionan no lo pueden hacer 5. Alta
6. Alta, Las fusiones responden más que todo a la competitividad
7. Alta, Procesos de consolidación en la parte de fusiones y adquisiciones responde a un fenómeno de competencia sobre todo en la parte de industria bancario que es negocio de alto volumen donde la estructura de costos fijos es alta. Ante altos grados de competencia y caída de márgenes financieros nos obliga a pensar en mayores volúmenes administrados en los balances de los bancos. Donde el tema de competitividad es uno de los principales "drivers" a tratar en el tema de fusiones y adquisiciones. Donde se tenga una estructura de overhead más diluida y sana.
8. Alta

B. Apertura de mercados

Alta, Uno ve grandes grupos españoles tomando importantes bancos en todo el continente.

Media

4. De media a alta. Para poder competir dentro del mk tico, se necesitan alianzas a nivel interno
5. Alta, Se requiere entonces una mayor eficiencia por parte de los participantes
6. Alta, busca un nicho de mercado
7. Media, En el caso de CR en algo ha incidido como es en los casos específicos de Scotiabank, y Citibank aunque si ha aumentado el grado de participación en el mercado, son bancos de primer orden

C. Alta densidad bancaria para la población

2. Alta, El otro tema es que a nivel de densidades de población por banco en relación con otros países desarrollados encuentra que aquí la densidad bancarias son muy altas hay demasiados bancos para la población bancable. En Costa Rica hay 4 millones de habitantes de los cuales 1.2 millones pueden ser bancables. Es demasiada la competitividad, hay una sobre oferta bancaria.

Baja

De baja a media

Alta

6. *Baja No me interesa hacer una fusión porque hay muchos bancos en el mercado sino porque responden a una estrategia. Sin embargo no hay duda que el proceso va a llevar a la disminución de la cantidad de bancos pero respondiendo a razones de competencia que agregan en alguna medida eficiencia.*

7. *Alta, Fenómeno muy amarrado al de alta competitividad. Donde el número de bancos por habitante o por millón de habitante es altísimo comparado con otros países en a la población bancaria. Donde por ej. Argentina pasó por un proceso de racionalización de bancos; arranco con la misma relación de número de bancos por millón de habitantes y terminó como dos o tres veces en menos el número de bancos por millón de habitantes después consolidó el proceso de fusiones & adquisiciones.*

Eso significa q en el caso de CR en el termino de 5-7 años estaremos viendo alrededor de 6-8 jugadores como máximo a nivel de todo el sistema (privado y público)

8. *Alta*

D. Innovación de productos financieros

3. *Nula – baja*

4. *Alta, En el caso de compra Istmo a Bnex ese fue una de las características que más le llevó la atención y no todos los bancos están dispuestos a invertir altas sumas en nuevos productos*

5. *Nula*

6. *Nula*

7. *Media, Va muy amarrado a la capacidad que tiene cada banco. Por lo tanto para las entidades bancarias es mucho más sencillo fusionarse para brindar el servicio de dichos productos o bien contratar el servicio de outsourcing para que les brinden el servicio. (en el caso de los bancos pequeños)*

8. *Alta*

E. Nuevas tecnologías

3. *Baja*

4. *De baja a media. Se van a implementar las plataformas tecnológicas de Banex y se mejorarán aquellos aspectos que se crean convenientes.*

5. *Quienes crean e introducen la innovación de productos y tecnología son los mismo bancos pioneros, con pocas excepciones. En el caso de Banex no. Hasta el momento me parece que se ha desarrollado poco. Banex fue el motor d ela innovación por muchos años.*

6. *Nula*

7. *Nula, No ha sido un tema*

8. *Alta*

F. Incremento de inversión-capital extranjero

3. Media – Alta

4. De media a alta En CR la banca privada ha venido trabajando fuerte pero es relativamente reciente comparado a la banca estatal, sin embargo hay mercados como Salvador que tienen una banca privada mucho más avanzada. El riesgo país es una ventaja que tenemos sobre otros, ya que el país es atractivo para las entidades financieras del exterior.

5. Alta

7. Media – Alta

8. Alta

G. Regionalización

3. Media – Alta

4. Media, El cliente anda buscando un banco que le brinde el servicio a nivel de la región, no solo en el país sino a nivel de sector.

5. Alta, Lo que he visto más que un proceso de globalización se interpreta como un proceso de regionalización bancaria. Me parece que sería globalización como participantes a nivel internacional, salvo en pensiones con España, y Nueva Escocia. Las fusiones son procesos que lo que buscan es defenderse a base de crecimiento. La mayor parte del capital extranjero que ha ingresado a sido capital regional, no tanto grandes jugadores a nivel internacional (porque somos muy pequeños, les interesará. Lo que ha sucedido es la migración de grupos centroamericanos, ejemplo:

San José: Nicaragüense / Cuscatlán : Guatemalteco - Salvadoreño / Istmo: Panameño / Promerica; Nicaragüense Esto porque si hay más bancos regionales que bancos nacionales es porque no se tuvo banca nacional, indígena es porque el país decide en 1949 tener banca estatal y congeló las posibilidades de tener banca privada en el país; mientras que en Centroamérica se venía desarrollando la banca privada en todo Centroamérica y CR no participó en dichos procesos sino hasta 1980. Cuando los mercados se empiezan a abrir en los ochenta y se devuelve la credibilidad a los países esas bancas estaban mucho más agresivos, desarrollados que nuestra banca. Empieza a abrirse los mercados mucho más desarrollados.

7. Media – Alta

8. Alta

H. Otra

7. Buscar eficiencia Alta densidad bancaria responde a una estrategia específica. Va a responder a tres razones:

Competencia, nichos de mercado y eficiencia

3. Las fusiones buscan básicamente:

Economía de escala y ser más competitivo.

El primer caso; En este banco se ha pasado por los dos motivos claves por los bancos están realizando fusiones; uno es economía de escala que mejora el tamaño relativo y mayor posicionamiento en el mercado local. Entonces, por ejemplo, usted puede adquirir tamaño relativo a nivel local pero llega a un techo y sigue teniendo problemas de fondeo. El segundo movimiento que tuvimos fue regionalizarnos, nos casamos con un banco grande del Salvador y Grupo Financiero de Guatemala y se mejora el tamaño relativo a nivel centroamericano. Ej. Cuscatlán colocó una emisión en NY.

El tamaño relativo tiene que tener en CR es sentirse que lo vean pero más que eso tener un grupo atrás, a nivel centroamericano somos el segundo en Centroamérica.

El cliente tiene un conflicto entre servicio y costo ,quieren que no les cobren, un banco regional permite reducir el costo del servicio y prestarle el servicio. Le cobra menos pero le da el servicio. Con esa estructura se tienen una gran cantidad de ventajas de operar regionalmente y fuera de las fronteras. Continental - Metropolitano se lo comió Banex / Cofisa – Cuscatlán.

3. Los bancos pequeños o se dedican a un boutique bank, nich market, pero el mercado no es lo suficientemente grande para poder sobrevivir porque se copian todos los servicios nuevos. El banco mas exitoso en nicho de mercado fue BCT que se comió a una Institución totalmente diferente a lo que eran ellos porque el que come y prevalece tenía un nicho muy diferente. Hay que saber muy bien la estrategia que se anda buscando. En Costa Rica se está atravesando por una etapa de aprendizaje, pero cuando una entidad se fusiona se tiene que estar seguro que se va a dar VALOR AGREGADO a la entidad, es decir, que uno más uno le va a dar tres o cuatro, no dos o uno y medio, porque los socios suyos vayan a agregarle valor al conjunto sin ser simplemente más créditos. Ej. Tener operaciones que yo no tengo (economía de ámbito)

También una posibilidad de que el perfil de clientes es totalmente diferente por lo que tiene que tener una razón totalmente fundamentada. No es crecer en activos del balance, para los banquitos pequeños también pero debe haber una estrategia muy bien seleccionada. Cuscatlán y Cofisa se movían en el mismo rumbo. Fueron los primeros en dar el campanazo y buscaron el que calzara mejor entre juntas directivas y clientes.

El nacimiento de muchos bancos privados en CR se encuentra que los socios que formaron esos bancos eran importantes núcleos de poder económico. La repartición del poder es fundamental en una fusión, puede ser que TODO CALCE excepto a nivel de junta directiva, yo necesito a mis muchachos, las cuotas de poder son importantísimas.

Quando hubo fusión con Cofisa se vio que el país a ha atravesado Plataformas tecnológicas distintas, conectar los sistemas, (con Cofisa los varó un año, de todo tipo de problemas, desde los más sencillos hasta los más complejos) Quien se va y quien se queda, crisis interna, chismes internos y Guerras. Recurso Humano: la preparación psicológica al personal de los dos lados es fundamental para ambas partes, con sicología externa porque el que come se siente dueña, desde el gerente hasta el mensajero. Pero en una fusión si se quiere que sea exitosa se ve quienes son las personas y se califican por desempeño.

Si yo tuviera que hacerlo otra vez me apoyaría enormemente en la parte de Recurso Humano.

Otro aspecto importante es una cultura de desorden, de no trabajemos, y la otra es de ganar puntos y mejorar y al final lo que se da es un promedio, pero lo que se logra al final es una mezcla de culturas. Lo que se quiere es que prevalezca la cultura que se requiere pero Más que CRECIMIENTO es que agregue valor, complementando la operación.

1. ¿Cuáles considera usted son aspectos de la reforma financiera de 1995 que tuvieron incidencia en el auge de las fusiones en el sector financiero privado?

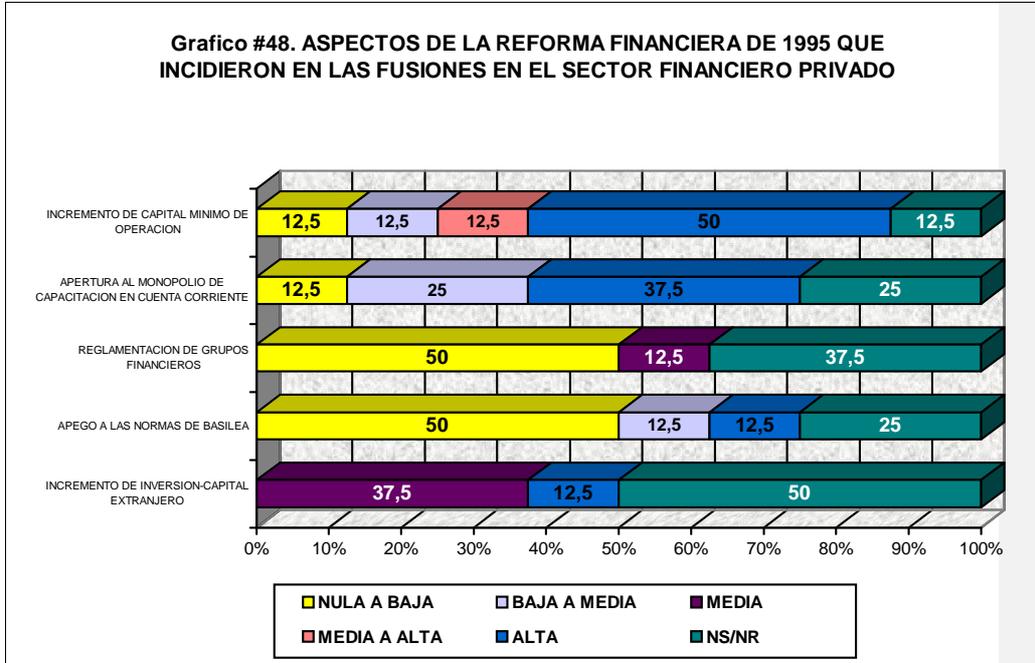
**CUADRO #48
ASPECTOS DE LA REFORMA FINANCIERA QUE INCIDEN EN LAS FUSIONES**

Primera Columna: frecuencia total igual a 8
Segunda Columna: porcentaje total igual a 100%

	NULA		NULA A BAJA		BAJA		BAJA A MEDIA		MEDIA		MEDIA A ALTA		ALTA		NS / NR	
INCREMENTO DE CAPITAL MINIMO DE OPERACION	0	0.00	1	12.50	0	0.00	1	12.50	0	0.00	1	12.50	4	50.00	1	12.50
PERTURA AL MONOPOLIO DE CAPACITACION EN CUENTA CORRIENT	0	0.00	1	12.50	0	0.00	2	25.00	0	0.00	0	0.00	3	37.50	2	25.00
REGLAMENTACION DE GRUPOS FINANCIEROS	0	0.00	4	50.00	0	0.00	0	0.00	1	12.50	0	0.00	0	0.00	3	37.50
APEGO A LAS NORMAS DE BASILEA	0	0.00	4	50.00	0	0.00	1	12.50	0	0.00	0	0.00	1	12.50	2	25.00
INCREMENTO DE INVERSION-CAPITAL EXTRANJERO	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	37.50	0	0.00	1	12.50	4	50.00
TOTAL																

Fuente: Formulario aplicado a gerentes

GRAFICO #48



Fuente: Formulario aplicado a gerentes

Con respecto a los aspectos de la reforma financiera de 1995 que tuvieron incidencia en las fusiones bancarias en Costa Rica, se revisaron diversos aspectos. El 12.50% de los consultados indican que el incremento del capital mínimo tuvo una incidencia baja, un 12.50% considera que esta fue alta, al igual que otro 12.50% que opina que fue de media a alta. Un 50% considera que la reforma si tuvo un importante efecto y el 12.50% no respondió a lo cuestionado.

Otra reforma que se presentó fue la ruptura del monopolio en captación en cuenta corriente para la que el 12.50% asignó una calificación baja, un 25.00% de baja a media, un 37.50% alta y un 25.00% no respondió.

Respecto a la reglamentación de grupos financieros un 50.00% consideró que no tuvo ninguna incidencia, un 12.50% considera que la incidencia fue media y el 37.50% no brindó su respuesta.

En lo referente al incremento de fusiones por causa de el apego a las normas de basilea, un 50.00% considera que la incidencia de estas ha sido nula, un 12.50% cree que es de baja a nula, al igual que otro 12.50% los cuales consideran que es alta y el 25.00% no saben o no responden.

En el sentido de la incidencia de el incremento de inversión y capital extranjero sobre las fusiones, el 37.50% considera que es media, el 12.50% le asigna un puntaje de alto, y el 50% restante no brindó su respuesta o no supo qué responder.

1. Más que a la reforma es la apertura que ha venido teniendo el mercado y a la vez más apertura que lo hace más atractivo para la región.

3. No creo que eso tenga nada que ver con las fusiones.

Factor Incidencia Nula Baja Media Alta

A. Incremento de capital mínimo de operación

1. Alta

2. Alta, El tercer punto importante es que a nivel internacional por una cuestión de consolidación de los sistemas bancarios y los entes reguladores vienen aumentando los capitales mínimos de operación bancaria. En el caso de CR hace unos años operar un banco requería aproximadamente un millón de dólares, hoy en día es casi de 7 millones de dólares.

4. De media a alta, sí porque los Bancos muy pequeños no tienen palancas p operar entonces surgen las fusiones bancarias

5. Alta

6. De nula a baja

7. Alta, es un motor o barrera de entrada para pequeños participantes

8. Media – baja

B. Apertura al monopolio de captación en cuenta corriente

1. *Alta, El capital mínimo no deja de ser importante porque los accionistas no quieren sacar dinero de sus bolsillos. Pero sobre todo se ve que hay mucha competencia, la apertura del mercado lo que ha impulsado a los bancos pequeños a ser absorbidos o dejarse fusionar por entidades más grandes.*

Alta

4. *De baja a media, Es algo que afectó positivamente la banca, no tanto en fusiones*

5. *Alta, Los factores 1 y 2, son en mi opinión aspectos que si han tenido incidencia para que se den dichas fusiones. Tiene usted razón en apuntar que fue una inyección de adrenalina para los bancos. La segunda razón tiene que ver con la apertura de la cuenta corriente y en general con el agotamiento de la banca corporativa como generador de utilidades. Todos los bancos privados arrancan con estrategia corporativa pero a mediados de los 90 por la competitividad surge la posibilidad del mercado de cuentas corrientes. Las cuentas corrientes son importantes como medio de pago, si le puedo acreditar en tiempo real un cheque que le pagaron inmediatamente ese cliente va a trabajar con ese banco. Entonces se amplía la importancia de los medios de pago. Y lo segundo es la estabilidad que le da a los depósitos.*

Todo eso hace que en la segunda mitad de los noventa los bancos requieran ampliar su red de sucursales y hace que sea más lógico unirse para soportar dicha necesidad.

6. *De nula a baja*

7. *Media a baja, no es un elemento que ayuda a empujar las fusiones, no directamente.*

C. Reglamentación de Grupos Financieros

2. *Media*

4. *De nula a baja*

5. *De nula a baja*

6. *De nula a baja*

8. *Nula a baja*

D. Apego a las normas de Basilea

2. *Alta Junto al incremento ha sido apegarse cada vez más a las recomendaciones o regulaciones del comité de basilea. Este es un órgano formado por los diez países industrializados que da recomendaciones de supervisión y operación bancaria y una de ellas es exigir cada vez más niveles mínimos de capitalización.*

En Costa Rica ya se siguen los índices patrimoniales de basilea que se basa en comparar el patrimonio del banco con los activos ponderados por el nivel de riesgo que tienen esos activos y ese indicador debe ser al menos el 8% del capital que cubra los activos ponderados por el riesgo.

C de camul En el caso de CR el índice de suficiencia es de un 10%, los bancos costarricenses deben aportar más capital. Entonces cuando un socio ve que su banco no está dando suficientes utilidades y debe estar aportando mucho más capital, deciden concentrarse en su industria o "core businnes" ya que muchos banqueros son empresarios en otro campo.

4. De nula a baja

5. De nula a baja, Estos dos no tanto (3 y 4) , de ahora en adelante esa hipótesis si va a tomar más adelante. Esto porque en el fondo un banco y un grupo financiero son lo mismo, por reglamentación lo fragmentaron para poder supervisar mejor. Pero sigue operando como una sola unidad económica si, por lo que no creo que sea un catalizador para las fusiones. De ahora en adelante sí por los offshore. Porque el que un pequeño offshore siga operando como lo ha venido logrando va a ser difícil en adelante por los impuestos, encajes y regulaciones. Entonces el Grupo que no tenga offshore posiblemente deba fusionarse a otro que lo tenga para poder brindar dicho servicio. Pero en el pasado no me parece que haya jugado un papel importante. El costo de operar offshore va a ser muy alto, con ejecutivos del banco madre en el offshore.

6. De nula a baja

7. Media a baja, Ya se viene trabajando con esas normas hace tiempo, incluso antes de la última reforma aprobada con los índices de suficiencia patrimonial. Lo que si cambió es el cálculo de provisiones suficiencia patrimonial de la base capital se están considerando únicamente las provisiones genéricas no las específicas, lo q obliga a un mayor aporte de capital para corresponder a los indicadores de basilea, en cierta forma obliga a tener un mayor patrimonio. Pero no es significativo.

Los bancos pequeños ya tienen claro el panorama, faltan que se pongan de acuerdo, hay muchos bancos que no están dispuestos a vender a precios razonables creen que su banco es una mina de oro hasta que con el paso del tiempo se van dando cuenta que no es así y los terminan absorbiendo. El tema de basilea no ha sido un driver importante.

8. Nula a baja

E. Incremento de inversión-capital extranjero

4. Media

5. Alta

6. Media

8. Media

¿Considera usted eficientes los procesos de fusiones bancarias en Costa Rica (en general)?

No No totalmente Sí

1. Sí, Nosotros como reguladores no podemos palpar tan de cerca los procesos, pero de las cosas que hemos podido ver hemos aprendido juntos. En lo que respecta a nosotros como reguladores hemos aprendido de los errores lo cual nos ha brindado una mayor eficiencia y una mayor agilidad que como era hace algunos años.

Mientras que hace algunos años la aprobación de una fusión podía tomar meses ahora este último proceso de Banex - Metropolitano pudo haber durado 15 días. Ya se tienen procedimientos montados de análisis, de cómo va a quedar la entidad una vez que absorba la otra, los indicadores.

Yo considero que las fusiones bancarias son eficientes dentro de todos los pasos básicos a seguir.

2.No totalmente , Si por eficiencia entendemos el poder operar de manera más barata, reducir los costos de operar , uno entra a la fusión pensando que una mayor escala va a poder diluir los costos. Siempre si en la práctica siempre se ha dado en la práctica en CR yo me lo cuestionaría porque he conocido casos como Banex, Interfin, Comercio, Cofisa, BFA lo único que uno ve es que las fusiones no han resultado tan exitosas como uno las ve en un libro de texto.

En CR por desconocimiento, o descuidos cualitativos lo que ha sucedido normalmente es que:

Se incurre en gastos más elevados, liquidación de personal, legales.

La calidad del servicio al cliente sufre en los procesos de fusiones porque al tener una dimensión más alta se pierde el trato personalizado que normalmente tienen los clientes en los bancos pequeños y junto con eso que la fusión en sí trae un caos de servicio porque hay que uniformar sistemas de cómputo, telefónicos, personal, etc, entonces el trato sobre todo del banco que es comprado o absorbido se ve desmejorado.

Desde el punto de vista de los accionistas sobre todo del banco que vende si ha sido muy exitoso porque especialmente de los bancos públicos al vender las acciones en bolsa se logra la apreciación de las mismas.

4. No podría responder esa pregunta tan crudamente ya que estos procesos son bastantes demandantes. Depende de la visión de los dirigentes de las fusione. Las fusiones de banex en general han sido muy eficientes y muy rápidas.

5. Considero que el nivel de eficiencia en la primera vuelta es exitoso entre bajo y moderado, pero el que lo hace una segunda vez puede lograr eficiencia media a alta porque se da una experiencia o aprendizaje.

6. No totalmente, Hay algunas entidades que se están fusionando por moda más que porque responda a una estrategia. No en el corto plazo, sino largo plazo, hay que tener los objetivos muy claros, que van respondiendo a una orientación de los socios, estrategias.

7. Eso depende del proceso de cada institución, el proceso de fusión requiere de un know how específico que no se lo enseña nadie, solo se aprende con la experiencia, se ha ido aprendiendo, ya hay asesores legales, tributarios, laboral (Due Diligence), valoración del riesgo.

Los bancos que ya han ido pasando por esos procesos han ido aprendiendo de cada fusión. Banex ya ha incorporado la cultura de fusión en el buen sentido. Know how interno.

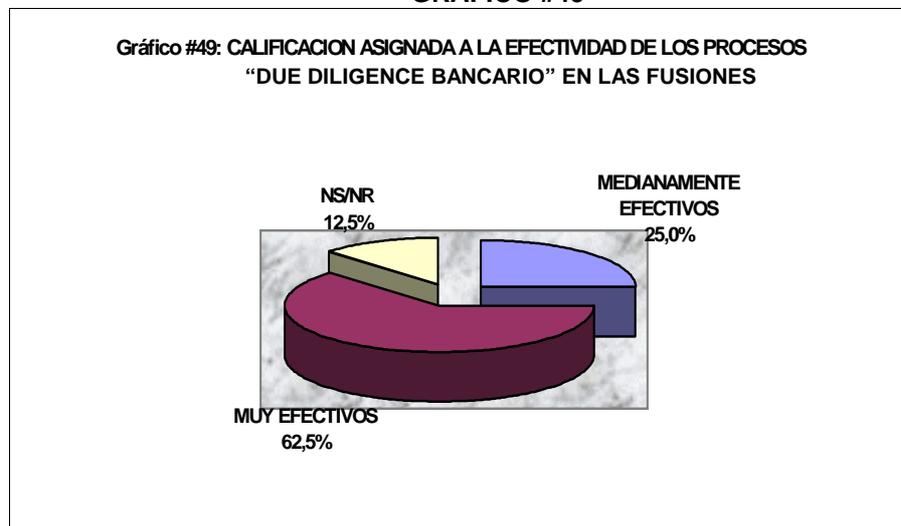
2. ¿Cómo calificaría usted la eficiencia en el manejo de los siguientes aspectos en los procesos de fusión bancaria en Costa Rica:

**CUADRO #49
CALIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE DUE DILIGENCE**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Medianamente efectivos	2	25.00%
Muy efectivos	5	62.50%
NS / NR	1	12.50%
-----	-----	-----
TOTAL	8	100.00%

Fuente: Formulario aplicado a gerentes

GRÁFICO #49



Fuente: Formulario aplicado a gerentes

Al cuestionar cuál es la calificación asignada acerca de la efectividad de los procesos de “due diligence”, un 25.00% considera que son medianamente efectivos, un 62.50% creen que son muy efectivos y el 12.50% restante no brindaron su respuesta.

EFICIENCIA **Muy Baja** **Baja** **Alta** **Muy Alta**

A. Proceso de negociación inicial

5. *Depende porque es un tema de personas. En los 2 casos que a mí me tocó participar (Caso Continental: fue muy rápido no más de 2 o 3 semanas / Caso de istmo: alrededor de 3 semanas)*

Cuando me refiero a términos de negociación inicial: qué entidad prevalece, términos de intercambio, puestos de gerencia y quien los va a mantener

6. *Tienden a ser eficientes, yo creo que si se dan fusiones es porque hubo un acuerdo en la negociación y va a depender de qué tanta inversión se hizo en esa negociación. Para mí no es un tema de eficiencia (ej. Duró dos años negociando, pero valió la pena, depende de los objetivos que se requieren.*

El tiempo no lo que determina si es o no eficiente, lo que si es importante es que tan fuerte son las posiciones de cada parte.

B. Acuerdos de confidencialidad

6. En otras latitudes lo que se acostumbra es Crear restricciones a ejecutivos claves en el sector mediante paquetes o sistemas de compensación. Considerando que Costa Rica es joven en la banca privada. Restringir a un ejecutivo... hay que cuestionarlo.

Hay un know how muy importante pero la banca privada es relativamente joven, pero desde el punto de vista ético y moral aunque no se dan ciertos comportamientos se dan, queda en cada persona. Pero el restringir a alguien es un campo muy complejo.

7. Depende mucho del nivel del ejecutivo, se firman convenios, para que se firma un documento. Donde se obliga a mantener la confidencialidad. Si se desea retener algún empleado o bien que no entre en la misma industria por un determinado tiempo se da un paquete de beneficios laborales en X-3 años. En la mayoría de los casos a nivel de alta gerencia sí, pero a nivel de personal medio NO. Ambos gerentes el que sale como el que se queda se consideran muy valiosos.

C. Aspectos Tributarios

Se recibe asesoría tributaria de que no existe ningún riesgo contingente de impuestos no realizados.

D. Aspectos Legales

2. De quien uno si recibe auditoría es el tema legal para que se cubran todos los riesgos que se puedan presentar, el cual se plasma en un documento inicial que es la carta de intenciones o el memorando de entendimiento para que después venga el proceso de due diligence. Si posterior a éste todo está bien, viene el contrato de compra que es el documento definitivo. Ahí hay mucha letra menuda que requiere del asesoramiento de profesionales en esa área. Normalmente se pide a una firma de auditoría externa que le ayude a validar con una serie de pruebas contables.

E. Asesoría laboral

2. Se contratan expertos de carácter laboral, para que revisen el tema de cargas sociales y provisiones por pago de cesantía, vacaciones, aguinaldo e incapacidades.

F. Asesoría SUGEF

2. La nueva ley del BCCR si dice que corresponderá al Conassif reglamentar los procesos de fusión pero eso todavía no se ha implementado.

G. Recurso Humano

1. Me parece que la parte interesante ha sido el manejo del recurso humano. Ahí ha estado mucho del aspecto crítico. En CR la gente se entera de todo muy rápidamente y el personal del banco que va a ser absorbido tiende a sentirse muy inestable, una incertidumbre, lo cual es muy problemático y los clientes salen hacia otras entidades en cuanto perciben esto. Cuanto más rápido se logre el proceso de fusión y la gente tenga total claridad de cual es su situación particular más rápidamente se van a vencer una serie de problemas que hemos observado en las fusiones anteriores.

Ahí hay una serie de aspectos en que hemos visto bancos muy corporativos fusionándose a un banco muy personal, ahí hay choques violentos pero más un choque entre gente que tiene un expertise en algo contra algo muy diferente y es donde se produce un choque de culturas.

Entonces hemos visto ambientes muy calurosos, informal el cual choca con el estilo formal y estricto y esto es mucho más interesante que el frío choque de números. Esto provoca en ocasiones que los indicadores de ciertas entidades se vean desmejorados por el impacto humano que recibe la entidad.

Se solicita a la entidad que va a absorber y prevalecer que traiga los balances pro forma de cómo quedaría la entidad una vez concretada la fusión. Entonces se revisa que la entidad que va a prevalecer sea una entidad sólida.

Hay ciertas entidades que son muy distintas a las que absorben entonces sus indicadores pueden verse afectados. Ej, las morosidades se pueden verse afectados. Entonces bancos que tenían carteras muy reducidas crecen y por un lapso permanece en un stand-by o acomodo interno.

BCT era un banco corporativo por excelencia pero después de la fusión su rentabilidad bajó momentáneamente entonces a veces la fusión no solo se debe ver a inmediato sino también los resultados a futuro.

2. Si es una unión, se recibe asesoría de personas especializadas en recursos humanos de cómo tratar el proceso de cambio que se genera sobre todo porque las organizaciones son culturas. Y hay un shock, hay que ver cómo hacer para que los que vengan de la entidad que fue absorbida no se sientan que son los perdedores y cómo el personal que absorbe no sienta que lo saben todo y son superiores a el nuevo personal de la otra entidad.

5. Recurso Humano: Como quitar el personal malo o que me sobra, que es parte de la estrategia de eficiencia, sin que el resto de la organización se vaya, renuncie, se desmotive? Hay que hacerlo de la mejor manera posible en el menor tiempo, aunque lo que se esté diciendo no sea una buena noticia. Los empleados aprecian las respuestas claras y los ofrecimientos reales de lo que realmente se puede ofrecer.

Si se decide operar con 100 empleados menos hay que decirlo de frente y por lo menos hay una definición. Porque si a los del banco A se les dice que se quedan todos y a los del Banco B igual, al día siguiente se sabe que se mintió y se pierde la credibilidad.

Conozco un caso de una fusión donde no se tenía credibilidad en el banco por lo que se la fusión no fue tan exitosa.

Parte esencial del proceso es: 1) Actuar Rápido y 2) Hablar claro (para evitar el proceso doloroso) Fusionar el clima organizacional y el cuadro gerencial.

6. Algo muy importante es Que tan franco se hable desde el inicio, que la gente que tiene que comprometerse en el proceso se comprometa en el tiempo que va a estar como debe.

7. Lo normal es hacer una valoración del recurso humano de ambas entidades en base a una calificación objetiva, 1 – 1 sería lo ideal pero depende del proceso. A veces hay personal que es predominante en el proceso, pero el espíritu es ser lo más objetivo para que permanezca el recurso más valioso. Ej, difícil al gerente, con base a distintos aspectos. Pero siempre queda un cierto grado de subjetividad

Importante diferenciar entre fusión y absorción. Fusión de dos iguales hay que ver cual es el dominante, el que está siendo más dominante en el mercado, el que está haciendo las cosas mejor en el mercado, el que tienen términos de intercambio que le favorecen más. Entonces allí está tratando de unir dos entidades similares en tamaño pero relativamente iguales; en ese mismo se puede encontrar una diferencia primera unir dos entidades similares pero que se complementan en negocios y segundo, un banco muy orientado a la banca de empresas y otro banco muy orientado a la banca de personas. Entonces uniste a dos pero no hay una sensación de pérdida o gane, cuando se dan este tipo de fusiones lo difícil es lograr la culturalización. Quien queda es la entidad de la entidad que absorbe, el estilo gerencial permea sobre el estilo o cultura de la pequeña.

Luego está la posición de una entidad pequeña que está siendo absorbida por una entidad grande, al final de cuentas prácticamente se está haciendo una compra, una incorporación de activos e incorporación de las personas valiosas de la entidad absorbida se queden y se adapten.

El éxito está en dejarse lo mejor de los dos mundos. Lo mejor es tener un criterio parcializado. Lanzo una Teoría: si la estrategia es continuar de la organización en fusiones los equipos gerenciales deben sentir que hay relativa estabilidad sino sentiría un tipo de riesgo y no continuar buscando adquisiciones y fusiones.

Banex – B. Istmo: dos procesos, primero un proceso de compra de acciones (adquisición) donde los socios de Istmo (Banco Grande en Panamá) compran a los socios las acciones pero esos socios

del exterior tenían un Banco pequeño en Costa Rica que era Istmo en CR y un banco grande en CR Banex entonces lo que hacen es fusionarlos prevaleciendo Banex en Costa Rica.

H. Clientela del banco

5. El que es absorbido tiene una ganancia porque sus servicios mejoran. El cliente del banco grande ya tiene todo esto y va a pasar por un número de meses donde el servicio se deteriora. Si la cosa está bien planificada esos meses son pocos. Inevitablemente el servicio cae. Nosotros formamos grupos de trabajo con listas de clientes que representaban el 80% de la cartera, para informarle al cliente todo el manejo.

Con la buena clientela fuimos exitosos casi en un 100% y nos esperaron casi 3 meses. Si los clientes se van empieza a perder valor la estrategia de fusión.

I. Método de valoración

2. El método de valoración es pactado entre las dos partes. En Costa Rica los mecanismos han sido los más sencillos. Lo que normalmente se ha hecho es un valor libros o método de los activos netos pero ajustados. Entonces esa metodología lo que hace es tomar los activos que están en libros menos los pasivos y eso me da un patrimonio neto en libros y hay dos activos claves que son los que generan los ajustes, por un lado todas las contingencias no reveladas en libros que puedan ser de carácter regulatorio, tributario, legal, judicial, y por segundo todo lo que tenga que ver con las carteras de crédito. Entonces es el mismo departamento de crédito quien va a revisar al otro departamento y es quien va a recomendar provisiones por incobrables por estimaciones. Esa metodología lo que hace es que las dos partes se pongan de acuerdo.

6. precio justo

7. Es muy relativo, depende del momento. Si se sabe que el banco está en mala situación, hay que entender muy bien el momento en el que se está dando la transacción si sos el primero en negociar, podés tener un precio de salida muy bueno pero si se es de los últimos que van en la colada y ya se sabe que en el largo plazo no se va a sobrevivir, depende del momento. Por eso es que la parte estratégica es indispensable, ver cómo se mueve la industria en un momento determinado y poder de negociación de ambos lados.

J. Método de pago o intercambio

2. En el caso de las entidades públicas, ellas han preferido que el mercado pague la transacción, como por ejemplo Banex. Se opta por hacer una emisión por medio de la cual se le pague a los otros socios. En otros casos se hace la valoración y se hace el pago debido.

6. Precio justo, al que se ponen de acuerdo las partes en función del valor patrimonial. Intercambio es cuanto vale una entidad, cuanto vale la otra y se ponen de acuerdo donde se aumentó el patrimonio y se diluyen en la nueva entidad. Ej. Tenía el 90% de alguna y queda con el 1% de la entidad nueva. Entonces pone 10 y obtiene 1. Si no le alcanzó le dan el dinero en efectivo o bien lo negocian a nivel interno. La banca privada es relativamente joven.

Otro, especifique:

5. Otro, especifique: La estrategia está definida antes de iniciar todo el proceso. Con Banex se dio el caso que los 1600 socios se les dio la oportunidad de vender: Entre Julio 99 y Agosto del 99 y ahora entre setiembre 2000 y enero del 2002 volverán a poder vender.

6. Cultura de la organización: Prevalece la cultura del que absorbe. Depende de los objetivos que uno y otro quiera, qué tan fuertes son las posiciones de las partes.

3. De los siguientes factores considerados como importantes en los procesos de fusión, asigne en orden de importancia en la escala en relación con la relevancia de los mismos en las fusiones bancarias privadas costarricenses, si considera que algunos poseen el mismo grado de importancia asigne el mismo número. Si desea brinde una breve opinión de cada término y su importancia en las fusiones.

1. En mi opinión estos van a depender del tipo de fusión y de sus objetivos. Van a variar según lo que se pretenda lograr. Trabajar más en un sector o en un servicio. Hay que verlo como cada caso por aparte, pero el mercado en general se ha visto beneficiado. Las personas ven con buenos ojos que un banco absorba a otro porque ven o al menos creen que el banco ahora es más competitivo, más sólido, y los que cotizan en bolsa el mercado los premia. Desde el punto de vista de regulación me parece que si se han alcanzado los objetivos de las fusiones que se han realizado.

Valor Agregado

4. Me parece que en todas las de banex si se ha dado un valor agregado

Economías de Escala

5. Es básico y de lo más importante en una fusión.

Economías de Ámbito

2. Complementar los servicios que yo presto pero dentro del rango financiero

4. La complementariedad de negocios es básica y muy importante en un proceso de fusión

Sinergia

2. *Que la unión hace la fuerza y se pueda pasar de un sistema aditivo, que uno más uno sea dos a ser multiplicativo, que sea tres o cuatro.*

4. *Valor agregado y economías de escala dan esa fuerza multiplicadora de los grupos. Yo consideraría que esos tres se pueden resumir en uno*

Crecimiento y expansión

2. *En términos de participación de mercado, hay un impacto favorable inmediato que tanto sea eso sostenible en el tiempo tiene que ver. Empieza por el decaimiento del servicio de calidad o servicio al cliente entonces yo diría que los efectos negativos son:*

Pérdida de clientes

Personal clave que, sobre todo de la compañía que desaparece o no lo trataron bien, o se siente incómodo o no se adaptó a la nueva cultura, entonces tiene que irse a otra entidad y normalmente los clientes están casados con ejecutivos. Se arrastra hacia otro lado esos clientes.

Diversificación

2. *Ofrecer actividades que no están conexas entre sí para evitar que si a alguna de ellas le va mal yo pueda minimizar el impacto que tiene sobre mi operación*

4. *Depende de los objetivos que busque la fusión. De lo que se trata es de ofrecerle al cliente un mejor producto*

Posicionamiento en el mercado

2. *Otro factor importante que explica el por qué de las fusiones o adquisiciones es el ganar participación de mercado. Hay muchas entidades financieras que están dispuestas a sacrificar rentabilidad por algunos años con tal de ganar una mayor porción del pastel.*

También se dan por creer que a través de las fusiones se se puede crear valor ante el mercado, en el sentido que el mercado cuando son empresas que cotizan en bolsa, el mercado premia cuando el banco comprador o absorbente anuncie que se va a fusionar o va a comprar otro banco. La valoración se ve incrementada porque los clientes que transan acciones consideran que eso va a generar la generación de utilidades por parte de ese banco entonces hay una apreciación del valor de las acciones o del múltiplo del cual se transan las acciones de dicha entidad.

Finalmente porque se puede complementar el paquete de servicios financieros que uno ofrece porque el banco que compro o con el que me fusiono si tiene lo que yo no tengo. Ej. Banca personal, planes de pensión, tarjetas de crédito. Así completan el paquete a sus clientes o bien para crear más lealtad o bien: Economías de ámbito

4. *Banex estaba bien posicionado en el mercado por lo que realmente mejoró la imagen*

Incremento del valor de la acción

2. Cuando las acciones están inscritas en bolsa.

Mayor Rentabilidad

2. Contable, utilidad neta entre patrimonio, lo que se ve es una caída por dos efectos:

Por los gastos no recurrentes

Porque la entidad que es comprada tiene que aumentar provisiones por incobrables.

Porque el patrimonio es más grande.

Pero si por rentabilidad se entiende la ganancia del accionista el mercado se ha visto muy beneficiado. Primero en Banex con Continental, el medio de pago no fue efectivo sino que convirtieron a los accionistas de Continental en accionistas de Banex, absorción, con un menor porcentaje y a cambio se entregaron las de Continental pero las de Banex eran públicas cotizaban en bolsa, entonces el valor de conversión del momento era, la acción de Banex se transaba como a 6 colones, después de anunciada la fusión el precio empezó a subir hasta 10 colones.

Control de mercado

4. El proceso legal que implica la fusión es un proceso lento porque implica una serie de requisitos legales que deben ser cumplidos y aprobados y se está con las manos atadas, no se pueden llamar a los clientes, del otro lado y hay una incertidumbre incómoda tanto a nivel de los clientes y de los funcionarios. En ese punto se puede perder control del mercado que quiere captar debido a la incertidumbre que se genera.

5. Valor Agregado: mayor eficiencia, mejor imagen

Economías de Escala: menores costos, mayor utilidad

Economías de Ámbito: menores costos, mayor eficiencia

Eficiencia: menores gastos, mayor eficiencia, mayores utilidades

Sinergia: menores gastos, mayor eficiencia, mayor cantidad productos

Crecimiento y expansión: mayor cobertura de mercado

Diversificación: amplitud de productos / zonas geográficas

Control de mercado: Habilidad fijar precios, "pricing power"

Dos cadenas de importancia:

Baja gastos, aumenta la eficiencia

Incremento en número de productos

Mejor imagen

Mayor cobertura

Aumenta el pricing power

Aumenta el valor de la acción

Aumenta la rentabilidad

Todo eso se traduce en mayores utilidades.

Diversificación

Más cantidad de productos

Más cantidad de clientes

Mayor cobertura geográfica

7. En realidad los drivers importantes de pendiente de cada paciente son: Ahorro: es lo que le da valor agregado a una entidad Penetrar nuevos segmentos de mercado antes no atendidos.

Yo considero lo mismo estas tres: Economías de Escala: disminución de costos, ahorro, Sinergia: $1+1 = 3$, se relaciona con ahorro, Eficiencia: se relaciona con costo. Economías de Ambito: yo lo relaciono con valor agregado

Estos tres los resumiría en uno solo:

Crecimiento y expansión (cobertura y cartera clientes)

Diversificación

Posicionamiento en el mercado: le da valor agregado a la entidad

Control de mercado

Me parecen muy similares, ya que todos tienen que ver con dar un valor agregado a la entidad ya sea creciendo con los segmentos no atendidos o penetrando en nuevos segmentos.

Todo lo que tenga que ver con mercados, le da valor al mercado y valor al accionista. Al fin de cuenta todos terminan redundando en:

Incremento del valor de la acción

Mayor Rentabilidad: Mayor valor del capital sobre el patrimonio.

Sin embargo, es muy variable cada caso depende directamente de los objetivos de la fusión.

Yo lo ordenaría de la siguiente manera:

Valor Agregado, economías de escala, economías de ámbito, eficiencia, sinergia, crecimiento y expansión, diversificación, posicionamiento en el mercado, incremento del valor de la acción, mayor rentabilidad y control de mercado.

4. ¿Cuáles considera usted constituyen las etapas esenciales para concretar una fusión bancaria privada? Mencionalas.

1. Primero la parte absorbente compra las acciones de la holding, o compañía tenedora es decir hasta ese punto no se ha producido la fusión sino un traspaso accionario de la holding. Ahora hay una sola holding que tienen dos sociedades, dos bancos, dos puestos, y todas las demás, luego empiezan las fusiones abajo. Específicamente viene primero la fusión del banco, donde se acuerda en asamblea el acuerdo de fusión y se piden las autorizaciones a la SUGEF, SUGEVAL y SUPEN las autorizaciones del caso para fusionar a cada bloque según corresponda.

Ahora de lo que se va a estar hablando es de fusiones entre grupos financieros más que fusiones bancarias.

2. Primero que nada se trata de tomar medidas internas antes de ser fusionado o fusionar a otros, ver como aumentar ingresos, diversificar cartera, complementar negocio financiero bancario, revisión de gastos, automatización de procesos, reingeniería o buscar un socio ya que la cultura no es de apertura de capital sino trabajar entre los mismos socios. Pero cada vez más se ve que como parte del plan estratégico surge la posibilidad de fusionarse con otra entidad. para los grupos más grandes surge más el hecho que se podría seguir creciendo al mismo ritmo o pegar un brindo grande.

Normalmente hay mucho de feeling y olfato más que todo un análisis sistemático, rápidamente se empiezan a ver los jugadores que hay en el mercado. Cuando se está en este negocio uno sabe y conoce el perfil de riesgo que tienen esos bancos; porque es importante ver que uno está comprando una empresa en marcha además que hay ciertos principios cualitativos de cómo hacer negocios que automáticamente hacen que la lista de posibles candidatos a usted de 20 se le reduzcan a unos 5. Que calcen con su criterio de hacer negocios y una vez que esto se da, uno empieza a obtener cierta información financiera y lo que uno ve básicamente es cuanto de lo que este banco está captando administrativamente y cuánto nos podríamos ahorrar. Entonces hay ahorros evidentes donde se no se necesitan 2 departamentos de auditoría, 2 departamentos de mensajería, contabilidad, etc, entonces lo que más sufre en un proceso de fusión es el área operativa, el back office. Lo clave es mantener aquellas personas que tienen contacto con el cliente, las personas que manejan información clave de los clientes. Entonces ya ahí hay un número clave de que pasa si yo mantengo la misma operación pero con una cuarta parte de los gastos administrativos, sin suponer negocios. Cada grupo financiero tiene su costo de capital entonces con base a esos aspectos se llega a la negociación.

ETAPAS

Negociación inicial

Acuerdo inicial

Acuerdo de confidencialidad: para que toda la información sea totalmente confidencial pactado

Aprobación de equipos gerenciales encargados

Nombran un petit comité encargado de negociar, ejemplo Banex: Marco, Javier, otro Junta Directiva.

**Es mejor ser francos con el personal antes de esconder información que queda en el aire; sin embargo esa información se da hasta cuando exista un acuerdo formal entre las entidades ya que antes se está negociando.

Due Diligence

Implementación

Importante: por más que no se quiera la noticia siempre se sale, por más confidencial que se quiere que sea.

5. ETAPAS

*Estrategia de fusión
Negociación Inicial
Debida Diligencia
Acuerdo de fusión (Aprobación Asamblea)
Paralelo va el trámite legal – SUGEF y reguladores
Implementación
Conversación
Carta de Intención
Proyecto de fusión
Acuerdo de Asamblea*

Proceso de negociación inicial: Depende porque es un tema de personas. En los 2 casos que a mí me tocó participar (Caso Continental: fue muy rápido no más de 2 o 3 semanas / Caso de Istmo: alrededor de 3 semanas)

Cuando me refiero a términos de negociación inicial: qué entidad prevalece, términos de intercambio, puestos de gerencia y quien los va a mantener

Debida Diligencia: es la segunda etapa, con el acuerdo inicial se inicia la debida diligencia que puede tomar 2 semanas (Continental(Istmo, 5 días), toda la información en un salón para revisión. No son procesos largos si la gente está organizada. Aquí se verifica que la hipótesis es acertada.

Acuerdo de fusión: El acuerdo lo ratifica la asamblea, es la última etapa, donde la Junta Directiva decide. (Tercera etapa)

La cuarta etapa es un proceso paralelo con la SUGEF o SUGEVAL que es la parte legal. El proceso puede durar de 45 a 60 días hasta un año.

La quinta etapa es la implementación que es un proceso de 9 meses a un año. Incluye aquí viene la verdadera fusión, es el 85% del trabajo, incluye aspectos legales, experimentales, aspectos operativos, informática, procedimental y el aspecto humano el cual representa un 70% del 85%.

Con Continental Puesto Bolsa se logró en 60 días y la parte humana se duró en 9 meses.

Acuerdos de confidencialidad: Estos van dentro de la primera etapa, proceso de negociación inicial.

6. Definir claramente la estrategia

Evaluación del mercado (para encontrar lo que quiero)

Proceso de Negociación

Acuerdo de fusión

Due Diligence: es para identificar los riesgos. El tema es de experiencia en general. A veces las fusiones no están bien enfocadas. Se requiere de disciplina y seguimiento de la metodología. Un conocimiento más fino.

NOTA: Tal vez paralelo al due diligence y al acuerdo vienen un proceso legal, que muchas veces dependiendo de la legislación permite ir integrando con procesos legales paralelos.

Proceso de Intercambio

Integración e implementación

7. 1) Una primer carta de entendimiento, de rango de precio, etc. Negociación formal pero que se traduce a un documento muy sencillo con una carta de entendimiento donde se establecen las grandes reglas sobre las cuales se van a pactar el acuerdo de fusión, documento más sofisticado. Contiene los grandes "guidelines" y parámetros para proseguir con la fusión. Paralelo a eso viene un plan de negocio, encontrar un sentido lógico, viabilidad de la fusión y sentido económico de la estrategia de negocio del comprador, sentido financiero.

2) Due Diligence: Las partes negocian sobre lo que se tiene ciertos activos, y etc.

Incorpora básicamente: Legal (contingencias legales), Laboral, Tributario, Valoración de activos (todo el balance de una compañía, tomar activo por activo y saber si valen o no valen y cuanto)

3) Procesos de Negociación: sobre el valor real de lo que se tiene o no, el ceder, estira y encoge de cada parte.

4) Acuerdo final de fusión.

5) Parte de implementación: no por ser la última es la menos importante, al contrario es muy delicada. Cuando se compra participación de mercado se debe asegurar que toda la estrategia comercial que compró es va a tener permanencia en el tiempo, saber que esa cartera se van a mantener en el tiempo (Ej. Compró \$100 millones de US\$ que pertenece a un segmento X) y que no solo se va a mantener sino que va a crecer, que va en aumento. Entonces la parte de seguimiento en la implementación tanto en los segmentos atendidos como en el recurso humano en las organizaciones es fundamental.

6) Ya una vez que el documento legal está firmado, y técnicamente finalizado el proceso de la fusión misma, del recurso humano, de unión de sistemas, de atención del segmento comprado, son como los tres elementos más críticos. Luego viene la homologación de procedimientos, control de la parte organizativa, la cultura de un banco contra la otra, choque cultural.

8. ETAPAS:

Establecer una estrategia

Acuerdo de fusión (El proceso inicial de acuerdo y negociación no debe llevarse más de 90 días)

Petit Comité (encargado de llevar a cabo los procesos importantes)

Due Diligence (avalúos internos de los activos; de las cuentas por cobrar, etc.)

Precio: pagadero en efectivo o en acciones tope-máximo X cantidad.

Implementación

Cofisa se dividió en dos: COFISA (ahora de BFA) y Zona Franca Metropolitana (no adquirido)

5. Cómo califica usted la eficacia de los procesos de “Due Diligence bancario” en las fusiones?

Nada efectivos **Poco efectivos** **Medianamente efectivos**
Muy efectivos **Otro, especifique** _____

1. Muy efectivos
2. Medianamente efectivos a Muy efectivos
4. Medianamente efectivos
5. Bastante / Muy efectivos
6. *Muy efectivos Técnicamente el due diligence sirve para saber los riesgos de donde me estoy metiendo. Técnicamente el due diligence es para saber en para saber el riesgo que estoy asumiendo pero no necesariamente los términos finales sobre los cuales hacer la negociación si es que se desea hacer. Realizar un due diligence bien hecho significa que si no se hace bien hecho llega a revertir el efecto de la fusión. Si se hace bien hecho y se sabe que hay riesgos pero se está dispuesto a tomarlos por las ventajas y no castigar el patrimonio entonces lo importante es saber que se está tomando esa decisión. Si ya se empezó a negociar es porque se sabe que me Gusta y me gusta casarte, lo que veo es si vale lo que veía, no si me interesa. Es importante que el due valora si lo que dice que vale es cierto o NO con la realidad (activos valen lo que dicen los libros, recurso humano de la calidad que se pienda, si no hay contingencias). Fallaría si no se hace bien hecho. En pocas palabras el Due Diligence es identificar los riesgos y el verdadero valor del patrimonio.*
7. Muy efectivos, pero depende del grado de profesionalismo con el que se implemente el proceso en cada banco
8. Muy efectivos

6. ¿Considera usted que se descuidan aspectos de importancia en el proceso de negociación de la fusión?

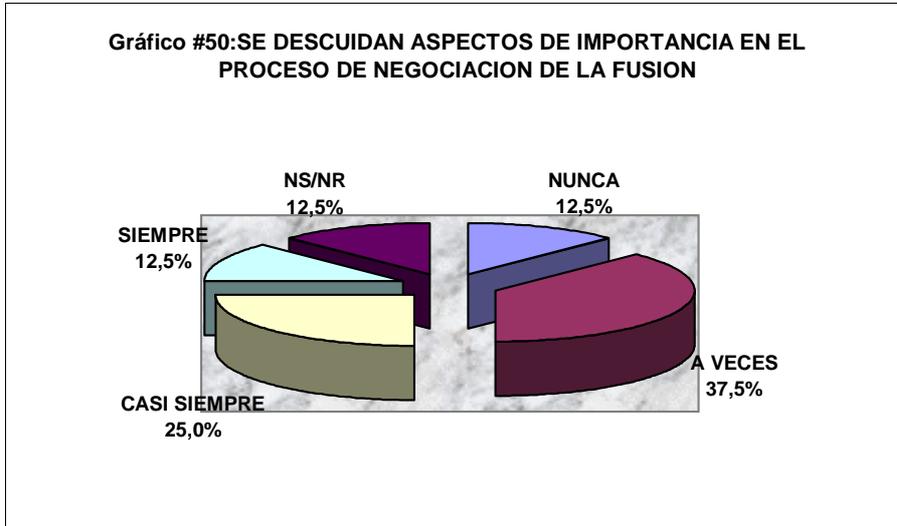
**CUADRO #50
 SE DESCUIDAN ASPECTOS IMPORTANTES EN LA NEGOCIACIÓN DE FUSION?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Nuca	1	12.50%
A veces	3	37.50%
Casi siempre	2	25.00%
Siempre	1	12.50%
NS / NR	1	12.50%

TOTAL	8	100.00%

Fuente: Formulario aplicado a gerentes

GRAFICO #50



Fuente: Formulario aplicado a gerentes

Respecto al estudio que se realizó sobre el descuido de aspectos de importancia en el proceso de negociación de la fusión el 12.50% considera que nunca se descuidan, el 37.50% piensa que a veces, el 25.0% opina que casi siempre, el 12.5% considera que siempre se descuidan y el 12.5% no respondió o no sabía.

Nunca, no creo que un banquero se arriesgue, no se quiere que un grupo de personas vivan un proceso de zozobra y se comunica a las personas lo más rápidamente para evitar cualquier error. Posiblemente bancos que hasta ahora empiecen a pasar por fusiones puedan cometer errores pero los que ya tienen una experiencia relativa en los procesos van mejorando cada vez más para lograr los mejores alcances en dichos procesos.

A veces, a raíz de la experiencia considero que muchas veces se debe tener consideración de la otra parte porque si uno la está comprando es porque tiene un valor y nuevamente se hacen los números y se sabe que hay un premio pero se olvidan las fuentes que originan esas fuentes, las cuales pueden venir.

Por el personal, el recurso humano, de los productos de la entidad, de los sistemas de información que tiene la entidad, de las metodologías o procesos que tiene la entidad. Ha sucedido casi en el 100% de los casos que la entidad más grande elimina todo de la entidad pequeña y a veces se desechan sistemas, productos, personal sin haber hecho un análisis comparativo objetivo de dichos aspectos.

4. Casi siempre A la hora de la negociación se olvida el Recurso Humano el cual es el más relevante. La idea es ir formando equipos de trabajo para actuar rápidamente tanto para clientes como empleados e implementar. Son peor los costos si el proceso es lento, afecta mucho más. Si, pero un proceso de fusión no puede detenerse por eso

5. De a veces a Casi siempre

6. A veces, El tema es de experiencia, no se puede decir que son procesos bien enfocados porque hay veces en que no se sabe ni que se quiere buscar. Falta experiencia, totalmente con varios procesos se cree saber lo que hay que hacer, etc. Ej. Istmo ya venía con conocimiento más fino de que se tiene que hacer.

7. Siempre, Claro que sí, el primer elemento o lo más importante es el cuidado de la estrategia comercial del cliente, porque ese de largo plazo. En ocasiones se centran en implementar la fusión y que la organización camine y se olvidan del cliente quien es el motor de la estrategia de negocio, la parte comercial me parece es la que más se descuida.

El segundo elemento es la parte de recurso Humano, sufre un impacto inmediato, se sienten incómodos con la nueva gente, otros renuncian porque no les gusta el nuevo ambiente, a veces los procesos se alargan y la nueva estructura no define quien va a hacer qué. Luego viene el choque cultural con el paso del tiempo. La forma de trabajar a la que estaban acostumbrados es distinta a la que viene con el largo plazo, nueva forma de trabajar, se sienten incómodos y se van.

Tercer elemento crítico es la parte de sistemas de información sobre todo en megafusiones, vaciar la plataforma tecnológica del banco absorbido en la de la entidad que absorbe.

En el siguiente orden se descuidan: RH, Clientes, Sistemas de Información (perder clientes en las bases de datos, estados de cuenta y ese estilo de cosas)

8. Casi siempre

7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que se ven afectados ante un proceso de fusión?

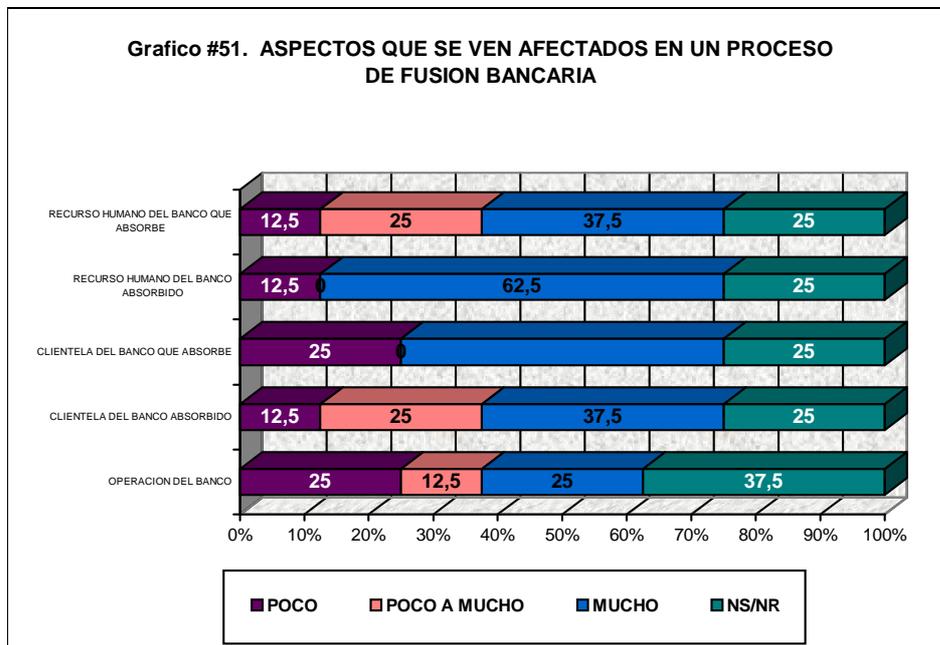
**CUADRO #51
ASPECTOS QUE SE VEN AFECTADOS EN UNA FUSION**

Primera Columna: frecuencia total igual a 8
Segunda Columna: porcentaje total igual a 100%

	POCO		POCO A MUCHO		MUCHO		NS / NR	
	1	12.50	2	25.00	3	37.50	2	25.00
RECURSO HUMANO DEL BANCO QUE ABSORBE	1	12.50	2	25.00	3	37.50	2	25.00
RECURSO HUMANO DEL BANCO ABSORBIDO	1	12.50	0	0.00	5	62.50	2	25.00
CLIENTELA DEL BANCO QUE ABSORBE	2	25.00	0	0.00	4	50.00	2	25.00
CLIENTELA DEL BANCO ABSORBIDO	1	12.50	2	25.00	3	37.50	2	25.00
OPERACION DEL BANCO	2	25.00	1	12.50	2	25.00	3	37.50

Fuente: Formulario aplicado a gerentes

GRAFICO #51



Fuente: Formulario aplicado a gerentes

En relación con los aspectos que se ven afectados en un proceso de fusión bancaria, el 25.0% de los encuestados consideran que el recurso humano del banco absorbido se ve poco absorbido, el 25.0% cree que se afecta de mucho a poco, el 37.50% considera que se ven muy afectados y un 25.0% no respondió o no sabía.

Con respecto al recurso humano del banco que absorbe, un 25.0% piensan que se ven poco afectados, un 62.5% considera que se ve muy afectado y un 25.0% no respondió.

Sobre si se ve afectada la clientela del banco que absorbe, un 25.0% opina que este se ve poco afectado, un 50.0% considera que se afecta mucho y el 25.0% restante no sabe o no responde.

Acerca de la clientela del banco absorbido el 12.5% dijo que este se ve poco afectado, el 25.0% considera que se ve de poco a muy afectado, el 37.50% considera que se afecta mucho y un 25.0% no brindó su respuesta.

Al cuestionar cuanto se ve afectada la operación del banco, un 25.0% cree que se ve poco afectado, un 12.50% opina que se ve afectado de poco a mucho, un 25.0% considera que ve muy afectado y el 37.5% no respondió o no sabían.

Recurso Humano del banco que absorbe

Mucho

Poco

4. Mucho

5. Poco a mucho

6. De poco a mucho

7. Mucho

Recurso Humano del banco absorbido

Mucho, Yo pensaría que no se le da la importancia que evidentemente a nuestros ojos la tiene y que es posiblemente el factor más crítico de la fusión, tanto de la entidad absorbente como absorbida.

Mucho

4. Poco

5. Mucho

6. Mucho, Porque hay una serie de crisis en ambos, también depende la magnitud de la fusión.

7. Mucho

Cientela del banco que absorbe

Poco

2. Mucho, En la etapa que se está negociando la fusión al puro principio el recurso humano no es considerado dentro de los factores a discutir. Pero con las experiencias que se han dado se ha visto en donde se ha fallado y uno de los temas donde más se ha fallado es en el recurso humano. Ahora uno de los temas previos es identificar personal clave de la organización para poder quitarle la incertidumbre que se genera y rumores. El no saber si va a quedar en la entidad les genera gran incertidumbre y se podría perder personal clave; y el segundo gran error es que no pueden coexistir dos cabezas o gerencias generales entonces generalmente la entidad que es fusionada pierde su gerente y permanece el de la fusionada.

Pero se ha cometido el error que el que queda libre no se amarra para que se le pida que no siga en la actividad bancaria por cierto tiempo hasta que se pueda consolidar la cartera de clientes. En el país se ha visto que el ex gerente a los 3 meses aparece en otro banco y llama a los clientes para que se vayan con él. Internacionalmente lo que se visto es pagar un "golden parachute" , una suma de dinero importante para que este gerente firme una cláusula de no competitividad por un periodo de 2 o tres años.

4. Poco

5. Poco a mucho

6. De nada a poco

7. De nada a poco

Cientela del banco absorbido

Mucho

Mucho

4. Poco

5. Mucho

6. De poco a mucho

7. De poco a mucho

Operación del Banco

Depende, de poco a mucho. La operación del banco tiende a ser afectada cuando la fusión es de gran escala, pero si lo que se está absorbiendo es un banco pequeño es mucho mas sencillo.

Mucho

4. Depende de la magnitud de la fusión, es variable

5. Mucho

6. Poco

7. Poco

8. **Considera usted que los clientes de una entidad bancaria siguen a sus ejecutivos al banco donde este se traslade?**

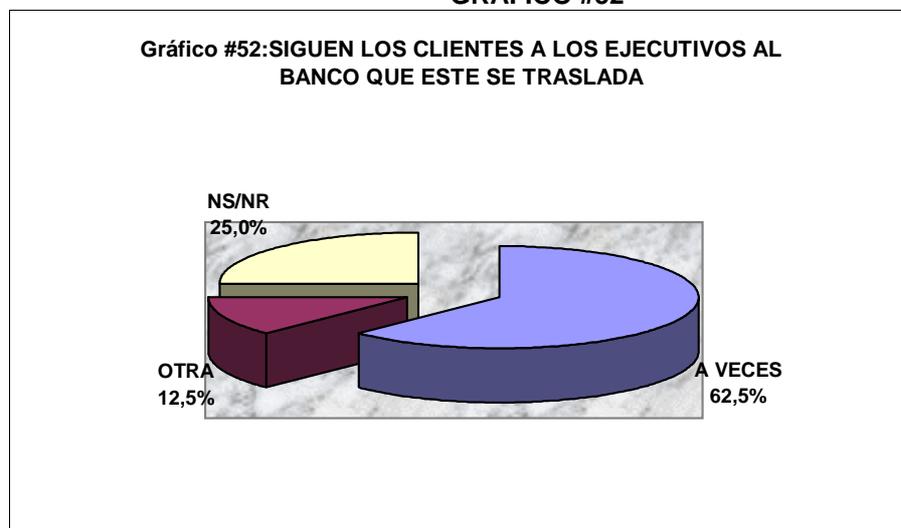
**CUADRO #52
SIGUEN A SUS EJECUTIVOS LOS CLIENTES DEL BANCO?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A veces	5	62.50%
Otra	1	12.50%
NS / NR	2	25.00%

TOTAL	8	100.00%

Fuente: Formulario aplicado a gerentes

GRAFICO #52



Fuente: Formulario aplicado a gerentes

Se analizó si siguen los clientes a los ejecutivo al nuevo banco al cual estos se trasladan, un 62.50% opina que a veces, un 12.50% brindó otra respuesta y un 25.0% no sabe o no respondió.

A veces

A veces

4. A veces Banex tiene cliente muy racionales e inteligente y trabaja con Banex por la calidad de la Cia, la solidez, etc, a menos que el ejecutivo se vaya a una entidad con la misma fortaleza y servicio. Porque muchas veces el cliente se preocupa inicialmente pero luego se da cuenta de los beneficios que obtiene.

Al inicio era algo nuevo para los clientes y les asustaba ahora ya hay una cultura más de fusiones, más aceptación. Sin embargo hay casos en que ciertos clientes muy chineados que no se adaptan a la cultura del banco y se van a otros bancos más pequeños. Ellos son importantes dentro del proceso.

5. Otra, El cliente es muy con su ejecutivo si este no tiene una identificación clara con el banco, cómodo con la Institución, con la forma en que el Banco hace negocios y si ese cliente sabe que al fin y al cabo va a recibir un mejor servicio producto de dicho proceso. Al menos que ese ejecutivo se vaya a una Institución mucho más grande que le ofrezca servicios evidentemente mejores. Por el contrario conozco un caso en CR que se dio un mal manejo a los clientes y eso provocó una desbandada hacia otros bancos.

6. A veces , depende del tamaño del banco Depende de la magnitud de la fusión. A todas las personas les interesa el mejor trato posible, ojalá un trato un tanto rural, provincial. Pero conforme las economías e intuiciones van creciendo la posibilidad de la capacidad de realizar el tipo de relación (diferencia de un banco pequeño porque en uno más grande es más difícil) En una primera etapa el cliente reciente ese trato personal pero ya más adelante ese trato es compensado, no se conoce a todos en la entidad pero la clave está en el producto ESTÁNDAR de buena calidad y que no va a fallar en nada. El cliente pierde algo pero también gana. Pierde la relación personal pero gana tecnología, eficiencia en la relación, eso es un balance, no hay clientes que se sienten a gusto. Pero eso es en el corto plazo con políticas agresivas en la parte comercial por los buenos productos regresa, hay más productos que ofrecer entonces regresan.

En esos momentos la competencia también está despierta entonces es un balance o un gane-pierde pero tirando a un balance.

7. A veces, La parte de industria de servicios, la parte humana es vital, pero la ideal es mantener a la gente clave comercial que es la más crítica para que se mantenga el vínculo con el cliente, de la parte comercial. El backoffice no es tan importante. Las personas se escuchan en el mercado por el servicio que brindan. Siempre siguen a su ejecutivo de cuenta.

10. ¿Cómo califica la asesoría y colaboración de los entes reguladores del sistema financiero (SUGEF) para el cumplimiento de los requisitos legales necesarios para concretar un proceso de fusión bancario?

Regular	Mala	Podría ser mejor
Buena	Excelente	Otra, especifique

1. Otra, hemos aprendido con la experiencia mejorando los procesos. Ya aquí se tienen los procedimientos adecuados a seguir para ser lo más rápidos a la hora de responder a las entidades.

2. Otra, A nivel de los grupos financieros no hay regulatoriamente o legalmente un requisito de una autorización formal ni de la Sugef ni del Conassif, ni del Banco Central entonces lo primero que uno hace es una fusión de las "holdings". Y por cortesía de la entidad se informa a los presidentes del BCCR, Sugef y Conassif que se ha firmado una carta de intenciones se va a iniciar un due diligence etc.

Legalmente cuando entra a la fusión es cuando se inician las fusiones de las sociedades que constituyen el grupo financiero.

4. Ellos han ido aprendiendo a partir de las diferentes experiencias que fueron obteniendo poco a poco, el tiempo de respuesta entre más rápido es mejor.

5. Casi Excelente: Porque ha sido un proceso de aprendizaje en conjunto con las entidades que se han venido fusionando.

6. De Buena a muy casi Excelente. Comentario positivo: Los entes están en buena disposición a colaborar, como facilitan los procesos de fusión. Saben que la demora causa daño al cliente, personal y al banco; entonces cuanto más eficientes mejor. Lo han vivido

7. Buena, ellos están claros en cuanto a los procesos de colaboración de la industria

11. Si tuviese que atravesar nuevamente un proceso de fusión en una entidad bancaria privada en Costa Rica, cambiaría algo?

11ª/ Si su respuesta es AFIRMATIVA, qué aspectos y por qué?

Sí, El tratamiento del recurso humano, como lo mencioné anteriormente.

Sí

Sí, le prestaría mas atención al RH y le prestaría mas atención a ese aspecto. Reuniones con grupos de personal, conversar del proceso de cambio, hablar del asunto y convertirlo en una cultura organizacional. El Gerente general debe creer y apoyar el área de recursos humanos para lograr que alcance dicho objetivo

Sí, lo mencionado acerca del trato del recurso humano, la claridad de la información y demás detalles.

Algunas cosas

7. Si, lo que es el seguimiento, monitoreo y control posterior a la fusión de la parte comercial y los aspectos que ya mencioné.

12. Mencione al menos tres ventajas y desventajas que usted considera que se presentan en las fusiones bancarias en el sector privado costarricense:

A. Ventajas

1. Los entes reguladores vemos con buenos ojos este tipo de procesos. Hay algunos bancos que se encuentran estratégicamente complicados, retrasados y sentimos mucho alivio cuando llega uno grande y se lo traga. Cuando uno ve que un banco está en problemas, antes de intervenirlo y causar un gran problema a los ahorrantes uno ve con buenos ojos que llegue otro a absorberlo pues resuelve los problemas de la entidad. Presionar de buena manera para que se de una fusión ahorrándole cualquier problema al sistema.

Facilita la revisión de la entidad, en lugar de ser muchas pequeñas se van convirtiendo en unas pocas grandes.

2. En el menor de los casos se ha alcanzado los objetivos que se buscaban y efectivamente se ha aprendido de los procesos. Aparte de que como siempre pasa, hubo una curva de aprendizaje, de los abogados, auditores, supervisores y gerentes de los bancos; sobre que implicaba una fusión.

Mala información, no se ha hecho bien la migración de los datos de la entidad que es fusionada entonces se pierden inversiones. Aparecen tasas de interés distintas, errores en la información, etc.

Se han cometido errores de confidencialidad. Este país es de rumores. Falta de química o feeling a la hora de concretar una fusión entre las entidades.

Se pone mucho énfasis en el proceso de negociación pero no en el plan de implementación. Entonces no hay coordinación de cómo se va a incorporar los negocios, visitar a los clientes, anunciar a los clientes el cambio, coordinar una determinada área.

4. Al ser una compañía más sólidas hay beneficios para los funcionarios, para los clientes y para las entidades.

6. Ya mencionadas

8. Negociación Amistosa

B. Desventajas

Sin embargo se complica en el sentido que la entidad nueva tiene un mayor peso sobre el sistema entonces si algo le pasa en día de mañana me va a desestabilizar más de lo que hubiera hecho cuando era pequeño.

4. Limitantes

Los aspectos legales

La parte de los competidores en el momento de la fusión (tanto en el personal como en los clientes)

5. Recurso Humano: se habla mucho del tema pero no se aplica en la práctica. Eso conduce a un 50% de éxito en contraposición a un 50% de fracaso.

Muchas veces no se cuantifica el objetivo que se persigue, es decir, no se define con claridad el beneficio que se anda buscando, esto para agregarle valor al banco adquiriente.

Aprovechamiento de la competencia. No lograr los niveles de eficiencia por no tomar medidas agresivas en reducción de costos

Desmagachment: Pérdida de equipos gerenciales por falta de integración o culturalización en la estrategia se pierde gente muy valiosa en el corto plazo; se pierden algunos pero luego regresan.

Las integraciones de los procesos pueden fallar porque haya un criterio de que alguno de lo que las dos partes hace es mejor.

Que no se tenga el conocimiento o la gerencia para manejar un nicho al cual se está acostumbrado.

Pérdida de clientes eventualmente

Posible pérdida de foco hacia el negocio por la orientación de la gerencia y el personal hacia la integración de poder ver que el negocio está afuera.

La falta de capacitación y entrenamiento o adecuado manejo profesional del recurso humano. "Yo digo que el éxito o fracaso está en el adecuado manejo de los recursos humanos" ya que es algo fundamental. Una entidad financiera es una entidad de servicio y el servicio lo dan las personas entonces si no entrenan o

aceptan el cambio no están en un buen clima organizacional para atender el cambio.

La buena disposición al cambio en general, 1era experiencia miedo, temor, ahora ya hay toda una cultura de cambio es algo que permea en la organización, preparación del recurso hacia los cambios. Por naturaleza esta generación no está lista para un cambio, ya que genera estrés. Preparar desde antes a las personas a los cambios y cuando llega el proceso, el recurso ya está acostumbrado es toda una estrategia y mentalidad, tiene que ser toda una cultura organizacional.

*8. Mal trato del recurso humano
No supieron valorar el edificio*

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se brindarán las conclusiones y recomendaciones con base en los datos recolectados y analizados.

Primero se brindarán las conclusiones según corresponda y posteriormente se darán las recomendaciones que pretenden solucionar las deficiencias mencionadas para cada caso.

5.1 Conclusiones y recomendaciones

Analizar si tuvieron efecto la globalización y las reformas financieras de 1995 en el fenómeno de fusiones bancarias privadas en Costa Rica.

Conclusión

De acuerdo con los datos obtenidos de las encuestas realizadas se puede concluir que un alto porcentaje de los banqueros le atribuyen a la alta competencia a nivel internacional y apertura de mercados el auge del fenómeno de fusiones bancarias en Costa Rica.

Sin embargo, se considera que más que por un proceso de globalización se debe pensar en un asunto de regionalización que posiblemente se expandirá hasta llegar a ser un fenómeno global. Esto obliga a las entidades a replantear sus estrategias para ser competitivas a nivel nacional considerando la demanda del mercado financiero costarricense a través de los procesos de fusión.

La alta densidad bancaria para tan escasa población es otro motor que mueve a las entidades a fusionarse, esto debido a que la población bancable es muy pequeña en relación a la cantidad de instituciones en el mercado ofreciendo muchas entidades servicios muy similares. En este sentido tuvo importante incidencia este factor en el incremento de negociaciones entre entidades.

La segunda variable, la reforma financiera de 1995 impactó la banca privada en el sentido de los requisitos de aumento de capital mínimo de operación de los bancos para poder operar. Después de la reforma algunos propietarios aceptaron ofertas por parte de otras entidades evitando el tener que desembolsar los ajustes de capital requeridos por la ente regulador.

La captación en cuenta corriente que le daba la exclusividad a bancos estatales varió con la apertura al monopolio a partir de 1995 cuando se le da la oportunidad a los bancos privados de brindar dicho servicio. Esto ocasiona un interés por parte de capital extranjero, principalmente centroamericano, de invertir en el país interesándose en entidades bancarias privadas costarricenses y posteriormente incorporándose al mercado a través de las fusiones.

Distinguir las etapas que se deben desarrollar en un proceso de fusión en la banca privada.

Conclusión

En lo que se refiere a las etapas necesarias para completar un proceso de fusión se puede concluir que son básicamente cinco etapas las que componen una fusión.

Inicialmente se define una estrategia en la entidad que toma la decisión de absorber a otro participante o bien ve la oportunidad en un momento dado de tomar un nicho de mercado. El problema que se ha presentado en algunos procesos consiste en que se han realizado fusiones sin tener definida claramente una estrategia por lo que se pierde el objetivo final de la fusión.

La segunda etapa consiste en un acuerdo inicial de negociación entre las partes donde se firman acuerdos de confidencialidad en cuanto al proceso que se está manejando ya que cualquiera de las partes puede detener la negociación. Esta fase es muy delicada debido a que el que va a absorber tiene acceso a

mucha información confidencial de la otra entidad. debe existir profesionalismo y ética en las personas que se encuentran negociando.

La tercera etapa se alcanza cuando se inicia el proceso de debidas diligencias, proceso donde se valora a la entidad que va a ser absorbida verificando que la estrategia de fusión calce con la entidad que se va a absorber. En la mayoría de las fusiones presentadas en Costa Rica el “Due Diligence” ha sido eficiente demostrando una valoración real de la entidad. En este sentido se puede decir que es de vital importancia realizar el proceso con personas calificadas para evitar cualquier riesgo para la entidad adquiriente.

La cuarta etapa está comprendida en dos partes: la primera parte, consiste en el acuerdo de fusión ratificado por la Asamblea y la segunda parte, consiste en el trámite legal donde se requiere una aprobación del ente regulador según corresponda, Superintendencia General de Entidades Financieras, Superintendencia General de Valores o Superintendencia de Pensiones.

Tomando en cuenta la opinión de los supervisores como la de los gerentes se puede concluir que ésta fase es delicada pues se hace de carácter público la noticia de fusión y se debe actuar lo más rápido que sea posible en cuanto al cliente, el personal y la competencia. Si no se toman las medidas necesarias este puede ser un momento que incida negativamente en los objetivos que se desean alcanzar.

Por último pero no por eso menos importante se encuentra la etapa de implementación. Esta comprende la verdadera unión del recurso humano, la tecnología, la operación y la unión de culturas. Según se ha visto con las experiencias presentadas, existe la necesidad de contar con procedimientos preestablecidos los cuales poder poner en práctica ante un proceso de implementación producto de una fusión. Estos deben ser dinámicos y flexibles con

la finalidad de que puedan ser adaptables a cada entidad financiera y su operación.

El factor humano ha sido descuidado en estos procesos ocasionando pérdidas de clientes internos y clientes externos en las entidades fusionadas. Esto conduce a la necesidad de tomar en cuenta las necesidades del recurso humano de la institución que eviten el efecto mencionado.

Se concluye que las cinco etapas que conllevan a una fusión exitosa cuentan con debilidades en ciertas áreas y consecuentemente dichos procesos no deben limitarse a la negociación entre las partes y requisitos legales sino que se debe prestar mayor atención a aspectos de carácter humano y el trato del mismo.

Hasta el momento se evidencia que prácticamente sólo aquellas entidades que ya han repetido el proceso han adquirido un mejor conocimiento en como manejar este aspecto.

Recomendación

Se recomienda que cada una de las etapas cuente con un pequeño instructivo acerca de lo que ocurre en cada una. Esto significa que con una breve explicación de lo que acontece en cada fase para que las personas puedan identificarse mejor en cada una de estas. Así mismo, este instructivo deberá contar con imágenes que permitan visualizar mejor cada una de las etapas y con ello un mejor entendimiento de lo que ocurre en cada una.

Cada fase del proceso de fusión requiere de atención al factor humano por eso es indispensable que no se descuide en ningún momento. Este se ve afectado en el momento en que se toma la decisión de fusión ya que surge un sentimiento de incertidumbre y temor en gran parte del personal. En el capítulo anterior se infiere que es indispensable brindar la mayor cantidad de información a todo el personal

para que estos tengan claridad con respecto a lo que está aconteciendo en la entidad.

Determinar los tipos de fusión existentes en Costa Rica.

Conclusión

Considerando lo establecido en el Código de Comercio se puede concluir que existen únicamente dos tipos de fusión practicados y aceptados en Costa Rica. Estas son: la fusión por absorción y la fusión por unión o creación. La primera ha prevalecido sobre la segunda en la práctica debido a que en la mayoría de los casos se ha visto la desaparición total de una entidad y la toma de dirección total de la institución absorbente.

Recomendación

Pese a que existe la legislación para las fusiones a nivel de cualquier sociedad anónima constituida como tal, no existe legislación específica que regule las fusiones bancarias. Esto es importante ya que los bancos son sociedades pero cuyos fondos pertenecen a los muchos ahorrantes del mismo. Esto implica que la entidad tiene una obligación para custodiar los bienes de las personas y cualquier negociación que perjudique a la entidad podría eventualmente perjudicarle también.

Es por ello, que se ve la necesidad de crear un reglamento más específico para las entidades financieras esto por el incremento en dichos procesos y la implicación de dichas negociaciones en el campo financiero. Así mismo, se visualiza a futuro que sigan presentándose dichas negociaciones por lo que la legislación serviría más que una traba, como un modelo con los requisitos a seguir.

Determinar las causas de las fusiones en instituciones bancarias privadas.

Conclusión

Debido a las necesidades que presenta el sector financiero en la actualidad, según el análisis desarrollado, las causas de las fusiones en los últimos cinco años han sido marcadas por la búsqueda de objetivos similares en los diferentes casos.

Estos se pueden reducir en los siguientes: reducción de costos lo cual mejora la eficiencia y eficacia con lo que la entidad se vuelve más competitiva. Con ello se mejora la imagen y todo esto se traduce en un aumento en las utilidades. Por otro lado la búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado logrando con ello una mayor cobertura geográfica y la captura de nuevos clientes del mercado generan un crecimiento.

Cada una de las causas deben ser seguidas por objetivos claramente definidos por los cuales la entidad decide fusionarse para asegurarse el poder alcanzarlos. Lo anterior conduce a la necesidad de tener una clara definición de lo que se busca para establecer planes de acción para llevarlos a cabo. No se debe olvidar el principal fin de la unión porque se perdería la esencia de la fusión.

Recomendación

Pese a que las fusiones se realizan a causa de muchos motivos positivos, es evidente que existe un alto grado de desinformación por parte de las personas en cuanto al fenómeno de fusiones. Se ha escuchado del mismo; sin embargo, la mayoría de las personas no conocen realmente lo que estas implican y como actuar para colaborar al alcance de los objetivos.

Se recomienda mantener un contacto directo tanto con los clientes internos como externos para lograr no solo conocer las necesidades de estos sino también implementar un plan que permita conocer la realidad de lo que acontece cuando se presente un proceso de fusión.

5.1.5 Describir los procesos de fusión en Costa Rica de las Instituciones Bancarias en los últimos 5 años.

Conclusión

Tomando en cuenta la opinión de clientes internos, clientes externos, gerentes y personas con conocimiento en el campo de las fusiones bancarias en Costa Rica, se concluye que estos procesos han presentado similitudes tanto en los aciertos como en los errores.

La principal deficiencia evidenciada es la carencia de conocimientos en cuanto a los logros y objetivos que pretenden alcanzar las fusiones, sus beneficios y su definición. Existe una gran desinformación por parte de los participantes en el mercado financiero privado, lo cual provoca una reacción negativa que dificulta el alcance de los beneficios buscados.

Esto ocurre principalmente debido a que los participantes son informados superficialmente dejando algunos aspectos importantes de lado en cuanto al significado real de dichos procesos y su implicación.

Recomendación

Con respecto al cliente interno se recomienda brindar la más completa información al recurso humano tanto de la entidad absorbente como la absorbida de lo que está ocurriendo en para no ocasionar un sentimiento de incertidumbre o temor ante el cambio. Así mismo es necesario ser claro con el personal en cuanto al rumbo que desea seguir la entidad o los objetivos que se pretenden alcanzar

para integrar a la organización. De tal forma estos contribuirán de manera eficaz al logro de los objetivos que se desean alcanzar.

También es indispensable brindar capacitación y asesoramiento al personal para que conozcan con claridad los alcances y beneficios de una fusión, tanto para ellos mismos, como para los clientes externos de la entidad. Esto se puede lograr a través de una guía que resuma los puntos clave de dichos procesos, sus beneficios y la mejor manera de colaborar para que se logren alcanzar.

Se deben planear talleres, seminarios y capacitaciones constantemente a todo el personal.

5.1.6 Determinar los aspectos que inciden positiva o negativamente en un proceso de fusión.

Conclusión

Se concluye que los procesos de fusión se encuentran influenciados por factores que afectan positiva y negativamente durante el proceso. Los principales factores positivos resaltados por los participantes de dichos procesos. Esto se evidenció entre otros aspectos debido a la opinión de los mismos acerca de que las fusiones brindan muchos o al menos algún beneficio.

Dos aspectos de gran importancia que se consideraron positivos fueron: la expansión de la entidad, la eficiencia en términos de rentabilidad y el control y posicionamiento en el mercado.

Un aspecto negativo del proceso se enfoca principalmente en la parte de implementación de la fusión, cuando tanto el cliente como el personal interno sufre por el proceso de ajuste. Aquí se descuida el servicio al cliente temporalmente y se consideró que se básicamente el mismo nivel de servicio y atención al cliente.

Recomendación

Como recomendación se considera de suma importancia no descuidar el servicio y atención al cliente porque en esos momentos la competencia puede sacar provecho de dicha circunstancia capturando mercado que se encuentre desorientado. Se recomiendan dos puntos importantes: primero, tratar de efectuar la fusión lo más rápido posible hasta el punto de poder lograrlo de manera informativa pero desapercibida a nivel de impacto psicológico tanto de clientes como de personal. Y segundo no descuidar en ningún momento la parte operativa del banco sobre todo a nivel de servicio directo con el cliente.

5.1.7 Analizar la percepción de clientes, personal y gerentes que han atravesado un proceso de fusión en el sector bancario privado.

Conclusión

La eficiencia de las fusiones se sustentan en gran medida en la percepción de los participantes de dichos procesos.

La gerencia debe contribuir al alcance de los objetivos con algunos puntos como: ser claros tanto con el personal interno como externo, actuar lo más rápido una vez tomado el acuerdo de fusión para evitar pérdidas de personal y clientes clave para la entidad, formular y desarrollar un plan integral y equipo necesario para actuar con la relación más apropiada.

Definir claramente las funciones de cada una de las personas tanto en la parte operacional como gerencial para un mejor conocimiento de la nueva estructura organizacional.

Establecer discusiones abiertas donde sea tomada activamente la participación y recomendaciones de clientes internos de la institución las cuales pueden ser muy provechosas. De esta manera los empleados podrán externar sus percepciones del cambio, debilidades y fortalezas percibidas para sacar el mayor provecho de las mismas.

Recomendación

Se recomienda que los clientes externos de cada entidad tenga claramente definido el beneficio que está recibiendo al ser cliente de una entidad que va a realizar una fusión o bien aquellos que se van a convertir en clientes de una nueva institución ahora más sólida.

No se trata simplemente de informarles superficialmente la negociación realizada sino que se requiere una enseñanza real para crear una cultura que acepte el cambio que implican dichas negociaciones, sus alcances y cuales actitudes deben ser cambiadas porque perjudican el logro de los objetivos.

5.1.8 Revisar si se alcanzan todos los objetivos por los que se realiza una fusión.

Conclusión

Las fusiones se llevan a cabo cuando una entidad anda en busca de algún fin. En el caso de los objetivos que estas buscan, se puede concluir que la mayor cantidad de fusiones que se han realizado en el país han alcanzado sus objetivos, los cuales son variables según las necesidades específicas de cada institución. Sin embargo, se puede generalizar que las limitaciones al alcance de los objetivos en los diferentes casos se basa en el descuido de aspectos cualitativos tales como la atención del cliente, el mal manejo del recurso humano, la incertidumbre que provoca el cambio tanto para personal interno como externo y en algunas ocasiones el desconocimiento de un nicho de mercado por parte de la entidad absorbente, al que estaba acostumbrado a manejar. Esto provoca dos efectos principales: deserción de clientes y de empleados hacia otras entidades financieras.

Una limitación observada es el impedimento al alcance de las metas propuestas radica en el desconocimiento parcial por parte de los participantes acerca de los objetivos específicos que pretende alcanzar el proceso.

Recomendación

En este sentido es de vital importancia para la institución mejorar la atención hacia estos aspectos desatendidos a través de una mejor organización de los departamentos internos antes de anunciar la fusión para que el ajuste a la nueva estructura tanto de clientes como de personal sea más fácil de sobrellevar para toda la corporación.

Una recomendación consiste en informar al personal interno y externo acerca de los objetivos que se pretenden alcanzar con la finalidad de trabajar como un equipo de trabajo y de esta manera integrar a la organización completa para lograr lo que se busca.

5.1.9 Determinar la eficiencia y eficacia de los procesos de fusión bancaria en el sector privado.

Conclusión

Tomando en cuenta la opinión de clientes internos, externos, gerentes y otras personas con experiencia en el campo de fusiones y adquisiciones bancarias en Costa Rica se puede concluir que la eficiencia de dichos procesos se logra mejorar con la experiencia. Aquellas entidades que han atravesado por más de una negociación van logrando eliminar los aspectos negativos e implementando una serie de procedimientos cada vez que inicia un nuevo proceso con la finalidad de evitar cualquier impacto que imposibilitaría el alcance de los objetivos.

Otro aspecto de gran importancia es el alto nivel de rotación de las entidades bancarias que ocasionan que relativamente poco personal en relación al total hayan atravesado por una fusión. Esto es importante porque le dificulta a la

entidad el proceso aún cuando esta ya cuente con experiencia en el campo. Esto se evidenció en el momento de aplicar los instrumentos ya que un gran porcentaje de las personas a las que inicialmente se pretendía encuestar no se pudo por tratarse de personal reciente en el banco.

Recomendación

Es conveniente brindar las pautas a los participantes de los procesos de fusión para que estos puedan cooperar y con esto se faciliten los procesos una vez que son repetidos. Sin embargo lo que se busca es minimizar los errores desde la primera negociación a través del establecimiento de políticas y procedimientos claramente definidos desde un inicio y fáciles de interpretar por parte de las personas.

Sería de gran ayuda para la entidad tener un mayor control sobre la rotación de personal a nivel interno y sus causas ya que no es sano para esta, esto porque repercute indirectamente en los procesos de fusión por el desconocimiento del tema y sus beneficios.

Todas las conclusiones obtenidas a través de la investigación permite brindar una serie de recomendaciones que se consideran necesarias y que permiten desarrollar una propuesta que contemple la solución a las debilidades encontradas en el sector financiero privado.

CAPITULO VI

PROPUESTA

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.....	240
a. Objetivo general.....	241
b. Objetivos Específicos.....	241
c. Características de la propuesta.....	241
i. Alcances.....	242
ii. Limitaciones.....	242
d. Desarrollo de la propuesta.....	244
e. Recomendaciones para la propuesta.....	262

INTRODUCCIÓN

El cambiante mundo requiere de una definición clara y estratégica de las empresas. Para lograr alcanzar los objetivos muchas entidades financieras han optado por realizar un proceso de cambio conocido como fusión. Por lo tanto debe existir una guía que sirva para sentar las bases que estas negociaciones implican para todos los participantes, siendo su principal fin el poder informar y definir sus alcances.

Esta guía debe ser breve, clara y concisa y debe contener la suficiente documentación escrita con el fin de orientar a cualquier persona de distintos campos. Se requiere que ésta sea amplia para el entendimiento de cualquier lector cualquiera sea su rama.

Con ello se logrará un mayor entendimiento por parte del cliente interno y externo y por ende una mejora en el desempeño dentro del proceso de cada uno de ellos.

El poder alcanzar con éxito todos los objetivos en una fusión es una tarea que implica de un conocimiento integral del tema en todos los niveles. De ésta manera la entidad trabajará de modo interdependiente.

Esta propuesta tiene por objeto presentar un enfoque sencillo pero completo que brinde la suficiente claridad a quienes deseen información acerca de fusiones en el sector bancario privado en Costa Rica; señalando los puntos fundamentales de estas negociaciones así como errores y aciertos comúnmente presentados.

Así mismo se considera el presupuesto necesario para la elaboración de la misma para su implementación en la práctica.

Esta guía resulta un valioso aporte en particular porque tiene aspectos que le agregan interés, pues muestra información prácticamente desconocida para una importante parte de la población. Por ello, su lectura resulta instructiva y útil.

a. Objetivo general

Diseñar una guía que permita informar acerca del fenómeno de fusiones en el sector bancario que sirva como instructivo para clientes internos, externos y cualquier persona que desee conocer el tema.

b. Objetivos específicos

- a. Desarrollar un instructivo que contenga las principales definiciones y etapas que requiere una fusión.
- b. Destacar en la guía los errores y aciertos que se presentan comúnmente en las fusiones bancarias para evitar su repetición.
- c. Identificar el método más adecuado para la correcta implementación y uso de la guía, tanto para clientes como empleados.

c. Características de la propuesta

La guía para fusiones bancarias, contiene los pasos básicos para concretar un proceso de fusión basado en las necesidades del sector en la actualidad. Con ello se pretende enfocar a todas las personas que requieran de un instructivo para informarse del tema y los beneficios.

Las instituciones en la actualidad dependen de las evolucionantes necesidades. Gran parte del desempeño de una entidad está respaldada por el recurso humano, tanto interno como externo que la compone.

Hoy día la competitividad de una institución depende en gran medida del nivel de conocimiento de las personas, es por ello que es de suma importancia la calidad de la información que deben manejar las personas.

Para que la propuesta tenga éxito es indispensable realizar una planeación que involucre todos aquellos aspectos en los que se esté fallando. Esto brinda la posibilidad de que los resultados alcanzados sean mejores que los que se lograrían con un grupo de trabajo que no tuviera un plan determinado el cual seguir.

La guía cuenta con información sencilla de asimilar como imágenes que facilitan el entendimiento del lector.

Un aspecto importante es lograr eliminar aquellas actitudes que van en contra del crecimiento y mejora del desempeño de la entidad bancaria. Es por eso que todos los miembros de la institución deben sentirse parte integral del proceso. Esto se logra en el momento en que hay conocimiento de lo que se está realizando y su razón de ser.

En cuanto al nivel operativo de las instituciones, es necesario que se adquiera la capacidad de autocontrol en cada uno de los departamentos los cuales a su vez son transmitidos por la gerencia.

i. Alcances

Una vez que la guía ha sido totalmente diseñada y revisada es necesario que ésta sea facilitada a los diferentes participantes de los procesos de fusión. Esto involucra al personal interno en primera plana, al personal externo de la entidad y por último a todos los niveles de gerencia los cuales también deben tener conocimiento de la misma.

Implantada la guía dentro de la entidad bancaria como material de apoyo para las personas, esta servirá primero, para informar y capacitar adecuadamente al personal y segundo, para seguir en una continua búsqueda de aspectos que impiden el alcance de los objetivos de una fusión. Con esto se pretende alcanzar un nivel de profesionalismo de la guía adaptándola si así lo necesitase. Esto se logrará a través de una sección de comentarios y recomendaciones que servirán para retroalimentarse y perfeccionar la guía. Lo último permitirá mejorar los procesos de fusión a nivel interno y externo de la entidad.

El resultado del desempeño de la guía se puede enfocar en dos direcciones: en el comportamiento del personal interno ante un proceso de fusión y el nivel de satisfacción de los clientes externos de la entidad bancaria. Se esperaría una mejora en la eficiencia de los servicios y atención, traduciéndose en beneficios para toda la entidad.

Para que la implementación esta propuesta tenga una verdadera dimensión posible de alcanzar, se requiere ante todo un cambio de actitud y aptitud tanto de quienes dirigen los procesos de fusiones como de quienes forman parte integral del proceso los cuales pueden ser clientes internos o externos, se requiere de una cultura organizacional.

La guía que se propone sería la primera guía de fusiones bancarias para el sector privado costarricense de este estilo y la única en intentar ser implementada hasta el momento, por lo tanto la entidad que decidiera utilizarla estaría llevándole la delantera a las demás entidades bancarias obteniendo una ventaja ante sus competidores.

ii. Limitaciones

En el capítulo anterior se concluye que hay desinformación por parte de los clientes externos e internos en cuanto a los beneficios de los procesos de fusiones y en algunos casos a pesar de que se tiene un conocimiento superficial del tema hace falta un verdadero medio de información sin que éste tenga que ser técnico. Por esto el lenguaje utilizado debe ser comprensible para las diferentes ramas y niveles profesionales.

La implementación de la guía requiere una inversión por parte de la entidad que debe de estar dispuesta a asumir.

d. Desarrollo de la propuesta

Se debe crear un puesto en la entidad el cual sea el que maneje y establezca los procedimientos a seguir ante una fusión. La persona será la encargada de supervisar a cada jefe de departamento en la aplicación de la guía cada vez que se requiera así como su distribución para los clientes.

Cada institución deberá brindar el instructivo a las personas el cual estará a la disposición y alcance de todos en las distintas sucursales para el entendimiento de la misma.

Cabe la posibilidad de implementar la guía de dos maneras: la primera consiste en distribuirla en las diferentes sucursales de las entidades bancarias para hacerlas llegar a todos los clientes externos e internos del banco. También la

guía impresa puede ser enviada por correspondencia a cada uno de los clientes del banco para que las personas se puedan informar.

La otra posibilidad es la de distribuir la guía grabada en un disco compacto el cual será entregado a los jefes de cada departamento. (Ver diseño de disco compacto, Anexo No 7) Este último se encargará a su vez, se encargará de enviar por correo electrónico a todos sus subalternos los cuales podrán consultarle a este mismo o bien a sus compañeros en caso de tener alguna duda. Por este medio se logran dos objetivos: utilizar como medio de distribución los canales internos del banco y segundo minimizar los costos de la implementación.

A continuación se detalla la guía para fusiones bancarias:

e. Recomendaciones de la propuesta

■ Contratar recurso humano de calidad definida para ejercer el papel de controlar: los resultados que se van obteniendo de la utilización de la guía y las recomendaciones brindadas por clientes y personal para la mejora de los procesos de fusión.

■ Establecer un sistema de información gerencial adecuado que permita comunicar a los demás participantes de la fusión del proceso una vez concretada la negociación inicial para evitar la incertidumbre tanto en clientes internos como externos.

■ Realizar una revisión periódica de los procedimientos y reglamentos internos a la hora de realizar una fusión. Si estos no existen, deben elaborarse.

■ Hacer una pequeña inversión en guías informativas para distribuir en las agencias del país y también hacerlas llegar a los clientes de las entidades.

■ Revisar el comportamiento del recurso humano con el fin de determinar si el personal que ocupa un puesto determinado es el más apto para este. Esto principalmente con el fin de evitar que haya personal que se encuentra en contacto directo con el cliente no sea el más apto para responder ante las inquietudes de los clientes. Si se encontrara alguna falla, se deberá capacitar al personal o bien reubicarlo en otra área.

■ Realizar capacitaciones, seminarios, charlas y talleres antes, durante y posterior a la fusión e impartir seminarios gratuitos que instruyan sobre los beneficios que se pretende a través de la fusión cuales actitudes se deben tomar y cuales evitar.

■ Adaptar los procesos de cambio como parte de la cultura de la organización evitando el sentimiento de aversión al cambio.

■ Establecer un vínculo con la página electrónica de cada entidad para acceder a la información que contenga la guía informativa.

BIBLIOGRAFÍA Y ENTREVISTAS

BIBLIOGRAFÍA CITADA

ALFARO ARAYA, María Lourdes. Entrevista Personal. 09 Agosto, 2001

BADILLA HERNÁNDEZ, Iván y VARGAS CAMPOS, Javier. Propuesta de un Plan Estratégico Financiero Aplicado a la Constructora Tsawi, S.A. Tesis para optar por el grado de Licenciatura. Profesor Guía: Juan Ricardo Wong Ruiz, MBA. José Costa, Rica, ULACIT 1997

BANCA. En: GARCIA-PELAYO, Ramón, Pequeño Larousse. París, Ediciones Larousse, 1972.

BOLTEN, Steven. Administración Financiera. Quinta Edición, México, Editorial Limusa S.A., 1993

BRENES, Lizette. "Nuevas tendencias organizacionales", Actualidad Económica. Agosto, 2000

BRENES, Lizzette. Neopolios. Actualidad Económica (on line) 12, Junio, 2001, 223. (citado 08 agosto 2001) Disponible desde: <http://www.miactualidad.com/223/50-neopolios.html>

CASTRO, Oscar y otros. Fusiones y Adquisiciones. Un enfoque para las empresas costarricenses Tesis para optar por el grado de Licenciados en Administración, Profesor guía: Lic. Carlos Ceciliano Bermúdez. Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de Costa Rica, 1996

Cátedra de Legislación Financiera, Ricardo Arroyo, Reglamento para la constitución, el traspaso, registro y el funcionamiento de los Grupos Financieros. ULACIT, 2001. Artículo 1, inciso e.), pág. 1

CEDEÑO, Alvaro. Vida en la empresa: Resistencia al Cambio. La Nación (on line) 13, Abril, 1998, (citado 11 mayo 2001) Disponible desde: <http://www.nación.com>

CHAVARRIA Juan Carlos, SÁNCHEZ, Josseth. Propuesta de un Plan estratégico de mercadeo para el Hotel Condovac La Costa. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas. Profesor guía: Oscar Mena Redondo, Msc. San José, Costa Rica, ULACIT, 1997. Pág. 28

Código de Comercio, Publicaciones Jurídicas, San José Costa Rica, 1996

COLAIACOVO, Juan Luis y otros. Joint Ventures y otras Formas de Cooperación Empresarial Internacional Primera Edición, PAIS, Ediciones Macchi, 1992

CORRALES, Gerardo. "Columna Por su Dinero: Fusión y confusión" La Nación 29 Enero 2001: A42.

Entrevista Lic. Ricardo Arroyo Yanarella, ULACIT, San José, Costa Rica, Miércoles 18 de julio de 2001.

Entrevista Marco Cuadra, Anexo 3, p. 13

Entrevista Personal, Alvaro Saborío.

Entrevista personal, Oscar Rodríguez

ESPINOZA, Julio César, Sistema Financiero y su reforma: Teoría, experiencia internacional y el caso costarricense. Escuela de Economía Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica, Editorial Fundación UNA, 1997

FABOZZI, Frank/ MODIGLIANI, Franco / FERRI, Michael, Mercados e Instituciones Financieras, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996

Fuente: Datos Generales de las entidades sujetas a fiscalización. Obtenido de <http://www.sugef.fi.cr> 09 Agosto de 2001

Fuente: Periódico La Nación, 21 de mayo de 2001. Publicación de la SUGEF

GARCIA, Manuel. Sociedades Mercantiles, Segunda Edición, PAIS, Colección Textos Jurídicos Universitarios, pág. 518

GITMAN, Lawrence. Administración Financiera Básica. Tercera Edición. PAIS Harla, S.A., 1996

Glosario de Términos Financieros. www.capitales.com Obtenido de: <http://www.capitales.com/herramientas/glosario.mhtml>

GOMEZ BARRANTES, Miguel. Elementos de Estadística Descriptiva. Segunda Edición. San José, Costa Rica, Editorial Estatal a Distancia, 1997

HERNANDEZ, Roberto. FERNANDEZ, Carlos. Baptista, Pilar. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. México, 1991.

HERRERA GARRO, Marcela. Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero de la Contraloría General de la República. Tesis para optar al grado de Bachillerato en Contaduría. Profesor guía: César Fernández Rojas, Msc. San José, Costa Rica, ULACIT, 1993.

HORNGREN, Charles y otros. Contabilidad. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1991

JAIKEL, Roberto * MORELL, Antonio * GONZALES, Luis. Aspectos Generales sobre Fusiones, Transformaciones y Adquisiciones de Entidades Financieras. Costa Rica, Banco Central, CONASSIF, 2000

KOONTZ, Harold. Administración. Octava Edición. México, Mc Graw Hill Interamericana de México, 1990

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Segunda Edición, México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1991

LEITON, Patricia. Banca ante grandes cambios. La Nación (on line) 24, febrero, 1999. (citado 07 de julio de 2001) Disponible desde: http://www.nacion.co.cr/ln_ee/1999/febrero/24/economia4.html

LEÑERO, José, Gerencia para la globalización, San José, Costa Rica, Editorial Unicorn, 1996.

LeROY MILLER, Roger / PULSINELLI, Robert W. Moneda y Banca, Segunda Edición, Bogotá, Editorial McGraw Hill, 1992

LEVI, Maurice D. Finanzas Internacionales, México, Tercera Edición, México, Editorial MCGraw- Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 1997

Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Segunda Edición, Editorial Investigaciones Jurídicas 2000

MACHADO BARQUERO, Viviana, Fusiones Financieras. Tesis para optar por el grado de Maestría en Economía y Mercado de Capitales. San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 1999

MEJIA Aoun, Alfredo. Propuesta de un Modelo de Control Administrativo Orientado al Mejoramiento de los Indicadores Financieros en un Empresa Productora y Distribuidora-Mayorista. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración de Empresas. Profesor guía: MBA Ernesto Alemán Lanzas. San José, Costa Rica, ULACIT 1997

MELENDEZ, Dennis. “¿Cómo encontrar una verdadera senda para el desarrollo del país?”, Actualidad Económica. Febrero, 2001

MENDEZ, Pamela. "Entidades Financieras. Menos pero más fuertes" Actualidad Económica. Febrero, 2001

Obtenido de: <http://www.capitales.com/herramientas/glosario.mhtml>

ONTORIA, Antonio y otros. Mapas Conceptuales. Una Técnica para aprender. Narcea, S.A. de ediciones. Séptima Edición, 1997

PORRAS, Marcela. Análisis del Impacto de la Liberalización del Sistema Financiero Costarricense sobre la Banca Privada en el período 1989-1993. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, Profesor Guía Hermes Alvarado Salas, San José, Costa Rica, Universidad Internacional de las Americas. 1994

QUIROS, Melizandro. Efectos bursátiles de las fusiones y adquisiciones. EKA La Revista Empresarial. San José, Costa Rica (190): Pág. 22. Junio, 2001.

Reglamento para la constitución, el traspaso, registro y el funcionamiento de los Grupos Financieros. ULACIT, 2001. Artículo 2, inciso a.)

SABINO, Carlos A. El proceso de Investigación. Tercera Edición. Santafé de Bogotá, Panamericana Editorial, 1997

SANCHO, Javier. Due Diligence Bancario. Actualidad Económica (on line) FECHA, MES, AÑO, (citado 02 agosto 2001) Disponible desde: www.miactualidad.com (PONER COMPLETA LA DIRECCIÓN DE DISPONIBILIDAD)

STANLEY B., Block * GEOFFREY A., Hirt. Fundamentos de Administración Financiera, México Compañía Editorial Continental SA de CV, 1986

STONER, James. Administración Sexta Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana 1996

VAN HORNE, James C., Administración Financiera Décima Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1997

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BADILLA HERNÁNDEZ, Iván y VARGAS CAMPOS, Javier. Propuesta de un Plan Estratégico Financiero Aplicado a la Constructora Tsawi, S.A. Tesis para optar por el grado de Licenciatura. Profesor Guía: Juan Ricardo Wong Ruiz, MBA. José Costa, Rica, ULACIT 1997
- BANCA. En: GARCIA-PELAYO, Ramón, Pequeño Larousse. París, Ediciones Larousse, 1972. Pág.130.
- BOLTEN, Steven. Administración Financiera. Quinta Edición, México, Editorial Limusa S.A., 1993, Pág. 466
- BRENES, Lizette. “Nuevas tendencias organizacionales”, Actualidad Económica. Agosto, 2000: Pág. 61.
- CASCANTE GOMEZ, Elizabeth. Propuesta organizacional y procedimientos para la Corporación Educativa para el desarrollo costarricense., Tesis para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios, Profesor Guía: César Fernández Rojas, M.Sc., San José, Costa Rica, ULACIT, 1994.
- CASTRO, Oscar y otros. Fusiones y Adquisiciones. Un enfoque para las empresas costarricenses Tesis para optar por el grado de Licenciados en Administración, Profesor guía: Lic. Carlos Ceciliano Bermúdez. Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de Costa Rica, 1996 Pág. v
- Cátedra de Legislación Financiera, Ricardo Arroyo, Reglamento para la constitución, el traspaso, registro y el funcionamiento de los Grupos Financieros. ULACIT, 2001. Artículo 1, inciso e)
- CHAVARRIA Juan Carlos, SÁNCHEZ, Josseth. Propuesta de un Plan estratégico de mercadeo para el Hotel Condovac La Costa. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas. Profesor guía: Oscar Mena Redondo, Msc. San José, Costa Rica, ULACIT, 1997. Pág. 28
- Código de Comercio, Publicaciones Jurídicas, San José Costa Rica, 1996 / PAGS. 48 – 49
- COLAIACOVO, Juan Luis y otros. Joint Ventures y otras Formas de Cooperación Empresarial Internacional Primera Edición, Argentina, Ediciones Macchi, 1992.
- CORRALES, Gerardo. “Columna Por su Dinero: Fusión y confusión” La Nación San José, 29 Enero 2001: A42.

- Entidades Financieras. Datos Generales de las entidades sujetas a fiscalización. (on line) San José, Costa Rica, 2001 (citado 21/mayo/2001. Obtenido de: <http://www.sugef.fi.cr>)
- ESPINOZA, Julio César, Sistema Financiero y su reforma: Teoría, experiencia internacional y el caso costarricense. Escuela de Economía Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica, Editorial Fundación UNA, 1997
- FABOZZI, Frank/ MODIGLIANI, Franco / FERRI, Michael, Mercados e Instituciones Financieras, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996
- FRISCH PHILIPP, Walter. Reestructuración de las Sociedades Mercantiles: repercusiones en los socios. México, Oxford, 2000.
- GARCIA, Manuel. Sociedades Mercantiles, Segunda Edición, México, Colección Textos Jurídicos Universitarios. 1993
- GITMAN, Lawrence. Administración Financiera Básica. Tercera Edición. México, Harla, S.A., 1996, Pág. 16
- Glosario de Términos Financieros. (on line), San José, Costa Rica, 1997 (citado 20 de mayo 2001)
- GOMEZ BARRANTES, Miguel. Elementos de Estadística Descriptiva. Segunda Edición. San José, Costa Rica, Editorial Estatal a Distancia, 1997.
- HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, México 1991.
- HERRERA GARRO, Marcela. Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero de la Contraloría General de la República. Tesis para optar al grado de Bachillerato en Contaduría. Profesor guía: César Fernández Rojas, Msc. San José, Costa Rica, ULACIT, 1993. Pág. 24
- HORNGREN, Charles y otros. Contabilidad. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1991
- JAIKEL, Roberto * MORELL, Antonio * GONZALES, Luis. Aspectos Generales sobre Fusiones, Transformaciones y Adquisiciones de Entidades Financieras. Costa Rica, Banco Central, CONASSIF, 2000
- KOONTZ, Harold. Administración. Octava Edición. México, Mc Graw Hill Interamericana de México, 1990. Pág. 717.
- KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Segunda Edición, México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1991

- LEÑERO, José, Gerencia para la globalización, San José, Costa Rica, Editorial Unicorn, 1996.
- LeROY MILLER, Roger / PULSINELLI, Robert W. Moneda y Banca, Segunda Edición, Bogotá, Editorial McGraw Hill, 1992
- LEVI, Maurice D. Finanzas Internacionales, México, Tercera Edición, México, Editorial MCGraw- Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 1997
- Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Segunda Edición, Editorial Investigaciones Jurídicas 2000 Art.163, inciso a)
- MACHADO BARQUERO, Viviana, Fusiones Financieras. Tesis para optar por el grado de Maestría en Economía y Mercado de Capitales. San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 1999
- MEJIA Aoun, Alfredo. Propuesta de un Modelo de Control Administrativo Orientado al Mejoramiento de los Indicadores Financieros en un Empresa Productora y Distribuidora-Mayorista. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración de Empresas. Profesor guía: MBA Ernesto Alemán Lanzas. San José, Costa Rica, ULACIT 1997, Pág.43
- MELLENDEZ, Dennis. “¿Cómo encontrar una verdadera senda para el desarrollo del país?”, Actualidad Económica. Febrero, 2001: Pág. 46
Obtenido de: <http://www.capitales.com/herramientas/glosario.mhtml>
- MENDEZ, Pamela. “Entidades Financieras. Menos pero más fuertes” Actualidad Económica. Febrero, 2001: Pág. 33
- ONTORIA, Antonio y otros. Mapas Conceptuales. Una Técnica para aprender. Narcea, S.A. de ediciones. Séptima Edición, 1997, Pág. 31.
- PORRAS, Marcela. Análisis del Impacto de la Liberalización del Sistema Financiero Costarricense sobre la Banca Privada en el período 1989-1993. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, Profesor Guía Hermes Alvarado Salas, San José, Costa Rica, Universidad Internacional de las Americas. 1994
- Publicaciones, Boletín Financiero Marzo 2001, (on line) San José, Costa Rica, 2001 (citado 21/mayo/2001. Obtenido de: <http://www.sugef.fi.cr>
- Reglamento para la constitución, el traspaso, registro y el funcionamiento de los Grupos Financieros. ULACIT, 2001. Artículo 2, inciso a)

- SABINO, Carlos A. El proceso de Investigación. Tercera Edición. Santafé de Bogotá, Panamericana Editorial, 1997. 43 p.
- SANCHO, Javier. Due Diligence Bancario. Actualidad Económica (on line) 23, Febrero, 2001, (citado 02 agosto 2001) Disponible desde: <http://www.miactualidad.com>
- STANLEY B., Block * GEOFFREY A., Hirt. Fundamentos de Administración Financiera, México Compañía Editorial Continental SA de CV, 1986
- STONER, James. Administración. Sexta Edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, Pág. 11.
- VAN HORNE, James C., Administración Financiera. Décima Edición, México, Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A, 1997, Pág.6
- VAN HORNE, James C., Fundamentos de Administración Financiera. Octava Edición, México Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. 1994. Pág. 2

ENTREVISTAS

ALFARO ARAYA, Bernardo. Entrevista Personal. 01 Agosto, 2001.

ALFARO ARAYA, María Lourdes. Entrevista Personal. 09 Agosto, 2001.

CORRALES, Gerardo. Entrevista Personal. 03 Agosto, 2001.

JAIKEL SABORIO, Roberto. Entrevista Personal. 31 Julio, 2001.

MATAMOROS, Franklin. Entrevista Personal. 18 Septiembre, 2001.

MONTES, Pielanyel. Entrevista Personal. 18 Julio, 2001.

QUESADA CÉSPEDES, Wilberth. Entrevista Personal. 11 Junio, 2001.

RODRÍGUEZ, Oscar. Entrevista Personal. 07 de Septiembre, 2001.

SABORIO LEGERS, Álvaro Enrique. Entrevista Personal. 26 Julio, 2001.

SAUTER CARDONA, Alberto. Entrevista Personal. 08 Agosto, 2001.

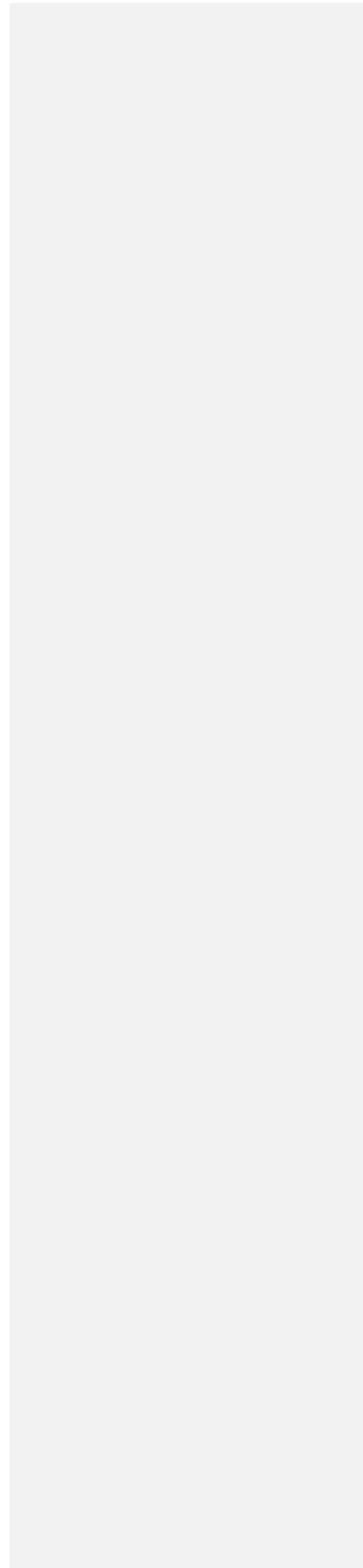
SERRANO, Guillermo. Entrevista Personal. 07 de Septiembre, 2001.

VALVERDE C., Sandra. Entrevista Personal. 18 Julio, 2001.

VASQUEZ, Armando. Entrevista Personal. 14 Agosto, 2001.

YANARELLA ARROYO , Lic. Ricardo. Entrevista Personal, Miércoles 18 de Julio de 2001.

ANEXOS



ANEXO No 1

FORMULARIO
CLIENTE INTERNO

Buenos (días, tardes). Mi nombre es Marcela Avendaño, soy estudiante de la **ULACIT** y estoy realizando un proyecto de investigación mediante el cual se desean conocer los **errores y aciertos** que se han presentado en **fusiones bancarias privadas** en Costa Rica en los últimos 5 años.

Para ello le solicito su colaboración para llevar a cabo mi investigación con éxito. De las siguientes preguntas, por favor seleccione **con una X** en el recuadro la(s) opción(es) que crea más conveniente(s). El número a la par de cada recuadro no indica orden de importancia.

Su entidad bancaria es: Cuscatlán Banex BCT

1. ¿Ha atravesado alguna vez un proceso de fusión en una entidad bancaria privada?

Nunca Una vez Más de una vez

2. En su opinión, a nivel del personal del banco, las fusiones bancarias son:

Negativas Positivas Tienen de ambas Indiferentes

3. ¿Por qué medio se enteró usted inicialmente de la fusión del Banco?

Banco Noticias en la TV Periódico
 Radio Rumores Otro _____

3ª / Si respondió **Banco**, por qué medio:

Telefónico Aviso escrito – Carta
 Correo Electrónico Personalmente, su jefe directo
 Personalmente, un compañero de trabajo Reunión general del personal Otro

4. ¿Cuál fue su reacción como **personal** del banco ante la noticia de fusión? (Puede marcar más de una opción)

Sorpresa Descontento Preocupación
 Temor Incertidumbre Seguridad
 Ventajas ante el cambio Desventajas ante el cambio Otra

5. ¿Cómo califica usted su participación en cuanto a colaboración con el banco durante el proceso de fusión?

Poca Media Activa Muy activa

6. ¿Permaneció con la misma entidad después de la fusión? (Si contestó **no**, pasar a la pregunta # 9)

Sí No

7. ¿Cómo quedó su **posición laboral** ante dicho proceso de transformación?

- Empeoró Se mantuvo Mejoró

8. ¿En qué aspectos?

	<input type="checkbox"/> Empeoró	<input type="checkbox"/> Se Mantuvo	<input type="checkbox"/> Mejoró
Salario			
Experiencia			
Capacitación			
Ambiente laboral			
Relación laboral			
Carrera Profesional			
Otro, especifique			

9. ¿Se cumplieron sus expectativas posterior a la fusión?

	<input type="checkbox"/> No totalmente	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Totalmente
Salario Experiencia			
Capacitación			
Ambiente laboral			
Relación laboral			
Carrera Profesional			
Otro, especifique			

10. Ante la noticia de la fusión la mayor parte de los empleados del banco tomaron la decisión de:

- Cambiar de trabajo Les dio igual Quedarse en el Banco

11. ¿Cómo califica el proceso de **adaptación del personal** posterior a la fusión?

- Malo Regular Paulatino
 Bueno Muy Bueno Excelente

12. ¿Cuál fue su percepción de la **reacción de los clientes** del banco ante la noticia de la fusión? (Puede marcar más de una opción)

- Sorpresa Descontento Preocupación
 Temor Incertidumbre Incomodidad
 Inseguridad Ventajas ante el cambio Seguridad
 Desventajas ante el cambio Otra

13. ¿Cuál es su opinión con respecto a las **inquietudes y consultas** de los **clientes del banco** en el proceso de fusión?

Hubo muchas Hubo pocas Aceptables No hubo

14. ¿Cómo califica la **información** suministrada por el banco al personal para responder las inquietudes de los **clientes** sobre el proceso de fusión que estaba ocurriendo en la entidad?

Nula Incompleta Suficiente Completa

15. Después de la fusión del banco, ¿cómo cree usted que fue la **permanencia de empleados y clientes** del banco?

	<input type="checkbox"/> Muy Baja <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/> Muy Alta <input type="checkbox"/> Alta
EMPLEADOS	
Permanencia en la entidad prevaleciente	
CLIENTES	
Permanencia en la entidad prevaleciente	

16. ¿Cómo fue la adaptación general de los clientes tanto de la entidad absorbente como de la absorbida ante el proceso de fusión?

Mala Regular Paulatina
 Buena Muy Buena Excelente
 No estoy en contacto directo con el cliente Otra _____

17. En su opinión cuáles de los siguientes factores **influyen** en las fusiones en instituciones bancarias privadas y **de qué manera**?

	Influye Negativamente	Influye Positivamente	No influye
Reformas de la legislación financiera			
Costos			
Eficiencia			
Crecimiento			
Expansión			
Diversificación de servicios			
Posicionamiento de mercado			
Control de mercado			
Endeudamiento del banco			
Rentabilidad del banco			

Atención al personal-Recurso Humano
Servicio al cliente
Globalización – Apertura de mercado
Otro, especifique:

18. En su opinión, ¿cuáles de los siguientes aspectos considera que variaron posterior a la fusión?

	Empeoró	Se Mantuvo	Mejóro
No cambió nada			
Tratamiento del Recurso Humano			
Dpto Administrativo y Gerencia			
Servicio al cliente			
Productos del banco			
Otro, especifique			

19. ¿Qué recomendación específica le daría usted a los personeros del banco en caso de que se repitiera un proceso de fusión?

20. Mencione 3 ventajas y desventajas que usted considera se presentan en las fusiones:

Ventajas

Desventajas

_____	_____
_____	_____
_____	_____

¡ MUCHAS GRACIAS !

ANEXO No 2

FORMULARIO CLIENTE EXTERNO

Buenos (días, tardes). Mi nombre es Marcela Avendaño, soy estudiante de la **ULACIT** y estoy realizando un proyecto de investigación mediante el cual se desean conocer los **errores y aciertos** que se han presentado en **fusiones bancarias privadas** en Costa Rica en los últimos 5 años. Para ello le solicito su colaboración para llevar a cabo mi investigación con éxito. De las siguientes preguntas, por favor seleccione la(s) opción(es) que crea más conveniente(s). El número a la par de cada recuadro no indica orden de importancia.

1. Su entidad bancaria es: Cuscatlán Banex BCT

2. ¿Conoce usted del fenómeno de fusiones bancarias en el sector privado costarricense?
 Nada Poco Muy poco Mucho

3. Cómo percibe usted la entidad con la que realiza sus transacciones financieras:
 Banco Grupo Financiero Ninguna de las anteriores

4. Del siguiente listado de bancos: (Puede marcar más de una opción)

<input type="checkbox"/> Fue usted cliente <input type="checkbox"/> Cofisa <input type="checkbox"/> Banco del Fomento Agrícola (BFA) <input type="checkbox"/> Banco Cuscatlán <input type="checkbox"/> Banco Continental <input type="checkbox"/> Banco Metropolitano <input type="checkbox"/> Banco Banex Independiente <input type="checkbox"/> Banco del Comercio <input type="checkbox"/> Banco Fincomer <input type="checkbox"/> Banco BCT, S.A. <input type="checkbox"/> Banco CQ <input type="checkbox"/> Bantec, S.A. <input type="checkbox"/> Banco CQ <input type="checkbox"/> Otra entidad _____	<input type="checkbox"/> Es usted cliente <input type="checkbox"/> Banco Cuscatlán <input type="checkbox"/> Banco Banex <i>Fusionado</i> <input type="checkbox"/> Bantec - CQ, S.A. <input type="checkbox"/> BCT, S.A.
---	---

5. ¿**Hace** cuánto tiempo es usted cliente del banco?

<input type="checkbox"/> Menos de 1 año	<input type="checkbox"/> 1 año	<input type="checkbox"/> 2 años
<input type="checkbox"/> 3 años	<input type="checkbox"/> 4 años	<input type="checkbox"/> Más de 5 años

6. ¿Para usted **como cliente del banco**, considera que las fusiones bancarias le brindan:

- Ningún beneficio Algún beneficio
 Pocos beneficios Muchos beneficios

7. ¿Conoce usted la fusión que realizó el banco con el que usted realiza sus transacciones?

- Sí No

Si su respuesta es **NO, pasar a la pregunta **#17**

Especifique: (puede marcar más de una alternativa)

- BFA – Cofisa BFA – Cuscatlán
 Banex - Continental BCT – Bancomer
 Banex – Metropolitano Bancomer – Fincomer
 Banex – Banco del Istmo Bantec – Banco CQ
 Otra (banca privada _____)

8. ¿Por qué medio se enteró usted por primera vez de dicha fusión?
(Puede elegir varias alternativas asignando un número al orden en que ocurrieron)

- Noticias en la TV Periódico Radio
 Rumores **Banco** Otro _____

8ª Si respondió **Banco**, por qué medio:

- Telefónico Aviso escrito – Carta
 Correo Electrónico Personalmente con algún ejecutivo del banco
 Otro _____

9. ¿Cuál es el medio que considera usted más apto para **informar a los clientes** acerca de un proceso de fusión y por qué?

Especifique: _____

10. ¿Cómo califica la participación que le dio el banco a usted **como cliente** en dicho proceso de fusión?

- Ninguna Baja Media Alta

11. ¿Cómo califica la **información** suministrada por el banco ante la fusión?

- Incompleta Suficiente Completa

12. ¿Cuál fue su reacción ante la noticia de la fusión? (Puede marcar más de una opción)

- Sorpresa Descontento Preocupación
 Temor Incertidumbre Seguridad
 Ventajas ante el cambio Desventajas ante el cambio
 Otra _____

13. Considera usted que se descuida **la atención al cliente** durante un proceso de fusión?

- Nunca A veces Casi siempre Siempre

14. ¿Pensó en la opción de **cambiarse** de entidad bancaria durante o posterior a la fusión?

- Sí No En algún momento

Si su respuesta es **“No” o “En algún momento”** pasar a la pregunta #14

13ª / Por qué?

- Desconfianza Comodidad Falta de asesoría
 Mala atención Desconocimiento de la nueva entidad
 Otra razón _____

15. En su opinión, **posterior** al proceso de fusión los **servicios del banco en general**:

- Empeoraron Se mantuvieron igual Mejoraron

16. En su opinión, **posterior** al proceso de fusión el servicio de **“atención personal”** en su posición como cliente del banco:

- Empeoró Se mantuvo igual Mejoró

17. Considera usted que se han cometido **errores** o dejado de lado aspectos importantes en los procesos de fusión en:

- Sí En algún momento No

Si su respuesta es **No, pasar a pregunta #20

- El menor de los casos Algunos casos
 La mayoría de los casos Todos los casos

18. De los siguientes factores, cuáles considera usted **inciden** directamente en el **servicio al cliente y de qué manera** cuando se realiza una fusión?

	<input type="checkbox"/> Inciden Positivamente	<input type="checkbox"/> Inciden Negativamente	<input type="checkbox"/> No incide
Costos			
Eficiencia			
Crecimiento			
Expansión			
Diversificación de servicios			
Posicionamiento de mercado			
Control de mercado			
Endeudamiento del banco			
Innovación productos financieros			

Recurso humano			
Servicio al cliente			
Otro, especifique:			

19. ¿Qué recomendación le daría usted a un banco en caso de que se repitiera un proceso de fusión?

- Brindar mayor información personalmente a los clientes
- Brindar mayor información en los medios de comunicación
- Capacitar mejor al personal
- Repetir el proceso de la misma manera
- Otra, especifique _____

20. Mencione al menos tres **ventajas** y **desventajas** que usted considera que se presentan en las fusiones bancarias en el sector privado costarricense:

Ventajas

Desventajas

¡ MUCHAS GRACIAS !

ANEXO No 3

FORMULARIO GERENTES

Buenos (días, tardes). Mi nombre es Marcela Avendaño, soy estudiante de la **ULACIT** y estoy realizando un proyecto de investigación mediante el cual se desea conocer los **errores y aciertos** que se han presentado en **fusiones bancarias privadas** en Costa Rica en los últimos 5 años.

Para ello le solicito su colaboración para llevar a cabo mi investigación con éxito. De las siguientes preguntas, por favor seleccione la(s) opción(es) que crea más conveniente(s). El número a la par de cada recuadro no indica orden de importancia.

Su entidad bancaria: Cuscatlán Banex BCT
Cargo Junta Directiva Puesto Ejecutivo

I. Antecedentes:

Anterior a los procesos de fusiones bancarias ocurrieron una serie de fenómenos en el sector financiero de relevancia; a continuación se plantean una serie de preguntas con el fin de verificar la incidencia de ciertos factores en el auge de las fusiones bancarias.

1. ¿Cuáles considera usted son aspectos del fenómeno de la **globalización** que **inciden** para que se den las fusiones en el sector financiero privado?

Factor	Incidencia	<input type="checkbox"/> Nula	<input type="checkbox"/> Baja	<input type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Alta
Alta competitividad					
Apertura de mercados					
Alta densidad bancaria para la población					
Innovación de <i>productos financieros</i>					
Nuevas <i>tecnologías</i>					
Incremento de inversión-capital extranjero					
Regionalización					
Otro, especifique					

2. ¿Cuáles considera usted son aspectos de la **reforma financiera de 1995** que tuvieron **incidencia** en el auge de las fusiones en el sector financiero privado?

Factor	Incidencia	<input type="checkbox"/> Nula	<input type="checkbox"/> Baja	<input type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Alta
Incremento de capital mínimo de operación					
Apertura al monopolio de captación en cuenta corriente					
Reglamentación de Grupos Financieros					
Apego a las normas de Basilea					
Incremento de inversión-capital extranjero					
Otro, especifique:					

3. ¿Considera usted eficientes los procesos de fusiones bancarias en Costa Rica (en general)?

No No totalmente Sí

4. ¿Cómo calificaría usted la **eficiencia en el manejo** de los siguientes **aspectos** en los procesos de fusión bancaria en Costa Rica:

EFICIENCIA	<input type="checkbox"/> Muy Baja	<input type="checkbox"/> Baja	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Muy Alta
Proceso de negociación inicial				
Acuerdo de fusión				
Acuerdos de confidencialidad				
Aspectos Tributarios				
Aspectos Contables				
Aspectos Legales				
Asesoría laboral				
Asesoría <i>SUGE</i>				
Recurso Humano				
Clientela del banco				
Manejo de sistemas de información				
Implementación y operación				
Método de valoración				
Método de pago o intercambio				
Otro, especifique				

5. De los siguientes factores considerados como importantes en los procesos de fusión, asigne **orden de importancia** en la escala del **1 al 11** en relación con la relevancia de los mismos en las fusiones bancarias privadas costarricenses, si considera que algunos poseen el mismo grado de importancia asigne el mismo número. Si desea brinde una **breve opinión** de cada término y su importancia en las fusiones.

<input type="checkbox"/> Valor Agregado
<input type="checkbox"/> Economías de Escala
<input type="checkbox"/> Economías de Ámbito
<input type="checkbox"/> Eficiencia
<input type="checkbox"/> Sinergia
<input type="checkbox"/> Crecimiento y expansión
<input type="checkbox"/> Diversificación
<input type="checkbox"/> Posicionamiento en el mercado
<input type="checkbox"/> Incremento del valor de la acción
<input type="checkbox"/> Mayor Rentabilidad

<input type="checkbox"/> Control de mercado
<input type="checkbox"/> Otro

6. ¿Cuáles considera usted constituyen las etapas esenciales para concretar una fusión bancaria privada?
Menciónelas.

ETAPAS

7. Cómo califica usted la eficacia de los procesos de **“Due Diligence bancario”** en las fusiones?

Nada efectivos Poco efectivos Medianamente efectivos
 Muy efectivos Otro, especifique _____

8. ¿Considera usted que se descuidan aspectos de importancia en el proceso de negociación de la fusión?

01 Nunca 02 A veces 03 Casi siempre 04 Siempre

9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que **se ven afectados** ante un proceso de fusión?

	<input type="checkbox"/> Nada	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Mucho
Recurso Humano del banco que absorbe			
Recurso Humano del banco absorbido			
Cientela del banco que absorbe			
Cientela del banco absorbido			
Operación del Banco			

10. Considera usted que los clientes de una entidad bancaria **siguen a sus ejecutivos** al banco donde este se traslade?

Nunca A veces Casi siempre
 Siempre Otra, especifique _____

11. ¿Cómo califica la asesoría y colaboración de los entes reguladores del sistema financiero (SUGEF) para el cumplimiento de los requisitos legales necesarios para concretar un proceso de fusión bancario?

Regular Mala Podría ser mejor Buena
 Excelente Otra, especifique _____

****Si su respuesta es negativa, cite al menos tres aspectos los cuales considera podrían mejorar**

a.
b.
c.

12. Si tuviese que atravesar nuevamente un proceso de fusión en una entidad bancaria privada en Costa Rica, cambiaría algo?

No Algunas cosas Sí

12ª/ Si su respuesta es **AFIRMATIVA**, qué aspectos y por qué?

13. Mencione al menos tres **ventajas** y **desventajas** que usted considera que se presentan en las fusiones bancarias en el sector privado costarricense:

<input type="checkbox"/> Ventajas	<input type="checkbox"/> Desventajas
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¡MUCHAS GRACIAS!