

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO “CARLOS FONSECA AMADOR”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS**



Seminario de Graduación para Optar al Título de Licenciadas en Banca y Finanzas

Tema: Gestión Bancaria Nicaragüense

Sub Tema: Análisis de Fusiones y Adquisiciones del Banco de Crédito Centroamericano-BANCENTRO en el Periodo Finalizado 2015

Autores:

Bra. Verónica María Artiaga Hernández
Bra. Virginia Sarahi Molina García

Tutor: MSc. María Auxiliadora Oporta Jiménez

Managua, Nicaragua, Mayo 2017

i Dedicatoria

A Dios

Creador del universo, quien ha prolongado en la vida y quien ha otorgado la sabiduría y entendimiento en todo el trascurso de esta carrera, quien ha fortalecido en todo momento cada paso dado en esta trayectoria universitaria.

A nuestros Padres

Que con esfuerzo, apoyo incondicional y amor; han dado de ellos mismos para poder ver subir un escalón más en la escalera de esta vida, dándoles así el privilegio de ser protagonista de una historia más transcurrida a lo largo de estos años

Dedicatoria

A Dios

Señor amoroso y bondadoso que me permitió alcanzar cada una de las metas que me he propuesto y que ha estado ahí en los momentos en los cuales la debilidad me alcanzado pero su amor ha sido el fuerte que me ha levantado por su gran misericordia.

A nuestros Padres

Quienes han sido mi apoyo incondicional y las bases intangibles de mis valores, de tal manera que han contribuido a mi formación y desarrollo como profesional.

ii Agradecimiento

Agradecemos primeramente a Dios todo poderoso quien nos ha permitido culminar con éxito la carrera emprendida hace cinco años.

A nuestros padres por guiarnos en el camino correcto, obteniendo de ellos valores y principios los cuales han permitido llegar hasta este momento.

A la familia que de manera directa e indirecta aportaron un granito de arena en los momentos necesarios de esta carrera.

A los docentes que fueron parte del desarrollo intelectual y profesional, mediante su aportación sus conocimientos y colaboración indispensable.

A la tutora Msc. María Auxiliadora Oporta por sus orientaciones, guianza y conocimientos aportados en todo el proceso educativo.

Molina García Virginia Sarahi

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios que ha sido mi guía, mi fuerza y mi fortaleza en el trayecto de mis estudios universitario y que ha hecho posible que culminara con éxito mi carrera.

A mis padres por sus esfuerzos para que lograra culminar, mis estudios por los principios que me inculcaron para que lograra escalar un peldaño más de mi vida.

A mi familia por brindarme su apoyo incondicional e inigualable en los momentos difíciles, los que me ayudaron a seguir en la lucha por mis sueños sin dejarme renunciar a cumplir mi meta en la vida.

A los docentes que me brindaron el pan del saber, siendo así mi guía en el trayecto de mi formación profesional.

A la tutora Msc. María Auxiliadora Oporta por sus orientaciones, guianza y conocimientos aportados en todo el proceso educativo.

Artiaga Hernández Verónica María

iii Resumen

A menudo la mayoría de las personas suelen asociar las fusiones como una inestabilidad financiera en las instituciones bancarias, lo cual genera desconfianza e inseguridad del público creando la percepción de pérdida, sin embargo en la crisis bancaria de Nicaragua las fusiones ,adquisiciones fueron una de las estrategias que lograron que el país no sufriera más afectaciones en su economía, la mayoría de los bancos que se encontraban en quiebra fueron fusionados o adquiridos por otras instituciones sólidas.

En el caso del banco mercantil su cartera de activos y pasivos fue adquirida por el banco de crédito centroamericano BANCENTRO, cuando en el año 2000 ya no pudo resistir los daños causados por la crisis, evitando que los clientes del banco sufrieran pérdidas en sus depósitos, de igual manera que las colocaciones de la institución pasaran a cartera saneada lo cual hubiese sido un impacto más, a la débil economía del país. El objetivo principal del trabajo se centra en que los usuarios conozcan la importancia que tuvieron las fusiones y adquisiciones dentro de la crisis bancaria, al brindar un ejemplo real de una adquisición, que fue uno de los tanto casos que surgieron en esta época, en la cual las causas principales fueron la falta de control, una ineficiente gestión bancaria, fraudes, delitos que al final afectaron la cartera, y condujeron a una quiebra sucesiva de los bancos más débiles.

En conclusión la gestión realizada por el sistema financiero evito un desastre mayor a la economía. En el caso del banco de crédito centroamericano se realizaron análisis a los estados financieros, evaluaciones a las ventajas y desventajas tanto de la cartera activa como pasiva, al finalizar se concluyó que era una alternativa factible para la institución.

iv Valoración del Docente

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS
UNAN-RUCFA
AÑO DE LA MADRE TIERRA**

Managua, 6 de Diciembre del 2016

Msc. Álvaro Guido
Responsable
Departamento de contaduría Pública y Finanzas

Estimado Maestro Guido:

Reciba atentos saludos. Por este medio remito a usted los tres ejemplares del informe Final de Trabajo de Seminario de Graduación con el tema: Gestión Bancaria Nicaragüense y subtema: Análisis de fusiones y adquisiciones del Banco de Crédito Centroamericano BANCENTRO en el periodo del año 2001 presentados por los Bres:

1. Bra. Verónica María Artiaga Hernández.
2. Bra. Virginia Sarahi Molina García.

Para optar al título de Licenciatura en Banca y Finanzas.

Este trabajo reúne todos los requisitos Metodológicos, para informe final de seminario de Graduación que especifica el reglamento de la UNAN-Managua. Por lo que otorgo mi AVAL.

Solicito de buenos oficios en el fijar fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Sin más que agregar al respecto, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

Msc. María Auxiliadora Oporta Jiménez
Docente tutor de Seminario de Graduación II Semestre 2016

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Resumen.....	iii
Valoración del Docente.....	iv
Índice	
I.INTRODUCCIÓN.....	1
II.JUSTIFICACION.....	2
III.OBJETIVOS.....	3
3.1Objetivo General.....	3
3.2Objetivos Específicos.....	3
IV.DESARROLLO.....	4
4.1Características de las Gestiones Bancarias en Nicaragua.....	4
4.1.1GestionBancaria.....	4
4.1.2Características de la Gestión Bancaria.....	5
4.1.3Funciones de la Gestión Bancaria.....	5
4.1.4Sistema Bancario Nicaragüense.....	5
4.1.5Sistema Bancario en la actualidad.....	10
4.2Fusiones y Adquisiciones.....	14
4.2.1Historia.....	14
4.2.2Definiciones.....	15
4.2.3Clasificaciones de adquisiciones.....	18
4.2.4Tipos de fusiones.....	19
4.2.5Características de las Fusiones Bancarias.....	21
4.2.6Proceso de Fusión y Adquisición.....	22
4.2.7Ventajas y desventajas de las Fusiones y adquisiciones bancarias.....	28
4.2.8Marco Legal.....	30
4.3Razones para las fusiones y adquisiciones bancarias.....	47
4.3.1Fusiones bancarias Nacionales.....	53
4.3.2 Fusiones bancarias internacionales.....	54

4.3.3Fusiones y Adquisiciones en Centroamérica.....	60
4.3.4Fusiones y Adquisiciones en Latinoamérica.....	64
4.3.5Oportunidades de negocio y riesgo.....	66
4.3.6Perspectivas de futuro del sistema bancario.....	67
V.CASOPRÁCTICO.....	68
5.1Reseña Histórica.....	68
5.2Misión.....	69
5.3Visión.....	69
5.4Valores.....	69
5.5Estructura Organizativa-Organigrama.....	71
5.6Marco Legal.....	72
5.7Objetivos Caso Práctico.....	73
5.8Productos y servicios del banco Lafise BANCENTRO.....	74
5.9Adquisición de la cartera del Banco BAMER por Lafise BANCENTRO.....	75
5.10Análisis del caso.....	78
5.10.1Análisis Horizontal.....	78
5.10.2Análisis de Ratios Financieros.....	79
5.10.3Análisis de los ratios Financieros aplicados a los estados financieros del Banco Mercantil (BAMER).....	82
5.11Conclusión del caso.....	85
VI.CONCLUSIONES.....	86
VII.ANEXOS.....	88
VIII.BIBLIOGRAFÍA.....	108

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

I. INTRODUCCIÓN

La consolidación financiera ha sido uno de los fenómenos que en mayor medida ha contribuido a configurar los sistemas bancarios de los principales países desarrollados. Todos desean un sistema financiero más fuerte y menos inestable, dentro de esta controversia surgen las fusiones y adquisiciones, que para muchos representan inseguridad, y para otras oportunidades de crecimiento.

En el marco nacional el auge de las fusiones y adquisiciones empezó a tomar relevancia para la crisis bancaria, las cuales fueron tomadas como una medida para que las afectaciones no causaran más daños al sistema financiero. El propósito del trabajo comprende que al analizar un caso específico como lo es la adquisición de la cartera activa y pasiva del Banco Mercantil por Banco de Crédito Centroamericano, demostrará las medidas gestionadas por la banca nicaragüense para subsanar los daños de la crisis.

Para lograr la finalidad de lo antes descrito, se define la gestión bancaria tomando en cuenta la estructura financiera antes de la crisis y la actual como estrategia para razonar sobre el impacto ocasionado, de igual manera se desarrolla la importancia de las fusiones y adquisiciones dentro de la gestión bancaria implementada, se identifican las causas y consecuencias que conllevan a que se originen, por último se elabora un caso práctico, que se basa en la adquisición de cartera, en el cual se analiza claramente las causas que originaron la quiebra del Banco Mercantil, así como el proceso que el banco adquiriente en este caso BANCENTRO realizó para poder incorporar la nueva cartera a su estado financiero.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

II. JUSTIFICACION

Hoy en día el Sector Financiero ha sido escenario de varias fusiones y adquisiciones que han tenido como protagonistas a todos los sectores financieros, bancos regionales locales. Las fusiones y adquisiciones no se han restringido a las economías desarrolladas como Japón, Europa y Estados Unidos entre otros, también está ocurriendo en mercados emergentes como el Centroamericano que involucra a Nicaragua suceso que nos motiva al estudio de las fusiones y adquisiciones como lo es el caso del Banco de crédito Centroamericano (BANCENTRO).

La relevancia de la investigación radica en que las Fusiones y Adquisiciones se han constituido en una de las principales estrategias implementadas por las entidades de crédito esto ha traído como consecuencia la desconfianza ante el público, la creación de leyes bancarias más estrictas, con el objetivo de evitar desequilibrios en la economía, ya que los bancos juegan un papel importante en el desarrollo económico del país y de la sociedad. En síntesis es crucial que los bancos tengan un conocimiento más amplio de las causas y consecuencias de fusionar o adquirir una institución financiera, además que conozcan las razones por las cuales algunas durante este proceso tienden a ser absorbidas por otras.

Esperamos que el presente trabajo sea de mucha utilidad para aquellas personas que deseen adquirir nuevos conocimientos sobre el tema abordado, así mismo para que discentes de la carrera de Banca y finanzas puedan analizar la situación de la banca tanto nacional como internacional en Fusiones y Adquisiciones y el Banco BANCENTRO, que puedan estar preparados para enfrentarse al Desarrollo Económico.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- ❖ Analizar las gestiones bancarias en Nicaragua a través de las Fusiones y Adquisiciones que ha Desarrollado el Banco de Crédito Centroamericano (BANCENTRO), para el periodo del año 2001.

3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Definir las Gestiones Bancarias de Nicaragua.
- ❖ Conocer la importancia de una fusión y adquisición en el sistema financiero.
- ❖ Identificar las causas para que surjan fusiones y adquisiciones bancarias.
- ❖ Elaborar Caso Practico de las Fusiones y adquisiciones del Banco de Crédito Centroamericano (BANCENTRO) en el Periodo 2001.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

IV. DESARROLLO

4.1 Gestiones Bancarias en Nicaragua

4.1.1 Definición Gestión Bancaria

La gestión bancaria se encarga de controlar los márgenes bancarios; determinar la calidad de los activos, además es el sistema que se encarga de captar, medir y valorar los movimientos interno de un banco; con el fin de proporcionar flujos correctos de la información obtenida en dicho proceso para así determinar o más bien tomar decisiones en la gestión bancaria. Cabe mencionar que es de vital importancia resaltar los aspectos más importante que se deben tomar en cuenta para desarrollar una buena gestión bancaria los cuales son:

- Conocimiento real de los costos para una reducción o racionalización de los mismos.
- Conocimiento de rentabilidades correspondientes a los diferentes productos y servicio que se desarrolla en la entidad financiera.
- El control de las variables fundamentales como lo es los riesgos, el cual contribuye al saneamiento del negocio.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Bancos

...Son bancos las instituciones financieras autorizadas como tales, dedicadas habitualmente a realizar operaciones de intermediación con recursos obtenidos del público en forma de depósitos o a cualquier otro título, y a prestar otros servicios financieros.

(Nicaragua B. C., Principales Leyes Bancarias de Nicaragua, 2006)

4.1.2 Características de la Gestión Bancaria

- Flexibilidad en sus procesos
- Capaz de permitir el control y el análisis de los resultados para la toma de decisiones
- Control de riesgo y análisis de las desviaciones

4.1.3 Funciones de la Gestión Bancaria

- La gestión bancaria se encarga de controlar los márgenes bancarios;
- Determinar la calidad de los activos;
- Enfrentar todos aquellos riesgos inertes de su propia actividad;
- Adaptar la calidad de los servicios que se suelen ofertar en cuanto a las exigencias actuales del entorno.

4.1.4 Sistema Bancario Nicaragüense

Reseña Histórica

A finales del siglo XIX (1888), aparecieron los primeros bancos comerciales en Nicaragua, siendo éstos el Banco de Nicaragua y el Banco Agrícola Mercantil. El primero

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

fue transformado en el —Bank of Nicaragua Limited‖ con casa matriz en Londres para luego incorporarse al —London Bank of Central América Limited‖ y continuó operando como sucursal extranjera. El segundo quebró por falta de pago de sus deudores, constituyéndose así en la primera experiencia de quiebra bancaria en Nicaragua.

A inicios del siglo XX, por medio del Decreto Presidencial de 6 de junio de 1911, el Gobierno de Nicaragua autorizó una concesión bancaria a favor de los banqueros Brown Brothers & Company de Nueva York, por la cual, se constituiría una Corporación Bancaria con participación accionaria, tanto de la República de Nicaragua, como de los banqueros norteamericanos, la que funcionaría bajo las leyes de Estados Unidos de América. Este banco, surgió con el nombre de —Banco Nacional de Nicaragua, Incorporado‖ o —National Bank of Nicaragua, Incorporated‖. Este Banco fungía como Agente Fiscal y Pagador del Gobierno de Nicaragua y depositario de sus fondos, encargándose además, de poner en práctica el Plan Monetario y ser el emisor de billetes de bancos. Es decir, desarrolló funciones de Banco Central.

Contando siempre con la colaboración de banqueros norteamericanos en su administración, en 1924 el gobierno de Nicaragua compró la totalidad de las acciones del —Banco Nacional de Nicaraguá‖, lo que provocó mucho temor en la economía nicaragüense, creándose rumores de inflación y muchos depositantes particulares comenzaron a retirar sus fondos. No obstante, fue hasta en el año 1940, cuando por medio de un Decreto-Ley, el —Banco Nacional de Nicaraguá‖ fue completamente nacionalizado. El Banco Nacional de Nicaragua tenía funciones de: Banco Central, Banco Comercial, Banco Agrícola y Banco de Comercio Exterior.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Con el surgimiento oficial de la Banca Comercial en Nicaragua, a partir de 1940, surge también la necesidad de una legislación que regule la actividad bancaria y de un ente regulador o supervisor de la misma. Se promulgó la Ley General de Instituciones Bancarias, Decreto-Ley del 26 de octubre de 1940. (La Gaceta, Diario Oficial, N° 244 y 245 del 31 de octubre y del 2 de noviembre de 1940), por la cual se creó la Superintendencia de Bancos, adscrita a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. en la década de los 50 cuando comenzó a estructurarse verdaderamente el Sistema Financiero Nicaragüense, período en el cual se crearon dos nuevos bancos: —Banco Nicaragüense¹ y —Banco de América², respondiendo a las necesidades de desarrollo del sector privado agro exportador y de la inserción de Nicaragua al mercado mundial capitalista como país productor de materias primas.

En abril de 1956, la Superintendencia de Bancos asumió la inspección, vigilancia y fiscalización de las organizaciones o instituciones dedicadas a operaciones de capitalización, de ahorro y préstamo para la vivienda; siempre, como un Departamento del Ministerio de Economía, Decreto Ejecutivo N° 23 de 1956 (La Gaceta, Diario Oficial, N° 81 del 14 de abril de 1956). Pero fu hasta en abril de 1969, la SIBOIF se convierte en un órgano con funciones específicas, a cargo de un funcionario denominado —Superintendente de Bancos y de Otras Instituciones³ nombrado por el Presidente de la República. Este órgano, sin embargo, estaba bajo la vigilancia de la Comisión de Superintendencia, y operaba como un Departamento dentro del Banco Central de Nicaragua (Decreto N° 9-L de 10 abril de 1969, La Gaceta, N° 81 de 15 de abril de 1969), el cual reformó el Capítulo V de la Ley Orgánica del Banco Central de Nicaragua.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

En las décadas de los años 60's y 70's, la composición estructural del Sistema Financiero Nicaragüense era la siguiente:

a) Bancos Comerciales

- ✓ Bancos Comerciales Privados Nacionales: Banco Nicaragüense, Banco de América, Banco de Centroamérica, Banco Caley Dagnall y Banco Exterior.
- ✓ Bancos Comerciales Privados Extranjeros: Citibank, Bank of América, Banco de Londres y América del Sud, Ltd.
- ✓ Bancos Comerciales Estatales: Banco Nacional de Nicaragua y Banco de Crédito Popular.

b) Sociedades Financieras y de Inversión.

c) Instituciones de Ahorro y Préstamos

En los 80's, el gobierno de entonces, reestructuró el sector financiero, mediante las medidas siguientes:

- ✓ Se nacionalizó el Sistema Financiero Nacional
- ✓ Se creó el Sistema Financiero Nacional y su Consejo Superior
- ✓ Se disolvió la Asociación de Instituciones Bancarias de Nicaragua.
- ✓ La Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras entró a formar parte del Gabinete Financiero.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

- ✓ Se creó la Corporación Financiera de Nicaragua —CORFIN‖ con su respectivo Consejo Directivo. —CORFIN‖ en representación de los intereses financieros del Estado estuvo bajo la vigilancia, inspección y fiscalización de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras.
- ✓ Las funciones de la SIBOIF fueron absorbidas o pasaron a manos de la Contraloría General de la República.
- ✓ Se dictó la Ley de Consolidación del Sistema Bancario-Financiero Nacional.

En 1990, con el cambio de gobierno, se inició una nueva etapa de promoción de la inversión privada en la Banca y los Seguros. Desde abril de 1991, la SIBOIF cuenta con su propia Ley Creadora, donde se le reconoce como órgano con autonomía funcional, estableciéndose que el Superintendente y el Vice-Superintendente son electos para un período determinado por la Asamblea Nacional, por medio de lista enviada por el Presidente de la República.

En 1995 se reformó la Constitución Política de Nicaragua establecida por el gobierno Sandinista en 1987

Con la Ley General de Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias y Grupos Financieros, Ley N° 561, la industria bancaria nicaragüense cuenta con un instrumento jurídico imprescindible para el logro de la seguridad jurídica que depositantes e inversionistas, nacionales y extranjeros, requieren para potenciar sus ahorros e inversiones en el territorio nacional. (Superintendencia De Bancos y Otras Instituciones Financieras, 2016)

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Sistema financiero

El sistema se compone de mercados, intermediarios, empresas de servicios y otras instituciones cuya finalidad es poner en práctica las decisiones financieras de las familias, las compañías y los gobiernos...

Los intermediarios financieros son instituciones cuyo negocio principal es ofrecer bienes y servicios financieros. A esta categoría pertenecen los bancos, las compañías de inversión y las aseguradoras...

El sistema financiero se caracteriza por ser global. Los mercados e intermediarios financieros están conectados por una amplia red internacional de comunicación, de modo que la transferencia de pagos y la negociación de valores se llevan a cabo prácticamente las 24 horas del día. (Zvi Bodie, 1999)

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

4.1.5 Sistema Bancario en la actualidad.

En el mes de julio, se registró un aumento de la oferta interna de liquidez, debido principalmente a la redención de Bonos de la República de Nicaragua (US\$60.5 millones). Adicionalmente, el BCN contribuyó al aumento de la liquidez tanto a través de sus operaciones de mercado abierto (redención neta de Letras del BCN por C\$79.1 millones), como por medio del resultado cuasi fiscal (C\$105.8 millones).

Por su parte, la demanda de base monetaria se incrementó en menor proporción que la oferta de liquidez, lo que propició una mayor demanda de dólares por parte de la banca. Como resultado, se registraron ventas netas de divisas al SFN a través de la mesa de cambio del BCN. El aumento en la base monetaria se originó principalmente a través de un mayor encaje en moneda nacional (C\$925.1 millones) y la expansión del numerario (C\$689.3 millones), siendo parcialmente contrarrestado por la disminución de la caja (C\$351.9 millones).

No obstante la venta de divisas, se alcanzó un saldo de Reservas Internacionales Brutas (RIB) de 2,460.2 millones de dólares (US\$2,369.4 millones en igual período de 2015), lo que asociado a la dinámica de la base monetaria, derivó en una cobertura RIB/BM de 2.57 veces. Estos niveles de reservas internacionales fueron adecuados y estuvieron en línea con los niveles de RIB contemplados en el Programa Monetario 2016 del BCN.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Al cierre de julio, las disponibilidades del SFN aumentaron C\$2,570.0 millones de córdobas, representando el principal uso de recursos por parte del SFN. Este aumento en la posición de liquidez del SFN se dio como resultado de un aumento en los depósitos (C\$1,696.8 millones) y de la disminución de las inversiones (C\$1,417.2 millones). Adicionalmente, se destinaron fondos para la entrega neta de créditos por 326.9 millones de córdobas. Por moneda, las disponibilidades en moneda nacional aumentaron 521.7 millones de córdobas, principalmente como resultado de la disminución de las inversiones domésticas (C\$635.8 millones) y del incremento en los depósitos (C\$447.6 millones), vinculado principalmente a los traslados de recursos del GC hacia el SFN.

De igual forma, las disponibilidades en moneda extranjera registraron un aumento equivalente a 2,048.2 millones de córdobas, asociado principalmente al aumento de depósitos (C\$1,249.2 millones) y a la disminución de inversiones en el exterior (C\$781.4 millones). Lo anterior fue contrarrestado, en parte, por un aumento en las entregas de nuevos créditos denominados en esta moneda (C\$208.1 millones).

Como resultado de lo anterior, el ratio de cobertura de liquidez (disponibilidades a depósitos) del SFN se ubicó en 31.7 por ciento, reflejando un aumento de la liquidez con respecto al cierre de junio (30.7%). En particular, el indicador de cobertura de liquidez en moneda nacional se ubicó en 41.3 por ciento (41.8% en junio), mientras que el mismo indicador para moneda extranjera se situó en 28.4 por ciento (27.8% en junio).

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

En términos acumulados, se observó una disminución en la posición de liquidez en moneda nacional del SFN respecto a la observada al cierre de 2015. En este sentido el indicador de cobertura de liquidez se redujo en 2 puntos porcentuales respecto al cierre de 2015 (43.3% en diciembre 2015).

Este resultado pudo estar relacionado a que las instituciones financieras utilizaron sus excedentes de liquidez en moneda nacional para aumentar su saldo de inversiones, principalmente en instrumentos emitidos por el BCN y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP). Por su parte, el indicador de cobertura de liquidez en moneda extranjera pasó de 27.3 por ciento en diciembre 2015 a 28.4 por ciento en julio de 2016. Este aumento en el nivel de cobertura se asocia principalmente al aumento de las disponibilidades, derivado de los mayores depósitos. Además, el aumento de las disponibilidades (C\$3,724.0 millones) fue el segundo uso de recursos más importante al mes de julio, siendo superado por el buen dinamismo de la entrega de nuevos créditos (C\$6,178.1 millones entre enero y julio 2016).

A julio 2016, el SFN mantiene depósitos de encaje por encima de lo requerido por la autoridad monetaria, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera. Así, con relación a la medición catorcenal, para el período comprendido entre enero y julio 2016, la tasa efectiva promedio en moneda nacional fue 23.8 por ciento y 18.7 por ciento en moneda extranjera. En particular, la tasa de encaje efectiva en moneda nacional aumentó en el mes de julio como resultado de los traslados realizados por el GC.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

De esta forma, el sistema financiero mantuvo excedentes de encaje promedio catorcenal, entre enero y julio de 2016, de 3,205.1 millones de córdobas en moneda nacional, mientras que en moneda extranjera los excedentes promedio fueron de 137.3 millones de dólares. (Nicaragua B. C., 2016)

Paráfrasis...

El sistema financiero nacional como se ha presenciado ha tenido una inmensa evolución con el transcurrir de los tiempos, evolución que ha venido a contribuir de una u otra manera el bienestar económico de la nación , cabe mencionar que a partir de la inserción de la banca extranjera en el país como inicio del sistema financiero nacional, el país o más bien el gobierno sostuvo la necesidad de abrir brecha y nacionalizar la banca como tal dando origen al BCN este ofreciendo las actividades de banca comercial y ente regulador de la misma razón por la cual era preciso dar entrada a la banca privada comercial para poder establecerse únicamente como ente regulador y emisor de bancos así como dar paso al origen de la SIBOIF como institución nacional encargada de vigilar y hacer cumplir las leyes establecidas para el buen funcionamiento del sistema bancario promulgando así una gestión bancaria eficaz.

El sistema financiero nacional ha sido objeto de evolución desde el principio y en la actualidad esto no ha cambiado, ya que cada vez al pasar de los años el sistema debe adaptarse y tratar de seguir los pasos de los países desarrollados tomándolos como ejemplos, e implementar los avances técnicos bancarios poco a poco a como se ha logrado en los últimos años logrando obtener una liquidez en la economía nacional, tanto así que nuestra economía

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

ha ido ascendiendo a pasos considerables por lo cual el FMI(fondo monetario internacional) lo ha confirmado.

4.2 Fusiones y Adquisiciones

4.2.1 Historia

Las fusiones, existen desde siempre, desde que nacieron las empresas, pero ha sido a lo largo del siglo XX cuando mayor auge ha tomado. Kenneth D. (1985), distingue cuatro oleadas de fusiones desde finales del siglo XIX, a las que les atribuyes diferente fuerzas impulsoras.

Primera Oleada: A la primera oleada, que se extendió entre finales del siglo XIX y principios del XX, el autor la llama Integración Horizontal, siendo la fuerza impulsora la necesidad de las empresas de aumentar su capacidad de fabricación, beneficiándose con la generación de economías de escala. Esta estrategia también resulta útil para reducir la competencia, no siendo éste el principal objetivo ya que la economía se encontraba en una fase de expansión. Fue este último aspecto el que facilitó la financiación de las fusiones y adquisiciones.

Segunda Oleada: abarca aproximadamente desde 1920 hasta 1929, recibió el nombre de Integración Vertical, siendo el objetivo la reducción de los costos operativos para mantener los márgenes de beneficios, a través del control sobre toda la cadena productiva

Tercera Oleada: La Conglomeración fue el nombre dado a la tercera oleada, que se produjo en el período 1960 – 1970. Las empresas pretendían liberarse de la reglamentación

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

anti-trusts y estabilizar su rendimiento financiero. Esto último lo lograban comprando empresas con capacidad para contraer mayores deudas y proporcionar suficiente efectivo para llevar adelante nuevas adquisiciones. Sin embargo ante la complejidad en el manejo de esos enormes conglomerados, en los años que siguieron se dio un proceso de

Reorganización y desinversión que se caracterizó por la necesidad de racionalizar la anterior euforia de compra de empresas no relacionadas.

Cuarta Oleada: La cuarta oleada se caracteriza por las Megafusiones, a causa de la realización de fusiones que involucran cifras de gran magnitud. (ALBERTO, 2013)

4.2.2 Definiciones.

Fusión

La fusión es una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos similares. A su vez, constituye la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y la aportación de los bienes de ésta a la segunda sociedad.

La fusión puede hacerse igualmente mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes. Es decir, es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola. Es el acuerdo de dos o más empresas jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Es también cualquier combinación que resulta en una entidad económica a partir de dos o más entidades anteriores a la combinación

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Adquisición

El concepto de adquisición define al proceso realizado por una compañía cuando toma el control operacional de otra. Esto, como resultado de una compra directa o mediante la acumulación de acciones suficientes para lograr dicho fin. Para completar la transacción, el adquirente probablemente esté dispuesto a pagar un precio mayor al valor contable por acción, o pagar un valor superior al de la simple multiplicación del número de acciones que la adquirida haya emitido por el precio de mercado de cada acción. Si el precio máximo que valga la pena pagar por ella es el valor de mercado actual de las acciones de la adquirida, no existe alguna razón obvia para realizar la adquisición.

Se considera que una adquisición se ha concretado en el momento en que una organización tiene suficiente control sobre la otra compañía. Según las condiciones bajo las cuáles se origine una adquisición, éstas pueden ser:

- Amistosa: Cuando la oferta inicial es aceptada.
- Contestada: Cuando existe más de una oferta a considerar.
- Hostil: Cuando se obtiene el control de la compañía objetivo sin el apoyo de su administración ni del Consejo Directivo.

Las adquisiciones se desarrollan en una de tres formas básicas:

- 1) Fusión o consolidación, 2) adquisición de acciones y 3) compra de activos

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Fusión o consolidación

Una **fusión** ocurre cuando una empresa absorbe por completo a otra. La empresa adquiriente, que conserva su nombre e identidad, compra todos los activos y pasivos de la empresa adquirida. Después de la fusión, esta última deja de existir como una entidad mercantil independiente.

Una **consolidación** es lo mismo que una fusión, pero se diferencia de ésta en que se crea una empresa completamente nueva. En una consolidación, las dos empresas terminan su anterior existencia jurídica y se constituye una nueva compañía. (Stephen A. Ross, 2009) Las fusiones y adquisiciones son parte de lo que con frecuencia se conoce como —el mercado del control corporativo—. Cuando una empresa adquiere a otra lo común es que haya un comprador, el adquirente u oferente, y un vendedor, la empresa objetivo. Existen dos mecanismos principales por los que cambia la propiedad y control de una corporación pública: que otra corporación o grupo de individuos adquiera, por compra, la empresa objetivo, o que ésta se fusione con otra compañía. En ambos casos, la entidad que adquiere debe comprar las acciones o activos existentes del objetivo, en efectivo o algún valor equivalente (como acciones en la corporación que adquiere o en la nueva que resulta de la fusión). Por sencillez, nos referiremos a ambos mecanismos ya sea como adquisición o toma de control. (Jonathan Berk, 2008)

Adquisición de acciones

Una segunda manera de adquirir otra empresa es comprar las acciones con derecho a voto por medio de intercambio de efectivo, acciones u otros valores. Este proceso puede empezar como una oferta privada de la administración de una empresa a la de otra.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Los siguientes son algunos de los factores que intervienen en la elección entre una adquisición de acciones y una fusión:

1. Cuando se celebra una adquisición de acciones, no se tienen que celebrar asambleas de accionistas ni se requiere una votación. Si a los accionistas de la empresa objetivo no les agrada la oferta, no tienen obligación de aceptarla ni necesitan presentar sus acciones.

2. En una adquisición de acciones, la empresa oferente puede tratar directamente con los accionistas de la empresa objetivo mediante una oferta de compra. Se puede pasar por alto a la administración y el consejo de administración de la empresa objetivo.

3. A menudo, los administradores de la empresa objetivo se resisten a la adquisición. En tales casos, se lleva a cabo una adquisición de acciones para sortear este tipo de obstáculos. Con frecuencia, la resistencia por parte de la administración de la empresa objetivo influye en que el costo de la compra de acciones resulte más elevado que el de una fusión.

4. Con frecuencia, una minoría de accionistas no acepta la oferta de adquisición directa, por lo que la empresa objetivo no puede ser absorbida por completo.

5. La absorción completa de una empresa por otra exige una fusión. Muchas adquisiciones de acciones van seguidas por una fusión formal. (Stephen A. Ross, Finanzas Corporativas, 2009)

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

4.2.3 Clasificaciones de adquisiciones

Por lo general, los analistas financieros clasifican las adquisiciones en tres tipos:

1. Adquisición horizontal. En este caso, tanto la empresa adquiriente como la adquirida están en la misma industria. La adquisición de Mobil por Exxon en 1998 es un buen ejemplo de una fusión horizontal en la industria petrolera.

2. Adquisición vertical. Una adquisición vertical comprende empresas ubicadas en diferentes niveles del proceso de producción. La adquisición de una agencia de viajes por una compañía de aviación sería una adquisición vertical.

3. Adquisición de conglomerado. La empresa adquiriente y la empresa adquirida no se relacionan entre sí. La adquisición de un productor de alimentos por una empresa de computación se consideraría una adquisición de conglomerado. (Stephen A. Ross, 2009)

4.2.4 Tipos de fusiones

Según el Banco Central de Nicaragua (BCN), en su informe semestral del 2001; existen dos tipos de fusiones la primera es la fusión por absorción y la segunda es la fusión por consolidación;

- a) **Fusión por absorción:** Generalmente este tipo de fusiones se da entre instituciones de desigual tamaño. Los bancos más grandes absorben a los más pequeños para fortalecer alguna línea de negocio en la cual no era eficiente, o bien alcanzar presencia en un mercado fragmentado; en este tipo de fusión el banco comprador

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

mantiene su identidad y absorbe por completo al banco menor. También a este fenómeno se le conoce como Adquisiciones bancarias en este caso.

- b) **Fusión por consolidación:** Este tipo de fusión se da cuando ambas entidades bancarias en mutuo acuerdo deciden formar una nueva entidad. Por ejemplo, Citibank y Travelers Group se unieron para formar Citigroup, en Estados Unidos en 1998.

Una **fusión vertical** engloba compañías que laboran en diferentes etapas del proceso de producción. El comprador se amplía hacia atrás, a la fuente de materias primas, o hacia delante, en dirección del consumidor final. Un ejemplo es la adquisición de PayPal por eBay. Los consumidores utilizan el sistema de pagos vía correo electrónico de PayPal como forma segura de pagar por sus compras en las subastas en línea de eBay.

Una **fusión de conglomerado** engloba compañías que se hallan en líneas de negocios no relacionadas entre sí. Las principales fusiones de los años sesenta y setenta fueron mayormente de conglomerados. Estos son mucho menos populares ahora, por lo menos en Estados Unidos y otras economías desarrolladas. Gran parte de la acción de los años ochenta y noventa vino de la separación de los conglomerados que se habían formado 10 o 20 años antes.

Las economías se pueden lograr mejor con una fusión horizontal, que combina dos compañías en la misma línea de negocios. Las economías logradas por este medio son el resultado principalmente de eliminar instalaciones duplicadas y ofrecer una línea de productos más amplia con la esperanza de aumentar la demanda total. Una fusión vertical, en

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

la que una compañía se expande ya sea hacia adelante, es decir, hacia el consumidor final, o hacia atrás, esto es, hacia la fuente de materias primas, también puede significar economías. Este tipo de fusión da a una compañía mayor control sobre su distribución y sus compras. Existen algunas economías de operación en una fusión conglomerada, que combina dos compañías con líneas de negocios no relacionadas. (James C. Van Horne, 2010)

Una adquisición estratégica ocurre cuando una compañía adquiere otra como parte de su estrategia global de negocios. Lograr una ventaja de costos puede ser el resultado deseado. Por ejemplo, una destiladora que necesita capacidad adicional desea comprar otra destiladora que tiene capacidad de sobra. Quizá la compañía meta pueda ofrecer mejoras al ingreso a través de la extensión de productos o el dominio del mercado. La clave es que existe una razón estratégica para fusionar dos compañías.

Por el contrario, una adquisición financiera sucede cuando una compañía privada que no cotiza en bolsa (o —comprada) como Kohlberg, Kravis y Roberts (KKR), es el comprador. La motivación para adquirirla en este caso es vender los activos, reducir costos y operar lo que queda de manera más eficiente que antes. La esperanza es que estas medidas den como resultado la creación de valor adicional al precio de compra. La adquisición no es estratégica porque la compañía adquirida opera como una entidad independiente, por sí sola. Una adquisición financiera invariablemente implica un intercambio de efectivo, y el pago para los accionistas que venden se financia en gran parte con deuda. Conocida como compra apalancada, este tipo de adquisición se estudia con detalle más adelante en el capítulo.

Nos centraremos aquí en las adquisiciones estratégicas y, en particular, en aquellas que se llevan a cabo con acciones ordinarias y no con efectivo. Cuando una adquisición se

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

efectúa mediante acciones ordinarias, el resultado es una —razón de intercambio, que denota la ponderación relativa de las dos compañías con respecto a ciertas variables clave. En esta sección consideramos dos razones de intercambio, una para las utilidades por acción y otra para el precio de mercado, de las dos compañías que se combinan. (James C.

Van Horne, 2010)

4.2.5 Características de las Fusiones Bancarias

Entre las características de la Fusión Bancaria podemos destacar:

- Mejora la calidad del servicio bancario.
- Bajan los costos de transformación.
- Mayor captación de clientes en las instituciones financieras.
- Solidez y prestigio en el mercado financiero.
- Competitividad en el mercado financiero.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

4.2.6 Proceso de Fusión y Adquisición

Planeación Estratégica¹

Desde el inicio, y durante el desarrollo del plan estratégico, los encargados de proponerlo y apoyarlo serán los propietarios y la alta dirección. La unión de negocios debe ser considerada como una plataforma hacia el mercado internacional con la finalidad de dominarlo y, a la vez, como un obstáculo para la entrada del competidor.

Otro aspecto muy importante a considerar es el analizar la posibilidad de comprar a otros o de desarrollar nuevas líneas de producción. Los líderes tendrán que determinar la respuesta correcta, la mayoría de las veces, guiándose por su sentimiento hacia el negocio, lo que comúnmente se conoce como intuición. Esto, debido a que aunque se tengan los recursos disponibles para comprar, si se toma una mala decisión lo único que se generará será un atraso en el plan estratégico con un proceso de fusión o adquisición largo y complicado que, finalmente, con dificultad sería exitoso

Búsqueda y selección

Durante esta etapa, el objetivo es conocer a todas las compañías que se vislumbren como candidatos a ser adquiridas o fusionadas para dar paso a una evaluación y análisis exhaustivos que permita determinar cuál es la más atractiva.

¹ Véase anexo Flujo grama de proceso

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Para realizar una búsqueda exitosa se deben considerar varios aspectos importantes como son: identificar los criterios sobre los cuales se basará la selección de candidatos, crear perfiles y recopilar datos relevantes, así como determinar la profundidad y amplitud de la búsqueda. En esta etapa es muy frecuente solicitar los servicios de asesores externos de áreas financieras y legales que puedan proporcionar un análisis más completo acerca de los candidatos y también, eventualmente, actuar como intermediarios durante las negociaciones.

Análisis y evaluación financiera

Para la realización del estudio de evaluación y selección que permitirá decidir cual será la empresa objetivo, deben analizarse a profundidad ciertos aspectos:

- Nivel de ventas y margen de utilidad.

Especificar si se busca un negocio con menor o mayor volumen.

- Fortaleza financiera.

Determinar si la empresa tiene activos devaluados, inventarios que puedan ser utilizados como garantía para financiamiento y cuánto apalancamiento se está dispuesto a aceptar.

- Localización geográfica.

Establecer donde se quiere comprar o si pueden existir diferentes ubicaciones aceptables. Evaluar si la eficiencia proyectada sólo se alcanzará si la compañía objetivo se encuentra dentro de cierta área.

- Precio de compra.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Cuánto se puede pagar; o, si es necesario, obtener financiamiento externo, ¿cuáles fuentes se usarán?.

- Fortalezas y debilidades de la administración.

Determinar si la administración actual puede asumir la responsabilidad de las operaciones de la compañía objetivo o será necesario retener a la administración existente después de la unión.

- Mercado y estrategia de mercado.

Establecer si la combinación está designada a incrementar la participación de mercado, si existe un segmento que se desee capturar o si se busca una diversificación de éste.

- Número de competidores.

Si la adquisición o fusión está orientada a la diversificación, ¿quiénes son los competidores de la compañía objetivo? Determinar si están ganando o perdiendo participación en el mercado.

- Historia y reputación.

Evaluar la dificultad para persuadir a los dueños de vender o unirse o de que permanezcan empleados en posiciones clave. Decidir si se está buscando un negocio con una reputación consolidada de alta calidad.

- Propiedades, planta y equipo.

Especificar el mantenimiento del equipo de la compañía objetivo, de los gravámenes que puedan existir y determinar si dicho equipo será liquidado para financiar la unión.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

- Canales de distribución.

Determinar si la F&A está diseñada para incrementar los canales de distribución, o si los canales del adquirente y los de la compañía objetivo se complementan y evaluar si al combinarlos se podrían disminuir costos de distribución.

- Eficiencia operacional.

Establecer si se necesitan maneras para incrementar la eficiencia en ciertas áreas o si se tiene una operación altamente eficiente que se pueda exportar a la compañía objetivo.

- Marcas registradas, patentes o propiedad de tecnología.

Decidir si se desean adquirir marcas registradas o patentes para incrementar el precio de los productos del adquirente o fusionante o para incrementar la participación en el mercado; determinar si se es propietario de tecnología que pudiera beneficiar las operaciones de la compañía objetivo o proporcionar una mejora de bajo costo en la calidad de algún producto.

- Investigación y desarrollo.

Evaluar si se quiere extender el costo de la inversión por investigación y desarrollo en una gama más amplia de productos o ganancias; o si se están buscando nuevos desarrollos.

Propuesta

Esta fase es crítica para el proceso, ya que hay que establecer límites mínimos y máximos que la adquirente, en el caso de la adquisición, puede permitirse al comprar la

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

compañía objetivo y decidir quiénes serán los encargados de establecer los primeros contactos, tarea que generalmente se delega a los asesores previamente contratados.

Krallinger comenta con respecto a establecer una correcta valuación: "El precio correcto es el precio que un comprador interesado pagará a un vendedor interesado." Sin embargo, existen circunstancias que juegan un papel determinante en esta valuación, como son el ritmo de los ciclos económicos, especulación del mercado accionario, rentabilidad y las razones de los compradores y las necesidades de los vendedores. Debido a que es una fase complicada, el establecer un precio ha sido delegado a los equipos financieros y jurídicos.

Los negocios dependen de los contratos y relaciones a largo plazo, por lo que los riesgos y beneficios de la organización se deben considerar desde esta misma perspectiva.

El valor económico puede ser determinado solamente en base a proyecciones que se extienden a varias décadas. Al valorar una compañía, hay cuatro elementos importantes a considerar:

- El capital de los accionistas.
- El valor, según sus libros, proyectado a largo plazo.
- El valor de la marca en el mercado, los canales de distribución y los sistemas administrativos.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

- El valor sinérgico que la compañía traerá al adquiriente o fusionante, lo que puede representar el criterio de valuación más complicado de todos

Negociación y cierre

Existen varios tipos de negociaciones y todas son únicas, por lo que un negociador experto en determinados acuerdos no necesariamente lo será en otros. Esto se debe, generalmente, a la falta de conocimiento de todo lo que involucra un tipo especial de negociación.

Las diferencias pueden resultar de factores como la relación existente entre los involucrados, la necesidad de mantener la relación después de que se complete la negociación, el grado de independencia entre los involucrados, y la habilidad de reemplazar a algún integrante en caso de que las negociaciones fallen. Sin embargo, la diferencia más significativa está dada por las variables y los factores que las partes utilicen para generar apalancamiento sobre la otra.

Transición

La fusión o la adquisición se completó, el adquirente o la empresa resultante mantendrá el control de la nueva organización bajo la promesa de que ésta será mejor, más fuerte, más rentable y tendrá un mejor posicionamiento en el mercado necesitando únicamente de un cambio mínimo en la administración

Sin embargo, la verdad es completamente distinta, ya que existen ciertas razones claramente evidentes que demuestran el gran reto que se aproxima y el gran cambio que se

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

está sufriendo en la organización: el control, que origina, cambio fundamentalmente de personas y el que las decisiones serán tomadas por un nuevo jefe. Si la administración se confunde y se limita a ver los deseos y creencias por las que combinó a la objetivo en lugar de enfrentar los hechos, el liderazgo perderá fuerza e inclusive se perderán algunos de los empleados fundamentales

Integración

El reto más grande que trae una combinación de entidades es el de crear una mentalidad común para dos organizaciones y más aún, lograr que ambas crezcan y se ayuden a desarrollar como una sola.

Existen cuatro tipos de integraciones:

- Integración total de dos negocios similares.
- Integración de un negocio pequeño en uno más grande.
- Creación de dos entidades separadas bajo la misma administración.
- Creación de dos corporaciones separadas ligadas por un mismo dueño.

Se debe reconocer que la integración no es una fase que empiece en el momento en que se firmen los documentos que cierran el trato, sino que es un proceso esencial que empieza con el —due diligencel; empezar a planear la integración desde los primeros acercamientos con la empresa objetivo, permite a la nueva organización tener cierta ventaja al momento de finalizar la transacción.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

4.2.7 Ventajas y desventajas de las Fusiones y adquisiciones bancarias

Ventajas

Como forma de enfrentar los cambios en el entorno, muchas organizaciones buscan alternativas que les permitan integrarse y mejorar su competitividad en dichos mercados ampliados.

Algunas ventajas de las cuales se pueden destacar son las siguientes:

- Acceder a más recursos de los que puede poseer o adquirir una sola empresa.
- Ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos.
- Reducir costos.
- Incorporar nuevas tecnologías.
- Penetrar en otros mercados.
- Desplazar a los competidores
- Alcanzar la dimensión necesaria para competir en un mercado.

Desventajas

Como bien se han presentado ventajas de dicha actividad financiera, no podemos obviar que dicha actividad presenta algunas desventajas, las cuales pueden ser:

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

- Pasivos laborales es decir despidos masivos.
- Depende de la economía del país.
- Cartera de crédito en litigio.
- Existe demora en los procesos de la actividad.
- Suponer riesgo, pues si la fusión se da entre una entidad activa con una pasiva; puede que dicha fusión fracase o bien sea un éxito.
- Puede ser objetivo de crear monopolios y oligopolios. (ALBERTO, 2013)

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

4.2.8 Marco Legal

A. Constitución de un banco

Para que un banco pueda ser establecido en Nicaragua debe cumplir los requisitos que se muestran en la ley 561 (Ley General de Bancos)

Ley 561

Ley General de Bancos, instituciones financieras no Bancarias y grupos financieros

TITULO II

DE LOS BANCOS

CAPITULO I

DEFINICIONES Y AUTORIZACIONES

Organización

Artículo 3.- todo banco que se organice en Nicaragua deberá constituirse y funcionar como sociedad anónima de acuerdo con esta ley, el código de comercio y demás leyes aplicables a este tipo de sociedades en cuanto no estuviesen modificados por la presente Ley.

Solicitud a la Superintendencia de Bancos

Artículo 4.- las personas que tengan el propósito de establecer un banco deberá presentar una solicitud a la superintendencia, que contenga los nombres y apellidos o

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

designación comercial, domicilio y profesión de todos los organizadores, los que deberán presentar los documentos y cumplir los requisitos exigidos a continuación:

1. El proyecto de escritura social y sus estatutos.
2. Un estudio de factibilidad económico-financiero; en el que se incluya, entre otros aspectos, consideraciones sobre el mercado, las características de la institución, la actividad proyectada y las condiciones en que ella se desenvolverá de acuerdo a diversos escenarios de contingencia; conforme a lo indicado por el Consejo Directivo de la Superintendencia mediante normas de aplicación general.
3. El nombre y credenciales de las personas que actuarán como miembros de la Junta Directiva e integrarán el equipo principal de su gerencia.
4. Las relaciones de vinculación significativas y la determinación de sus unidades de interés, en los términos del artículo 55 de ésta Ley, de las personas que serán accionistas de la institución, miembros de su junta directiva y demás personas que integrarán el equipo principal de su gerencia. El Consejo Directivo de la Superintendencia podrá dictar normas de carácter general en las que se regule lo indicado por este numeral.
5. Minuta que denote depósito en la cuenta corriente de la Superintendencia de Bancos, por valor del 1% del monto del capital mínimo, para la tramitación de la solicitud. Una vez que hayan iniciado sus operaciones, les será devuelto dicho depósito a los promotores. En caso de que sea denegada la solicitud, el 10% del monto del depósito ingresará a favor del Fisco de la República: el saldo le será devuelto a los interesados. En caso de desistimiento, el 50% del depósito ingresará a favor del Fisco.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

6. Adicionalmente, cada uno de los accionistas que participen ya sea individualmente o en conjunto con sus partes relacionadas, en un porcentaje igual o mayor al 5% del capital deberán cumplir con los requisitos siguientes:

Solvencia: Contar con un patrimonio neto consolidado equivalente a la inversión proyectada y, cuando se reduzca a una cifra inferior, informar a la mayor brevedad posible de este hecho al Superintendente.

Integridad: Que no existan conductas dolosas o negligencias graves o reiteradas que puedan poner en riesgo la estabilidad de la institución que se propone establecer o la seguridad de sus Depositantes.

Estudio de la solicitud y autorización para constituirse como Banco

Artículo 5.- presentada la solicitud y documentos a que se refiere el artículo precedente, el Superintendente de Bancos podrá solicitar al Banco Central de Nicaragua, un dictamen ni vinculante, el cual deberá ser emitido en un término no mayor de sesenta días.

Una vez concluido el estudio de la solicitud de parte del Superintendente y emitido el dictamen del Banco Central, en su caso, el Superintendente, someterá la solicitud a consideración del Consejo Directivo, quien otorgará o denegará la autorización para constituirse como banco, todo dentro de un plazo que no exceda de 120 días a partir de la presentación de la solicitud.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Validez de escritura y estatutos.

Arto. 6. En caso de resolución positiva, el notario autorizante deberá mencionar la edición de —La Gaceta en que hubiese sido publicada la resolución de autorización para constituirse como banco, emitida por la Superintendencia e insertar íntegramente en la escritura la certificación de dicha resolución. Será nula la inscripción en el Registro Público Mercantil, sí no se cumpliera con éste requisito para iniciar actividades.

Requisitos para Iniciar Actividades

Arto. 7. Para iniciar sus actividades los bancos constituidos conforme a la presente Ley, deberán tener:

1. Su capital social mínimo totalmente pagado en dinero efectivo.
2. El ochenta por ciento (80%) de éste en depósito a la vista en el Banco Central.
3. Testimonio de la escritura social y sus estatutos con las correspondientes razones de inscripción en el Registro Público.
4. Balance general de apertura.
5. Certificación de los nombramientos de los Directores para el primer período, del Gerente o principal ejecutivo del Banco y del Auditor Interno; y
6. Verificación por parte del Superintendente que el banco cuenta, entre otras, con las instalaciones físicas y plataforma tecnológica adecuadas, así como los contratos, seguros, manuales y reglamentos necesarios. Todo lo anterior, conforme las normas que a este efecto dicte el Consejo Directivo de la Superintendencia. (Nicaragua B.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

C., 2006)

B. Fusiones y adquisiciones

Para que se lleven a cabo las fusiones y adquisiciones en una institución financiera estas deben cumplir varios requisitos, los cuales se presentan a continuación, pero antes es importante mencionar que para que ocurran dichas fusiones o adquisiciones es necesario tener la aceptación del Consejo Directivo de la Superintendencia de Bancos, por lo cual es de vital relevancia mencionarlo dentro de este marco legal.

Ley N° 316

Ley de la superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras

La superintendencia velara por los intereses de los depositantes que confían sus fondos a las instituciones financieras, legalmente autorizadas para recibirlos, y preservar la seguridad y confianza del público en dichas instituciones; promoviendo una adecuada supervisión que procure su solvencia y liquidez en la intermediación de los recursos a ellos confiados.

CAPITULO IV

Atribuciones del Consejo Directivo

Inciso 3. Dictar normas generales para evitar o corregir irregularidades o faltas en el

Funcionamiento o las operaciones de las instituciones financieras que, a juicio del Consejo Directivo, pudieran poner en peligro los intereses de los

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

depositantes, la estabilidad de alguna institución y la solidez del sistema financiero. (Nicaragua B. C., Principales Leyes Bancarias de Nicaragua, 2006)

CAPITULO VI

Funciones del superintendente y del vice- superintendente

Arto. 19. Corresponde al Superintendente:

Inciso 3.

Cumplir y hacer cumplir las leyes generales, normas reglamentarias y disposiciones que rijan la constitución, operación, funcionamiento, fusión, disolución y liquidación de instituciones sujetas a la vigilancia de la Superintendencia. (Nicaragua B. C., Principales Leyes Bancarias de Nicaragua, 2006)

Ley N° 561

Ley general de bancos, instituciones financieras no bancarias y grupos financieros

La presente ley regula las actividades de intermediación financiera y de prestación de otros servicios financieros con recursos provenientes del público, las cuales se consideran de interés público.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

TITULO II

DE LOS BANCOS

CAPITULO I

DEFINICIONES Y AUTORIZACIONES

Adquisiciones de acciones, fusiones, reducciones de capital y reformas al pacto

Social

Artículo 16. Las instituciones financieras autorizadas, así como las personas interesadas en adquirir acciones de estas, según el caso, requerirán la aprobación del Superintendente de Bancos para lo siguiente:

1. Fusión con otra institución financiera.

La fusión o adquisición, además de cumplir con las disposiciones que sobre esta materia establece el código de comercio, se llevara a cabo conforme las bases mínimas indicadas en el presente numeral, adjuntándose a la solicitud respectiva lo siguiente:

- a. Los proyectos de los acuerdos de asambleas de accionistas de las sociedades que se fusionan; así como las modificaciones realizadas al pacto social y estatutos;
- b. El proyecto de los estados financieros ya fusionados de las instituciones financieras de que se trate y de los demás integrantes del o de los grupos respectivos;

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

- c. El estudio de viabilidad del proyecto de fusión;
- d. Otros requisitos que por norma general establezca el consejo Directivo de la Superintendencia.

El Superintendente deberá pronunciarse sobre la solicitud de autorización dentro de los 60 días hábiles contados a partir de la presentación de la solicitud y de toda la información a que se requiere este numeral.

La cesión de una parte sustancial del Balance de una institución bancaria requerirá también la aprobación previa del Superintendente de Bancos. El Consejo Directivo podrá dictar normas de aplicación general en este respecto.

2. Reducción de su capital.

3. Reformas al pacto social.

Cualquier reforma de la escritura de constitución social o estatutos. Se exceptúa la reforma que consista en el aumento de capital social, la cual deberá ser informada al Superintendente. Si el aumento del capital social se debe al ingreso de nuevos accionistas que adquieren el 5% o más del capital, o en el caso de los accionistas actuales que adquieran acciones que sumadas a las que ya posea representen una cantidad igual o mayor al referido porcentaje, se deberá atender lo establecido en el numeral 4, de este artículo.

Las reformas referidas en este numeral no requerirán de autorización judicial, bastara con la certificación de la resolución de la junta general de accionistas protocolizada ante notario la cual se inscribirá en el registro público correspondiente.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

4. Para adquirir directamente o a través de terceros, acciones de un banco, que por sí solas o sumadas a las que ya poseen, o en conjunto con las de sus partes relacionadas, representen una cantidad igual o mayor al 5% del capital de éste.

Quedaran en suspenso los derechos sociales del nuevo accionista, mientras no obtenga la autorización del Superintendente impuesta por este artículo.

El Superintendente solo podrá denegar la autorización, por resolución fundada, si el peticionario no cumple con los requisitos de información indicados en el numeral 4 y de solvencia e integridad a que se refiere el numeral 6, ambos del artículo 4 de esta ley.

El Superintendente deberá pronunciarse en un plazo de 30 días hábiles contados desde la fecha en que se le hayan suministrado completa la información a que se refiere el párrafo anterior. Si no hubiere respuesta dentro del plazo antes señalado se entenderá por autorizada la transacción.

Las adquisiciones de porcentaje menores al indicado en el primer párrafo de este numeral deberán ser notificadas al Superintendente en un plazo no mayor de 30 días contados a partir de la fecha en que ocurrió el traspaso.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

TITULO IV

CAPITULO II

Fusión, Inversión y Estabilidad del Grupo y de sus Miembros

Fusión, incorporación y separación

Artículo 141. La fusión de empresas tenedoras de acciones y la incorporación o separación de una empresa al o del grupo financiero deberá ser autorizada s por el Superintendente de Bancos en términos de esta Ley. (Nicaragua B. C., Principales Leyes Bancarias de Nicaragua, 2006)

(Principios de Basilea)

Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz

Principio 7: Adquisiciones sustanciales

El supervisor tiene potestad para aprobar o rechazar (o recomendar a la autoridad responsable la aprobación o el rechazo) y establecer condiciones prudenciales respecto de las adquisiciones o inversiones sustanciales que realice un banco, en función de criterios prescritos, incluida la realización de operaciones transfronterizas, así como para determinar que la estructura del grupo o de la entidad no expone al banco a riesgos innecesarios ni obstaculiza la supervisión eficaz.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Criterios esenciales

1. La legislación y la regulación definen con claridad:
 - a) qué tipos y cuantías (en términos absolutos y/o en relación con el capital del banco) de adquisiciones e inversiones requieren la previa aprobación del supervisor; y
 - b) los casos en que basta una notificación posterior a la adquisición o inversión. Estos casos se refieren sobre todo a actividades estrechamente relacionadas con la actividad bancaria cuya inversión sea reducida en comparación con el capital de la entidad.
2. La legislación o la regulación establecen criterios para evaluar cada propuesta.
3. En consonancia con los requisitos para la concesión de licencias, uno de los criterios objetivos que utiliza el supervisor es que la adquisición o inversión no exponga al banco a riesgos indebidos ni impida la supervisión eficaz. El supervisor también determina, cuando corresponda, que estas nuevas adquisiciones e inversiones no dificultarán la aplicación eficaz de medidas correctivas en el futuro. El supervisor puede prohibir que los bancos realicen adquisiciones o inversiones sustanciales (incluida la realización de operaciones bancarias transfronterizas) en países con legislaciones o regulaciones que prohíban los flujos de información que se estimen necesarios para una adecuada supervisión consolidada.
4. El supervisor determina que la entidad cuenta, desde el principio, con los recursos financieros, gerenciales y organizativos adecuados para gestionar dicha adquisición o inversión.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

5. El supervisor es consciente de los riesgos que las actividades no bancarias pueden plantear a un grupo bancario y cuenta con medios para adoptar las medidas oportunas al objeto de mitigar dichos riesgos. El supervisor evalúa la capacidad del banco para gestionar estos riesgos antes de permitir la inversión en actividades no bancarias.

Criterio adicional

1. El supervisor examina las adquisiciones o inversiones sustanciales realizadas por otras entidades en el grupo bancario a fin de determinar que éstas no exponen al banco a riesgos indebidos ni impiden la supervisión eficaz. El supervisor también determina, cuando corresponda, que estas nuevas adquisiciones e inversiones no dificultarán la aplicación eficaz de medidas correctivas en el futuro³⁴. Cuando sea necesario, el supervisor está capacitado para atajar eficazmente los riesgos que esas adquisiciones o inversiones planteen sobre el banco. (Basilea, 2012)

NORMA PARA EL TRASPASO, TRANSFERENCIA O ADQUISICIONES DE

ACCIONES DE INSTITUCIONES FINANCIERAS SUPERVISADAS

Resolución N° CD-SIBOIF-476-1-ABR25-2007

CAPÍTULO I

Arto. 2. Objeto.- El objeto de la presente norma es establecer los requisitos y los trámites que deben cumplir las personas interesadas en obtener autorización para adquirir

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

acciones de instituciones financieras supervisadas, en porcentajes iguales o superiores al cinco por ciento (5%) del capital social de estas.

A los efectos de la presente norma, entiéndase por traspaso, transferencia o adquisición de acciones toda situación en la que los propietarios de éstas pretendan su disposición a cualquier título a favor de terceros.

Arto. 3. Alcance.- Las disposiciones de la presente norma son aplicables a todas las instituciones financieras supervisadas por la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financiera.

CAPÍTULO II

AUTORIZACIÓN PARA TRANSFERIR ACCIONES, GOCE DE DERECHOS Y REQUISITOS DE INFORMACIÓN

Arto. 4. Autorización para transferir acciones.- Para adquirir directamente o a través de terceros, acciones de una institución financiera supervisada, que por si solas o sumadas a las que ya posea, o en conjunto con las de sus partes relacionadas, representen una cantidad igual o mayor al cinco por ciento (5%) del capital social de esta, se requerirá la autorización del Superintendente.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Arto. 6. Requisitos de información para obtener autorización.

Para obtener la autorización a que se refiere el artículo 4 de la presente norma, el o los interesados, deben cumplir con los requisitos de información indicados en el numeral 4 y de solvencia e integridad a que se refiere el numeral 6, ambos del artículo 4 de la Ley General de Bancos, a estos efectos deberán presentar la información y documentación siguiente:

- a. Para personas naturales:
 1. Nombre, edad, ocupación, nacionalidad y domicilio.
 2. Currículo documentado con la información requerida en Anexo 1, el que pasa a formar parte integrante de la presente norma.
 3. Estados patrimoniales y relación de ingresos y egresos, con la información requerida en Anexo 2, el que pasa a formar parte integrante de la presente norma, firmado por el interesado. Las cifras deberán expresarse en valor en libros de conformidad con las normas contables. En los casos que lo requiera el Superintendente, estos deberán ser presentados debidamente certificados por un contador público autorizado o profesional equivalente en el país donde el mismo sea expedido.
 4. Fotocopia de la cédula de identidad por ambos lados para nacionales, o de la cédula de identidad para residentes o del pasaporte en el caso de extranjeros, razonada por notario público de conformidad con la ley de la materia.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

5. Número del Registro Único de Contribuyente (RUC). En el caso de extranjeros no domiciliados en el país deberán presentar el equivalente utilizado en el país donde tributan.

6. Certificado de antecedentes policiales, expedidos por las instancias nacionales correspondientes en el caso de personas domiciliados en Nicaragua, y por el organismo competente extranjero, cuando se trate de personas no domiciliadas en Nicaragua o de personas naturales residentes en Nicaragua que en los últimos 15 años hayan sido residentes en el exterior.

7. Un mínimo de 5 referencias personales, bancarias o comerciales recientes a la fecha de la solicitud (nacional o extranjera).

8. Declaración razonada notarialmente de no encontrarse incurso en ninguna de las situaciones contempladas en los numerales 1, 5, 6, 7 y 8 del artículo 29 de la Ley General de Bancos.

9. Detalle pormenorizado de las personas naturales y jurídicas relacionadas así como las que conforma su unidad de interés, con base en los criterios establecidos en el artículo 55 de la Ley General de Bancos y la norma correspondiente.

Para personas jurídicas:

1. Copia razonada notarialmente, del testimonio de la escritura pública de constitución de la sociedad, estatutos y de sus modificaciones, si las hubiere. En el caso de personas jurídica extranjeras, los documentos equivalentes.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

2. Un mínimo de 5 referencias bancarias o comerciales recientes a la fecha de la solicitud.

3. Nombres de los miembros de la Junta Directiva, así como el currículum de cada uno de sus integrantes, el cual se presentará conforme el Anexo 1.

4. Certificación del acta en la que conste la autorización concedida por la instancia societaria correspondiente, para participar como accionista de la institución financiera y el monto de la inversión que se destine para ese objeto.

5. Copia del informe de los auditores independientes sobre los estados financieros auditados, correspondiente a los dos ejercicios contables anteriores a la fecha de la solicitud, según el caso.

6. Listado y porcentaje de participación de los Accionistas del 5% natural, propietarios finales de las acciones en una sucesión de personas jurídicas. Con el fin de determinar si las personas naturales aquí indicadas son Accionistas del 5%, se debe seguir la metodología de cálculo establecida en el Anexo 3, el cual es parte integrante de la presente norma.

Las personas naturales que conforme la referida metodología de cálculo sean Accionistas del 5% deberán cumplir con los requisitos de información establecidos en el literal a. del presente artículo.

El Superintendente está facultado para requerir la información que considere necesaria sobre las personas jurídicas en que los Accionistas del 5% personas

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

naturales participen, tales como miembros de juntas directivas, actividad a la que se dedican, datos de constitución y registro, entre otros.

Asimismo, se debe presentar esquema que presente la estructura accionaria de los Accionistas del 5%, en el que se refleje si este porcentaje de participación es de manera individual o en conjunto con sus partes relacionadas, indicando los nombres completos de las personas naturales o jurídicas contenidos en este esquema.

b. Evidencia documental, a satisfacción del Superintendente, de la proveniencia lícita del patrimonio. Como mínimo dicha documentación deberá

Incluir:

1. Información sobre las cuentas bancarias de donde proviene el dinero.
2. Información sobre el origen del dinero depositado en dichas cuentas.
3. Información sobre el origen del patrimonio (información de las actividades de donde proviene el patrimonio tales como negocios, herencias, donaciones, etc.) y evidencia de que el dinero proviene de los mismos.

Arto. 7. Criterios para denegar la solicitud.- La solicitud de autorización será denegada en cualquiera de los casos siguientes:

- a. No se presenta completa la información requerida.
- b. Se presenta información falsa o engañosa.
- c. La información presentada demuestra o permite razonablemente presumir, a juicio del Superintendente, deficiencias importantes en las calidades de los solicitantes. (Financieras, 2007)

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Paráfrasis...

Este acápite abarca el vital conocimiento que toda gerencia financiera debe contener para poder llevar a cabo una eficaz fusión o bien adquisición de otra entidad financiera en este caso, así mismo las diferentes inserciones de fusiones o adquisiciones que se puede implementar según el objetivo que persigue la entidad adquirente para la misma; es decir lo que pretende alcanzar con una fusión o adquisición.

Al igual de establecer o llevar a cabo un eficaz proceso que implementa una fusión o adquisición y el desarrollo de dicho proceso antes mencionado examinando cada parte con exhaustivo cuidado comprendiendo que cualquier paso saltado podría llevar al fracaso a la entidad adquirente o la resultante de la fusión o adquisición.

Por eso cada entidad debe analizar si las ventajas presentadas por esta actividad le favorecen o de igual manera las desventajas que esta actividad puede presentar; si bien se dice que es bueno tomar riesgo, pero, no hay que exagerar pues se estaría jugando con la vida de la entidad financiera.

Por lo tanto se establecieron leyes y normativas que ayudan a la prevención de una mala inversión que puede llevar al fracaso así como a la legalización de esta actividad financiera, y de igual manera dichas normas deja establecido que es lo que se debe hacer ante este fenómeno al cual nuestro país no ha estado ajeno desde el principio de la creación del sistema financiero nacional.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

4.3 Razones para las fusiones y adquisiciones bancarias

Motivos de las fusiones y adquisiciones

Una razón importante para algunas adquisiciones es el mejoramiento de las ventas. Al ganar un porcentaje de mercado, una empresa podrá aumentar sus ventas de manera continua y obtener dominio de mercado. También será factible acumular otros beneficios estratégicos y de marketing. Quizá la adquisición traiga consigo avances tecnológicos a la mesa de productos; o tal vez llene un vacío en la línea de productos y con ello mejoren las ventas de la empresa. Pero para tener valor, tales adquisiciones y las mejoras correspondientes en las ventas deben ser efectivas en términos de costos. (James C. Van Horne, 2010)

Muchas pequeñas empresas son adquiridas por otras mayores, que pueden proporcionar los ingredientes que se requieren para el éxito de las pequeñas. La pequeña empresa puede tener un producto exclusivo, pero le falta la organización de ingeniería y ventas que se necesita para producirlo y venderlo en gran escala. La empresa podría desarrollar talento de ingeniería y ventas desde cero, pero puede ser más rápido y barato fusionarse con una empresa que ya tiene amplio talento. Ambas empresas tienen recursos complementarios cada una tiene lo que la otra necesita—, así que tiene sentido que se fusionen. Asimismo, la fusión puede abrir oportunidades que ninguna de ellas por si sola podría aprovechar. (Richard A. Brealey, 2010)

Para la mayor parte de personas, una inversión que hagan en el mercado tiene un VPN igual a cero. Entonces, ¿cómo paga un adquirente un premio por el objetivo y aun así satisfacer el requerimiento de que la inversión sea una oportunidad con VPN positivo? La

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

respuesta es que como resultado de la adquisición, quien adquiere es capaz de agregar valor económico, lo que no ocurre con un inversionista individual.

Las grandes sinergias son por mucho la justificación más común que dan los oferentes por el premio que pagan por un objetivo. Un ejemplo extremo es la adquisición de SBC de AT&T en 2005, en más de \$15 mil millones. En las entrevistas inmediatas posteriores al anuncio, el Director General de SBC, Ed Whitacre, expresó que las sinergias proyectadas de \$15 mil millones justificaban por sí solas el precio que SBC había acordado pagar por AT&T, sin contar los activos de ésta.

Por lo general, tales sinergias caen en dos categorías: las reducciones de costos y la mejora de ingresos. Las sinergias por reducción de costos son más comunes y fáciles de obtener debido a que por lo general se traducen en despidos de los empleados sobrantes y la eliminación de recursos redundantes. Este fue el caso de la adquisición SBC/AT&T, con que se pronosticaban 13,000 despidos en el primer año. Sin embargo, las sinergias en la mejoría de los ingresos son mucho más difíciles de predecir y alcanzar. (Jonathan Berk, 2008)

Las economías de operación con frecuencia se logran mediante una combinación de compañías. Las instalaciones duplicadas se eliminan. Marketing, contabilidad, compras y otras operaciones se pueden consolidar. Es posible reducir la fuerza de ventas para evitar duplicidad de esfuerzo en un territorio específico. En una fusión de compañías ferroviarias, el principal objetivo es obtener economías de operación con la eliminación de instalaciones y rutas duplicadas. Cuando se fusionan compañías industriales, una empresa con un producto que complementa una línea de productos existente podrá completar esa línea y aumentar la demanda total de los productos de la compañía compradora.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

La obtención de esas economías se conoce como sinergia. La compañía fusionada tiene mayor valor que la suma de sus partes, algo que podríamos expresar como $2 + 2 = 5$.

Además de las economías de operación, es posible lograr economías de escala con la fusión de dos compañías. Las economías de escala ocurren cuando el costo promedio baja cuando aumenta el volumen de producción. Por lo general, pensamos en las economías de escala en el ámbito de la producción y pasamos por alto sus posibilidades en marketing, compras, distribución, contabilidad e incluso finanzas.

La idea es concentrar un mayor volumen de actividad en una instalación dada, en un número determinado de personas, en un sistema de distribución específico, etcétera. En otras palabras, los aumentos de volumen permiten una utilización más eficiente de los recursos. Como es de esperarse, las economías de escala tienen límites. Más allá de ese punto, los aumentos en el volumen generan más problemas de los que resuelven, y entonces una compañía se volverá menos eficiente. Los economistas hablan de una —curva envolvente (es decir, una curva de costo con forma de U) donde las economías de escala son posibles hasta cierto punto, después del cual ocurren las —des economías (James C. Van Horne, 2010)

Una empresa combinada podría generar más ingresos que dos empresas por separado. Los aumentos de los ingresos podrían provenir de ganancias de marketing, beneficios estratégicos y poder de mercado.

A menudo se dice que las fusiones y adquisiciones producen mayores ingresos operativos a causa del mejor marketing. Por ejemplo, podrían realizarse mejoras en las siguientes áreas:

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

1. Ineficaces campañas de publicidad y programación en los medios de información.
2. Una débil red de distribución.
3. Una mezcla de productos desequilibrada (Stephen A. Ross, Finanzas Corporativas, 2009)

Una empresa combinada puede operar con mayor eficiencia que dos independientes. Cuando Bank of America se comprometió a adquirir Security Pacific, una de las principales razones que adujo fue la reducción de costos. Una fusión puede aumentar la eficiencia operativa de las siguientes maneras:

Economías de escala Existen economías de escala cuando el costo promedio de producción disminuye a medida que el nivel de producción aumenta. En otras palabras, la empresa tiene economías de escala hasta que alcanza su tamaño óptimo. Después de alcanzarlo, surgen las des economías de escala.

Aunque no se conoce la naturaleza precisa de las economías de escala, es uno de los beneficios palpables de las fusiones horizontales. Con frecuencia se utiliza la frase **diseminación de gastos generales**

Las transferencias de tecnología son otra razón de las fusiones. Un fabricante de automóviles bien podría adquirir una compañía que fabrica aviones si la tecnología aeroespacial puede mejorar la calidad de sus productos primigenios. Esta transferencia de tecnología fue el motivo en el que se basó la fusión de General Motors y Hughes Aircraft

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Algunas empresas adquieren otras para hacer mejor uso de los recursos con que cuentan. Piense en una tienda de equipo para esquiar que podría fusionarse con otra de equipo para tenis con el fin de producir ventas más uniformes tanto en la temporada de invierno como en la de verano y, con ello, hacer mejor uso de la capacidad de las tiendas.

Una empresa que tiene una división rentable y otra improductiva paga pocos impuestos debido a que la pérdida de una división cancela la utilidad de la otra. Sin embargo, si las dos divisiones son en realidad compañías independientes, la rentable no podrá usar las pérdidas de la empresa improductiva para deducirlas de sus utilidades. Por lo tanto, en las circunstancias apropiadas, una fusión puede disminuir los impuestos.

Otras razones de Fusiones.

✓ Razones Externas.

i. Cambio en el sector externo.

Esto se debe a la creciente competitividad del sector, reduciendo los márgenes y amenazado la posición que las entidades mantenían; ante esta gestión las entidades han reaccionado, entrando en las operaciones de fusión o adquisición facilitando la reorientación de las actividades.

ii. Cambios tecnológicos.

La tecnología es uno de los factores que han incidido sobre el proceso de consolidación. El desarrollo de los sistemas de información ha permitido un ahorro en los costes y la eficiencia, sin embargo se requiere una inversión importante con la que solo pueden optar las instituciones de determinado tamaño. El progreso

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

tecnológico ha permitido la existencia de nuevos canales de distribución, que han supuesto un cambio sustancial en los negocios bancarios.

✓ **Razones Internas.**

i. Generales.

Esta se refiere a la búsqueda de economías de escala que permite mayores niveles de eficiencia en el desarrollo de la actividad.

ii. Específicas.

Refiriéndose a los factores de reducción de márgenes de intermediación que ha reducido las fuentes de negocio para las entidades; al igual que la incursión de nuevos canales de distribución que se convierte en una prioridad y una necesidad vital para las instituciones bancarias. (Juaquin Lopes Pascual, 2008)

Causas de:

✓ **Un éxito en fusiones y adquisiciones**

El éxito de una operación de fusión o de compra estará muy ligada a la correcta estructuración de la oportunidad, teniendo en cuenta multitud de factores, tales como los recursos de las empresas, las restricciones legales y regulatorias, el entorno macroeconómico, etc. Resulta crucial analizar la posición competitiva del comprador y la empresa objetivo, realizando una valoración objetiva de la operación.

✓ **Un Fracaso en una fusión o adquisición**

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Esto puede suceder como consecuencia de una insuficiente investigación de la empresa a adquirir-fusionar o de no entender suficientemente el negocio de la empresa comprada-adherida o porque el motivo que promovió la operación no se basaba en alcanzar sinergias, sino en aprovechar el efectivo de la empresa, en imitar a otras empresas, en no quedarse atrás o en perseguir intereses personales (ego de gestor, comisiones bancos y gestores, etc.).

Muchas fusiones que parecen tener sentido económico, fracasan porque los administradores no pueden manejar la compleja tarea de integrar dos empresas con diferentes procesos de producción, métodos de contabilidad y culturas corporativas.

El valor de la mayoría de los negocios depende de sus activos humanos administradores, trabajadores capacitados, científicos e ingenieros—. Si ese personal no está contento con sus nuevas funciones dentro de la nueva empresa, sus mejores integrantes la abandonarán. Un banco portugués (BCP) aprendió esta lección de la peor manera cuando compró una empresa de administración de inversiones contra los deseos de los empleados de esta última. Todos renunciaron de inmediato y fundaron una empresa rival de administración de inversiones con un nombre similar. Hay que tener cuidado de pagar demasiado por activos que bajan por el elevador y salen al área de estacionamiento al final de la jornada laboral. Pueden tomar su coche al atardecer y nunca regresar. (Richard A.

Brealey, 2010)

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

4.3.1 Fusiones bancarias Nacionales

La compra de una entidad financiera por otra le llamamos adquisición, o la unión de dos o más entidades para dar origen a una mayor, le llamamos fusión, estas han venido a contribuir al desarrollo financiero de cada institución. Por lo general estas actividades se realizan con el fin de crear competitividad en el mercado financiero o bien para contrarrestar el riesgo que dicho mercado presente, de igual manera pretende fortalecer la estructura financiera de un país.

En la actualidad, en Nicaragua existe un sistema financiero más sólido, el cual ha llegado este punto gracias a algunas fusiones y adquisiciones que se han realizado durante el periodo 1996-2001 consecuente de la crisis bancaria de esa época, de las cuales bancos existentes absorbieron o bien se fusionaron para evitar un deterioro mayor al sistema financiero nacional.

En Nicaragua se ha visto algunas de tantas fusiones y adquisiciones tanto de la banca privada como la estatal, de los cuales se puede mencionar algunas de ellas, como fue el caso del Banco Intercontinental (INTERBANK), el cual fue absorbido por el Banco de la producción, (BANPRO); Banco del Café (BANCAFE) el cual fue adquirido por el Banco de Finanzas (BDF) , y de igual manera el el Banco Mercantil (BAMER), el cual para evitar más deterioro decidió que el Banco de crédito centroamericano (BANCENTRO), adquiriera lo que quedaba de él. (Prensa, 2004)

4.3.2 Fusiones bancarias internacionales

Los procesos de concentración mediante fusiones y adquisiciones no son un proceso aislado, sino que se incardinan en un contexto globalizado, prestando como característica

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

básica su presencia y desarrollo en diversas economías simultáneamente. En efecto, si las fusiones y adquisiciones que involucran entidades de un mismo país son complejas, las que cruzan las fronteras tienen dificultades añadidas

El mercado global de adquisiciones es muy activo, y el valor de sus transacciones promedia más de \$1 billón por año. La tabla 28.1 lista las diez transacciones más significativas llevadas a cabo durante el periodo de diez años que va de 1995 a 2005. Como se indica en la tabla, las fusiones ocurren entre compañías bien conocidas, y las transacciones individuales involucran sumas importantes de dinero.

El mercado de adquisiciones también se caracteriza por olas de fusiones —picos de actividad intensa seguidos de temporadas tranquilas con pocas transacciones. La figura 28.1 muestra la serie de tiempo de la actividad de adquisiciones entre 1926 y 2005. La actividad de fusiones es mayor durante las expansiones económicas que en las contracciones, y se correlaciona con las alzas de los mercados. Muchas de las mismas condiciones tecnológicas y económicas que provocan las subidas de los mercados también hacen que los administradores redistribuyan los activos a través de fusiones y adquisiciones. Así, es probable que las mismas actividades económicas que llevan a una expansión también ocasionen las alzas de la actividad de fusiones.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

La figura 28.1 ² muestra que los periodos de mayor actividad de adquisiciones ocurrieron en las décadas de 1960, 1980 y 1990. Cada ola de fusión se caracterizó por un tipo común de operación. El aumento de la actividad en 1960 se conoce como la ola de los conglomerados debido a que las empresas por lo general adquirían otras que se desempeñaban en negocios no relacionados con las primeras. En esa época, se pensaba que la experiencia administrativa era portátil entre las líneas de negocios, y que la forma de conglomerado de los negocios ofrecía grandes ventajas financieras. Esta fascinación por los conglomerados eventualmente perdió adeptos y la década de 1980 se caracterizó por adquisiciones hostiles, —de empresas fracasadas‡, en las que un adquirente compraba un conglomerado con mal desempeño y vendía sus unidades de negocios individuales por una cantidad superior al precio de compra. En contraste, la década de 1990 se conoció por las operaciones —estratégicas‡ o —globales‡, más bien amistosas, que involucraban a compañías en negocios relacionados; con frecuencia, estas funciones estaban diseñadas para crear empresas fuertes en una escala que les permitía competir en forma global. Al final de 2004, la actividad de adquisiciones comenzó a elevarse de nuevo, y comenzó lo que muchos esperan que sea la siguiente ola grande de fusiones, por medio de la consolidación de muchas industrias tales como las de telecomunicaciones y software.

La banca internacional es uno de los motores principales de la actividad económica en cada país, pero al igual, como todo rubro económico posee sus debilidades; esta no está exenta. El sistema financiero internacional cada día se desarrolla pero, también tiene decadencias, es por esa razón que en muchas ocasiones se opta por realizar fusiones y

² Véase anexo 1.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

adquisiciones bancarias con el fin de que el sistema financiero internacional y de cada país se fortalezca; contrarrestando así, el riesgo de caer en una crisis bancaria internacional, provocando en el mundo una inestabilidad económica aún más mayor de la actual.

Las grandes potencias mundiales presentan una gran oportunidad de ser parte de las fusiones bancarias, aunque se dice que en cuanto más grandes son los bancos, mayor riesgo representan para la economía, aunque si no enfrentan los riesgos no obtendríamos rentabilidad o satisfacción económica, es por eso que se ha tomado en cuenta algunas potencias del mundo como ejemplo de fusiones y adquisiciones bancarias sufridas en el continente Asiático, Europeo y en norte América, tomando como referencia los países de:

Europeos, Estados Unidos y Japón.

Europa

Europa, representa uno de los continentes con un nivel de desarrollo económico avanzado con respecto al nuestro que está en vía de desarrollo. Este continente posee un sistema financiero estable, aunque no está exenta de las fusiones bancarias nacionales e internacionales, de los cuales los bancos españoles no serán parte de esta actividad financiera, si no los bancos alemanes y Franceses. Según Mario Draghi, presidente del banco central europeo (BCE); su sistema financiero requiere de menos bancos, los cuales sean más grandes y solventes. (El Pais.com, 2016), es por tal razón que dichas instituciones financieras han tomado la decisión de crear bancos fusionados para el fortalecimiento de su sistema bancario y económico.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Históricamente, Europa lleva varios años atravesando por procesos de concentración y fusiones bancarias, como ejemplo la fusión de UBS con SWISS Bank Corporation, el Deutsche Bank con Banker trust en 1999. En 1991 se crea el ABN-Amro como resultado de la fusión entre Algemene Bank Nederland (ABN) y Amsterdam Rotterdam Bank (Amro). En 1995 se dio la fusión de los bancos Lloyds y TSB Group dando origen a Lloyds-TSB. En 1996, el Credit Agricole de France adquirió a Indosuez, dando origen a Credit Agricole Indosuez.

En el periodo comprendido entre 1997 y 2003, desaparecieron más de 2.300 entidades en la zona euro, casi el 25% de las existentes al inicio del periodo. La fusión entre **UniCredito e Hypo Vereinsbank (2006)**, sitúa a la compañía resultante de la fusión, como uno de los mayores bancos de la zona euro con presencia en cuatro países europeos: Alemania, Italia, Austria y Polonia. Aunque los mayores bancos son hoy mucho más grande de lo que eran hace una década, aun son pequeños comparados con los bancos americanos.

Dentro de las fusiones bancarias europeas, estarán involucradas la banca mediana que son aquellos bancos que son grandes pero que contienen un sin número de debilidades, los cuales pretenden ser absorbidos por CaixaBank y Bankia, que son cajas de ahorros estables en la región europea. Dichas fusiones se pretende que empiecen a finales del presente año (2016); en los cuales se verán involucradas entidades alemanas como

Deutsche Bank y entidades francesas como BNP, Paribas; quien había salido de la banca española tras su fusión con Caixanova, teniendo la alternativa de volver a ingresar al sistema financiero español tras la fusión con BBVA, con una participación del 10% sobre sus acciones

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

lo cual lo pondría como uno de los bancos más sólidos del sistema financiero nacional. Desde 1998 se ha producido al menos veinte operaciones de fusión, de las cuales las principales fueron las de los años de 1998 y 1999.

EEUU

Estados Unidos no ha sido la excepción a los procesos de fusiones bancarias, de tal modo se pudo presenciar como diversos bancos han sido objeto de concentración. Un hecho que ha contribuido al incremento de las fusiones es la supresión de su mítica Glass-Steagall Act, de 1933 que consistía en mantener la separación de actividades entre la banca de negocios y la banca minorista; fomentando aún más los procesos de fusión en el país. Tras la supresión de esta norma, se insertó Citigroup, como resultado de la fusión de Travelers Group y Citicorp. En septiembre del 2000, se produjo la fusión entre Chase Manhattan y JP Morgan que suponía la compra de uno de los bancos más prestigiosos de Wall Street, dicha fusión fue dada con el único objetivo que JP Morgan Chase fuera uno de los grandes jugadores de la banca de inversión del mundo.

En octubre del 2004, la compra del Fleet Boston por el Bank of América estremeció el mundo financiero internacional, lo que sugería el regreso de importantes movimientos en el sector financiero; en enero del mismo año JP Morgan Chase anunciaba la adquisición de Bank One. (Juaquin Lopes Pascual, 2008)

Hay muchos factores que indican que el ritmo de las fusiones y adquisiciones se de las entidades minoristas, sin embargo, es todo lo contrario, ya que son pocas las fusiones acelerará, porque los bajísimos tipos de interés están reduciendo los márgenes de beneficio y

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

adquisiciones que se dan este país; esto debido a que los banqueros de inversión no han transmitido correctamente el mensaje de los beneficios que con lleva una fusión o adquisición bancaria

Según **El diario financiero La Expansión** "los inversores en los pocos bancos estadounidenses que han realizado adquisiciones recientemente están poco entusiastas, debido a que los precios de las acciones de los compradores han bajado por las preocupaciones por si la integración será satisfactoria y por algunos precios pagados...además las adquisiciones consumen más tiempo y son más costosas".

(Expansion, 2016)

Japón

El mundo financiero en este país asiático no es la excepción ante los procesos de fusiones y adquisiciones bancarias, como es el caso del Sumitomo y sakura, dos de los mayores bancos de Japón creando la segunda entidad mayor mundial; al igual Sumitomo Trust con Daiwa Bank que crean al banco fiduciario para entrar en el negocio de patrimonio. La fusión de los bancos Tokai y Asahi en 1998.

El acuerdo de fusión entre Mitsubishi Tokio y UFJ Holdings para integrar sus actividades iniciada en 2004 y finalizada en 2005 lo que supuso el alejamiento de la situación de crisis vivida tras el estallido de la burbuja de la economía; la importancia de esta fusión se refleja en los datos obtenidos: los activos de los bancos ascendían en 2005 a

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

188 billones de yenes, y los beneficios netos a 1.4 billones de yenes. El desarrollo de esta actividad de dichas entidades produjo la integración de sociedades de valores, sociedades de préstamos personales y otros servicios financieros.

A partir del año 2005 el sistema bancario japonés parece entrar en un largo proceso de normalización tras la larga crisis de la década de los 90'. Las reformas bancarias han eliminado el riesgo de una crisis financiera y en los próximos años podríamos asistir a nuevos procesos de concentración bancaria en dicho país. (Juaquin Lopes Pascual, 2008)

4.3.3 Fusiones y Adquisiciones en Centroamérica

Como resultado de la implementación de las normas de Basilea y del aumento de exposición a la competencia internacional en el marco de la globalización del sistema financiero, la industria bancaria ha experimentado un fuerte proceso de concentración.

En el caso de Centroamérica también se observa un proceso de consolidación bancaria en el período, aun cuando los diferentes casos varían entre sí. Como se observa en el cuadro 5, tomando en cuenta todos los bancos, incluidas las filiales de entidades extranjeras, el proceso más intenso de reducción del número de bancos tuvo lugar en Nicaragua, donde se pasó de 12 bancos a seis. Como en el caso de México, el proceso de concentración en Nicaragua tuvo lugar tras un período de gran crecimiento que culminó en una crisis. Tras el fin del régimen sandinista en 1990 se crearon 10 bancos privados de capital nicaragüense; para 1999 los bancos privados concentraban más de 90% de los depósitos del sistema, con una distribución relativamente equilibrada de activos y pasivos. Sin embargo, en el año 2000 el sistema financiero nicaragüense enfrentó una serie de quiebras bancarias que amenazó la

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

estabilidad financiera del país. La crisis se inició de una manera abrupta, con la intervención por parte de la superintendencia del banco más grande del país, el Banco Intercontinental (Interbank), que en esa fecha contaba con 14% de los activos totales del sistema. La intervención en Interbank erosionó la confianza del público en la estabilidad del sistema bancario. (Rivera, 2007)

Si bien se recalca la definición de fusión adquisitiva bancaria y algunos motivos por los cuales se han dado esta actividad financiera en países desarrollados. Centroamérica no es la excepción ante este fenómeno financiero es por eso que se presentan algunos motivos por los cuales se efectúa dicha actividad:

✓ **Tamaño:**

Los bancos en Centroamérica por lo general son pequeños, y el tamaño de mercado es una limitante y ninguno de los países cuenta con el status de "Paraíso Fiscal" que tiene Panamá, aun los bancos más grandes de Centroamérica son pequeños al compararlos con bancos de países desarrollados y es por esta razón que buscan fusionarse para poder penetrar en el mercado de capital internacional como clientes potenciales.

✓ **Cambio en las normas y reglamentos:**

Esto se refiere a la adecuación de capital, la cual a partir del año 2000 es del 10%; los bancos están en busca de socios que inyecten capital líquido a la entidad.

✓ **Arbitraje por regulación:**

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Un ejemplo en particular se da en las exigencias a lo que respecta al Encaje Legal de cada país, es decir si una entidad financiera le conviene captar recursos donde el porcentaje del encaje legal sea más bajo para luego colocar el recurso monetario en los países donde la exigencia sea más alta.

Centroamérica-Encaje legal

PAIS	% REQUERIDO
Guatemala	14
Honduras	12
El Salvador	20-30
Nicaragua	16.25
Costa Rica	9 en colones y 5 en \$

✓ Competencia:

Es evidente que en un país donde hay una gran cantidad de grupos financieros, ninguno de ellos posee más del 50% del mercado, es por tal razón que los bancos han decidido fusionarse para poder tomar el primer lugar en el mercado bancario.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

No todos los bancos en Centroamérica son candidatos o atractivos para los compradores que buscan fusión con grupos financieros. Estos (compradores) tiene un perfil característico que buscan en dichas entidades, entre los cuales están:

✓ **Alta participación en el mercado:**

Esto responde a la razón de las fusiones, crecimiento. Los bancos con alta participación de mercado son codiciados por los compradores, pues pueden tener justo lo que ellos necesitan para llegar a ser el número uno en tamaño. También es muy importante el porcentaje de crecimiento interanual de esta participación de mercado. Mientras más alta sea, más atractivo será el banco.

✓ **Baja razón de capital a activos:**

Los compradores eligen aquel banco con razón de capital a activos baja por la única razón que al momento de efectuarse la adquisición estos pagaran un menor costos por los que poseen baja razón de capital en comparación a aquellos bancos con alta razón de capital pues su precio es más elevado lo que significa mayor costo para los compradores. (Banco Central de Nicaragua, 2001)

El auge que han tenido las fusiones en los últimos años obedece a los cambios en las regulaciones y la necesidad de los bancos de estar más fortalecidos para enfrentar a su competencia. Centroamérica no ha sido la excepción, en el transcurso del año 2000 se han dado once fusiones entre bancos locales y más anunciados. Es posible que el tamaño de los mercados y las diferencias en las regulaciones hayan hecho que los inversionistas extranjeros

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

como el Banco Santander Central Hispano (BSCH) y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) aún no hayan incursionado en la región. Sin embargo, los grupos financieros con presencia en todos los países del istmo podrían ser atractivos para asegurarles presencia en Centroamérica.

4.3.4 Fusiones y Adquisiciones en Latinoamérica

Entre los cinco países con mayor nivel de actividad (en términos de volumen de operaciones) se registraron el 77% del volumen de operaciones y el 47,9% de la inversión realizada en M&A durante el primer trimestre en Latinoamérica. Brasil continúa liderando el mercado, con un total de 92 operaciones (46% sobre el total de acuerdos) por USD 1.782 millones (9% del total del período), en segundo lugar aparece México con un total de 20 operaciones (10% del total de acuerdos) por aproximadamente USD 2.761 millones (14%), y en tercer lugar aparece Chile con un total de 19 operaciones (9,6%) por aproximadamente USD 2.505 millones (12%).

En el análisis sectorial del mercado, se observa que la mayor cantidad de transacciones se registraron en el sector de —Consumo Masivo, que con 50 operaciones significaron un 25% sobre el total de acuerdos, generando un valor de USD 3.704 millones (un 18% sobre el monto total de las inversiones), seguido por el sector de —Servicios Financieros y —Manufactura que registraron 31 y 29 acuerdos respectivamente. Por otra parte, el sector de —Servicios Financieros, en términos de monto de inversión, fue el sector que concentró la mayor participación con un 40% del total, equivalente a USD 8.137 millones.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Brasil sigue siendo el mercado bancario más importante de Latinoamérica, y continuará generando negocios de fusiones y adquisiciones. Los reguladores nacionales están alentando a los bancos chicos a consolidar, mejorando los índices capitales e impulsando la eficiencia de la industria. Mientras tanto, los más grandes y bien capitalizados bancos brasileños están dispuestos a seguir a sus clientes multinacionales al expandirse en toda la región. Hasta ahora, se han limitado a pequeñas adquisiciones comparativamente, pero es probable que esto cambie a medida que la economía brasileña crece. El mismo deseo de seguir las tendencias de negocios está alentando a los grandes bancos brasileños a abrir oficinas en Asia-Pacífico y el Medio Oriente. Las transacciones bancarias internacionales brasileñas seguirán, pero los adquirientes probablemente mantengan su enfoque en actividades específicas. (Comunicado de prensa PwC

interamericas, Abril 2013).

Desde el año el año 2010 a la actualidad, Brasil ha sido el país que mayores operaciones de M&A ha concretado, aunque podemos ver que pese a no perder su liderazgo, desde hace tres años, tras haber alcanzado su pico máximo en el año 2012, la cantidad de acuerdos logrados viene disminuyendo.³

A lo largo del primer trimestre del año 2016 se mantuvo la tendencia en Latinoamérica de una marcada disminución en la cantidad de acuerdos logrados. Esto se da como consecuencia principalmente de los cambios a nivel político que están generando expectativa y el período de recesión que están atravesando muchas de las economías de la región. Asimismo, la caída de precios en los metales y en el petróleo, recursos claves para

³ Véase anexo 2

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

muchos países latinoamericanos, han sumado condicionamientos al mercado de fusiones y adquisiciones. Para el año 2016 se espera una caída de entre el 0,3% y el 0,7% (según las proyecciones del banco mundial) de la economía de Latinoamérica como consecuencia, principalmente de la crisis político-económica que atraviesa Brasil. Será importante analizar el impacto que este factor pueda llegar a tener sobre la actividad en el mercado de fusiones y adquisiciones de Latinoamérica. (Financial Advisory Services, 2016)

4.3.5 Oportunidades de negocio y riesgo

A priori, el efecto neto de una M&A sobre la demanda de trabajo es ambiguo. Por un lado, reducirá el empleo, al producirse sinergias y compartirse departamentos, proveedores y clientes. Además, permitirá incumplir los contratos laborales fijados con anterioridad que obstaculizaban el despido (Shleifer, 1987). Por otro lado, si la fusión aumenta significativamente la eficiencia de la empresa resultante, conducirá a mejoras en los productos y a desplazamientos en la demanda, repercutiendo positivamente en el empleo. Un mayor poder de mercado de la nueva empresa podrá requerir también mayor fuerza laboral.

Como toda inversión las fusiones y adquisiciones poseen riesgos, pero como leíamos anteriormente esto dependerá del nivel de conocimiento que se obtenga sobre el giro de la institución. De esta manera se podrán realizar estrategias basadas en las verdaderas necesidades de los usuarios, sin afectar demasiado la antigua concepción de los clientes hacia la institución.

Ahora bien hay que tomar el riesgo desde otra perspectiva, la de los socios:

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

La diversificación también se presenta en una fusión. Cuando dos empresas se fusionan, la volatilidad de su valor combinado es, por lo general, menor que la volatilidad como entidades separadas. Sin embargo, en este caso hay un resultado sorprendente. Mientras que una persona se beneficia de la diversificación del portafolio, la que produce una fusión puede perjudicar a los accionistas. La razón es que es muy probable que los tenedores de bonos ganen con la fusión porque la deuda está ahora —asegurada por dos empresas, y no sólo una. Resulta que esta ganancia para los tenedores de bonos ocurre a expensas de los accionistas. (González, 2007)

4.3.6 Perspectivas de futuro del sistema bancario

Así, pues llegamos al punto en el cual cabe plantearse: ¿Por qué estos procesos de fusión? Y ¿hacia dónde hacen caminar estas fusiones al sistema bancario mundial? Los teóricos enseñan en sus manuales que las fusiones siempre buscan un —efecto sinérgico es decir, que el todo resultante de la fusión supere a las partes consideradas individualmente. Sin embargo, en la práctica, si bien en el ánimo de las entidades está latente este efecto no siempre se hace patente.

En primer lugar, se cree que debería salvarse los planteamientos de —interés nacional como en el caso portugués e italiano, absolutamente inviables en un entorno globalizado, dentro de la unión Europea, en estos casos. En segundo lugar los procesos de fusión deberán siempre criterios de antimonopolio garantizando la libre competencia de servicios y productos, y sirviendo de salvaguarda para los intereses del inversor en particular.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

En tercer lugar la apuesta firme y decidida de estas fusiones deberá ser consciente de que un crecimiento en volumen y números no siempre puede redundar en beneficios para el accionista de las entidades. El asumir retos no va a estar exento de riesgo que puede ser muy cambiante si las condiciones económicas, o de otra índole se vieran alteradas de forma súbita.

Por último, la historia de los bancos ha estado marcada de forma continua por un evolucionar hacia los nuevos horizontes que marcaron los cambios sociales y económicos a los que debe a moldearse, también, en su estrategia y forma de gestión, pareciendo los horizontes apuntar hacia nuevas formas organizativas de estas entidades mediante la aparición de los ya conocidos como —megabancos¹. Estos megabancos, previsiblemente, cambiarán la forma y su forma de hacer banca, con una orientación globalizada para un entorno más cambiante, y donde el riesgo será una constante tanto desde el punto de vista de la entidad como del propio inversor. (Juaquin Lopes Pascual, 2008)

V. CASO PRÁCTICO

5.1 Reseña Histórica

Latin American Financial Services (LAFISE) es una entidad financiera creada en 1985 para ofrecer servicios financieros en la región Centroamericana y del Caribe. La función inicial de LAFISE fue la de servir a las empresas Centroamericanas y del Caribe en sus transacciones de monedas extranjeras y en la libre convertibilidad entre las monedas de la región, así como facilitar el acceso de estas empresas a los mercados de capital mediante la creación y comercialización de instrumentos financieros bursátiles y accionarios.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

En el año 1991, el Grupo LAFISE inicia operaciones bancarias bajo el nombre de Banco de Crédito Centroamericano (BANCENTRO), convirtiéndose en uno de los principales bancos del país con una extensa cobertura en el territorio nicaragüense.

Desde su nacimiento, LAFISE ha tenido un desarrollo ascendente y altamente exitoso hasta colocarse en una posición de liderazgo en el campo de los servicios financieros en las áreas de Banca de Inversión y en convertibilidad de monedas en los mercados emergentes Centroamericanos y del Caribe. Dado el exitoso desarrollo, la Corporación cuenta en la actualidad con representación en todos los países de la región

Centroamericana, República Dominicana, Venezuela, México, Miami, Panamá y Colombia.

El crecimiento de Grupo LAFISE ha sido notable y sigue en ascenso, contando ya con presencia en 11 países en la región.

5.2 Misión

Brindar soluciones financieras integrales que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, caracterizándonos por un amplio conocimiento de los mercados, presencia regional, innovación, eficiencia, excelencia en el servicio, creando valor a nuestros clientes y a la comunidad.

5.3 Visión

Ser el proveedor preeminente de soluciones financieras, reconocido por la calidad e innovación de nuestros productos, la excelencia del capital humano al servicio de los clientes y un alto nivel de responsabilidad social con la comunidad.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

5.4 Valores

➤ Excelencia - La prioridad son nuestros clientes

Es la constante búsqueda y entrega de soluciones que respondan a las necesidades financieras de nuestros clientes, obteniendo el máximo beneficio, lo que se traduce en el logro de excelentes resultados.

Compromiso - Yo soy LAFISE

Es la medida en que estamos motivados a contribuir con el éxito de LAFISE, entregando lo mejor de nosotros mismos y trabajando unidos como equipo/familia para cumplir con orgullo las metas de nuestra organización.

➤ Ética e Integridad – La Ética e Integridad son nuestra consigna

Es nuestro deber hacer siempre lo correcto, guiados por nuestros principios éticos y trabajando con honestidad y lealtad hacia la organización y dentro del más alto nivel de respeto hacia nosotros mismos, nuestros compañeros y clientes.

➤ Innovación - La innovación está en nuestro ADN

Es la capacidad de incorporar cambios y mejoras a productos, procesos y servicios para aumentar la competitividad, optimizar el desempeño y generar valor en un mercado en constante evolución.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

➤ **Trabajo en Equipo - El trabajo en equipo es la base de nuestro éxito**

Es alcanzar los mejores resultados a través de los esfuerzos en conjunto de todos los colaboradores en un ambiente de confianza, comunicación abierta y honesta, inspirados por un objetivo común.

➤ **Respeto - El respeto a nuestros colaboradores y clientes es la base de nuestras relaciones**

Es reconocer los intereses y necesidades de los demás, aceptando nuestras diferencias y valorando perspectivas diferentes.

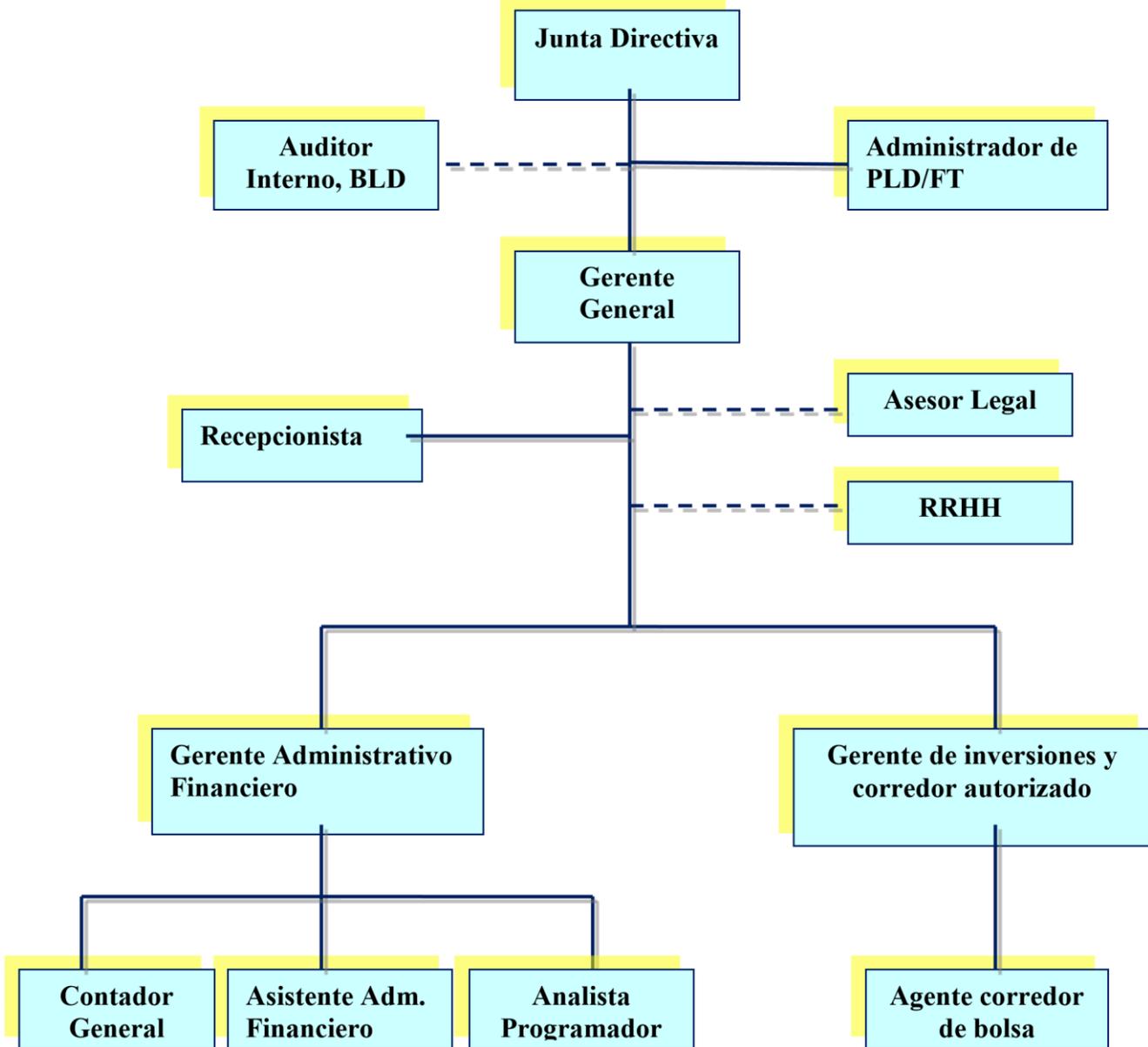
➤ **Responsabilidad Social- somos una empresa socialmente responsable**

Es una nueva forma de gestión y visión de hacer negocios, en una relación ganar en conjunto con nuestras partes interesadas, contribuyendo al desarrollo social y económico de las comunidades, preservando el medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

5.5. Estructura Organizativa-Organigrama

5.5 Estructura Organizativa-Organigrama



Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

5.6 Marco Legal

La institución bancaria cumplió con los requisitos necesarios para su constitución, de acuerdo a lo establecido en la ley 561 Ley general de Banco, en los artículos 3,4, 5, 6 y 7.

Respecto a las leyes y normas que fueron necesarios para llevar a cabo la fusión son: Ley 561 (Ley General de Bancos), Ley 316 (Ley de la Superintendencia de Bancos), principios de Basilea 2012.

Ley 561:- Los artículos que son requisitos para realizar una fusión en la ley General de Bancos son: Arto. 16 y 141.

Ley 316: en lo que concierne a la Superintendencia son solamente dos artículos donde se basan sobre fusiones y adquisiciones, los cuales refieren primeramente a la autoridad del consejo directivo para aceptar o denegar la solicitud de fusión (Arto. 12) y en segundo lugar las funciones del superintendente en hacer cumplir la ley(Arto.19).

Respecto a los principios de Basilea 2012 el artículo que hace mención sobre fusiones y adquisiciones es el N° 7.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

5.7 Objetivos Caso Práctico

Objetivo General

- Evaluar la situación del BANCENTRO frente a fusiones y adquisiciones realizadas durante el periodo 2001.

Objetivos Específicos

- Identificar las fusiones y adquisiciones realizadas por la institución financiera BANCENTRO en el periodo del año 2001.
- Investigar Estados Financieros del banco antes y después de la fusión o adquisición Bancaria.
- Aplicar análisis horizontal y ratios financieros para la interpretación de los estados financieros.
- Elaborar conclusiones de la condición financiera del banco después de la adquisición.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

5.8. Productos y servicios del banco Lafise BANCENTRO

BANCA PERSONAL	BANCA CORPORATIVA	BANCA EMPRESARIAL
Cuentas de ahorro <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ahorro Regular ➤ Plan Ahorro ➤ Progra mado ➤ Ahorro Universal ➤ Cuenta Amigo ➤ Universitaria 	Cuentas	Cuentas
Tarjetas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crédito ➤ Debito ➤ prepago ➤ Seguros al viajar, da PRF y asistencia vi 	Custodia y transporte de valores	Custodia y transporte de valores
Transferencia	Servicios fiduciarios	Servicios fiduciarios
Servicios internacionales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cartas de Crédito (Import, Export, Stand-by). ➤ Cobranzas Documentarias de Importación y Exportación. ➤ Cobranzas Limpias. ➤ Transferencias Internacionales ➤ Venta de giros en dólares y en euros 	Financiamiento	Financiamiento
Cuenta corriente <ul style="list-style-type: none"> ➤ Regular ➤ Premier ➤ Premier PLUS 	Inversión	Inversión
Servicios bancarios		

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicios internacionales ➤ Pago proveedores ➤ Cheques de gerencia ➤ Remesas familiares ➤ Certificado de depósito ➤ Cajas de seguridad 	Servicios internacionales	Servicios internacionales
Prestamos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personales ➤ Vehículos ➤ Viviendas ➤ Educativo 	Eco créditos	Eco créditos
	Servicios de afiliación a Pos	Servicios de afiliación a Pos

5.9. Adquisición de la cartera del Banco BAMER por Lafise BANCENTRO

A principios del año 2001, Lafise BANCENTRO participa en la licitación de la cartera de activos del Banco Mercantil, el objetivo del banco era un aumento en su cartera, y la introducción en nuevos mercados, que permitiera un fortalecimiento financiero. Así mismo la institución para poder adquirir esta cartera cumplió con el artículo 16. Inciso 1, de la Ley General de Bancos, presentando todos los documentos necesarios para poder llevarse a cabo el proceso de traspaso de activos. De igual manera la institución BAMER al momento de ser intervenido, cumplió con el proceso establecido en los artículos 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 108, 109 y 111 de la Ley General de Bancos, en los cuales se determina la disolución y liquidación, el nombramiento del liquidador, la forma de pago de los gastos de liquidación y la conclusión del proceso.

En marzo de 2001, el Banco Mercantil fue intervenido y Bancentro ganó la licitación de sus activos a cambio de asumir los depósitos, luego de presentar un serio deterioro en la

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

calidad de su cartera (cartera vencida, crédito relacionado, concentración de cartera, etc.), problemas de liquidez y un debilitamiento de su patrimonio.

El deterioro de su cartera estuvo asociado a la caída del precio internacional del café, lo cual condujo al BAMER a aceptar considerables montos de bienes adjudicados en forma de pago, aumentando así sus gastos administrativos y disminuyendo la rentabilidad de la institución. Por su parte, los problemas de liquidez se gestaron a raíz del retiro masivo de depósitos desde el último cuatrimestre del año pasado. (Nicaragua B. C., Boletín Financiero, 2001)

A inicios de 2001 el Banco Mercantil S.A. (Bamer) tenía que responder por sus serios desajustes económicos y cumplir con requerimientos de provisiones y multas impuestas por la Superintendencia de Bancos (SIB). De acuerdo con un informe sobre la evolución del Bamer presentado el 8 de marzo de 2002 por Noel Sacasa, Superintendente de Bancos, el banco se había precipitado en un abismo financiero por la disminución de sus activos.

Al cerrar diciembre en 1997, el Bamer se sostenía con 1 mil 861 millones de córdobas en activos. Al finalizar diciembre de 2000, esta base se había reducido a 1 mil 480 millones de córdobas según el informe. Es decir, había 381 millones menos.

En enero y febrero de 2001 la fuga de depósitos se —disparó! por los rumores que causaron la quiebra del Interbank y del Bancafé, y de acuerdo con el documento, los días 1 y 2 de marzo se reportaron salidas de depósitos que superaban por casi el doble la fuga acumulada de los dos meses anteriores: 95 millones de córdobas. El sábado 3 de marzo de 2001, a mediodía, el Bamer fue intervenido. Esa misma mañana, ya otros 27 millones de

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

córdobas en depósitos se habían esfumado, detalla el informe. El Banco Mercantil dejó de operar. Documentos oficiales emitidos por el Banco Central revelan que el cierre de este banco endeudó al Estado de Nicaragua por 40.8 millones de dólares. (El Nuevo Diario, 2006)

La solución de este caso fue más rápida y menos traumática que los casos anteriores, evitando la generación de un pánico bancario y facilitando el normal funcionamiento del resto de instituciones financieras.

Como una consecuencia de lo anterior, el sistema bancario es más compacto, pues sus trabajadores actuales son apenas la mitad de los que existían hace diez años. Lo anterior es consecuencia de la decisión gubernamental de reducir la participación del estado en el proceso de intermediación financiera, y al efecto producido por los cierres de instituciones privadas. (Nicaragua B. C., Boletín Financiero, 2001)

Beneficios de la Adquisición Bancaria

BANCENTRO	BAMER
<input type="checkbox"/> Incremento de la cartera de sus activos.	<input type="checkbox"/> Liquidez para cubrir sus obligaciones con los acreedores, socios y personal de la institución.
<input type="checkbox"/> Incremento de su cartera de clientes.	<input type="checkbox"/> Sostenimiento de su imagen y protección de los intereses de sus clientes.
<input type="checkbox"/> Mayor participación en el mercado mediante la cobertura de nuevos estratos.	
<input type="checkbox"/> Incremento de sus patrimonios.	

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

5.10 Análisis del caso

5.10.1 Análisis Horizontal

Al realizar el análisis horizontal con la comparación de los años 2000 y 2001 de los estados financieros del Banco Lafise BANCENTRO se encontró un aumento en sus activos totales para el año 2001 de C\$ 1, 944,044.50 que representa un crecimiento de 55.05%. Así mismo dentro de los activos las cuentas que se destacaron fueron:

- a. **Intereses y comisiones por cobrar** con un crecimiento de 81.54%, lo cual se debe al aumento en la cartera de créditos corrientes y créditos vencidos.
- b. **Disponibilidades** con un crecimiento del 54.14%, correspondientes a sus entradas de efectivo y al incremento en los depósitos en Banco Central como en otras instituciones financieras nacionales e internacionales.

Este aumento en sus activos es debido a que la institución financiera LAFISE en marzo del año 2001 adquiere la cartera de activos del Banco Mercantil, por lo cual sus aumentos significativos se presentan en las cuentas: intereses y comisiones por cobrar, y en disponibilidades, ya que adquiere todo sus créditos y sus demás activos circulantes.

En lo referente a sus obligaciones totales el banco muestra en el año 2001 un aumento de C\$ 1, 890,695.40, que representa un crecimiento del 56.21%, sin embargo este incremento es debido a la adquisición realizada a BAMER, ya que el banco no solamente adquiere sus activos sino también sus obligaciones, por ende la cuenta con mayor aumento fue la de depósitos. Pero en comparación con el año 2000 la institución financiera LAFISE presento

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

disminuciones en algunas cuentas (otros pasivos, obligaciones con Banco Central y otras obligaciones con instituciones Financieras) y las demás cuentas que tuvieron incrementos no representaban aumentos significativos.

Respecto a sus utilidades Netas el crecimiento obedeció a un 47.86%, incremento que fue significativo, debido a que la institución tuvo que enfrentarse a grandes cambios por la adquisición de su cartera con la del BAMER, lo cual exigía la implementación de nuevas estrategias para adaptar la nueva cartera a las políticas del banco.

5.10.2 Análisis de Ratios Financieros

Después de analizar las cuentas más relevantes en los estados financieros procedemos al análisis de la condición financiera del banco Lafise BANCENTRO, en donde los ratios a utilizar son: Índice de Liquidez, Rentabilidad, Actividad y Endeudamiento.

Dichos ratios se presentan a continuación. En cada caso se presentan el nombre, el detalle y su interpretación. La información utilizada corresponde a los años 2000 y 2001 periodos auditados por el Órgano regulador (Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras).

Índice financiero de Liquidez

LIQUIDEZ	Mayo 2000	Mayo 2001
Razón circulante	0.85	0.73

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Este ratio evalúa el nivel de seguridad y respaldo que proporcionan los activos circulantes a los acreedores de corto plazo. Es decir que para Mayo del 2001

BANCENTRO cubre 0.73 veces las obligaciones con sus depositantes, esto indica que la institución no presenta suficiente liquidez para cubrir la totalidad del pago de sus obligaciones en caso de ser necesario, así mismo respecto al año anterior el Banco disminuyó su capacidad para cubrir sus obligaciones.

LIQUIDEZ	Mayo 2000	Mayo 2001
Liquidez Inmediata	17.78%	17.67%

Pero de acuerdo al ratio de liquidez inmediata que mide la proporción de los activos, es decir la rápida conversión de los activos a dinero líquido, el banco muestra una conversión del 17.67% disponibles para afrontar obligaciones a corto plazo.

Índice Financiero de Rentabilidad

RENTABILIDAD	Mayo 2000	Mayo 2001
ROA	0.57%	0.55%

El rendimiento sobre los activos totales (ROA) es un indicador de eficiencia en el manejo de los activos de la institución que mide que tanta utilidad se está generando con los activos existentes. En el caso del banco se muestra que la utilidad generada por la institución no es satisfactoria, lo cual pudo ser causado por la adaptación de la nueva cartera de activos procedentes del Banco Mercantil, ya que no se sabe con exactitud el comportamiento de los nuevos clientes.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

RENTABILIDAD	Mayo 2000	Mayo 2001
ROE	12.04%	13.51%

El rendimiento sobre patrimonio (ROE) es un indicador que mide la rentabilidad de la institución revelando que tanta ganancia está generando la institución con el dinero invertido por los accionistas. A diferencia del año anterior BANCENTRO ha incrementado sus utilidades de manera satisfactoria con 1.47 % más en el año 2001.

RENTABILIDAD	Mayo 2000	Mayo 2001
Margen Financiero Neto	12.62%	13.49%

Este Margen nos ayuda a saber que tan bien la institución está cubriendo sus costos de fondo y los gastos operativos con las ganancias. De acuerdo a este ratio el banco cubre sus costos y gastos de manera eficaz. Correspondiendo de manera positiva en el control de sus gastos.

Índice Financiero de Actividad

ACTIVIDAD	Mayo 2000	Mayo 2001
Cartera Vencida/ Cartera Total	2%	2%

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Este indicador representa el índice de morosidad de la cartera de créditos. Por lo cual se puede observar que no ha tenido cambios en su nivel de morosidad.

Índice de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	Mayo 2000	Mayo 2001
Pasivos Totales/ Activos totales	95.25%	95.96%

Este ratio mide la participación de los acreedores en el total de activos de la institución. Esto indica que para el año 2000 los depositantes financiaban el 95.96% de las colocaciones realizadas por el banco, lo cual significa una mayor obligación del banco para con sus cuenta habientes.

ENDEUDAMIENTO	Mayo 2000	Mayo 2001
Pasivos Totales/ Patrimonio	20.05	23.76

Esta razón mide la relación de los fondos obtenidos de acreedores financieros a corto y largo plazo con respecto a los fondos aportados por los accionistas. Esto indica que la institución ha aumentado su nivel de deuda institucional y por lo tanto el gasto financiero, sin embargo esto se debe a la adquisición realizada con el Banco Mercantil, ya que para poder adquirir su cartera de activos tuvo que realizar una gran inversión, para lo cual se recurrió a los accionistas.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

5.10.3 Análisis de los ratios Financieros aplicados a los estados financieros del Banco Mercantil (BAMER)

Análisis de la condición financiera del Banco Mercantil (BAMER), en donde los ratios a utilizar son: Índice de Liquidez, Rentabilidad, Actividad.

Dichos ratios se presentan a continuación. En cada caso se presentan el nombre, el detalle y su interpretación. La información utilizada corresponde al año 2000.

Índice financiero de Liquidez

LIQUIDEZ	2000
Razón circulante	0.79

Este ratio evalúa el nivel de seguridad y respaldo que proporcionan los activos circulantes a los acreedores de corto plazo. Para el periodo finalizado del año 2000 BAMER cubre 0.79 veces las obligaciones con sus depositantes, esto indica que la institución no presenta suficiente liquidez para cubrir la totalidad del pago de sus obligaciones en caso de ser necesario.

LIQUIDEZ	2000
Liquidez inmediata	3%

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

De acuerdo al ratio de liquidez inmediata que mide la proporción de los activos, es decir la rápida conversión de los activos a dinero líquido, el banco muestra una conversión del 3% disponible para afrontar obligaciones a corto plazo.

Índice Financiero de Rentabilidad

Rentabilidad	Año 2000
ROE	-2%

El rendimiento sobre patrimonio (ROE) es un indicador que mide la rentabilidad de la institución revelando que tanta ganancia está generando la institución con el dinero invertido por los accionistas. Para el año 2000 BAMER genero 2% de perdidas sobre el dinero invertido por los accionistas.

Rentabilidad	Año 2000
Margen financiero neto	-18%

Este Margen nos ayuda a saber que tan bien la institución está cubriendo sus costos de fondo y los gastos operativos con las ganancias. De acuerdo a este ratio el banco no cubre lo suficiente sus costos y gastos de manera eficaz.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Índice Financiero de Actividad

Actividad	Año 2000
Cartera vencida	80%

Este indicador representa el índice de morosidad de la cartera de créditos. Para el periodo finalizado del año 2000 BAMER revelo un índice de morosidad del 80% presentando un comportamiento significativo, revelando así un gran grado de cartera vencida debido a que los clientes no cumplían con su obligación con la institución.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

5.11 Conclusión del caso

- De acuerdo a datos obtenidos de un boletín financiero retomado de la página del Banco Central, para Marzo del año 2001 el Banco Lafise BANCENTRO adquiere al Banco Mercantil debido a problemas de liquidez y un debilitamiento de su patrimonio.
- A través de la página del Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras se logró la obtención de los estados financieros del año 2000 y 2001 del BANCENTRO.
- Se aplicó el análisis horizontal tanto al Balance general como al estado de resultado y los ratios financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.
- Dicho análisis mostro una situación bancaria eficiente en la utilización de sus recursos financieros, ya que logro acoplarse rápidamente a los cambios en sus cartera pasiva y activa, manteniendo su nivel de funcionabilidad con disminuciones pocos significativas en algunas cuentas de los estados financieros.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

VI. CONCLUSIONES

Al definir las gestiones bancarias se logra apreciar la importancia de desarrollar una buena gestión, debido a que se genera un control eficaz de los márgenes bancarios, se determina la calidad de los activos y se valora los movimientos internos de la institución, como por ejemplo la manera de afrontar los riesgos ajenos a sus propias actividades y las estrategias que utilizan para satisfacer las exigencias de su entorno. El sistema financiero Nicaragüense paso por diferentes etapas en los años 80 y 90 para poder desarrollar una mejor gestión bancaria, lo cual se logra percibir en la actualidad con una banca más exigente, con adaptación de controles internos internacionales, innovación en las estrategias para cubrir las necesidades de sus clientes reales y potenciales.

Al desarrollar el tema de fusiones y adquisiciones se logra apreciar la importancia que representan para las instituciones dentro de su crecimiento y desarrollo, además del papel importante que desempeñó en el país dentro de la crisis, al lograr que la economía nicaragüense volviera a su equilibrio y se recuperara poco a poco.

Las causas de que surjan las fusiones y adquisiciones son muy sencillas, toda institución desea un crecimiento lo cual solamente se logra al incrementar sus ingresos, al fusionarse con otra institución lo que se pretende es tener mayores créditos lo cual generara mayores ingresos de los intereses devengados, esto generara el éxito que tanto desean las instituciones financieras, pero es importante mencionar que se debe tener cuidado con la cartera que se desea comprar, porque, así como puede llevarlo a triunfar lo puede hacer fracasar y por ende a que se de quiebra inminente.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

El caso práctico muestra la adquisición de la cartera de activos y pasivos del Banco Mercantil con el BANCENTRO, esta fue una gestión bancaria realizada para evitar más daños al sistema financiero nacional provocados por la crisis, en donde se logra apreciar que la aplicación de adquisición fue favorable para la institución logrando adaptarse a los cambios.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Alberto, y. m. (17 de marzo de 2013). eoi.es. obtenido de eoi.es:

<http://www.eoi.es/blogs/embacon/2013/03/17/fusiones-bancarias/> Basilea, c. d. (septiembre de 2012). Comité de supervisión bancaria de Basilea. Obtenido de comité de supervisión bancaria de Basilea. El nuevo diario. (7 de septiembre de 2006).

- El nuevo diario. Obtenido del nuevo diario:

<http://archivo.elnuevodiario.com.ni/especiales/189844-quebro-bamer/> expansión, d. (11 de agosto de 2016). Diario expansión. Obtenido de diario expansión:

- <http://www.espansion.com/empresas/banca/2016/08/11/57ab886746163fa5228b45bd.html> financial advisory services, d. (abril de 2016). Financial advisory services. Obtenido de financial advisory services.

- Financieras, s. d. (25 de abril de 2007). Superintendencia de bancos y otras instituciones financieras. Obtenido de superintendencia de bancos y otras instituciones financieras:

http://www.siboif.gob.ni/documentos/marco_legal/generales/cd-siboif-476-1-abr25-2007.

- pdf González, n. z. (2007). las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Madrid. james c. van horne, j. m. (2010). fundamentos de administración financiera. en j. m. james c. van horne, fundamentos de

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

administración financiera (pág. 604). México: Pearson educación de México, s.a. de c.v.

- Jonathan berk, p. d. (2008). finanzas corporativas. en p. d. Jonathan berk, finanzas corporativas (pág. 877). México: Pearson educación de México, s.a. de c.v.
- Joaquín López pascual, a. s. (2008). gestión bancaria. en a. s. Joaquín López pascual, gestión bancaria. México.
- Nicaragua, b. c. (2001). boletín financiero. Managua.
- Nicaragua, b. c. (2006). principales leyes bancarias de Nicaragua. en b. c. Nicaragua, principales leyes bancarias de Nicaragua, siboif (pág. 39). Managua: 3h.comercial.
- s.a. Nicaragua, b. c. (2006). principales leyes bancarias de Nicaragua. en b. c. Nicaragua, principales leyes bancarias de Nicaragua (págs. 70-72). Managua: 3h.comercial s.a. Nicaragua, b. c. (2006). principales leyes bancarias de Nicaragua. en b. c. Nicaragua, principales leyes bancarias de Nicaragua (págs. 44-45). Managua: 3h.comercial s.a. Nicaragua, b. c. (2006). principales leyes bancarias de Nicaragua. en b. c. Nicaragua, principales leyes bancarias de Nicaragua (págs. 62-67). Managua: 2 h.comercial, s.a.
- Nicaragua, b. c. (2016). informe monetario julio 2016. Managua.
- prensa, l. (2004). la prensa. obtenido de la prensa:
<http://www.google.com/crisisbancarianicaraguense/laprensa.com>
- Richard a. brealey, s. c. (2010). Principios de finanzas corporativas. en s. c. Richard a. Brealey, principios de finanzas corporativas (pág. 886). México: McGraw-

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

- rivera, e. (febrero de 2007).
- Stephen a. Ross, r. w. (2009). finanzas corporativas. en r. w. Stephen a. Ross, finanzas corporativas (págs. 774- 775). México: McGraw-Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- superintendencia de bancos y otras instituciones financieras. (27 de octubre de 2016). siboif. obtenido de siboif. zvi bodie, r. c. (1999). finanzas. en r. c. zvi bodie, finanzas (pág. 22). México: Prentice hall Hispanoamérica, s.a.

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

VIII. ANEXOS

Las mayores transacciones de fusión, 1995-2005 Tabla 1.

(28.1)

Fechas				
Anunciada	Terminada	Nombre del Objetivo	Nombre de la Adquiriente	Valor (Miles de millones de \$)
Nov. 1999	Jun. 2000	Mannesmann AG	Vodafone AirTouch PLC	203
Oct. 2004	Dic. 2004	Shell Transport and Trading	Royal Dutch Petroleum	185
Ene. 2000	Ene. 2001	Time Warner.	America Online, Inc	182
Nov. 1999	Jun. 2000	Warner-Lambert Co	Pfizer, Inc	89
Dic. 1998	Nov. 1999	Mobil Corp	Exxon Corp	86
Ene. 2000	Dic. 2000	SmithKline Beecham PLC	Glaxo Wellcome PLC	79
Abr. 1998	Oct. 1998	Citicorp Travelers	Group, Inc.	73
Julio 2001	Nov. 2002	AT&T Broadband & Internet Services, Inc	Comcast Corp	72
Julio 1998	Jun. 2000	GTE Corp	Bell Atlantic Corp	71
Mayo 1998	Oct. 1999	Ameritech Corp	SBC Communications, Inc	70

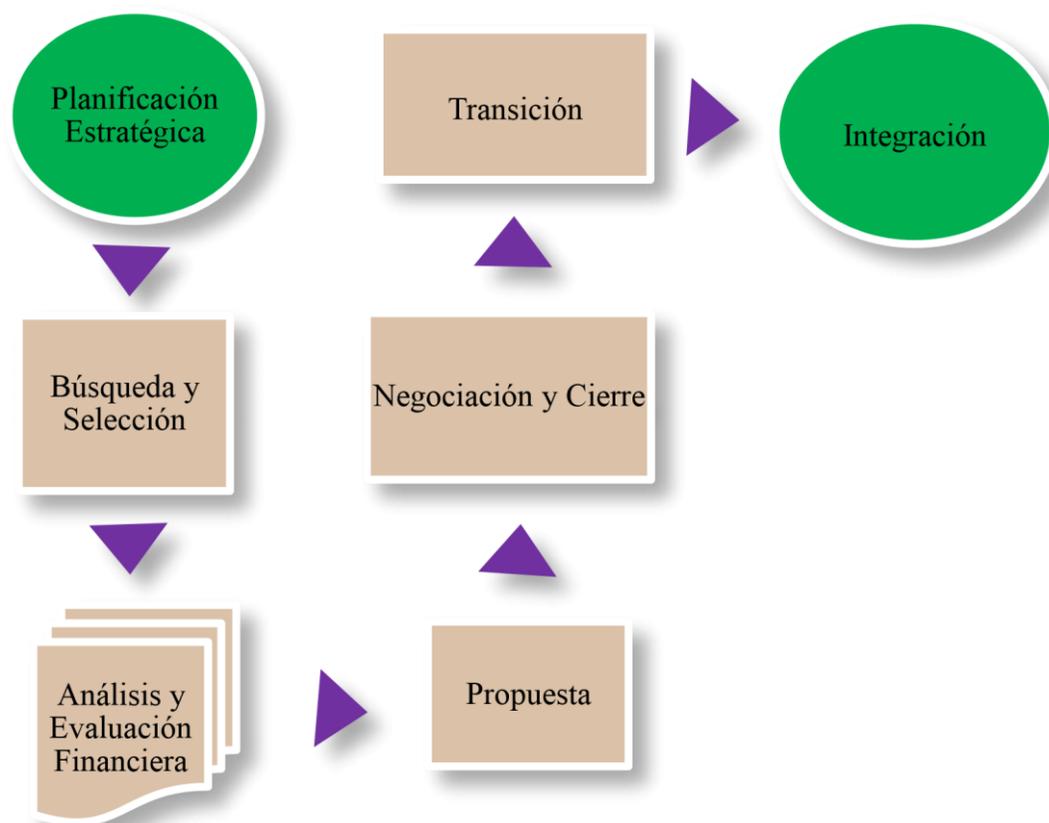
Fuente: Thomson Financials' SDC M&A Database.

Tabla 2

RANKING HISTORICO DE LOS PRINCIPALES MERCADOS DE LATINOAMERICA								
s Paí	o Añ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015
Brasil		1^o						
México		2^o	4^o	3^o	2^o	2^o	2^o	2^o
Chile		3^o	3^o	2^o	3^o	3^o	3^o	3^o
Colombia		5^o	5^o	5^o	6^o	5^o	5^o	4^o
Perú		6^o	6^o	4^o	4^o	6^o	4^o	5^o
Argentina		4^o	2^o	6^o	5^o	4^o	6^o	6^o

Fuente: Deloitte

Flujo grama del Proceso de una fusión



Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

BALANCE GENERAL

LAFISE BANCENTRO

ANÁLISIS HORIZONTAL

Del 1° de Enero al 31 de Mayo (2000,2001)

			variación	
	2000	2001	Absoluta	Relativa
I. ACTIVO	3,531,599.0	5,475,643.5	1944044.50	55.05
1. DISPONIBILIDADES	627,789.20	967,664.80	339875.60	54.14
MONEDA NACIONAL	193,640.40	335,719.90	142079.50	73.37
Caja	41,979.30	66,586.90	24607.60	58.62
Depósitos en el BCN	107,932.90	234,936.90	127004.00	117.67
Documentos al Cobro	43,718.20	34,186.20	-9532.00	-21.80
Otros	10	10	0.00	0.00
MONEDA EXTRANJERA	434,148.80	631,944.90	197796.10	45.56
Caja	36,446.90	47,805.00	11358.10	31.16
Depósitos en el BCN	296,998.40	336,559.10	39560.70	13.32
Depósitos en Instituciones Financieras del Ext.	56,471.60	169,513.60	113042.00	200.17
Otros	44,231.90	78,067.20	33835.30	76.50
2. INVERSIONES TEMPORALES	88,396.00	99,736.00	11340.00	12.83
3. INVERSIONES PERMANENTES	948,278.20	1,575,373.2	627095.00	66.13
4. CARTERA DE CREDITOS NETA	1,557,255.3	2,221,544.1	664288.80	42.66
CARTERA DE CREDITO BRUTA	1,622,602.6	2,290,790.5	668187.90	41.18
Créditos Corrientes	1,591,884.1	2,254,037.4	662153.30	41.60
Créditos Vencidos	30,718.50	36,753.10	6034.60	19.64
Provisión para Cartera de Créditos	-65,347.30	-69,246.50	-3899.20	5.97
5. INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR S/CARTERA	66,894.60	121,442.40	54547.80	81.54
6. OTRAS CUENTAS POR COBRAR	73,480.80	248,512.70	175031.90	238.20
7. BIENES DE USO	73,266.70	80,728.20	7461.50	10.18
8. OTROS ACTIVOS	96,238.20	160,642.20	64404.00	66.92
II. PASIVO	3,363,813.9	5,254,509.3	1890695.40	56.21
1. DEPOSITOS	2,688,225.8	4,522,752.3	1834526.50	68.24
MONEDA NACIONAL	984,360.00	1,625,271.0	640911.00	65.11
Depósitos en Cuentas Corrientes	222,891.70	345,476.50	122584.80	55.00

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Depósitos de Ahorro	407,834.90	651,426.40	243591.50	59.73
Depósitos a Plazo	277,617.90	362,619.40	85001.50	30.62
Otros Depósitos	76,015.50	265,748.70	189733.20	249.60
MONEDA EXTRANJERA	1,703,865.8	2,897,481.3	1193615.50	70.05
Depósitos en Cuentas Corrientes	287,022.90	406,309.40	119286.50	41.56
Depósitos de Ahorro	578,854.70	1,012,152.5	433297.80	74.85
Depósitos a Plazo	666,877.80	1,283,033.2	616155.40	92.39
Otros Depósitos	171,110.40	195,986.10	24875.70	14.54
2. OTRAS OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	65,607.40	80,016.50	14409.10	21.96
3. OTRAS OBLIG. CON INST. FINANC. Y OTROS FINANCIAM.	517,281.80	561,249.70	43967.90	8.50
Préstamos de la FNI	88,511.20	109,214.30	20703.10	23.39
Préstamos de Instituciones Financieras del Ext.	179,006.80	228,059.10	49052.30	27.40
Otros	249,763.80	223,976.30	-25787.50	-10.32
4. OBLIGACIONES CON EL BCN	18,521.90	12,954.80	-5567.10	-30.06
5. OTRAS CUENTAS POR PAGAR Y PROVISIONES	33,086.60	42,706.10	9619.50	29.07
6. OTROS PASIVOS	15,706.00	7,968.20	-7737.80	-49.27
7. OBLIG. SUBORDINADAS Y/O CONVERTIBLES EN CAPITAL	25,384.50	26,861.70	1477.20	5.82
III. PATRIMONIO	167,785.10	221,134.20	53349.10	31.80
1. Capital Social	96,149.00	96,149.00	0.00	0.00
2. Aportes Patrimoniales No Capitalizados	0.6	0.6	0.00	0.00
3. Ajustes al Patrimonio	10,203.20	10,203.20	0.00	0.00
4. Reservas Patrimoniales	15,891.60	26,808.70	10917.10	68.70
5. Resultados Acum. de Ejercicios Anteriores	25,338.10	58,100.50	32762.40	129.30
6. Resultado del Período	20,202.70	29,872.30	9669.60	47.86
IV. CUENTAS CONTINGENTES	143,108.40	259,819.30	116710.90	81.55
V. CUENTAS DE ORDEN	5,729,006.1	5,622,517.8	-106488.30	-1.86

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

ESTADO DE RESULTADO

LAFISE BANCENTRO

ANÁLISIS HORIZONTAL

Del 1° de Enero al 31 de Mayo (2000,2001)

			Variación	
	2000	2001	Absoluta	Relativa
1. Ingresos financieros	160,065.00	221,470.90	61,405.90	38.36
Por Disponibilidades	0	2,247.00	2,247.00	0.00
Por Inversiones	46,014.30	69,414.50	23,400.20	50.85
Por Créditos	110,106.60	145,240.80	35,134.20	31.91
Otros Ingresos Financieros	3,944.10	4,568.60	624.50	15.83
2. Gastos financieros	88,916.00	124,086.70	35,170.70	39.55
Intereses por Depósitos	68,882.50	100,240.60	31,358.10	45.52
Por Depósitos de Ahorro	23,179.00	35,925.10	12,746.10	54.99
Por Depósitos a Plazo	41,376.90	59,170.50	17,793.60	43.00
Intereses por Otros Depósitos	4,326.50	5,145.00	818.50	18.92
Por Otras Oblig. y Financs. con Inst. Financieras	16,732.50	20,958.20	4,225.70	25.25
Cargos por Préstamos de la FNI	3,204.90	4,093.70	888.80	27.73
Cargos por Préstamos del Exterior	6,583.00	10,367.40	3,784.40	57.49
Otros Cargos	6,944.70	6,497.10	-447.60	-6.45
Por Obligaciones con el BCN	778.8	542	-236.80	-30.41
Por Oblig. subordinadas y/o Convertibles en Capital	795	1,296.80	501.80	63.12
Otros Intereses y Gastos Financieros	1,727.30	1,049.00	-678.30	-39.27
Resultado financiero antes de ajuste monetario	71,149.00	97,384.20	26,235.20	36.87
3. Ingresos por ajustes monetarios	73,926.70	103,146.20	29,219.50	39.52
4. Gastos por ajustes monetarios	73,257.90	101,731.80	28,473.90	38.87
Resultado financiero bruto	71,817.90	98,798.50	26,980.60	37.57
5. Ingresos por recuperacion de activos financieros	362.4	2,992.50	2,630.10	725.75
6. Gastos por incobrabilidad y desv. de activos financieros	15,490.50	13,050.60	-2,439.90	-15.75
Resultado financiero neto	56,689.70	88,740.40	32,050.70	56.54

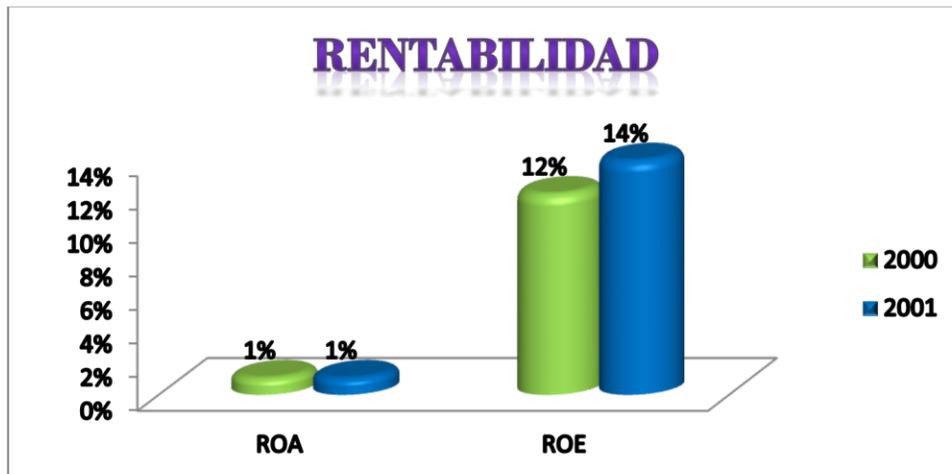
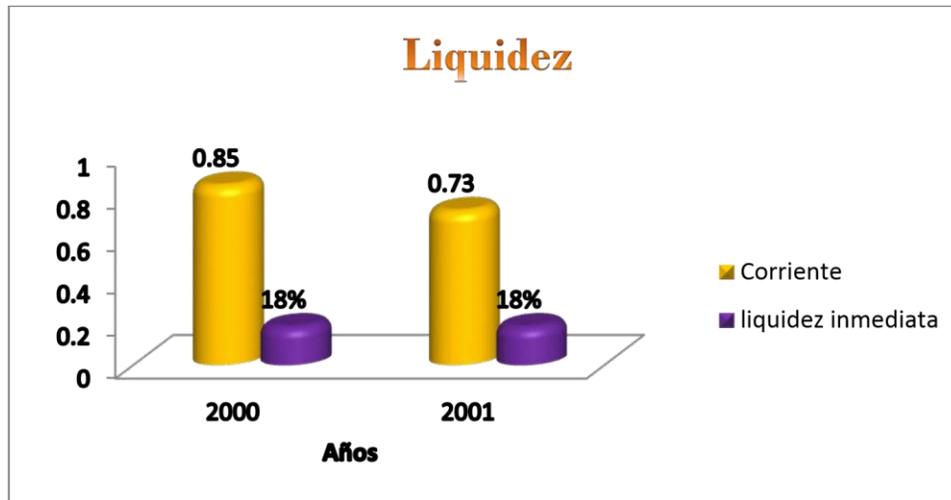
Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

7. Ingresos operativos diversos	29,466.30	36,202.10	6,735.80	22.86
Comisiones por Servicios	24,161.70	27,862.10	3,700.40	15.32
Otros Ingresos Operativos	5,304.60	8,340.00	3,035.40	57.22
8. Gastos operativos diversos	2,953.80	14,987.00	12,033.20	407.38
Comisiones por Servicios	143.2	472.4	329.20	229.89
Otros Gastos Operativos	2,810.60	14,514.60	11,704.00	416.42
Resultado operativo bruto	83,202.20	109,955.40	26,753.20	32.15
Gastos de administración	62,866.80	80,678.10	17,811.30	28.33
Resultado operativo antes de ir	20,335.40	29,277.40	8,942.00	43.97
9. Gastos por ir	0	0	0.00	0.00
Resultados operativos despues de ir	20,335.40	29,277.40	8,942.00	43.97
10. Ingresos extraordinarios	19.5	674.4	654.90	3358.46
11. Gastos extraordinarios	152.1	79.4	-72.70	-47.80
Resultado neto del periodo	20,202.70	29,872.30	9,669.60	47.86

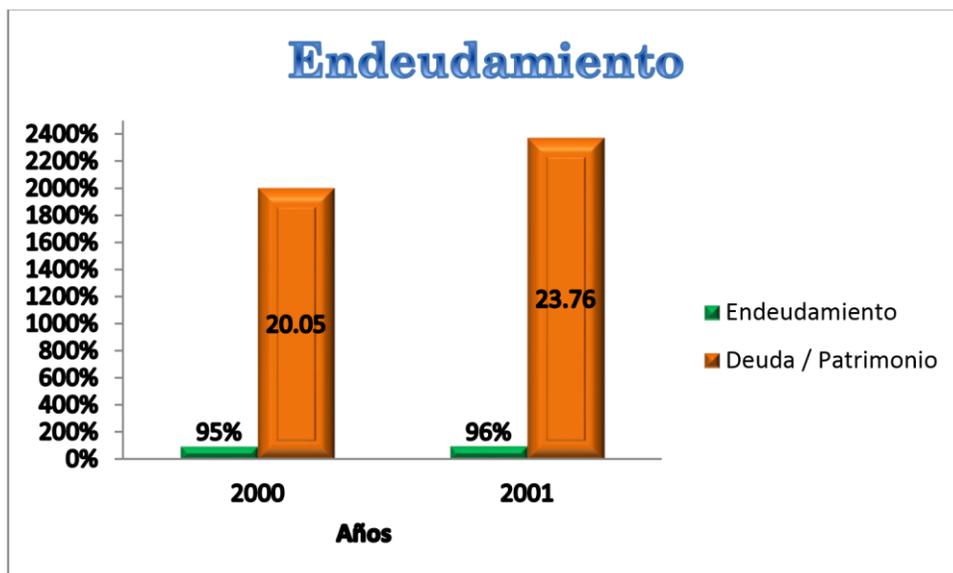
Ratios Financieros

	2000	2001
LIQUIDEZ		
Circulante	0.85	0.73
liquidez inmediata	18%	18%
RENTABILIDAD		
ROA	1%	1%
ROE	12%	14%
Margen financiero Neto	13%	13%
ACTIVIDAD		
Cartera Vencida / Cartera Total	2%	2%
ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento	95%	96%
Deuda / Patrimonio	20.05	23.76

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones



Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones



Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

ESTADOS FINANCIEROS DEL BANCO MERCANTIL

BALANCE GENERAL BANCO MERCANTIL

Del 1° de Enero al 31 de Diciembre (2000)

I. ACTIVO	1480000
1. DISPONIBILIDADES	44000
MONEDA NACIONAL	20937.7
MONEDA EXTRANJERA	23062.3
2. INVERSIONES TEMPORALES	5687
3. INVERSIONES PERMANENTES	6000
4. CARTERA DE CREDITOS NETA	179000
CARTERA DE CREDITO BRUTA	259000
Créditos Corrientes	129000
Créditos Vencidos	130000
Provisión para Cartera de Créditos	-80000
5. INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR S/CARTERA	395210.6
6. OTRAS CUENTAS POR COBRAR	490045
7. BIENES DE USO	39633.4
8. OTROS ACTIVOS	320424
II. PASIVO	860459.1
1. DEPOSITOS	288000
MONEDA NACIONAL	130000
MONEDA EXTRANJERA	158000
2. OTRAS OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	95490
4. OBLIGACIONES CON EL BCN	150400
5. OTRAS CUENTAS POR PAGAR Y PROVISIONES	257000
6. OTROS PASIVOS	10000
7. OBLIG. SUBORDINADAS Y/O CONVERTIBLES EN CAPITAL	59569.1
III. PATRIMONIO	619540.9
1. Capital Social	99800.3
2. Aportes Patrimoniales No Capitalizados	290680.2
3. Ajustes al Patrimonio	145690.5
4. Reservas Patrimoniales	59800.6
5. Resultados Acum. de Ejercicios Anteriores	37769.3

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

6. Resultado del Período	-14200
pasivo más patrimonio	1480000

ESTADO DE RESULTADO
BANCO MERCANTIL
Del 1° de Enero al 31 de Diciembre (2000)

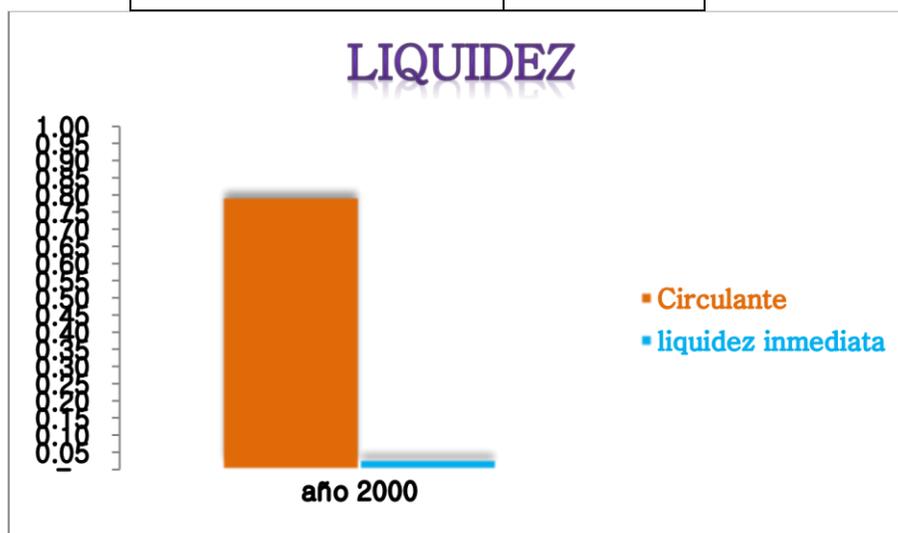
1. INGRESOS FINANCIEROS	80424.7801
Por Disponibilidades	25000.43
Por Inversiones	39480.2694
Por Créditos	13080.6641
Otros Ingresos Financieros	2863.4166
2. GASTOS FINANCIEROS	49084.5656
Intereses por Depósitos	40916.1456
Por Depósitos de Ahorro	13768.326
Por Depósitos a Plazo	24577.8786
intereses por otros depositos	2569.941
Por Obligaciones con el BCN	2900
Por Oblig. subordinadas y/o Convertibles en Capital	1900.4
Otros Intereses y Gastos Financieros	3368.02
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE AJUSTE MONETARIO	31340.2145
3. INGRESOS POR AJUSTES MONETARIOS	60989.5275
4. GASTOS POR AJUSTES MONETARIOS	53185.2354
RESULTADO FINANCIERO BRUTO	39144.5066
5. INGRESOS POR RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	287.0208
6. GASTOS POR INCOBRAB. Y DE ACTIVOS DESV. FINANCIEROS	21456.7
RESULTADO FINANCIERO NETO	17974.8274
7. INGRESOS OPERATIVOS DIVERSOS	28121.3262
Comisiones por Servicios	23920.083
Otros Ingresos Operativos	4201.2432
8. GASTOS OPERATIVOS DIVERSOS	2265.5622
Comisiones por Servicios	132.3168
Otros Gastos Operativos	2133.2454
RESULTADO OPERATIVO BRUTO	43830.5914
GASTOS DE ADMINISTRACION	46635.59
	-
RESULTADO OPERATIVO ANTES DE IR	2804.99862

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

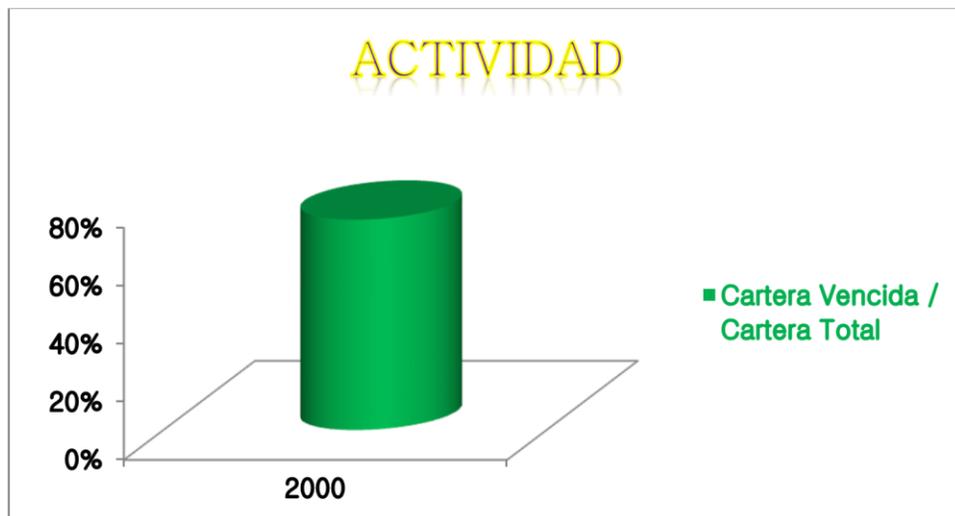
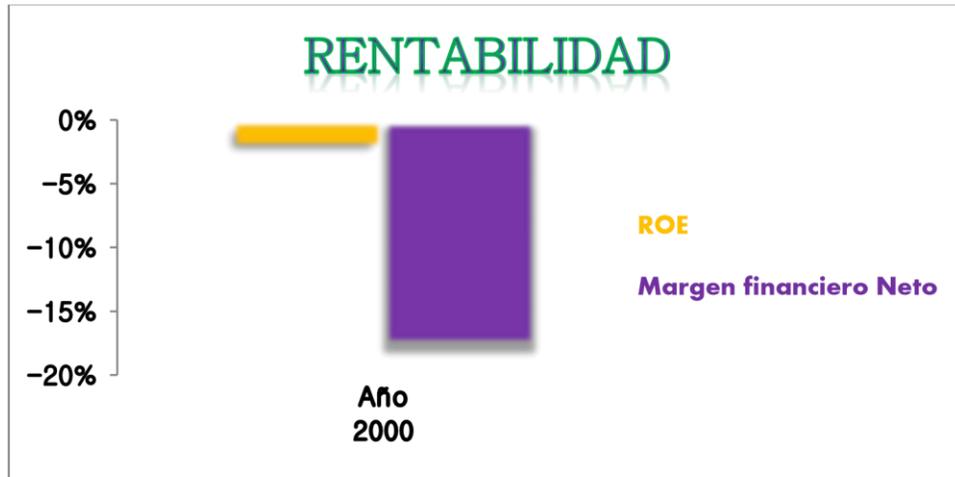
9. GASTOS POR IR	0
RESULTADOS OPERATIVOS DESPUES DE IR	2804.99862
10. INGRESOS EXTRAORDINARIOS	15
11. GASTOS EXTRAORDINARIOS	11410
RESULTADO NETO DEL PERIODO	14199.9986

Análisis de los ratios Financieros aplicados a los estados financieros del Banco Mercantil

	2000
LIQUIDEZ	
Circulante	0.79
liquidez inmediata	3%
RENTABILIDAD	
ROA	-1%
ROE	-2%
Margen financiero Neto	-18%
ACTIVIDAD	
Cartera Vencida / Cartera Total	73%
ENDEUDAMIENTO	
Endeudamiento	58%
Deuda / Patrimonio	139%



Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones



Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

CURRÍCULO

Información estrictamente confidencial

INSTITUCIÓN:

DATOS GENERALES

Nombre completo: _____

Nacionalidad: _____

Profesión u oficio: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Número de cédula de Identidad (en el caso de nacionales): _____

Cédula de residencia (en el caso de extranjeros residentes en el país) _____

No. RUC (o su equivalente, según el caso):

Cargo que desempeñará en la Institución:

No. de pasaporte en caso de ser extranjero: -----

Condición migratoria:

¿Tiene autorización para trabajar en el país? (solamente para accionistas extranjeros que desempeñen puestos administrativos o en el directorio)

SI () NO ()

Número de autorización: _____ Fecha

de autorización: _____

Vigencia de la autorización:

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Conocimientos y experiencia en la actividad bancaria, bursátil, financiera y administración de riesgos financieros:

Entidad	Cargo	Período del... al...	Principales Funciones

Cargos desempeñados o que desempeña en otras entidades:

Entidad	Cargo	Período del... al...	Principales Funciones

Estudios y capacitación realizada:

Establecimiento	Título o nombre del curso	Período del... al...	Observaciones

OTRA INFORMACIÓN

¿Ha sido declarado quebrado o insolvente? SI () NO ()

En caso afirmativo, indicar los motivos y señalar si ha sido rehabilitado:

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

¿Ha estado sujeto alguna vez a proceso judicial? SI () NO ()

En caso afirmativo, indique:

Motivo	Clase de proceso	Fecha	Resultado Final

¿Ha sido sancionado administrativamente o procesado judicialmente por lavado de dinero u otros activos? SI () NO ()

En caso afirmativo, indique la sanción o proceso.

Declaro que los datos que anteceden son verídicos, sometiéndome a las sanciones que la ley determina por cualquier inexactitud de los mismos.

Lugar y fecha: _____

f) _____ Nombre:

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

ESTADO PATRIMONIAL Y RELACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS DE ACCIONISTAS

DECLARACIÓN NOTARIAL

(Información estrictamente confidencial)

INSTITUCIÓN: _____

NOMBRE: _____

Referido al día _____

ACTIVO (En miles de C\$)*	
Efectivo en caja	
Depósitos bancarios (total)	
Cuenta de _____ No. _____ Banco	

Cuenta de _____ No. _____ Banco	

Cuenta de _____ No. _____ Banco	

Cuenta de _____ No. _____ Banco	

Acciones (detalle en cuadro 3)	
Bonos, pagarés y otros valores (detalle en cuadro 3)	
Cuentas por cobrar (sólo las que están debidamente documentadas, Detalle en cuadro 4)	
Inventarios (valor costo, detalle en cuadro 5)	
Menaje de casa	
Maquinaria y mobiliario y equipo	
Herramientas	
Vehículos (detalle en cuadro 6)	
Bienes inmuebles (detalle en cuadro 7)	
Otros activos (especificar)	

SUMA EL ACTIVO

PASIVO (En miles de C\$)*	
Créditos de corto plazo (un año o menos, incluir sobregiros, detalle en cuadro 9)	
Créditos de largo plazo (más de un año, detalle en cuadro 9)	

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

Cuentas por pagar	
Proveedores	
Otros pasivos (especificar)	

SUMA EL PASIVO

PATRIMONIO NETO (Activo menos pasivo) _____

CONTINGENCIAS (Detalle en cuadro 10) _____

* Cuando se trate de moneda extranjera indicar su equivalente en moneda nacional, al tipo de cambio oficial de la fecha del estado patrimonial.

* Las cifras deben presentarse a valor en libros de conformidad con la norma de contabilidad.

INGRESOS (1)

(Cifras en miles de C\$)

CONCEPTOS MENSUALES

CONCEPTO	MENSUALES	ANUALES
Sueldos		
Dividendos e intereses		
Comisiones		
Alquileres		
Otros (especificar)		

TOTAL INGRESOS

EGRESOS (2)

(Cifras en miles de C\$)

CONCEPTO	MENSUALES	ANUALES
Gastos personales		
Amortización de créditos		
Intereses sobre créditos		
Otros egresos (especificar)		

TOTAL EGRESOS

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

INVERSIONES EN VALORES (3)

ENTIDAD EMISORA	CLASE DE INVERSIÓN (acciones, bonos, pagares, etc.)	VALOR COSTO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA (%)	VALOR EN LIBROS

CUENTAS POR COBRAR (4)

CLASE DE DOCUMENTO (Pagarés, letras de cambio, etc.)	MONTO ORIGINAL	SALDO ACTUAL

INVENTARIOS (5)

DESCRIPCIÓN DEL INVENTARIO	CANTIDAD EN EXISTENCIA	VALOR EN LIBROS

DETALLE DE VEHICULOS (6)

MARCA	AÑO	VALOR DE ADQUISICIÓN	VALOR EN LIBROS

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

DETALLE DE BIENES INMUEBLES (7)

DESCRIPCIÓN DEL INMUEBLE CASA, FINCA, TERRENO, EDIFICIO	DIRECCIÓN	VALOR EN LIBROS	ÁREA MTS2.	No. REGISTRAL	TOMO, FOLIO Y ASIENTO	LIBRO No.	DEL DEPTO. DE

DETALLE DE GRAVÁMENES SOBRE LOS BIENES INMUEBLES ANTES IDENTIFICADOS (8)

NOMBRE DEL ACREEDOR	DATOS DEL INMUEBLE	SALDO	VENCIMIENTO

OBLIGACIONES BANCARIAS CORTO Y LARGO PLAZO (9)

BANCO Y PAÍS	No. DE CRÉDITO	SALDO	GARANTÍA TIPO DE	CONCESIÓN FECHA DE	VENCIMIENTO FECHA DE

OBLIGACIONES CONTINGENTES (10)

FIADOR, CODEUDOR O AVALISTA DE	NOMBRE DEL ACREEDOR	MONTO ORIGINAL	SALDO

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones

SEGUROS CONTRATADOS (11)

COMPañÍA ASEGURADORA	No. DE PÓLIZA	TIPO DE SEGURO	MONTO ASEGURADO	FECHA DE VIGENCIA

Nota: Podrá agregarse cualquier otra información o documentación adicional que se estime conveniente.

OBSERVACIONES:

DECLARO que la información anterior es verídica y me someto a las sanciones legales correspondientes por cualquier falsedad o inexactitud que llegare a comprobarse.

Lugar y fecha _____

(f) _____

Nombre _____

Gestión Bancaria: Fusiones y Adquisiciones