

308902

11
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LA FUSION DE CARTERAS CREDITICIAS COMO
ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR EL VALOR
DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

HECTOR CUEVAS MONROY

PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. BERNARDO MENDEZ TORRES ORTIZ

MEXICO, D. F.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

272273



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios:

Por darme el milagro de la vida.

A mi mamá:

Que ha dedicado su vida entera, amor, y paciencia, siempre con un objetivo claro y firme que era formar un hombre integro con valores bien cimentados, impulsando el logro y la culminación de una meta y a la vez un sueño que desde niño se va forjando.

A mi papá:

Por su apoyo, y sostén único durante toda mi vida, que me ha sabido guiar por el camino correcto a través de sus sabios consejos y honorable ejemplo, contando siempre con todo su cariño y comprensión.

A mi hermano:

Que me ha apoyado desde pequeño con todo su amor, cariño y lealtad en todos los momentos de mi vida.

A mis Abuelitos Pilar, Paulina y Jesús:

Que con su inmenso cariño y basta experiencia, contribuyeron a la terminación de esta meta tan importante.

A mi tío Juventino:

Por ser una persona tan especial que me entrego su cariño y apoyo en todas las etapas de mi vida.

A Ericka:

Una especial dedicatoria por su tiempo, paciencia y aliento que me otorgó a lo largo de mi carrera y en especial en momentos difíciles.

A mis profesores:

Que de una u otra forma me apoyaron en la elaboración de esta tesis. Especialmente al Lic. Bernardo Méndez Torres Ortiz.

HECTOR CUEVAS MONROY

I N D I C E

| | |
|---------------------------|---|
| INTRODUCCION | i |
|---------------------------|---|

CAPITULO I. FUSIONES Y ADQUISICIONES

| | |
|--|----|
| 1.1. Concepto y Proceso de Coinversión..... | 1 |
| 1.2. Concepto de Fusión y Adquisición..... | 3 |
| 1.3. Diferencia entre Fusión y Adquisición..... | 6 |
| 1.4. Objetivo de la Fusión..... | 7 |
| 1.5. Tipos de Fusiones..... | 10 |
| 1.6. La Fusión como una estrategia Corporativa..... | 11 |
| 1.7. Principales razones de fracaso..... | 16 |
| 1.8. Proliferación de las fusiones a fines de siglo..... | 17 |
| 1.8.1. Principales fusiones financieras..... | 19 |
| 1.9. Marco jurídico de las fusiones..... | 20 |
| 1.10. Tratamiento contable de las fusiones..... | 22 |

CAPITULO II. EL PROCESO DE FUSION DE EMPRESAS

| | |
|---|----|
| 2.1. Etapa 1: Desarrollo de objetivos estratégicos..... | 25 |
| 2.1.1. Aspectos a considerar en la etapa de planeación..... | 27 |
| 2.1.1.1. Aspectos internos..... | 27 |
| 2.1.1.2. Aspectos externos..... | 29 |
| 2.2. Etapa 2: Búsqueda y Selección..... | 36 |
| 2.3. Etapa 3: Evaluación Estratégica..... | 37 |
| 2.4. Etapa 4: Evaluación Financiera..... | 40 |
| 2.5. Etapas 5 y 6: Negociación y Acuerdo..... | 41 |
| 2.6. Etapa 7: Integración..... | 42 |
| 2.6.1. Interacción estratégica contra autonomía..... | 43 |
| 2.6.2. Etapas en el proceso de integración..... | 45 |
| 2.6.3. Problemas en la integración..... | 46 |

CAPITULO III. EL COMPONENTE CARTERA DENTRO DE UNA INSTITUCION BANCARIA

| | |
|--|----|
| 3.1. Evolución del concepto de banca y su manejo a través de los siglos..... | 49 |
|--|----|

| | | |
|----------|---|----|
| 3.2. | Conceptos básicos para el análisis de Cartera Crediticia..... | 53 |
| 3.3. | Parámetros para evaluar una Cartera..... | 57 |
| 3.3.1. | Análisis Cartera..... | 57 |
| 3.3.2. | Análisis Financiero..... | 63 |
| 3.3.2.1. | Estados Financieros Básicos..... | 65 |
| 3.3.2.2. | Métodos de Análisis..... | 73 |
| 3.3.2.3. | Resumen Financiero..... | 78 |
| 3.3.2.4. | Limitaciones al apoyo exclusivo del Análisis Financiero..... | 79 |

CAPITULO IV. CASO PRACTICO

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.1. | Objetivo del Caso Práctico..... | 83 |
| 4.2. | Hipótesis del caso..... | 83 |
| 4.3. | Antecedentes de la Empresa..... | 83 |
| 4.4. | Empresas del Grupo..... | 84 |
| 4.5. | Organización orientada al cliente..... | 85 |
| 4.6. | Crecimiento y consolidación de la empresa..... | 88 |
| 4.7. | Entorno económico actual..... | 89 |
| 4.8. | Desarrollo del modelo de las 7 Fases..... | 90 |
| 4.8.1. | Etapa 1: Desarrollo de objetivos estratégicos..... | 91 |
| 4.8.2. | Etapa 2: Búsqueda y Selección..... | 95 |
| 4.8.3. | Etapa 3: Evaluación Estratégica..... | 96 |
| 4.8.4. | Etapa 4: Evaluación Financiera..... | 102 |
| 4.8.5. | Etapas 5 y 6: Negociación y Acuerdo..... | 116 |
| 4.8.6. | Etapa 7: Integración..... | 117 |

| | |
|---------------------------|-----|
| CONCLUSIONES | 118 |
|---------------------------|-----|

| | |
|---------------------------|-----|
| BIBLIOGRAFIA | 121 |
|---------------------------|-----|

INTRODUCCION

Las compañías emprenden las fusiones y adquisiciones con el propósito de alcanzar importantes objetivos estratégicos y financieros. Estas figuras son consideradas como un medio de expansión y crecimiento empresarial, y aunque no son el único camino para que las empresas crezcan, las fusiones y adquisiciones también representan una alternativa para la inversión de capital interno (inversión de los accionistas), ya que a través de este tipo de inversiones enfocadas a lograr una mejora competitiva, los accionistas también pueden lograr maximizar sus rendimientos, si estos procesos son ejecutados con éxito.

Cada vez más, las fusiones y adquisiciones han cobrado una dimensión internacional debido a la integración económica global y al dismantelamiento de las barreras para el comercio y la inversión. La competencia se ha convertido en mundial y las compañías tienen que competir no sólo en sus mercados internos, sino también en los extranjeros. Esta tendencia ha provocado tanto niveles más elevados de actividad necesarios para llevar a cabo fusiones y adquisiciones más allá de las fronteras nacionales, como innovaciones organizacionales, tales como alianzas estratégicas, para alcanzar los mismos objetivos de competencia.

Esta tesis contempla algunos de los aspectos medulares de las fusiones, su principal objetivo, desarrollo de un modelo para llevar a cabo el proceso de fusión, así como las ventajas que ofrece a la estrategia corporativa. En particular se analizarán las fusiones realizadas entre Bancos, resaltando como principal punto de análisis el activo más importante de estas Instituciones, que es la cartera crediticia. La realización de este trabajo de investigación fue motivado, dada la conflictiva situación que ha enfrentado la banca en nuestro país desde la crisis de principios de 1995, y la forma en que las Instituciones financieras tanto a nivel nacional como internacional han adoptado los procesos de fusión y adquisición de empresas como una nueva estrategia corporativa, para fortalecer su posición y seguir siendo competitivas.

La parte conceptual de este trabajo, se divide en tres capítulos, los cuales están dedicados al estudio teórico de las fusiones, así como el análisis del impacto que tienen estos procesos en el incremento de valor de cualquier firma.

En el primer capítulo se analizan los conceptos de fusión y adquisición, las principales diferencias entre ambos procesos, el objetivo que persiguen, las causas más comunes para su fracaso, así como su tratamiento tanto jurídico como contable. En esta parte se aclaran las principales diferencias que existen entre el concepto de fusión y adquisición de empresas, llegando a obtener una visión más clara y detallada de lo que implica la aplicación de cada uno de ellos.

En el segundo capítulo, se analiza un modelo que nos muestra las etapas que conforman el proceso tanto de la fusión como la adquisición de empresas. Este modelo tiene un enfoque racionalista, que justifica la existencia de ambos procesos sobre la base del incremento de valor de la firma, así como la maximización del rendimiento para los accionistas, apoyándose en el análisis de variables tanto económicas como financieras, para la toma de decisiones.

El tercer capítulo se enfoca completamente al tema de la banca, en especial, a los diferentes tipos de procedimientos que se requieren para llevar a cabo la evaluación de la cartera crediticia, dentro de una Institución bancaria. En esta parte se proporcionan los conceptos básicos bancarios, financieros y contables necesarios para comprender tanto el proceso de valuación de la cartera de créditos, como la evaluación del proyecto de inversión (ver si es viable o no llevar a cabo la fusión o adquisición de empresas).

La segunda parte de este trabajo comprende el cuarto capítulo el cual es una aplicación de los conceptos tratados en los capítulos anteriores, por eso, recibe el nombre de derivación práctica o caso práctico, y esta compuesta de una investigación de campo, realizada en dos Instituciones Bancarias: BANCO INTERNACIONAL, S.A., GRUPO FINANCIERO BITAL Y BANCO DEL ATLANTICO, S.A., GRUPO FINANCIERO. En este capítulo se desarrolla el planteamiento de que la fusión de carteras crediticias

incrementa el valor de una Institución Bancaria. Este supuesto se demuestra aplicando el modelo racionalista de las 7 fases para llevar a cabo una fusión, soportado por una adecuada evaluación de la cartera crediticia del banco fusionado (BANCO DEL ATLANTICO), y complementado por un análisis financiero que proporciona una visión más amplia para una óptima toma de decisiones.

Cabe mencionar que el modelo de las 7 fases utilizado para el desarrollo del caso práctico, tiene una limitación importante, ya que no considera el factor humano, y no menciona la delicada situación que enfrentan los empleados de las empresas que son adquiridas o fusionadas, ya que en un elevado porcentaje, cuando se realizan algunos de estos procesos se llevan a cabo despidos masivos, originados por el ajuste organizacional que se genera.

Este trabajo esta enfocado principalmente a proporcionar una guía práctica que contemple los elementos necesarios para llevar a cabo un adecuado proceso de ejecución en la fusión de carteras crediticias, así como los aspectos internos y externos a tomar en cuenta, para una buena toma de decisiones.

CAPÍTULO I. FUSIONES Y ADQUISICIONES

Las fusiones y adquisiciones de empresas han ido revolucionando el ámbito empresarial, debido a que constituyen un gran apoyo a la estrategia corporativa para poder adaptarse a las fuerzas del cambio económico y seguir siendo competitivas.

Para comprender los términos de fusión y adquisición, partiremos del concepto que les dio origen, el cual está basado en el proceso de Coinversión.

1.1. CONCEPTO Y PROCESO DE COINVERSIÓN

Definiremos la COINVERSIÓN como el “Proceso mediante el cual dos o más empresas participan en un proyecto conjunto para generar una ventaja competitiva y/o un beneficio financiero”.¹

Este proceso se tiene que evaluar y ejecutar antes de tomar la decisión de llevar a cabo una fusión o adquisición de empresas, debido a que se tiene que analizar que tipo de relación o interdependencia pretenden tener entre ambas, acorde con los fines que persigan.

El proceso consta de 3 etapas que son las siguientes:

- A. Identificación de un movimiento estratégico: Esta etapa es primordial, ya que todo este proceso surge de una necesidad empresarial, y va muy ligada con la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma. Una compañía debe ir en búsqueda de fuerzas complementarias (sinergia estratégica), es decir, en busca de un socio potencial. Para lograr el éxito, los dos socios deberán poseer mayor fuerza al combinarse que, si operan en forma independiente, esto expresado matemáticamente debe ser $1+1=3$ o inclusive más de 3. En estos procesos

¹ Del Toro Rovira, Roberto, ESTUDIO SOBRE FUSIONES Y ADQUISICIONES, pag. 32

siempre debe existir una ventaja mutua; si no es así, la asociación, con el paso del tiempo fracasará.

- B. Identificación del socio: En esta etapa se pretende analizar varias opciones (candidatos), para llegar a la decisión de cual será el más adecuado para llevar a cabo nuestro proceso. Aquí hay que analizar el estilo de dirección, tamaño de la empresa, la tecnología manejada, la profesionalización del personal, sus sistemas operativos, y sobretodo su proyección hacia el futuro.
- C. Determinación del tipo de asociación: Dependiendo del tipo de intereses que persiga la empresa, es en la clasificación en la que se ubicará. Existen varios tipos de asociaciones entre los cuales se encuentran: Cooperación formal, Coinversión conjunta y Fusión y/o Adquisición.

Cada uno de los tipos mencionados anteriormente tiene un nivel de interdependencia:

| TIPO DE COINVERSION | NIVEL DE INTERDEPENDENCIA |
|-------------------------------|---------------------------|
| Cooperación formal | BAJA |
| Coinversión conjunta | MEDIA |
| Fusión y/o Adquisición | ALTA |

- Cooperación formal: Es un tipo de asociación, que maneja un nivel bajo de dependencia entre empresas, debido a que se enfoca principalmente en negociaciones o acuerdos, que pretenden mantener un cierto nivel de competencia dentro del sector. Por ejemplo, cuando entre grandes competidores de una misma industria, llegan al acuerdo de establecer cierto nivel de precios, para eliminar competencia.

- **Coinversión conjunta:** Este tipo de proceso maneja un nivel medio de dependencia. Aquí las empresas involucradas, tienen acuerdos más sólidos, ya que involucran recursos (financieros, humanos, materiales). El claro ejemplo de este tipo de acuerdos son las alianzas estratégicas, las cuales son arreglos entre competidores con fines estratégicos, y ofrecen ciertas ventajas que son: mayor velocidad en el proceso de ejecución, extensión, y un mínimo consumo de recursos.
- **Fusión y/o Adquisición:** En este tipo de proceso, el nivel de dependencia es alto, ya que las empresas mezclan recursos y el tratamiento es más complejo que en los casos anteriores, ya que el tiempo de ejecución es más largo, se requieren subsidiarias o empresas ya iniciadas, e implican mayores desembolsos de efectivo.

A continuación definiremos los conceptos de fusión y adquisición, para tener una mayor comprensión del modelo desarrollado en los próximos capítulos.

1.2. CONCEPTO DE FUSION Y DE ADQUISICION

La **Fusión** se define como **“El acuerdo de dos o más sociedades jurídicamente independientes, por el que se comprometen a unir sus patrimonios y formar una nueva sociedad”.**²

Para llevar a cabo el proceso de **Adquisición**, **“Sólo basta con hacerse de la mayoría de las acciones de una empresa, todo esto sin la necesidad de mezclar patrimonios”.**³

² Iñigo Perez, Mascareñas Juan, MANUAL DE FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS, Pag. 1

³ Ibid. Pag. 1

También el proceso de fusión se conceptualiza como **“La combinación de dos empresas en la que solo una de ellas sobrevive”**.⁴ Los activos y pasivos de la empresa fusionada pasan a formar parte de la estructura financiera de la empresa fusionante.

“ Así como en las adquisiciones la empresa adquirida se somete a la organización de la adquirente, es decir como engullida por esta, en las fusiones de dos o más empresas el resultado debe ser una nueva organización”.⁵

Por otro lado, hay quien define a la fusión como **“La combinación de dos o más entidades que operan como entidades jurídicas independientes, con el fin de que surja una sola entidad económica”**.⁶

Los términos fusión, adquisición y toma de control forman parte del lenguaje común de las fusiones y adquisiciones. En una fusión **“Las compañías se unen para combinar y compartir sus recursos con el fin de alcanzar objetivos comunes”**.⁷ Usualmente los accionistas de las empresas que se fusionan permanecen como propietarios conjuntos de la entidad fusionada.

“Una adquisición se parece más a una negociación directa, en la que una empresa compra las acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma”.⁸

Pero analistas canadienses definen a la fusión, como **“Cualquier transacción en la cual el control total o una parte significativa, del total o parte del negocio de otra persona, es adquirida o sirve para establecer una nueva”**.⁹

⁴ Doering Hasla, Ingrid, **MODULO INGENIERIA FINANCIERA** (Material Didáctico), BMV, Pag. 9

⁵ Roig Barto, **NOTA TECNICA**, Instituto Panamericano en Alta Dirección de Empresas (IPADE), pag. 5

⁶ Cocina Martínez, Javier, **NORMA DE CONTABILIDAD FINANCIERA COMPARADA**, pag. 139

⁷ P.S., Sudarsanam, **LA ESENCIA DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES**, pag. 1

⁸ Ibid. Pag. 1

⁹ INTERNET., Dirección <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ct01288E.html>

De todo lo anterior podemos concluir que la Fusión es un acuerdo entre 2 o más sociedades con patrimonios jurídicamente independientes, en la cual se comprometen a juntar sus patrimonios para poder formar o una nueva sociedad, o combinar los recursos de cada una de ellas en la que sólo una logre sobrevivir.

En cuanto al proceso de adquisición la podemos definir como un acuerdo de compra entre empresas, en la que sólo se necesita hacerse de la mayoría de las acciones de una de ellas para tener el control de la misma, sin el objetivo de mezclar patrimonios.

Cuando se realizan algunos de estos dos procesos las empresas buscan que ambas, valoradas conjuntamente, tomen un mayor valor que si operasen de forma totalmente independiente, y esto trata de producir un efecto sinérgico.

Según Miguel Angel García *EL EFECTO SINERGIA* se refiere a que el conjunto es mayor que la suma de sus partes. Esto quiere decir, que cuando se pretende llevar a cabo una fusión de empresas, se espera que con dicho proceso se obtenga un mayor valor agregado para la empresa fusionante, que si operase de forma independiente.¹⁰

Suponiendo que “Y” es igual al Valor Agregado, “Z” la empresa fusionante y “X” la empresa fusionada, tenemos que:

Cuando $Y > Z+X$, El efecto sinergia será siempre, en mayor o menor medida, de signo positivo. Esto significa que el resultado de la fusión si proporciona un valor agregado significativo.

Cuando $Y = Z+X$, El efecto sinergia será nulo. Es nulo porque si al unir recursos no se proporciona un valor agregado, no conviene llevar a cabo el proceso de fusión.

¹⁰ cfr., García Rodríguez, Miguel Angel, PLANEACION EN EL PROCESO DE FUSION DE EMPRESAS, pag. 95

Cuando $Y < Z+X$, El efecto sinergia será negativo. La unión de los elementos produce un efecto negativo que conducirá a un rechazo de esta unión, considerando que no se generará ningún valor agregado.

1.3. DIFERENCIA ENTRE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

Por lo general se piensa que la diferencia que existe entre fusión y adquisición, no es muy significativa, pero cada proceso es diferente en cuanto a determinados aspectos:

En el proceso de adquisición la empresa adquirida se somete a la organización del adquirente, es decir como engullida por esta, mientras que en la fusión de dos o más empresas el resultado debe ser una nueva organización.

Por otra parte en la adquisición, muchas veces la empresa adquirida se deja que actúe con bastante autonomía. Dependerá del tipo de estrategia que haya decidido la empresa compradora. Por ejemplo, si hablamos de un fondo de inversión, y la alta dirección de la empresa adquirida es competente y joven, suele permanecer en sus puestos. Solo habrá cambiado posiblemente el consejo de administración, que es posible que sea más exigente y profesional que el que tenía anteriormente, tal vez demasiado familiar o informal. Pero si la empresa compradora ha buscado en la adquirida una posición de mercado, una integración de procesos o cualquier otro objetivo estratégico, la organización de la compañía compradora irá penetrando y conformando el cambio con la autoridad que le da ser ya propietaria de la empresa adquirida.

En cambio en la fusión este proceso de hacer una nueva organización puede ser muy complicado, por que no existe una clara autoridad superior que configure la nueva estrategia con la nueva estructura.

Aunque se han mencionado las principales diferencias entre fusión y adquisición, no debemos dejar a un lado el FIN, ya que esto aplicado a cualquiera de los dos procesos va a lograr un éxito en su futura ejecución.

1.4. OBJETIVO DE LA FUSION

El objetivo inmediato de una fusión es, de manera clara y concisa, el crecimiento y la expansión de los activos, ventas y participación en el mercado del fusionante. Sin embargo, esto sólo es un objetivo intermedio, ya que uno de los propósitos fundamentales es el aumento de la riqueza de los accionistas a través de las fusiones o adquisiciones dirigidas a crear o tener acceso a una ventaja competitiva a largo plazo para la empresa interesada en la compra.

Bajo la perspectiva neoclásica, todas las decisiones de una empresa, incluso las que se refieren a las fusiones o adquisiciones, se toman bajo el enfoque de maximización de la riqueza de los accionistas de la empresa. Esto se expresa mediante los flujos de efectivo del proyecto a evaluar, cuando se descuentan a una tasa apropiada o atractiva, deben proporcionarnos un VALOR PRESENTE NETO de cero o positivo.

En el caso de las fusiones o adquisiciones, el criterio que se maneja de maximización de la riqueza de los accionistas, bajo el supuesto de P.S. SUDARSANAM Se satisface cuando el VALOR AGREGADO que se crea a través de la fusión excede el costo de adquisición.¹¹

La forma de calcular el Valor agregado en una fusión o adquisición es la siguiente:

$$\text{Valor Agregado de la adquisición} = \text{Valor de las Compañías adquirente y adquirida después de la adquisición} - (\text{Su Valor Agregado anterior})$$

¹¹ cfr., P.S., Sudarsanam, pag. 14

Aumento en el valor de las acciones = Valor Agregado - Costo de Adquisición

Costo de Adquisición = Costo de la transacción de la adquisición + Prima por la Adquisición

El costo de la transacción de la adquisición es el costo en que incurre una compañía cuando se realiza una compra, y se expresa en forma de honorarios de los diferentes consultores, las comisiones de los organismos reguladores, las cuotas de negociación de las acciones, y el costo de suscripción. La prima por adquisición es el exceso del precio de oferta pagado a la compañía objetivo por encima del precio previo a la oferta de compra de la misma. También se denomina prima de control. Cuando los negociadores (o administradores) buscan aumentar la riqueza de los accionistas, no sólo deben agregar valor, sino también garantizar que el costo de adquisición no exceda ese valor. La creación de valor ocurre sólo en la compañía objetivo, o tanto en la empresa fusionada con la fusionante.

A continuación se mostrará a través de un ejemplo el valor agregado para los accionistas.

CUMAV, S.A. DE C.V. realiza una oferta de adquisición en efectivo a RACAM, S.A. DE C.V. El valor de sus patrimonios antes de la Licitación son respectivamente 150 y 130 millones de dólares. CUMAV espera que, como resultado de las mejoras operativas y estratégicas llevadas a cabo en RACAM, el valor de ésta, posterior a la adquisición, se elevará a 45 millones de dólares. Paga una prima de 7.5 millones de dólares a los accionistas de RACAM para tomar el control en el caso de fusión, que también implica costos de transacción, en la forma de honorarios de asesores, por 0.75 millones de dólares.

**Valor agregado de la adquisición = (150 +45) millones de dólares - (150+30) =
= 15 millones de dólares**

Costo de la Adquisición = 7.5 millones de dólares +0.75 =
= 8.25 millones de dólares

Aumento en el valor de las acciones de CUMAV, S.A. = 15 millones de dólares - 8.25 =
6.75 millones de dólares

En el supuesto que el mercado de valores anticipa de manera correcta los beneficios esperados de la fusión o adquisición y los costos de la transacción, el valor de CUMAV, S.A. DE C.V. aumentará 6.75 millones de dólares en el momento del proceso de fusión o adquisición.

Aunque este objetivo se limita sólo a un aspecto de la empresa que es el financiero, debe de tomarse en cuenta que la empresa fusionante incrementara el valor de su firma, y si su estrategia fue la adecuada, podrá revolucionar la industria en la que se encuentra rompiendo con los paradigmas preestablecidos.

Un claro ejemplo de una fusión que revolucionará con dicho proceso en el ámbito internacional es la de **EXXON-MOBIL**. Asia será la región económica mundial con el mayor impacto producto de la mega fusión antes mencionada, mientras que Japón será el país que registrará la mayor transformación en la industria petrolera. Esta fusión tendrá fuertes implicaciones para la industria petrolera asiática, en momentos en que existe una evidente sobrecapacidad y en que los precios internacionales del crudo se encuentran en sus niveles más bajos en varias décadas. Hasta ahora la industria petrolera asiática estuvo controlada por *Royal Dutch/Shell* y *Caltex Petroleum*, siendo esta última compañía una coinversión de los estadounidenses *Chevron* y *Texaco*, las cuales se dividieron la participación regional.

Caltex y *Shell*, han sido prácticamente el número uno y dos de la última década. La fusión *Exxon-Mobil* creará un nuevo competidor, ya que esta desplazara a *Shell* y *Caltex*

como la mayor petrolera en Asia, con alrededor de 8% de los 18.9 millones de productos petrolíficos vendidos en la región el año pasado.

La nueva compañía dominara alrededor de 50% de la capacidad de refinación de 1.1 millones de barriles diarios de petróleo en Singapur, y sería el principal productor de gas natural así como el pionero en el vasto mercado emergente de China.

Pero donde se espera el mayor impacto individual por la fusión, es en la industria petrolera japonesa, la cual registra sobrecapacidad y precios internacionales desplomados.

Una clara estrategia de este ejemplo de fusión es la eliminación de la competencia, ya que las empresas petroleras japonesas más pequeñas no podrían darse el lujo de una guerra en las bombas de las estaciones de servicio. Los precios de la gasolina irán a la baja y las empresas petroleras débiles serán sacadas del mercado.¹²

1.5. TIPOS DE FUSIONES

Los principales tipos de fusiones son:

- **Combinación** - en este tipo de fusión una de las empresas que se fusionan continua existiendo después de la operación. Se le denomina empresa *fusionante* y a la empresa que desaparece se le denomina *fusionada*.
- **Consolidación** - como consecuencia de la fusión de dos empresas se crea una nueva organización. Se recomienda cuando las empresas son de un tamaño similar.

¹² cfr., Periódico el Financiero, FUENTE NOTIMEX, 14 de Diciembre de 1998, pag. 34

1.6. LA FUSIÓN COMO UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Definiremos la estrategia corporativa como “La determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos”.¹³

Es muy importante que la empresa que pretenda realizar el proceso de fusión o adquisición debe reajustar su planeación estratégica, y en general todo su proceso administrativo, ya que al unirse con otra organización su estructura se va a modificar, y si no esta preparado para dicho ajuste, no será dinámico el proceso y no se podrá adaptar a los cambios del mercado.

Entre las estrategias más importantes para llevar a cabo el proceso de fusión son las siguientes:

- *Economías de escala e integración horizontal*: la economía de escala se obtiene cuando el costo unitario medio disminuye al aumentar el volumen de producción. Con ello se pueden afrontar inversiones a gran escala, asignar los costos de investigación y desarrollo sobre una base de mayores ventas y mayor activo.

Las economías de escala son el principal objetivo al realizar una fusión de tipo horizontal. Estas fusiones llevan aparejada una mayor concentración del sector. Como dice el autor *Cosh A. Hughes*, cuanto mayor sea dicha concentración, menor será el número de empresas que operen en dicho sector, lo que podría reducir la competencia dentro del mismo, y ahogarlo de cierta manera al pasar de una posible competencia perfecta a un oligopolio o incluso a un casi monopolio.¹⁴

¹³ Harold Koontz y Weirich Heinz, ADMINISTRACION, pag. 746

¹⁴ cfr., A. Hughes, Cosh, LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LAS FUSIONES, pag. 43

Este punto está muy relacionado con la planeación estratégica de la empresa que incluye la misión, visión y los objetivos de la misma. Este tipo de estrategia es aplicable en el sector financiero (Incluye a los bancos).

Claro ejemplo de una fusión horizontal, es la de *Deutsche Bank y Bankers Trust*. Es una fusión muy peculiar ya que es la primera transacción que se da entre dos entidades bancarias de dos continentes diferentes. El *Deutsche Bank* se convirtió en el mayor banco del mundo al fusionarse con el banco estadounidense. Esta fusión creará un gigante financiero relegando al banco suizo *UBS* al segundo lugar en términos de tamaño.

Esto nos demuestra que al juntar los dos bancos buscan una economía de escala al juntar sus activos y con esto también reducir sus costos de operación. Además al unirse eliminarán a bancos pequeños que no tengan la suficiente infraestructura para competir con los grandes, que es una de las características de la fusión de tipo horizontal.

- *Economías de Integración Vertical*: las fusiones verticales, formadas por empresas que se expanden para aproximarse más con sus productos al consumidor final (integración hacia adelante) o a la fuente de materias primas (integración hacia atrás), para poder controlar la mayor parte del proceso productivo (canales de distribución y abastecimiento), lo que se puede conseguir la posición tanto como con un cliente como con un proveedor.
- *Eliminación de Ineficiencias*: Este aspecto es recomendable cuando alguna empresa está en decadencia y trata de recobrase en un sentido estructural. La fusión o adquisición de estas empresas es lógicamente el objetivo o blanco de otras que mantienen una mejor calidad en la gerencia. Es muy importante analizar que la empresa adquirente deberá asegurarse de que en la empresa a comprar exista un gran potencial para una mejora de los rendimientos a través de una buena administración.

- *Ventajas Fiscales no aprovechadas:* Este fin es muy importante, ya que pocas empresas se fijan en este nivel de detalle. Este tipo de fines es para que una empresa que tenga pérdidas que puedan trasladarse tributariamente hacia el futuro, podría realizar una adquisición de una o más compañías más rentables para utilizar este traslado. Otra razón para adquirir una empresa, desde el punto de visto fiscal, puede ser el beneficiarse de ciertas concesiones fiscales que posea a la empresa objetivo tales como créditos por impuestos pagados sobre inversiones, deducciones impositivas en el extranjero o las pérdidas acumuladas.
- *Las Fusiones como empleo de Fondos excedentes:* Este es el caso de empresas que generan una gran cantidad de fondos y tiene pocas oportunidades de invertirlos de una manera rentable, y no desea distribuirlos vía dividendos o vía recompra de sus propias acciones. Puede emplearlos en la adquisición de empresas. Esta es una gran oportunidad de emplear eficientemente los excedentes de las empresas. Todo esto con el fin de hacer más rentable y atractiva la empresa.
- *Combinación de Recursos complementarios:* Varias empresas pequeñas son adquiridas por otras grandes debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión y de lo que carece la adquirente. Un claro ejemplo es con los pequeños productores de pan, que no tienen la capacidad de distribución, y por lo tanto recurren a empresas que tengan una mayor infraestructura como es en el caso de BIMBO.
- *Diversificación:* Es el caso de las empresas que tiene excedentes y suelen invertir dichos sobrantes en empresas que operan en mercados diferentes al suyo, con el objeto de diversificarse, lo cual hace descender el riesgo económico de la empresa puesto que su riesgo esta diversificado. Este tipo de fusiones no ofrecen a los accionistas una mayor riqueza, ya que no es del mismo giro, y por lo tanto no tiene algún sentido económico. Un claro ejemplo es el de *PROCTER & GAMBLE*, ya que dicha empresa tiene diversificado su riesgo, debido a que participa en diferentes sectores industriales

como son el alimenticio (*PRINGLES*), productos de limpieza para el hogar (*ARIEL*, *DOWNY*, *MAESTRO LIMPIO*), productos de belleza entre otros.

- *Menores costos de financiación:* Esta es una razón muy válida desde el aspecto o enfoque financiero, ya que este tipo de fusión tiene como fin obtener mayores facilidades crediticias y esto forma una sinergia financiera.

A través de este proceso, la capacidad de endeudamiento de la empresa combinada será mayor que la suma de las dos capacidades individualmente.

- *Efectos sobre los beneficios por acción:* Este tipo de fines se dan en las empresas industriales que pretenden aumentar los beneficios por acción. Este efecto nos indica si una fusión o adquisición crea riqueza o no.

En lo que se refiere a la adquisición de acciones, existe una posibilidad de negociación personal con cada accionista, para la compra de su participación. Para este proceso no es preciso convocar a junta de accionistas porque el reparto de poderes se efectúa de manera más natural por el simple juego de las mayorías y las minorías.

A continuación explicaremos el esquema de fusión simple, que nos demuestra el valor de una empresa después de realizar dicho proceso.

$$\mathbf{VAB = VA + VB + SINERGIA}$$

DONDE:

VAB = VALOR DE LA EMPRESA DESPUES DE LA FUSION

VA = VALOR DE LA EMPRESA "A" ANTES DE LA FUSION

VB = VALOR DE LA EMPRESA "B" ANTES DE LA FUSION

SINERGIA = ECONOMIAS QUE GENERAN POR LA FUSION

- *Adquisiciones para aumentar las ventas:* Este fin de aumentar las ventas debe ser rechazado del plano, entre otras cosas porque, sino todas las adquisiciones tendrían sentido. Aunque el aumento de las ventas en la misma de industria para aumentar la cuota de mercado tiene sentido económico. Este tipo de fusiones o adquisiciones pueden desembocar o traer como consecuencia una economía de escala o en la combinación de buenos productos con una buena mezcla de mercadotecnia.
- *Motivaciones de los Directivos:* Este puede ser un motivo de fusión o adquisición, ya que existen gerentes que prefieren dirigir empresas grandes que pequeñas. La recompensa del directivo esta relacionada directamente con la extensión del control, que puede ser medido de varias formas: Número de empleados, Cantidad o volumen de ventas, tamaño del presupuesto a manejar o cantidad de los activos propiedad de la empresa. Este tipo de fusión no es muy recomendable, ya que por cuestiones de ego por parte de algún directivo, puede llegar a ser un fracaso este tipo de fusión, ya que no habrá algún tipo de análisis óptimo para lograr que sea un éxito este tipo de negociación.
- *Crecimiento:* Una empresa puede no estar en condiciones óptimas de crecer a una tasa rápida o suficientemente equilibrada, basándose en su propia expansión interna y puede llegar a encontrar que la única manera de lograr este crecimiento es por medio de la adquisición de otra empresa.
- *Razones personales:* Los propietarios de cierta empresa bastante controlada pueden desear que su compañía sea adquirida por otra que posea un mercado establecido para sus acciones. Otro tipo de razones personales desde el punto de vista de los directivos es cuando deciden adquirir la empresa en la que trabajan, o al menos una parte de la misma. Para ello lanzarán una oferta pública de adquisición sobre la mayoría de las acciones de la misma.

Estos son las estrategias más relevantes por las cuales se puede llevar a cabo una fusión y adquisición de empresas. Además esto es variable ya que depende mucho tanto de la planeación estratégica como de las expectativas de los accionistas.

1.7. PRINCIPALES RAZONES DE FRACASO

En el proceso de fusión se va debilitando por una variedad de deficiencias, y esto destruye la creación de valor potencial de la fusión. Entre las principales razones de fracaso se encuentran las siguientes:

- A menudo el fracaso de una fusión se debe a una estrategia empresarial o de negocio deficiente. Esto significa que es muy posible que la compañía que va a ser adquirida solo experimente un ajuste estratégico superficial.
- Un buen análisis estratégico es una condición necesaria, aunque no es suficiente para llevar a cabo una negociación exitosa.
- Debe existir claridad en la lógica de creación de valor que fundamenta los programas de fusión, o una fusión específica dentro de dicho programa.
- El valor potencial de una fusión se logra o se destruye en la etapa de implementación.
- Los enfoques de la integración deben ajustarse a la medida de la compañía objetivo y la lógica de creación de valor: esto es, *absorción, preservación o simbiosis*. Esto determina tanto la velocidad como el grado de integración.
- Debe existir una continuidad entre el equipo que negocia un trato como el que lo pone en práctica, de manera que los objetivos en el proceso de fusión se preserven. El equipo de implementación debe ganarse el respeto y la

credibilidad de ambas compañías y debe de evitar la interferencia innecesaria en el proceso de integración, en especial de los diferentes departamentos y funciones del fusionante.

- Para cualquier plan de integración el fusionante debe ser capaz de modificarlo y ajustarlo a las realidades que se presenten cuando empieza el proceso.
- El proceso de integración siempre es acosado por la incertidumbre, temor e inquietud entre el personal de la compañía objetivo, lo que provoca el retiro de su compromiso y desmoralización. El equipo de implementación del fusionante debe manejar estas situaciones con tacto y entendimiento, con el fin de inspirar confianza y seguridad entre el personal entre las dos compañías.
- El fusionante debe comunicar sus planes y expectativas para el proceso de fusión de manera muy clara y lo más pronto posible con el propósito de reducir las inquietudes del personal de la compañía objetivo.
- El motivo de la fusión es, a menudo, emocional en lugar de frío y racional. Los caprichos y prejuicios del Presidente del Consejo Directivo o del ejecutivo principal frecuentemente dictan la necesidad de la fusión y su ritmo, así como la elección de la Compañía Objetivo. En algunos casos la arrogancia por parte de algunos Directivos puede llevar al fracaso el proceso de integración dentro del proceso de una fusión o adquisición.

1.8. PROLIFERACION DE LAS FUSIONES A FINES DE SIGLO

Partiendo de la idea de que entre más grande sea una compañía, mejor o más influyente es, de ahí la fiebre o proliferación de fusiones y adquisiciones en Estados Unidos y otros países industrializados, el cual se incrementó a lo largo 1998.

Tan solo en Noviembre pasado las operaciones realizadas o anunciadas de manera oficial ascendieron a más de 130,000,000 MM USD. Al hacer el balance del año, las cifras superarán las proyecciones que se tenían contempladas en 1997 y con los vaivenes financieros internacionales de 1998 se espera una frenética actividad a finales de siglo y durante toda la siguiente década.

En Europa por su parte, la buena marcha de la economía y la entrada en vigor de la moneda única europea, el EURO, configuran un escenario favorable para las fusiones empresariales en todo este bloque.

Los sectores financiero, de telecomunicaciones, automotriz, o petrolero son solo algunos de los que en los últimos meses han llevado a cabo fusiones empresariales.

El argumento de los promotores de cada una de las operaciones realizadas es que en la competencia es cada día mas fuerte y que el fenómeno de la globalización les obliga a unirse, renovarse o morir.

La consolidación de empresas conlleva un enorme impacto social, debido a los despidos masivos que genera, la concentración de riqueza, poder y precios de mercado, en cada vez menos manos.

La tendencia empresarial de fin de siglo es la Fusión, “Es la unión para hacer la fuerza”.¹⁵ La ola de fusiones y adquisiciones de este fin de siglo y de gran parte de los años '90, esta impulsada por el afán de “Ser la empresa más grande”, y por factores específicos de cada sector. Estos incluyen la desregulación, la competencia global o, como en el caso de la industria de defensa, el fin de la guerra fría.

¹⁵ Ting, Paul, Analista de la firma Salomon Smith Barney, 1997.

Se estima que en los próximos dos años se verán fusiones a niveles sin precedente, siendo los sectores con más potencial de consolidación la tecnología, energía y servicios financieros, aunque no se descartan los demás sectores o industrias.

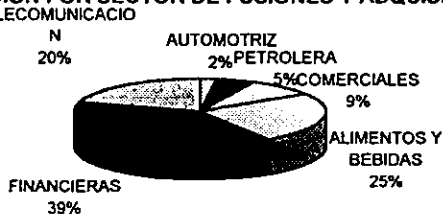
1.8.1. PRINCIPALES FUSIONES FINANCIERAS

SECTOR FINANCIERO

- Probursa con Bilbao Vizcaya
- Grupo Financiero Bital con Atlántico y Banco del Sureste
- Confía con *CitiBank*
- Citicorp se asocia con *Travelers Group*
- *Bank of America* compra *Nationsbank*
- Grupo Financiero Bancomer con Bancapromex
- Inverlat con *American Express*
- Banco Santander con Banco Central Hispano
- *Deutsche Bank AG* absorbe a *Bankers Trust*

A continuación se muestra la participación por sector en el proceso de Fusiones y adquisiciones.

PARTICIPACION POR SECTOR DE FUSIONES Y ADQUISICIONES



1.9. MARCO JURIDICO DE LAS FUSIONES

El tratamiento de las fusiones en México se regula mediante la LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES ubicándose en los siguientes artículos:

Capitulo 1. De la constitución y funcionamiento de las sociedades en general.

Artículo 8-A. El ejercicio social de las sociedades mercantiles coincidirá con el año de calendario, salvo que las mismas queden legalmente constituidas con posterioridad al 1º de Enero del año que corresponda, en cuyo caso el primer ejercicio se iniciará en la fecha de su constitución y concluirá el 31 de Diciembre del mismo año.

En los casos que una sociedad entre en liquidación o sea fusionada su ejercicio social terminará anticipadamente en la fecha en que entre en liquidación o se fusione.

Capitulo 5. De la sociedad anónima.

Sección sexta.- De las asambleas de accionistas.

Artículo 182. Son asambleas extraordinarias las que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos:

- Prórroga de la duración de la sociedad
- Disolución anticipada de la sociedad
- Aumento o reducción del capital social
- Cambio de objeto de la sociedad
- Cambio de nacionalidad de la sociedad
- Transformación de la sociedad
- Fusión con otra sociedad
- Emisión de acciones privilegiadas

Capítulo 9. De la fusión, transformación y escisión de las sociedades.

Artículo 222. La fusión de varias sociedades deberá ser decidida por cada una de ellas, en la forma y términos que correspondan según su naturaleza.

Artículo 223. Los acuerdos sobre fusión se inscribirán en el registro público de comercio y se publicarán en el periódico oficial del domicilio de las sociedades que hayan de fusionarse.

Cada sociedad deberá publicar su último balance y aquella o aquellas que dejen de existir, deberán publicar, además, el sistema establecido para la extinción de su pasivo.

Artículo 224. La fusión no podrá tener efecto sino 3 meses después de haberse efectuado la inscripción prevenida en el artículo anterior.

Durante dicho plazo cualquier acreedor de las sociedades que se fusionan podrá oponerse judicialmente, en la vía sumaria, a la fusión, la que se suspenderá hasta que cause ejecutoria la sentencia que declare que la oposición es infundada.

Transcurrido el plazo señalado sin que se haya formulado oposición, podrá llevarse a cabo la fusión, y la sociedad que subsista o la que resulte de la fusión, tomará a su cargo los derechos y las obligaciones de las sociedades extinguidas.

Artículo 225. La fusión tendrá efecto en el momento de la inscripción, si se pactare el pago de todas las deudas de las sociedades que hayan de fusionarse, o se constituyere el depósito de su importe en una institución de crédito, o constare el consentimiento de todos los acreedores. A este efecto, las deudas a plazo se darán por vencidas.

El certificado en que se haga constar el depósito, deberá publicarse conforme al artículo 223.

Artículo 226. Cuando de la fusión de varias sociedades haya de resultar una distinta, su constitución se sujetará a los principios que rigen la constitución de la sociedad a cuyo genero ha de proceder.

1.10. TRATAMIENTO CONTABLE DE LAS FUSIONES

El boletín B-8 establece un marco normativo para la preparación de estados financieros de los negocios agrupados dividido como sigue:

- Adquisición o compra de negocios
- Participación en otros negocios
- Unión de Negocios (Fusión)

Además proporciona los métodos de valuación o tratamiento contable que les son aplicables a cada parte dividida en el mismo orden:

- Método de consolidación
- Método de participación
- Método de combinación

Para fines de este trabajo, solamente se explicará el método de combinación, que es el relacionado con la unión de negocios (fusiones).

Con relación al método de combinación de los estados financieros conviene señalar que las normas internacionales de contabilidad los llaman método de unión de intereses.

Cabe señalar, que para comprender mejor el método de combinación, partiremos de 2 conceptos fundamentales:

Que los **“Estados financieros son documentos que se elaboran con el fin de presentar una revisión periódica o informe acerca del progreso de la administración, la situación de las inversiones en el negocio y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia”**.¹⁶ Dentro de los principales estados financieros se encuentran el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el estado de cambios en la situación financiera. Estos documentos serán analizados con más detalle en el capítulo 3.

El método de estados financieros combinados consiste en **“Aquellos que presentan la situación financiera, resultados de operación y cambios en la situación financiera de compañías afiliadas o fusionadas como si fueran una sola”**.¹⁷ Todo esta combinación se hace con el fin de poder reglamentar y analizar a la nueva compañía y darle un nuevo tratamiento, según se clasifique dentro de la ley (Ley de Sociedades Mercantiles).

Los estados financieros de las compañías que son adquiridas o fusionadas se incluirán en la consolidación de estados financieros en el momento en que se haya firmado el acuerdo de fusión o adquisición y ya formen parte de la empresa fusionante o adquirente. Las cuentas de resultados deben mostrarse en el estado consolidado de resultados a partir de esa misma fecha.

¹⁶ Dale Kennedy, Ralph, ESTADOS FINANCIEROS. FORMA, ANALISIS E INTERPRETACION, pag. 3

¹⁷ IMCP, PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS, Boletín B-8, pag. 3

CAPÍTULO II. EL PROCESO DE FUSIÓN DE EMPRESAS

Haspeslagh y Jemison manejan dos perspectivas para la toma de decisiones sobre los procesos de fusión y adquisición de empresas, que son: 1) el modelo racionalista y 2) el modelo del proceso organizacional.

Para desarrollar el proceso de fusión de empresas, nos basaremos en el modelo del enfoque racionalista, ya que se pretende comprobar únicamente desde el punto de vista financiero si conviene o no llevar a cabo dichos procesos.

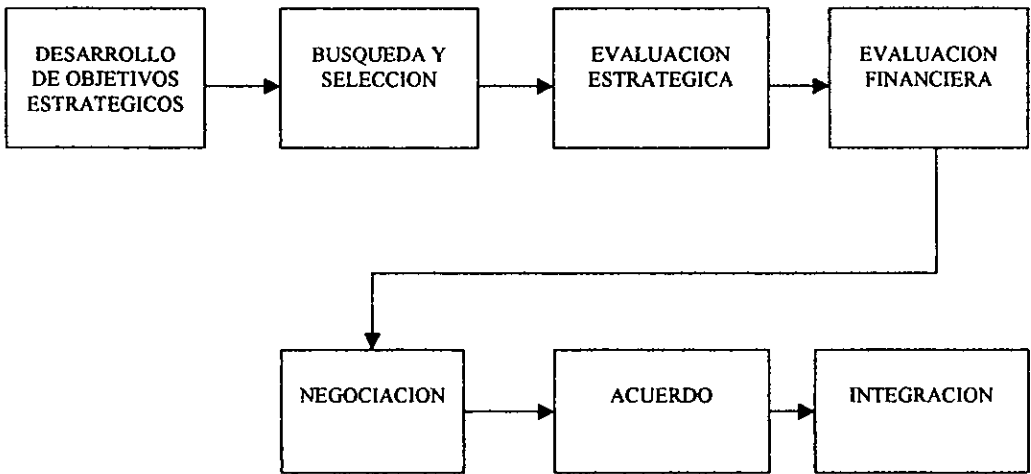
A continuación presentaremos las principales diferencias entre los 2 modelos que son las siguientes:

| MODELO RACIONALISTA | MODELO DEL PROCESO ORGANIZACIONAL |
|--|---|
| Evaluación directa de los aspectos económicos, estratégicos y financieros de la propuesta de fusión o adquisición. | Considera importante el contexto organizacional en la etapa previa a la adquisición o fusión. |
| Calcula el potencial de creación de valor basándose en dicha evaluación. | La perspectiva del proceso suma la dimensión intangible (considera tanto aspectos cualitativos como cuantitativos), para tomar la decisión. |
| Justifica el proceso de fusión o adquisición sobre la base de las fuentes de ganancia de valor. Existe un énfasis en la cuantificación de los costos y beneficios esperados. | El proceso parte de una idea y avanza a través de la justificación de la fusión o adquisición. |

El proceso racionalista propone 7 etapas importantes:

1. Desarrollo de objetivos estratégicos

2. Búsqueda y selección
3. Evaluación estratégica
4. Evaluación financiera
5. Negociación
6. Acuerdo
7. Integración



Las etapas 1, 2, 3 y 7 se enfocan más a aspectos organizacionales, mientras la etapa 4, 5 y 6 son las fases técnicas y de transacciones que concierne a la compañía objetivo, a los asesores y financieros del adquirente. Esta etapa es mucho más externa a la organización, ya que es un proceso de tratos y negociaciones.

2.1. ETAPA 1: DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

En esta fase se pretende lograr la búsqueda del nuevo objetivo estratégico (Largo Plazo), selección e identificación del mismo, así como el desarrollo de la etapa de planeación, la cual incluye los aspectos a considerar tanto internos como externos, ya que si no son considerados, nos pueden afectar el proceso de integración (etapa 7) el cual es posterior a la negociación e impedir el éxito total del proceso.

Partiremos de dos directrices principales para definir el objetivo estratégico y son:

1)- El objetivo es conceptualizado por H. Koontz como: "El fin hacia el cual se dirige una actividad".¹⁸

Representa no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual dirigen la organización, integración de los recursos humanos, dirección y control. Un objetivo siempre debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible y,

2)- Que el OBJETIVO ESTRATEGICO es el que se pretende lograr siempre con una visión a LARGO PLAZO, ya que existen diferentes tipos y jerarquías de objetivos.

Los objetivos son fundamentalmente necesidades a satisfacer, que pueden representar exclusivamente las necesidades vistas por el líder, o pueden tener bases más amplias representando los intereses de los accionistas, del equipo administrativo, de los empleados, de los clientes o del público en general.

Un claro ejemplo de un objetivo estratégico aplicado a un proceso de fusión es el de *TRAFALGAR HOUSE (TH)*, que es una empresa británica diversificada que operaba en las áreas de ingeniería, construcción, transporte, hoteles y bienes raíces. Esta compañía se plantea 2 objetivos estratégicos los cuales eran: diseñar y administrar proyectos de plantas de procesos complejos en el ámbito mundial y el otro objetivo era acceder a varias áreas clave de la tecnología de procesos. Con el fin de alcanzar estos objetivos, desarrolló una estrategia de adquisición para tomar el control de *John Brown y Davy Corporation*, dos contratistas líderes en ingeniería en el Reino Unido. La primera empresa fue adquirida en 1986 y la segunda en 1991.

Ya que se tiene definido el objetivo, se deben considerar los siguientes aspectos en la etapa de planeación:

¹⁸ Harold Koontz and Wehrich Heinz, ADMINISTRACION, pag. 71

2.1.1. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ETAPA DE PLANEACION

Los clasificaremos en 2 grupos, los ASPECTOS INTERNOS y los ASPECTOS EXTERNOS.

2.1.1.1. ASPECTOS INTERNOS

Dentro de los aspectos internos más importantes a considerar se encuentran los siguientes:

- ASPECTOS ORGANIZACIONALES
- ASPECTOS EMPRESARIALES
- ASPECTOS FINANCIEROS

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Este aspecto es muy importante, ya que consiste en integrar las dos empresas de tal manera que sus ajustes financieros y empresariales sean óptimos. Las áreas específicas inter-empresariales en las que se necesita realizar un análisis profundo incluyen el diseño estructural, procesos importantes y sistemas operativos, factor humano (DIRECCION Y PERSONAL), y por último las culturas de ambos. Todos los aspectos antes mencionados se deben diseñar adecuadamente para que ayude a los administradores a cumplir las metas y a tomar las decisiones necesarias para poner en practica los planes.

Mientras más diferencias existan entre ambas empresas en las áreas antes mencionadas mayores serán los problemas para lograr el nivel de integración deseado o adecuado. Otro aspecto importante es la diferencia de tamaño y de estructura de las empresas. Esto puede llegar a afectar, ya que pueden tener diferentes estilos de gestión, que pueden crear problemas de comunicación y coordinación.

Cuanto más grande sea la diferencia del volumen entre dichas empresas, más difícil será el reajuste por parte de la empresa más grande. Las diferencias en el diseño estructural es también una causa para realizar ajustes. La configuración estructural de las dos empresas, en términos de niveles de gestión, pautas de información sobre relaciones y volumen relativo de equipos administrativos son factores muy específicos que deben ser considerados de antemano. En general, las diferencias que puedan existir entre ambas empresas requieren de un estudio muy detallado para conocer las consecuencias potenciales.

ASPECTOS EMPRESARIALES

Consiste en analizar los aspectos de las empresas en juego. Se trata de visualizar y obtener sinergias con plazos y costos aceptables. También con el análisis de dichos aspectos se pretende fortalecer la ventaja competitiva de la empresa en un mercado nuevo o en una ya establecido, de acuerdo con su plan estratégico y una visión característica de un líder de mercado.

Las tareas principales que se deben considerar en este proceso son evaluar ventajas y desventajas competitivas, definir sinergias (con hipótesis explícitas cuando sea necesario), también hay que desarrollar planes provisionales para alcanzar sinergias dentro de unos parámetros lógicos y concretos en cuanto al tiempo y costo. Al realizar este tipo de estudio, se pueden llegar a encontrar con una serie de problemas como puede ser en la exactitud de valoraciones, validez en las hipótesis y oportunidades de poder comprobarlas así como la posibilidad de que los reveses o fracasos produzcan sinergias por razones de otra índole como podrían ser financieros u organizacionales. Al combinar ambas empresas se trata de obtener una mejor actuación.

ASPECTOS FINANCIEROS

Estos aspectos tienen relación con el precio pagado, los plazos o condiciones convenidos y la capacidad financiera, de una o de las dos empresas que pueda hacer que el

acuerdo sea un éxito. Al realizar un ajuste financiero se dice que es alto cuando el precio es razonable lo que significa que la empresa puede atender la deuda con el flujo de caja, los plazos y las condiciones son aceptables para las dos empresas y existe capacidad financiera suficiente para intentar iniciativas durante el estado de integración.

Con este análisis de factores se pretende mejorar la capacidad financiera global de la empresa, incluyendo el desarrollo de su capacidad posterior de crecimiento mediante el proceso de fusión o adquisición. Para lograr estos, se tiene que evaluar el acuerdo (planeación estratégica), asegurar el capital necesario, negociar precios, plazos y condiciones aceptables, asignar fondos de transición suficientes y desarrollar y poner en practica un buen plan financiero con visión a futuro (largo plazo) para poder mejorar la actuación.

Es preciso tener información actualizada y fiable tanto de la empresa ajena como de la propia, para poder fundamentar todas las decisiones de tipo financiero que tengan que realizar ambas empresas. Podemos encontrarnos con ciertos problemas como incapacidad para poder negociar el precio, plazos y condiciones aceptables, así como estabilidad en la actuación durante la transición.

2.1.1.2 ASPECTOS *EXTERNOS*

Dentro de los agentes externos más importantes mencionaremos los más relevantes:

- SISTEMA FINANCIERO
- AMBITO JURIDICO
- AMBITO CONSULTOR
- LOS ACCIONISTAS
- LOS INVERSIONISTAS
- LOS INTERMEDIARIOS
- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- LOS ORGANISMOS REGULADORES
- LOS PROVEEDORES
- LOS CLIENTES
- CIUDADES O COMUNIDADES DONDE OPERAN LAS EMPRESAS

SISTEMA FINANCIERO

Este agente externo es muy importante, ya que interviene en muchas de las operaciones que se llevan a cabo en el proceso de una fusión o adquisición de empresas. Simplemente él puede financiar los proyectos de inversión y fomentar el desarrollo de estas actividades. En la mayoría de las ocasiones las empresas no tienen la experiencia suficiente para llevar por sí solos el proceso completo de fusión o adquisición, por lo tanto se apoyan en Bancos de Inversión, que son conglomerados de servicios financieros. Los servicios de los bancos de inversión que ofrecen son consultas de finanzas empresariales, corretaje de Bolsa, administración de fondos y negociación de acciones.

Los servicios financieros empresariales abarcan la valoración de compañías y negocios, así como el arreglo de paquetes para financiar una negociación. Un banco de inversión actúa ya sea en nombre del comprador o de la compañía objetivo, aunque algunos han desarrollado la experiencia para jugar uno u otro papel.

Los servicios que ofrece un banco de inversión en su carácter de asesor para un comprador son:

- Encontrar oportunidades de adquisición o fusión, por ejemplo, ubicar a la compañía objetivo.
- Evaluar la compañía objetivo desde la perspectiva estratégica u otros puntos de vista del comprador como es la valoración de la compañía objetivo, o proporcionar una opinión de “VALOR JUSTO”.

- Diseñar la estructura apropiada de financiamiento para el trato, que abarque el precio de oferta, método de pago y las fuentes de financiamiento.
- Asesorar al cliente sobre tácticas de negociación y estrategias para compras amistosas u hostiles.
- Reunir información acerca de oferentes rivales potenciales.
- Delinear el perfil de los accionistas de la compañía objetivo para convencerlos de la oferta de una manera efectiva.
- Obtener retroalimentación del mercado de valores acerca de las actitudes que muestran las Instituciones Financieras ante la oferta y sus condiciones o términos.

También los BANCOS DE INVERSION ofrecen servicios a las Compañías Objetivo y son:

- Supervisar el precio de las acciones de la compañía objetivo para identificar a los compradores potenciales y ofrecer una advertencia oportuna a la compañía objetivo de una posible oferta.
- Diseñar estrategias efectivas de resistencia a las ofertas.
- Valorar la compañía objetivo y sus negocios componentes para concertar un precio de oferta más elevado; proporcionar una opinión de valor justo sobre la oferta.
- Apoyar a la compañía objetivo y a sus contadores para la elaboración de las proyecciones sobre las utilidades.
- Encontrar postores amistosos para contrarrestar una compra hostil.
- Obtener retroalimentación de las Instituciones Financieras en relación con la oferta y la probabilidad de que sea aceptada.

AMBITO JURIDICO

Es muy importante el papel que juega el ámbito jurídico, ya que el proceso de fusión implica todo un trámite legal en el cual se da la aprobación o rechazo de dicho proceso. En este caso los abogados juegan un papel de consultor y ellos dictaminan las diversas situaciones. Estos participan tanto en las fusiones de empresas privadas como públicas.

AMBITO CONSULTOR

Este aspecto es muy importante, ya que para llevar a cabo el proceso de fusión o adquisición se requiere de diferentes asesores que participan de manera interactiva en dichos procesos. Los asesores más comunes que utilizan las empresas para llevar a cabo el proceso son los siguientes:

- Asesores en relaciones con los inversionistas
- Asesores en Relaciones Públicas

Asesores en relaciones con los inversionistas: La labor de los asesores de inversionistas consiste en convencer a los accionistas e inversionistas potenciales de los méritos de la oferta o de la defensa.

Asesores en relaciones públicas: La labor de estos asesores es más amplia, ya que su campo de acción no sólo son los accionistas, sino también la prensa, los empleados, los políticos y los órganos legislativos.

ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

Estos intervienen el proceso de ofrecimiento de acciones, y posteriormente aprobar el acuerdo. Tiene que existir una gran visión de empresario por parte de estas personas para que estos procesos se lleven a cabo con éxito, ya que la mayoría de los grandes empresarios no tienen la cultura empresarial para sacar adelante estos enfoques.

LOS INTERMEDIARIOS

Juegan un papel relevante, ya que sus intervenciones pueden ayudar a dañar las negociaciones, y otras empresas interesadas que puedan querer comprar negocios desmembrados de la empresa adquirida o fusionada. Por otra parte, hay muchas empresas que desean comprar divisiones desmembradas, cuyo papel es útil, porque hacen descender el costo total del convenio. Se debe tener un cuidado especial con este tipo de agentes, ya que pueden llegar a especular y romper con los procesos de fusiones y adquisiciones.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Su cobertura puede desempeñar un papel muy importante en un acuerdo, revelando anticipadamente la información, pudiendo distorsionarla, lo cual puede llevar a cambios en cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores. La manera en que los comentaristas presentan un convenio de este tipo, puede también condicionar las reacciones de los accionistas y de los organismos reguladores.

ORGANISMOS REGULADORES

Pueden ser protagonistas de algunos sectores, ya que ellos tienen regulado todo lo concerniente al sector financiero. Esto puede alterar el proceso, ya que puede lograr un mal proceso de integración y no lograrse el objetivo planteado.

Para el caso específico de esta tesis, las entidades que cumplen con una función reguladora son:

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNB y V)
- Banco de México (BANXICO)

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

Este organismo es la máxima autoridad del gobierno federal en materia económica y, también, el brazo ejecutor de la política financiera. Entre otras funciones le corresponde otorgar o revocar las concesiones de los intermediarios financieros, definir sus áreas de actividad y sancionar administrativamente a quienes infrinjan leyes y reglamentos.

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

Organo de la SHCP, con autonomía técnica y facultades ejecutivas, que regula: el desempeño de los intermediarios financieros, suspensión o intervención administrativa a los intermediarios que no mantengan practicas sanas de mercado.

BANCO DE MEXICO

Es la institución financiera constituida como banco central, que goza de autonomía y que tiene a su cargo proveer al país de moneda nacional, colocar instrumentos crediticios gubernamentales, salva guardar contra el surgimiento de la inflación y contribuir a la

estabilidad del peso mexicano frente a divisas extranjeras, así como establecer los criterios a los que deben sujetarse los participantes del sector financiero.

CLIENTES Y PROVEEDORES

Son muy importantes en la decisión final de la integración, ya que si estos no están de acuerdo con dicho proceso pueden llegar a afectar la fusión. Se debe llegar a un acuerdo en conjunto para no perder de vista los objetivos de ambas empresas, ya que estas deben de tener muy en cuenta el enfoque hacia el cliente y el desarrollo de proveedores. Este aspecto es muy importante cuando se van a realizar fusiones de tipo horizontal o vertical ya que en cualquiera de las dos, podrían afectar tanto nuestra participación de mercado por un lado como nuestra producción por el otro lado.

CIUDADES Y COMUNIDADES

No es muy relevante, ya que influyen poco en un acuerdo, aunque pueden verse profundamente afectadas por el cierre de una planta, o la utilización de los fondos de una empresa para diversificar apartándose de los sectores tradicionales.

La interacción de los actores antes mencionados tanto internos como externos y fases del proceso de integración, genera una dinámica complicada que produce la fragmentación del proceso, lleva a una descompensación fuerte del proceso, intensifica el compromiso y crea susceptibilidad ante la sorpresa.

La dinámica creada por la interacción de los actores en las diversas fases del proceso de integración, se convierte en una de las principales causas de un posible fracaso en cualquiera de los dos procesos, ya sea fusión o adquisición. Si a esto le añadimos las diferencias que puedan existir en los aspectos organizacionales financieros y empresariales, se pueda fracasar con mayor facilidad y frecuencia.

Las reacciones de estos agentes externos deben ser valoradas y previstas por las empresas que van a llevar a cabo la negociación, ya que son determinantes en la fase de transición ya que se tiene que realizar una campaña constante para mantener informados a estos agentes y conseguir todo su apoyo. De ahí que se pueda lograr un ajuste y evolución aceptables por parte de la empresa que sobreviva a la negociación o a la empresa de nueva creación.

2.2. ETAPA 2: BUSQUEDA Y SELECCIÓN

En esta etapa del proceso se trata de definir cuales son los candidatos más atractivos, que convienen a la estrategia empresarial a seguir. Se pretende buscar y elaborar los datos suficientes para lograr un análisis posterior para preparar una oferta.

La identificación de una oportunidad se facilita, a menudo, con la participación de los intermediarios. Estos son los que cierran tratos de negocios: despachos de contadores Corredores de bolsa y bancos de fomento, que proporcionan un sondeo preliminar de las compañías objetivo. Pero también se debe crear un equipo especial dentro de la empresa adquirente que también lleve a cabo su propia investigación detallada.

Después de identificar a las compañías objetivo se tiene que elaborar una lista de los objetivos potenciales que presenta cada compañía objetivo, es decir, analizarlas en términos de sus fortalezas y debilidades.

Entre los aspectos más importantes a considerar están:

- La calidad de la administración en términos de filosofía estratégica, implantación efectiva de los planes estratégicos y desempeño de la ejecución.
- La situación dentro de la industria de la compañía objetivo, nivel de competencia y fortalezas competitividad de la empresa.

- La evolución tecnológica y competitiva futura de la industria, así como la habilidad de la compañía objetivo para adaptarse a estos cambios.
- El desempeño financiero y comportamiento dentro del mercado de valores de la compañía objetivo, siempre y cuando sea una empresa pública (que cotiza en mercado).

Un ejemplo de los parámetros que utilizó la compañía BTR (empresa británica) para buscar y elegir su compañía objetivo eran:

- **Predominantemente nichos de negocios completos**
- **Compañías que no están logrando los mejores rendimientos sobre sus activos**
- **Negocios que posean márgenes elevados potenciales**
- **Que no se ubiquen en sectores como ingeniería pesada, comercio detallista convencional y negocios de producción en serie**
- **Que sean suficientemente pequeñas para adecuarse a la estructura de BTR.**¹⁹

2.3. ETAPA 3: EVALUACION ESTRATEGICA

En esta etapa se tratará de evaluar el proceso de planeación actual de la organización, ajustando la visión, así como evaluando el mercado donde se pretende ingresar (empresa objetivo). Tiene que existir un concepto claro de la visión de la empresa, así como un gran compromiso tanto por parte de la alta DIRECCION como del resto de la organización, para llevar a cabo un adecuado proceso de integración. Algo muy importante es que dentro de la planeación estratégica, no se confundan los medios con los fines, ya que estos procesos son medios. Son técnicas que nos ayudan a lograr un fin, el cual siempre está definido en los objetivos y en la misión de la empresa.

¹⁹ British Institute of Management, ADMINISTRACION DE LAS FUSIONES, pag. 8

Dentro de esta etapa hay que diseñar la justificación del proceso tanto de adquisición como de fusión.

Para explicar todo lo anterior se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en la cual describe la estructura competitiva del ambiente de una empresa en cinco dimensiones las cuales son:

| FUERZA COMPETITIVA | FORTALECIDA POR: |
|---------------------------|---|
| Nuevos competidores | Nivel bajo de barreras de entrada (por ejemplo economías de escala, requerimientos de capital) |
| Sustitución de productos | Precio relativamente bajos del sustituto, propensión del comprador a sustituir, costos bajos de intercambio (de productos) para los compradores |
| Poder de proveedor | Costos de intercambio (proveedor) elevados para los compradores; falta de disponibilidad de los sustitutos; concentración de proveedores |
| Poder del comprador | Concentración de compradores; bajo costo de intercambio a otros vendedores |
| Competencia Actual | Bajo crecimiento de la industria; costos fijos de operación elevados; baja diferenciación de productos |

La formulación de la estrategia es un proceso secuencial que consiste en dos pasos: el análisis de la situación estratégica y de las opciones estratégicas.²⁰

El análisis de la situación estratégica es el autoexamen de la posición estratégica existente del grupo empresarial, mientras el de las opciones estratégicas es un enfoque hacia delante, las cuales podrán plantear un escenario a futuro

²⁰ E. Porter, Michael, ESTRATEGIA COMPETITIVA, pag. 24

El modelo de Porter se utiliza para ambos análisis. Es posible que una empresa lo utilice para examinar la configuración de las cualidades atractivas del mercado y de la fortaleza estratégica de sus portafolios de negocios existentes. Dicho examen le permitirá evaluar su solidez competitiva y de sus debilidades, así como compararlas contra las oportunidades y amenazas que presentan estas cinco fuerzas. Este análisis revelaría una falta de coincidencia entre las capacidades presentes de la empresa y las que se refieren para crear, sostener o fortalecer una ventaja competitiva en un mercado.

El modelo de Porter también es útil para examinar la configuración futura de la solidez estratégica, y las cualidades atractivas de los mercados en los que la empresa piensa incursionar (empresa objetivo). Es esta configuración la que determinará la opción estratégica que decida tomar la compañía.

A partir de los resultados de los análisis de la situación y las opciones estratégicas, la empresa adquirente va a decidir si la empresa objetivo es compatible con sus objetivos. Si opta por interesarse en la dicha empresa, decidirá que manera ingresa al mercado de entre varias opciones que existen y son: crecimiento orgánico, adquisición, fusión o alianza estratégica. La selección del modo de entrada depende de varios factores:

- Nivel de competencia en el mercado anfitrión
- Riesgo de puesta en marcha de las inversiones de su portafolio (crecimiento orgánico)
- Disponibilidad de los recursos organizacionales para el crecimiento orgánico
- Habilidad para asignar valor agregado potencial
- Ventaja de la velocidad de ingreso

2.4. ETAPA 4: EVALUACION FINANCIERA

En este punto sólo tocaremos de manera teórica los aspectos y técnicas financieras para valuar a la empresa objetivo.

La valoración de la compañía objetivo en una adquisición o fusión constituye una parte importante del proceso para determinar la compensación que se ofrecerá a los accionistas. El valor que el comprador le asigna a su objetivo establece el precio máximo que el adquirente esta en posibilidad de ofrecer como pago a los accionistas de la compañía objetivo. El valor de esta desde el punto de vista del oferente, es la suma de su valor individual, previo a la oferta, mas el valor incremental que el comprador espera agregar a los activos de la compañía objetivo. Este ultimo será el resultado de una operación más eficiente de la compañía objetivo, o de la sinergia entre las dos empresas.

El valor de la empresa objetivo requiere llevar a cabo la estimación de la totalidad de los flujos de efectivo y utilidades incrementales. El valor incremental esperado se refleja en las utilidades y flujos de efectivo tanto de la compañía adquirente como de la adquirida durante el periodo posterior a la adquisición.

La valoración de la empresa objetivo también se basa en las expectativas tanto de la magnitud como de la oportunidad de realización de las ganancias anticipadas. Cuando resulta difícil hacer una proyección de estas ganancias, el valor de la compañía objetivo no es precisa. Por lo tanto esto expone al comprador a un riesgo de valoración. El grado de este riesgo depende de la calidad de información de la que dispone el oferente, la que, a su vez, depende de si la compañía objetivo es publica o privada, si la oferta es hostil o amistosa, del tiempo empleado en la preparación de la oferta y la auditoria de la compañía objetivo previa a la adquisición o fusión.

Existen varios modelos que las empresas emplean para evaluar sus objetivos. Estos pueden dividirse, en términos generales en los que se basan en utilidades o activos y los que se basan en flujos de efectivo. Los modelos que se basan en las utilidades y activos son

menos exhaustivos en sus requerimientos de información que los que se sustentan en los flujos de efectivo y también son menos rigurosos.

Los métodos para evaluar empresas se analizarán con mas detalle en el capítulo 3.

2.5. ETAPAS 5 Y 6: NEGOCIACIÓN Y ACUERDO

En estas etapas se pretende alcanzar un acuerdo con un candidato sobre un precio, plazo y condiciones idealmente sobre las bases o aspectos más atractivos.

Esta fase es muy importante, ya que es el momento de empezar el proceso de integración y aceptación de ambas empresas. Las actividades encomendadas en esta fase son el acercamiento a la empresa candidata de forma tal que se cree un ambiente favorable para la negociación. Así se podrá mantener en secreto la negociación para controlar el precio, evaluar rápida y eficientemente las contraofertas, lograr un acuerdo sobre plazos y condiciones que afectan el precio, plantear la negociación y su lógica así como diseñar e informar sobre el proceso de transición y las fases más inmediatas.

Una negociación puede ser amistosa, hostil u oportunista. En una oferta amistosa, el comprador gana el apoyo de la administración de la compañía objetivo que, a su vez, recomienda la aceptación de la oferta a los accionistas de la compañía objetivo. En una compra hostil, tal recomendación no ocurre y las dos compañías tienen que sufrir. Una oferta amistosa es menos cara, puesto que se concluye mas rápidamente; menos arriesgada, debido al mayor acceso a la información acerca de la compañía objetivo y tener menos contratiempos que una oferta hostil. Esta tranquilidad conduce a una integración exitosa en la etapa posterior a la oferta. Cuando la administración de la compañía objetivo es parte esencial de la estrategia después la adquisición del comprador se descarta la posibilidad de una oferta hostil.

Una oferta hostil, por su puesto exige una destreza táctica mucho mayor y capacidad para sostenerla por parte del comprador puesto que es probable que esta se prolongue. A

menudo una empresa juega el papel de oferente amistoso para ayudar a una compañía objetivo acosada.

En general, un comprador busca obtener la recomendación de la administración de la compañía objetivo. Al aproximarse a su objetivo con una propuesta amistosa el comprador debe evaluar la respuesta de la administración de la compañía objetivo. Esta valuación incluye una apreciación de los personajes clave en la compañía objetivo en términos de lo siguiente:

- Personalidades
- Motivaciones para la venta, por ejemplo, jubilación, falta de capacidad de la administración o falta de recursos para desarrollar los negocios de la compañía objetivo
- Relación con la compañía objetivo
- Deseo de independenciam
- Expectativas posteriores a la adquisición
- Intereses en la compañía objetivo
- Preferencia por el pago de alguna divisa, contado o acciones

2.6. ETAPA 7: INTEGRACIÓN

En esta etapa del proceso de la adquisición es el determinante de mayor importancia en el éxito de la misma para la creación de valor. En muchos casos, la creación de valor depende de la transferencia de capacidades estratégicas entre la compañía adquirente o adquirida.

El grado de integración depende del grado de interdependencia estratégica entre las dos compañías como una precondition para la transferencia de capacidades y la creación de valor. Para que el proceso de integración sea oportuno también depende del tipo de capacidad que será compartida o transferida. La racionalización de la capacidad operativa, con frecuencia, se lleva a cabo de manera mucho más rápida que la transferencia de las técnicas funcionales o de la administración.

2.6.1. INTERACCIÓN ESTRATEGICA CONTRA AUTONOMÍA.

La lógica estratégica de creación de valor detrás de la adquisición determinará el grado en que las capacidades de ambas empresas necesitan fusionarse dentro de una sola estructura de organización o mantenerse dentro de los límites de cada una de ellas. Se lleva a cabo un intercambio entre la necesidad de interdependencia estratégica y autonomía para la empresa adquirida.

A continuación se presentará un cuadro en el que se muestra la relación que debe existir entre la Interdependencia estratégica y la autonomía en la integración bajo el supuesto de *Haspeslugh y Jemison*:

NECESIDAD DE INTERDEPENDENCIA ESTRATEGICA

| | | BAJA | ALTA |
|---------------------------------------|------|-----------------------|-----------|
| NECESIDAD DE AUTONOMIA ORGANIZACIONAL | ALTA | PRESERVACION | SIMBIOSIS |
| | BAJA | COMPAÑÍA CONTROLADORA | ABSORCION |

A ambos extremos del cuadro se encuentran la preservación completa y la absorción total. “La mayor parte de las adquisiciones requiere de una mezcla de

interdependencia y autonomía. En el caso de las fusiones se lleva la estrategia de absorción, ya que sólo va a subsistir una o se mezclarán dos empresas para formar una nueva".²¹

Este cuadro nos conduce a cuatro tipos de integración posterior a la adquisición y son: administración de los portafolios, preservación, simbiosis y absorción.

En la estrategia de **absorción**, la integración implica una consolidación plena de las operaciones, organización y cultura de ambas compañías a lo largo del tiempo. También los recursos operativos necesitan agruparse para eliminar la duplicación.

En la **preservación**, existe una gran necesidad de autonomía. El adquirente debe fortalecer las capacidades de la empresa adquirida a través de una intervención prudente y limitada, como el control financiero, mientras se permite a la compañía adquirida desarrollar y explotar sus capacidades al máximo.

En la **simbiosis**, las dos compañías coexisten en un principio pero, gradualmente, se vuelven interdependientes. Las adquisiciones con base en la simbiosis necesitan simultáneamente protección, y permeabilidad de las fronteras entre ambas compañías. Los administradores de la compañía adquirente seleccionan un enfoque de integración apropiado que conduzca a la explotación de las capacidades de las dos empresas con el fin de asegurar una ventaja competitiva que pueda ser sostenible. En esta estrategia no se comparten recursos operativos, pero las técnicas funcionales se transferirán gradualmente. Un ejemplo claro es el de una empresa de Telecomunicaciones que adquiere una empresa de computadoras para crear productos multimedia, y necesita por lo tanto mantener a cada empresa dentro de sus fronteras, aunque también debe permitir la interacción a través de dicha frontera. Es el caso de **"AT&T, que al adquirir a la empresa de computadoras (NCR), le permitió que se hiciera cargo de todas las actividades relacionadas con**

²¹ Haspeslagh y Jemison, LA ESCENCIA DE LAS FUSIONES Y ADOQUISICIONES. Pag. 101

computadoras, pero que también cooperará en el desarrollo de “PRODUCTOS COMPUTACIONALES PARA LAS TELECOMUNICACIONES “. ²²

La transferencia de capacidades estratégicas abarca numerosas interacciones entre las dos compañías, a diferentes niveles, y requiere la administración del periodo de integración entre las dos organizaciones y el personal de ambas compañías. El proceso de interacción es también un proceso de aprendizaje y adaptación consecuente del diseño original de la adquisición a la realidad de las dos organizaciones.

Identificar las capacidades que deberán transferirse no es suficiente, ya que también es necesario crear un ambiente apropiado o adecuado que nos lleve a una transferencia óptima.

Cuando no se identifican de manera adecuada las capacidades que deben transferirse, debido a las deficiencias en el proceso de toma de decisiones previas a la adquisición, se destruirá valor en lugar de crearlo a partir del proceso de integración.

2.6.2. ETAPAS EN EL PROCESO DE INTEGRACION

La integración se da en dos etapas. En la primera etapa o también llamada PREPARATORIA, la empresa adquirente debe apropiarse de la compañía adquirida. En algunos casos, antes de que se intercambien algunas técnicas de administración generales o funcionales, las operaciones de la compañía objetivo fortalecerán al inyectarles capital nuevo o fresco, en pocas palabras, para propósitos de capital de trabajo.

El periodo de integración entre las dos compañías tiene que manejarse con mucho cuidado y es posible que se establezca un equipo de administración para él. Este equipo, integrado por un administrador superior de la empresa adquirente, el titular de la empresa adquirida y un grupo de apoyo, debe identificar que capacidades pueden y necesitan

²² Fuente: FINANCIAL TIMES, del 27 de Enero de 1993

transferirse y en que dirección, siempre y cuando siguiendo los objetivos a largo plazo.

Deben mantenerse al margen las interacciones no deseadas entre las compañías, que disminuyan la efectividad del proceso de transferencia. Es probable que tenga que regular el ritmo de la interacción para mejorar su calidad.

Frecuentemente, los administradores de la empresa adquirida quizá estén desmoralizados y carezcan de un sentido de dirección o propósito. Los encargados del periodo de integración tienen la importante función de restaurar la confianza de los administradores infundiéndoles un sentido nuevo y vigoroso del propósito en que se basó la adquisición o fusión. También necesitan volver a establecer un enfoque de mercado externo, de manera que se les advierta a los competidores que la compañía adquirida está trabajando nuevamente.

La segunda etapa del proceso de integración comprende la transferencia real de la capacidad. El modo de transferencia y la duración de este proceso, depende del tipo de integración: preservación, simbiosis o absorción. Cada tipo de integración se caracteriza por tareas específicas que se ubican en el núcleo mismo del proceso.

2.6.3. PROBLEMAS EN LA INTEGRACION.

Debido a que la justificación de la adquisición o de la fusión, previa a la oferta, se basa, por lo general, en información limitada acerca de las verdaderas fortalezas y debilidades financieras, estratégicas y organizacionales de la compañía objetivo, rara vez corresponde plenamente a la realidad cuando se pasa a la etapa posterior a la adquisición o fusión. Esto significa que las expectativas previas a la adquisición, por lo general, tienen que modificarse en respuesta a esta realidad y que el proceso de integración debe ser bastante flexible para dar cabida a esta respuesta.

“Los problemas en la integración provienen de tres fuentes principales: DETERMINISMO, DESTRUCCION DE VALOR y VACIO DE LIDERAZGO “. ²³

El determinismo es una característica de los administradores que creen que el diseño original de la adquisición debe implementarse sin modificaciones y sin consideración a la realidad. Por lo regular tienden a olvidar que el diseño se basó en información incompleta y, con frecuencia, se trata de una lista de deseos que acomodan los impulsos políticos de la toma de decisiones del adquirente. También no consideran que el proceso de implantación sea uno en el que el mutuo aprendizaje entre la empresa adquirente y la empresa adquirida se lleva a cabo y que el proceso es esencialmente susceptible de adaptarse a la luz de este proceso de aprendizaje.

El determinismo nos conduce a un programa rígido y poco realista de integración y fomenta la hostilidad de los administradores por ambos lados, cuando no comparten los supuestos originales acerca de las capacidades que se transferirán o el tiempo necesario para que se lleve a cabo dicha transferencia. Tal actitud deriva en falta de cooperación entre los administradores, lo que va a viciar el ambiente para una transferencia saludable.

Cuando la experiencia relacionada con la integración de los administradores y otro tipo de personal de las dos empresas es contraria a sus expectativas, es posible que imaginen que tienen todo que perder en el proceso. Así, a un nivel personal, la adquisición o fusión destruye valor. La destrucción de valor quizá tome la forma de una remuneración disminuida en la empresa posterior a la fusión, o de pérdida de poder o de los símbolos de *status* empresarial.

Un enfoque de integración demasiado opresivo repercutirá en la sensibilidad de los administradores de la compañía objetivo y obstaculizará el desarrollo de un ambiente de confianza y cooperación que conduzca a la interacción creativa entre los administradores de las dos empresas, y que es necesaria para realizar una transferencia valiosa de capacidad.

²³ Haspeslagh y Jemison, LA ESENCIA DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES. Pag. 102

Cuando no se percibe destrucción de valor de esta clase, la integración uniforme, una vez más, no será posible.

Además, la administración del periodo de integración requiere de un liderazgo firme e inteligente por parte de los ejecutivos de los niveles más altos de la adquirente o fusionante.

Cuando el proceso de integración se delega a los gerentes operativos o mandos medios de ambas compañías, y no se ve un interés o compromiso por parte de la Alta Dirección, el proceso de integración desembocará en disputas y recriminaciones por parte de ambas empresas. Los altos directivos deben estar cerca para mediar las fricciones inevitables que surjan entre grupos de administradores en el proceso de integración.

Un ejemplo claro del manejo adecuado del periodo de integración fue plasmado en un estudio realizado en Estados Unidos el cual muestra que LOS ADQUIRENTES le dan una importancia considerable a reglamentar el periodo de integración entre los equipos de administración de la adquirente y la adquirida o fusionante y fusionada.

Desde el punto de vista de la consultoría, cuando se presenta una administración laxa de los periodos de cambios, sin una autoridad única y general, las consecuencias han sido exhibiciones inevitables de política, conflicto interfuncional, incertidumbre y ambos lados dándose puntapiés por debajo de la mesa.

Los directores de personal de algunas compañías adquirentes mencionaban que contaban con dos equipos administrativos que tenían resentimientos mutuos durante el primer año. Había demasiada gente nuestra "husmeando" en los asuntos del otro lado para ver a quienes integrarían a la compañía.²⁴

²⁴ Estudio realizado por Hunt Et All, 1997

CAPÍTULO III. EL COMPONENTE CARTERA DENTRO DE UNA INSTITUCION BANCARIA

3.1. EVOLUCION DEL CONCEPTO DE BANCA Y SU MANEJO A TRAVÉS DE LOS SIGLOS

Partiremos del origen que tuvo la banca y los conceptos de depósito y préstamo así como la evolución que han tenido a lo largo de estos últimos siglos, para comprender el papel tan importante que juega un crédito (o préstamo) dentro de la estructura financiera de un banco.

En la Europa de los siglos XV y XVI el oro se utilizaba como dinero, sobre todo cuando se trataba de grandes transacciones, en forma de monedas o lingotes que consistían en bloques de oro de un determinado peso. Pero como ni las calles ni las casas eran seguras, la gente quería tener un lugar confiable en donde almacenaran este oro. Los orfebres, que trabajaban con oro, tenían cajas fuertes y guardias para mantenerlo seguro y comenzaron a ofrecer este servicio a otros. La gente les llevaba su oro para que se los guardaran y después lo recogía cuando lo necesitaba para efectuar pagos propios de su actividad comercial o personal.

Dos acontecimientos lograron convertir a los **ORFEBRES** de guardianes en **ORFEBRES BANQUEROS**. El primer acontecimiento, fue que el público se dio cuenta de que no tenía que transferir oro en persona cuando realizaba un pago. No tenía que ir con el orfebre para recoger el oro que tenía almacenado y llevárselo a la persona a la que compraba. Lo único que necesitaba era dar al vendedor una carta, en la que pedía al orfebre que transfiriera el dinero a esa persona. Esta persona, o sea el portador, podía llevarse el oro o dejarlo allí. La carta era, obviamente, un *cheque*.

Una vez que comenzaron a aceptarse los cheques como pago en las compras, el público pensó que el oro que tenía en casa del orfebre era tan bueno como el que tenía en el

bolsillo (cheques), como medio para efectuar pagos. Por lo tanto la cantidad que se le entregaba al orfebre para que lo custodiara o vigilará se llamaba **DEPOSITO**.

Para las personas de esa época el dinero que poseía era igual al oro que tenía físicamente más los depósitos. Desde entonces podemos apreciar como los orfebres empezaron a afectar los medios de realizar pagos. Los depósitos de los orfebres eran más cómodos para efectuar pagos que el oro que representaban. Por lo tanto, su invención aumentó la eficiencia del sistema de pagos.

El segundo acontecimiento fue más importante, ya que los orfebres se dieron cuenta de que tenían **grandes cantidades de oro ocioso en sus cajas fuertes**. En ocasiones la gente transfería oro a otras personas mediante un cheque y la mayor parte de las veces ni siquiera tenía que molestarse en ir al banco, lo que tenía que hacer el orfebre era estar dispuesto, siempre que se lo pidieran, a proporcionar el oro a las personas que tenía derecho a él.

Este último acontecimiento los explicaremos más claramente en un cuadro comparativo para analizar la diferencia entre lo que hacía en sus inicios el orfebre tradicional y lo que pretendía hacer transformando su actividad en un orfebre banquero.

| ORFEBRE TRADICIONAL | | ORFEBRE-BANQUERO | |
|---------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| ACTIVO | PASIVO | ACTIVO | PASIVO |
| ORO \$100 | DEPOSITOS \$100 | ORO \$90 CRÉDITO \$10 | DEPOSITOS \$100 |

Los orfebres se dieron cuenta de que podían prestar parte de ese oro que tenían en sus almacenes, y el hombre de negocios al que se le prestaba el oro se lo podía gastar, pero al final lo tenía que devolver con intereses. El orfebre tiene la confianza que entretanto todo el que deseara oro de su caja fuerte o almacén podría conseguirlo. Por lo tanto

otorgaba un **Préstamo** y los iba anotando en sus cuentas. De aquí surge el concepto de préstamo, que más tarde se le conocería también como **Crédito**.

En el cuadro arriba se muestra que es lo que estaba pasando en ese momento y lo que sucede en la actualidad. En el lado izquierdo presenta el balance del orfebre antes de realizar el préstamo, esto quiere decir que tiene oro por valor de \$100 en la caja y debe \$100 a todas las personas que le han entregado el oro en depósito. Este es su pasivo, que son cantidades debidas por el orfebre y que están del lado derecho de la primera T.

En la segunda T (orfebre banquero), se muestra cuál es la situación después de que se ha realizado el primer préstamo. El banquero orfebre sigue debiendo \$100 a los depositantes, pero en lugar de contar con un activo de \$100 en oro, ahora posee \$90, y \$10 es el valor del préstamo realizado. El prestatario recoge los \$10 prestados y los utiliza en algún tipo de inversión, ya sea doméstica, personal o productiva. Dicho préstamo se devolverá con intereses y por tanto, el banquero orfebre empieza a jugar con esa posición y de ahí surge la actividad bancaria moderna.

Aquí surge un problema que presentaban en estas épocas y que en la actualidad se está presentando día con día en las Instituciones de Banca Múltiple, y son los **problemas con las Reservas y el mal análisis que se realiza al otorgar un préstamo o un crédito, ya que no hay un análisis adecuado para que no cometan el error de no pago por parte del cliente**. Ejemplificando esto con el cuadro anterior, el problema que se presentaba es el no tener suficiente oro a mano para satisfacer todas las demandas que pueden hacerle sus depositantes. Si todos los clientes se presentaban a la vez a pedir su oro o dinero, tendrán problemas, ya que en el caso que se veía del cuadro anterior, sólo podía devolver \$90 y tendría un derecho a \$10 más los intereses sobre el prestatario, **pero no es seguro que este tuviera esa cantidad de dinero en el momento en que se lo pidiera**. El orfebre o los banqueros modernos otorgan préstamos o créditos basándose en el hecho de que no todos los clientes van a reclamar su dinero simultáneamente. La cantidad de oro que posee se denomina reservas. Si el orfebre o banquero tiene un coeficiente de reservas del 100%,

como ocurría antes de descubrir el negocio de préstamos, nunca tendrá problemas, ya que nunca llegará el momento en que no pueda satisfacer todas las reclamaciones de sus depositantes de dinero u oro. Pero, cuando se poseen reservas del 100%, no se obtiene ningún beneficio en el negocio de los préstamos. El detalle es saber manejar este nivel de reservas para poder lograr un equilibrio entre lo que se otorga y lo que se respalda frente a los depositantes.

De aquí surgen los conceptos de banca, depósitos, préstamos o créditos, reservas, cartera vencida (debido a la falta de pago del cliente que se le otorgó un préstamo) y problemas en el equilibrio de la estructura financiera que analizaremos en este capítulo.

En la actualidad la Banca Comercial o Múltiple está integrada por todas las instituciones encargadas de realizar la intermediación financiera con fines de rentabilidad, esta última constituye el centro de la actividad financiera, capta los recursos del público sobre los que constituye su capacidad de financiamiento y haciendo uso de ésta, principalmente en operaciones activas o “créditos”, **realiza su función de promover la creación y desarrollo de las empresas como un complemento en la inversión de las sociedades industriales, comerciales y de servicios.** Entre las operaciones que pueden efectuar estas Instituciones se encuentran:

- Recibir depósitos bancarios de dinero
- Emitir bonos bancarios
- Emitir obligaciones subordinadas
- Constituir depósitos en Instituciones de crédito y entidades financieras del exterior.
- Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos.

- Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente.
- Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refiere la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, y llevar a cabo mandatos y comisiones, y cualquier otra operación prevista en la Ley de Instituciones de Crédito.

3.2. CONCEPTOS BASICOS PARA EL ANALISIS DE CARTERA CREDITICIA

A continuación definiremos los siguientes conceptos para comprender mejor todo el análisis de la cartera crediticia de una Institución de Banca Múltiple.

CREDITO

“Es una operación activa mediante la cual se prestan recursos con la finalidad de obtener una ganancia (tasa de interés) por el uso mismo de estos”.²⁶ Es una operación activa, debido a que el banco tiene 2 actividades principales: **captar y prestar recursos**, la captación se considera una operación pasiva, ya que el Banco otorga una tasa pasiva (esta tasa es menor que la tasa activa) y al prestar (u otorgar crédito), se cobra una tasa activa, y la diferencia entre estas dos tasas es la ganancia que obtienen los bancos. Es por eso que al otorgar un crédito se considera como activa.

TIPOS DE CREDITOS

Los créditos se clasifican en 5 grandes grupos y son:

²⁶ Moreno Fernández, Joaquín, LAS FINANZAS EN LA EMPRESA, pag. 361

1- Créditos Comerciales

Son créditos que se otorgan con la tendencia de apoyar la inversión productiva. Entre los principales créditos comerciales se encuentran: Préstamos quirografarios, préstamos con colateral, Préstamos de habilitación o avío, Préstamos refaccionarios.

Los **préstamos quirografarios** son aquellos que se otorgan con base en la solvencia y moralidad del solicitante. Se puede disponer de este crédito en forma revolvente pero deben liquidarse a su vencimiento. Puede requerirse de un aval, y generalmente cuando se tienen garantías se le llama **préstamo con colateral**.

Los **préstamos de habilitación o avío** son aquellos que se otorgan a corto y mediano plazo, y se utilizan para financiar la producción de la actividad industrial, agrícola y ganadera. Los créditos para la industria se destinan para adquirir materias primas, materiales, mano de obra y los costos relacionados con la producción en proceso.

Los **préstamos refaccionarios** son aquellos que se otorgan a mediano y largo plazo y se emplea para financiar principalmente activos fijos tangibles, inversiones de mediano o largo plazo y también para la liquidación de pasivos o adeudos fiscales relacionados con la operación de la industria, la agricultura y la ganadería. Estos créditos se destinan para adquirir maquinaria, equipo, instalaciones, construcciones, y en general, bienes muebles e inmuebles.

2- Créditos al Consumo

Son todos aquellos financiamientos otorgados a personas físicas que tengan por objeto la adquisición de bienes de consumo, o el pago de servicios, además deben incluirse dentro de esta clase todas las operaciones realizadas a través del sistema de tarjetas de crédito. Los principales créditos son: abcd (consumo duradero), préstamos para muebles, para automóvil, computadoras.

3- Créditos a la Vivienda

Son aquellos otorgados para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble.

4- Créditos a intermediarios financieros

Son créditos que se realizan entre las mismas empresas del sector financiero, con el fin de cubrir sus posiciones o para cubrir sus necesidades de operación.

5- Créditos a entidades gubernamentales

Son créditos que el sector financiero le otorga al Gobierno, con el fin de apoyar tanto el gasto como el presupuesto gubernamental.

Otra terminología es:

Cartera vigente: La definiremos como todos aquellos préstamos que están al corriente tanto en pago del principal como de intereses.

Cartera vencida: La definiremos como todos aquellos créditos que no han sido pagados en el momento y plazos pactados.

Calificación de cartera: Es la metodología empleada por las Instituciones de crédito para reconocer el riesgo crediticio que tienen los préstamos otorgados.

Castigos: Es cuando la Institución de crédito cuenta con todos los elementos de juicio para considerar que la recuperación de un crédito o préstamo no se realizará y se hará la consecuente aplicación del crédito contra la estimación.

Estimación preventiva para riesgos crediticios: Es una afectación que se realiza contra resultados y que trata de medir aquella parte del crédito que se estima no podrá ser recuperada.

Pago sostenido del crédito: Es el cobro sin retraso y en su totalidad como mínimo, de tres mensualidades consecutivas de cualquier esquema de amortizaciones que aplican a cualquier crédito, o en caso de créditos con amortizaciones que cubran periodos mayores a un mes, el cobro de una sola exhibición.

Fobaproa: Es un mecanismo preventivo y de protección al ahorro, constituido en un fideicomiso administrado por el Banco de México denominado Fondo Bancario de protección al Ahorro, cuya finalidad será la realización de operaciones preventivas tendientes a evitar problemas financieros que pudieran presentar las Instituciones de Banca Múltiple, así como procurar el cumplimiento de obligaciones a cargo de dichas instituciones, objeto de protección expresa del fondo.

Reestructuraciones: Representa la modificación a cualquiera de las condiciones originales del crédito, ya sea al monto, el plazo del mismo, la tasa activa vigente, así como las garantías otorgadas. Se considerará como reestructurado un crédito en el caso de que se cumpla, cuando menos, una de las siguientes condiciones: a) Ampliación de garantías; b) Modificación de los términos del crédito, sujeto a cualquiera de las siguientes condiciones: Reducción de la tasa de interés establecida para la vida remanente del crédito, extensión del plazo del contrato, reducción del monto de la deuda, condonación del interés acumulado por cobrar, y, cambio de moneda o unidad de cuenta.

3.3. PARAMETROS PARA EVALUAR UNA CARTERA

3.3.1. ANALISIS CARTERA

Para analizar la cartera crediticia de una Institución Bancaria utilizaremos como primer parámetro los lineamientos que marca la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (C. N. B. Y V.), procediendo en la última parte del capítulo a analizar las técnicas financieras para evaluar a la empresa objetivo en el proceso de **FUSIONES Y ADQUISICIONES**.

La Comisión, con fundamento en los artículos 4, fracción XXXVI y 16, fracción I de la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en relación con la Tercera de las “Reglas para la Calificación de la Cartera crediticia de las Instituciones de Crédito, a que se refiere el artículo 76 de la Ley de Instituciones de Crédito”, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 1º. De Marzo de 1991, ha declarado que todas las Instituciones de Banca Múltiple deben considerar los siguientes aspectos:

- Que en el otorgamiento, renovación y durante la vigencia de todos los créditos, deberán integrar un expediente único por cada acreditado, en el cual se incluya la siguiente documentación: a) Solicitud de crédito debidamente requisitada, b) Escrituras constitutivas del acreditado y/o avalista y modificaciones a las mismas, tratándose de personas morales, que estén debidamente inscritas en el Registro Público de la Propiedad y/o de Comercio, c) Escrituras de otorgamiento de poderes a favor de la(s) persona(s) que suscriba (n) el o los contratos y/o títulos de crédito, d) Escrituras de otorgamiento de poderes a favor de la (s) persona (s) que suscriban el o los avales, e) Estados Financieros dictaminados de los tres últimos ejercicios, incluyendo relaciones analíticas de los principales renglones, f) Estado de situación patrimonial con antigüedad no superior a 180 días que incluya pasivos, en caso de personas físicas, g) Estados financieros internos con firma autógrafa del representante legal, incluyendo

relaciones analíticas de los principales renglones, con una antigüedad no mayor a 180 días, h) Flujo de efectivo del acreditado que comprenda el plazo de crédito, i) Estudios de crédito y, tratándose de créditos de la cartera comercial, estudios de viabilidad económica, j) Documentación que acredite haber consultado a una sociedad de información crediticia respecto del solicitante del crédito, así como el informe expedido por la misma, k) Autorización de crédito, l) Análisis de la situación financiera del aval, m) Copia de los contratos de crédito y/o de los pagarés con los que se haya documentado el crédito, n) Avalúos actualizados de los bienes que garanticen el adeudo, y realizados de conformidad con las disposiciones establecidas por la comisión Nacional Bancaria y de Valores, o) Certificados de libertad de gravámenes de las garantías, p) Reportes de la Institución de Banca Múltiple, sobre la verificación de la existencia, legitimidad, valor y demás características de las garantías, q) Pólizas de seguros de las garantías a favor de la Institución de crédito, cuando por la naturaleza de los bienes se requiera su aseguramiento, r) Información que permita apreciar el comportamiento del acreditado en el cumplimiento de sus obligaciones crediticias con la institución, s) Informes de seguimiento de condiciones contractuales y garantías, t) Alternativas de pago y/o propuesta de reestructuración, u) Estudios de viabilidad de la reestructura, v) Autorización de la reestructura y/o convenio judicial, w) Identificación e integración del grupo económico al que pertenezca el acreditado, x) Información periódica del responsable de la cobranza judicial o extrajudicial del crédito, así como la documentación soporte correspondiente, y) Correspondencia con el acreditado, como cartas, telegramas y otros, y z) Cédulas de calificación trimestral.

- Que la información que los acreditados proporcionen de manera periódica esas instituciones, deberá conservarse en el expediente respectivo, la que corresponda a los dos últimos ejercicios.

- Que en el caso de los acreditados que formen parte de un grupo económico, el expediente que se les asigne deberá conjuntarse con los de aquellas personas que integren el referido grupo.
- Deberán designar personal responsable de integrar y actualizar los expedientes, así como de controlar el servicio de consulta de los mismos.
- Implementarán un mecanismo de control y verificación que les permita detectar documentación e información faltante en los expedientes de crédito.

Para poder calificar o valorar una cartera crediticia se deben considerar los siguientes aspectos:

La calificación de la cartera de créditos comprenderá aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. Los aspectos cuantitativos se refieren a la valuación numérica del comportamiento del acreditado y las circunstancias que lo afectan, mientras que los aspectos cualitativos se evalúan sobre la base de la experiencia, conocimiento y criterio del operador o calificador, respecto del acreditado y la actividad en la que éste se desenvuelve.

La calificación cuantitativa de la cartera se hará de acuerdo a una asignación de valores dependiendo de las características especiales que en cada concepto presenten los créditos, de tal forma, que las características más negativas obtendrán mayor puntuación, y por lo tanto, los créditos que reúnan un mayor número de puntos serán aquellos cuyas condiciones son más riesgosas y viceversa.

La calificación cualitativa en forma excepcional podrá modificar a la cuantitativa en más de un nivel de riesgo hacia arriba o hacia abajo.

Esta calificación deberá efectuarse de manera individual por lo que corresponde a los créditos que representan por lo menos el 80% del total de la cartera de la Institución,

incluyendo en esta calificación a los créditos cuyo saldo sea superior a la cantidad equivalente a cincuenta mil veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal. El 20% restante de la cartera, que en general corresponde a créditos al consumo o vivienda se calificarán con un tratamiento especial.

LA CALIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DEBERÁ ADAPTARSE DE ACUERDO CON LOS NIVELES DE RIESGO MARCADOS POR LA COMISION NACIONAL BANCARIA EN LA CIRCULAR No. 1128, PUBLICADA EN MEXICO, D.F. EL 15 DE AGOSTO DE 1991, EL CUAL NOS MUESTRA LO SIGUIENTE EN CUANTO A MATERIA DE RIESGO:

“A” Mínimo (Créditos normales o de riesgo normal)

“B” Bajo (Créditos con riesgo ligeramente superior al normal)

“C” Medio (Créditos con problemas potenciales)

“D” Alto (Créditos con pérdidas esperadas)

“E” Irrecuperable (Créditos con pérdida o irrecuperables)

Para efecto de definir el nivel de riesgo en la calificación de la cartera de créditos, se tomarán en cuenta 8 aspectos basados en la práctica crediticia, que son los siguientes:

1. Experiencia respecto al cumplimiento de las obligaciones correspondientes al pago del principal e intereses del crédito (análisis de pago).
2. El manejo de cuentas acreedoras y deudoras con la propia institución (el manejo de sus propias cuentas corrientes).
3. Situación financiera del acreditado (esto se debe realizar de forma anual)
4. Administración de la empresa

5. Análisis del mercado con el que se relaciona el acreditado
6. Situación de las garantías
7. Situación laboral del acreditado
8. Otros factores relevantes (entorno desfavorable)

Todos estos puntos en su conjunto reflejaran de una manera numérica los niveles para diferenciar la cartera vigente de la cartera vencida.

Por lo tanto los plazos y niveles para cartera vigente y vencida quedan de la siguiente manera:

“A” Clientes que van al corriente.

“B” Se incluirán a los deudores cuyos pagos presenten un atraso mayor de un mes y hasta tres meses.

“C” Se contemplaran los deudores cuyos pagos presenten un atraso un mayor de tres meses y hasta seis meses.

“D” Representa a los deudores cuyos pagos presenten atrasos mayores de seis meses y hasta nueve meses.

“E” Se incluyen a todos los deudores cuyos pagos presenten atrasos mayores de nueve meses.

Para los créditos de vivienda y consumo el tratamiento es el siguiente:

“A” Refleja a los deudores cuyos pagos se encuentre al día o presenten hasta un mes de atraso.

“B” Refleja a los deudores cuyos pagos presenten un atraso mayor de un mes y hasta tres meses.

“C” Refleja a los deudores cuyos pagos presenten un atraso mayor a tres meses y hasta seis meses.

“D” Refleja a los deudores cuyos pagos presenten un atraso mayor de seis meses y hasta doce meses.

“E” Refleja a los deudores cuyos pagos presenten atrasos mayores a doce meses.

Estos niveles de riesgo se expresan también de manera porcentual y están conformados de la siguiente manera:

| Nivel de Riesgo | | Puntaje |
|------------------------|--|----------------|
| A | | 0 |
| B | | 1 a 25 |
| C | | 26 a 50 |
| D | | 51 a 75 |
| E | | 76 a 100 |

Pero se ha considerado conveniente, darle cierta elasticidad al puntaje final de la calificación tomando en cuenta la experiencia que se ha tenido hasta la fecha, ya que esto permite un análisis más real o adaptado a las nuevas condiciones del mercado (situación de crisis económica), por lo cual la calificación definitiva de la cartera deberá manejarse bajo los siguientes parámetros también expresados en porcentajes de riesgo.

| Nivel de Riesgo | | | Puntaje | |
|------------------------|--|-------|----------------|------|
| A | | Hasta | | 12.5 |
| B | | 12.6 | A | 37.5 |
| C | | 37.6 | A | 62.5 |
| D | | 62.6 | A | 87.5 |
| E | | 87.6 | A | 100 |

La calificación cualitativa del acreditado se expresará sólo en literales y no en valores numéricos, y deberá manejarse una constancia documental de los criterios manejados para su asignación.

La calificación que se le da a la cartera individual por acreditado (o por expediente) deberá quedar registrada en una cédula que contenga por lo menos los datos que se presentan a continuación y deben quedar analizados en el siguiente formato. **ANEXO 1**

- NOMBRE DEL CITADO
- CREDITOS AUTORIZADOS
- RESPONSABILIDADES
- GARANTIAS
- VALUACION DEL CREDITO
- CALIFICACION GLOBAL

A continuación mostraremos la cédula que se maneja por crédito individual, así como la matriz de valuación según la clasificación del riesgo. **ANEXO 2**

3.3.2. ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero, nos permite conocer las necesidades financieras y operativas de la empresa, y planear las condiciones para resolverlas, el análisis se puede efectuar de la siguiente forma:

- Vertical: Es cuando se utilizan los estados financieros de un mismo periodo y
- Horizontal: Cuando se utilizan los estados financieros de varios periodos.

La situación financiera de una empresa y los resultados obtenidos de sus operaciones mercantiles, se presentan en los Estados financieros. Para efectos del análisis financiero entre los requisitos a cubrir por los estados financieros, se destacan:

Universalidad: Esto significa que la información, pueda ser aceptada e interpretada por cualquier persona, por lo que su elaboración deberá de contemplar los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Continuidad: La información deberá de presentar consistencia de un periodo a otro, utilizar el mismo método de valuaciones en los ejercicios presentados. En particular los Estados Financieros, se presentarán en pesos de poder adquisitivo del último periodo. El balance se presenta a una fecha determinada (31 Dic. 98), y el estado de resultados a un periodo determinado (1° Ene al 31 Dic. 1998).

Oportunidad: Son presentaciones de acuerdo a las necesidades de los usuarios (2 últimos ejercicios y una antigüedad no mayor a 3 meses).

Contenido:

- a) Encabezado: Nombre de la empresa y del documento (Balance o Estado de Resultados).
- b) Fecha: Fecha a que se presenta la información.
- c) Unidades monetarias.- Miles o millones de pesos, dólares, etc.
- d) Revisión: Antes de analizar los estados financieros, estos deberán de ser revisados, cuidando que el Activo Total, sea igual al Pasivo +Capital, y que la utilidad del ejercicio, presentada en el estado de resultados, se encuentre en el Capital Contable, como utilidad del ejercicio. Finalmente los documentos, deberán estar firmados por quien los elaboró y autorizó.

Los interesados en la información financiera son:

- Accionistas: Principalmente en la parte de las utilidades de la empresa.
- Administradores: Para analizar la Productividad y eficiencia de las operaciones.
- Acreedores: Pretenden conocer las posibilidades de recuperar los financiamientos otorgados y obtener negocios adicionales.

3.3.2.1 ESTADOS FINANCIEROS BASICOS

Los estados financieros básicos son: Balance General, Estado de Resultados y Estado de Cambios en la Situación Financiera.

BALANCE GENERAL

Definiremos el **Balance General** como “El estado financiero estático que presenta la situación del Activo, Pasivo y Capital contable a una fecha determinada”.²⁷

También presenta la situación financiera de un negocio, por que muestra clara y detalladamente el valor de cada una de los derechos y obligaciones, así como el valor del capital.

Cabe mencionar que para el caso de esta tesis se manejarán estados financieros bancarios, y esto representa que la contabilidad se maneja al contrario de una empresa industrial o comercial, ya que para lo que una empresa es un activo, para un banco es un pasivo, y viceversa.

Un claro ejemplo es en el rubro de bancos dentro de un balance, ya que en una empresa se encuentra esta cuenta del lado del activo y para el banco es un depósito, y por

²⁷ Lara Flores, Elías, PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD, pag. 30

lo tanto es un pasivo, ya que tiene que devolver ese dinero en cuanto el cliente lo solicite, y por lo tanto no es de él, sino que se lo debe al cliente.

A continuación se puntualizarán los principales rubros así como las subcuentas que integran cada uno de los componentes del balance general de un banco:

ACTIVO: Se define a esta parte del balance general como “un derecho de propiedad o valor adquirido, o una negociación realizada, la cual ha creado un derecho de propiedad aplicable al futuro”.²⁸ En pocas palabras el activo es el conjunto de bienes y derechos con los que cuenta una entidad.

Las principales cuentas del activo son:

- **Disponibilidades**
- **Instrumentos Financieros**
 - Títulos para negociar
 - Títulos disponibles para la venta
 - Títulos conservados a vencimiento
 - Valores no cotizados
- **Operaciones con valores y derivadas**
 - Saldos deudores en operación de reporto
 - Operaciones con instrumentos derivados
- **Cartera de Crédito Vigente**
 - Cartera comercial
 - Créditos a intermediarios financieros
 - Créditos al consumo
 - Créditos a la vivienda
 - Créditos a entidades gubernamentales
 - Créditos a FOBAPROA derivados de esquemas de capitalización

²⁸ Moreno Fernández, Joaquín, LAS FINANZAS EN LA EMPRESA, pag. 30

- Cartera de crédito vencida
- Estimación preventiva para riesgos crediticios
- Otras cuentas por cobrar
- Mobiliario
- Bienes adjudicados
- Inversiones permanentes en acciones
- Impuestos diferidos
- Otros activos

Cargos diferidos e intangibles

Cobertura de riesgos por amortizar en créditos para vivienda vencidos, UDIS.

PASIVO Y CAPITAL CONTABLE:

El pasivo se define como “El conjunto de Deudas y obligaciones que presenta una empresa o una persona física obtenidas tanto en el corto como en el largo plazo”.

²⁹

Para comprender mejor el concepto de capital lo analizaremos desde 3 aspectos diferentes los cuales son:

Capital económico: Es uno de los factores de la producción y esta representado por el conjunto de bienes necesarios para producir riqueza.

Capital financiero: Es el dinero que se invierte para que produzca una renta o un interés; por ejemplo, cuando un inversionista adquiere acciones de determinada empresa para obtener utilidades, el valor de sus acciones constituye su capital, porque sin ellas no puede percibir dividendos.

²⁹ Moreno Fernández, Joaquín, LAS FINANZAS EN LA EMPRESA, pag. 31

Capital contable: Se define como “La diferencia aritmética entre el valor de todas las propiedades de la empresa y el total de sus deudas”.³⁰ Por ejemplo, si una entidad tiene en efectivo, mercancías, mobiliario y terrenos un total de doscientos millones y en documentos por pagar por un valor de cincuenta millones, su Capital Contable es de ciento cincuenta millones.

Las principales cuentas del Pasivo y el Capital son:

- **CAPTACION**

 - Depósitos de disponibilidad inmediata

 - Depósitos a plazo

 - Bonos bancarios en circulación

- **PRESTAMOS INTERBANCARIOS Y DE OTROS ORGANISMOS**

- **OPERACIONES CON VALORES DERIVADAS**

 - Saldo acreedores en operaciones de reporto

- **OTRAS CUENTAS POR PAGAR**

 - ISR y PTU al personal por pagar

 - Acreedores diversos y otras cuentas por pagar

- **OBLIGACIONES SUBORDINADAS EN CIRCULACION**

- **CREDITOS DIFERIDOS**

- **CAPITAL CONTRIBUIDO**

 - Capital social

 - Primas en venta de acciones

 - Obligaciones subordinadas de conversión obligatoria a capital

- **CAPITAL GANADO**

 - Reservas de capital

 - Utilidades retenidas

³⁰ Moreno Fernández, Joaquín, LAS FINANZAS EN LA EMPRESA, pag. 32

Déficit por valuación por títulos disponibles para la venta
Resultado por conversión de operaciones extranjeras
Efectos de valuación en empresas asociadas y afiliadas
Insuficiencia en la actualización del capital
Utilidad neta

ESTADO DE RESULTADOS

Definiremos al Estado de Resultados como el estado financiero dinámico que muestra las pérdidas o ganancias que una corporación o empresa tuvo a raíz de sus actividades en un periodo de tiempo determinado.³¹

En este documento se reflejan los ingresos o ventas, costos, gastos y utilidad o pérdida resultante en un periodo. A diferencia de los estados de resultados de empresas industriales o comerciales, en una Institución de Banca Múltiple, las ventas son representadas por los Ingresos que obtienen a través del cobro de intereses a sus clientes (TASA ACTIVA), el costo de ventas es representado por el interés que paga el banco a sus ahorradores (TASA PASIVA), y la diferencia entre tasas es conocida como MARGEN FINANCIERO (en caso de empresas comerciales o industriales se representa a través del COSTO DE VENTAS).

Como puede contemplarse, en el Estado de Resultados se muestra detalladamente como se ha obtenido la utilidad del ejercicio, mientras que en el Balance General únicamente muestra la utilidad, más no la forma como se ha obtenido esta, razón por la cual el estado de Resultados se considera como un estado complementario junto con el Balance General.

Para que lo anterior quede más claro, procederemos a desarrollar la estructura del estado de resultados bancario:

³¹ Lara Flores, Elias, PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD, pag. 59

| | |
|----|---|
| | INGRESOS POR INTERESES |
| - | GASTOS POR INTERESES |
| +- | RESULTADO POR POSICION MONETARIA |
| = | MARGEN FINANCIERO |
| + | COMISIONES Y TARIFAS |
| +- | RESULTADO POR INTERMEDIACION |
| = | INGRESOS TOTALES DE LA OPERACIÓN |
| - | GASTOS DE ADMINISTRACION Y PROMOCION |
| = | RESULTADO DE LA OPERACIÓN |
| +- | OTROS GASTOS (PRODUCTOS) |
| = | RESULTADO ANTES DE ISR Y PTU |
| - | TAXES |
| = | RESULTADO NETO |

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA O BOLETIN B12

Lo definiremos como “El documento que nos permite conocer los recursos generados o utilizados a partir de las operaciones normales de una empresa”.³²

Nos permite reconstruir las actividades de operación, financiamiento e inversión, efectuadas durante un periodo y evaluar la estrategia y toma de decisiones de la administración para llevar a cabo la operación de la empresa.

Se calcula a través de comparar estados financieros expresados en pesos constantes, es decir con el mismo poder adquisitivo.

³² ANALISIS FINANCIERO, Material de apoyo, Diplomado Analista Bursátil, pag. 19

Su calculo se efectúa obteniendo las diferencias del año base (00) y año de referencia (01), los datos con los que se elabora el documento de referencia, serán los que resulten al año de referencia.

Como este documento permite determinar las entradas o fuentes y salidas o aplicaciones de efectivo, eliminaremos con el movimiento contrario los cargos no monetarios o virtuales.

Para determinar si los recursos entran o salen, se parte de la siguiente regla:

FUENTE U ORIGEN DE RECURSOS (SALIDA O APLICACION DE RECURSOS)

| | | |
|-------------|---------------|-------------|
| DISMINUCION | A C T I V O | AUMENTO |
| AUMENTO | P A S I V O | DISMINUCION |
| AUMENTO | C A P I T A L | DISMINUCION |

La estructura del estado de cambios es la siguiente:

1. - Actividades de Operación

Resultado del periodo

+ Recursos no monetarios

= Generación Interna

Captación de ventanilla, mesa de dinero e interbancaria

Cartera crediticia

Operaciones por tesorería en instrumentos financieros

Recursos Generados (Utilizados) en la Operación

=Generación Operativa

2. Actividades de financiamiento

Aumento (disminución), deudas a corto plazo
Aumento (disminución), deudas de largo plazo
Aumento (disminución), Capital contable
Fuentes (Usos) de financiamiento

3. Actividades de Inversión

Valores, muebles e inmuebles adjudicados, neto
Adquisición (Venta) Activo Fijo
Otros Activos, neto
Fuentes (Usos) de financiamiento

Aumento (disminución), de otras cuentas por cobrar y pagar
+ Disponibilidades al inicio del año
= **Disponibilidades al final del año**

La interpretación de este documento parte de considerar, la capacidad de las ventas o ingresos en caso del banco) para generar utilidades, que aunadas a cargos no monetarios le llevan a una generación interna, que puede o no cubrir las necesidades de capital de trabajo, lo que llevara a buscar financiamientos de corto o largo plazo o recursos de accionistas y en su caso efectuar inversiones en activos fijos o desinversiones de los mismos, el saldo del efectivo del periodo mas las disponibilidades al inicio del año, será igual al saldo de las disponibilidades al final del año, lo que permite considerar que los cálculos de formulación del documento fueron correctos.

3.3.2.2. METODOS DE ANALISIS

PORCENTAJES (%)

Lo definiremos como “El análisis de tipo vertical, el cual permite determinar la forma porcentual, que de un periodo a otro han cambiado los renglones del Estado de Resultados y del Balance”.³²

En el caso particular del Estado de Resultados, se parte de considerar como 100% los ingresos, y contra estos se comparan los costos y gastos de operación y financieros, así como las utilidades y productos.

En el caso del Balance se pueden calcular porcentajes como un 100%, el Activo Circulante, con lo cual podremos determinar que porcentaje de los recursos están en cada uno de sus rubros, situación que también se puede manejar en el Activo Fijo, Diferido y por supuesto en el Pasivo de Corto y Largo Plazo, así como en el Capital Contable.

En cuanto al Pasivo y Capital contable, se parte en 2 el análisis, ya que el pasivo se analiza de forma independiente al Capital Contable, ya que el origen de cada una de las partes es diferente.

A continuación se mostrará de forma gráfica como se representa este método:

Estados de resultados del-----al-----de 00

| | | |
|-----------------|-----------|------|
| Ventas | 2,325,876 | 100% |
| Costo de Ventas | 1,744,407 | 75% |

³² ANÁLISIS FINANCIERO, Material de apoyo, Diplomado Analista Bursátil, pag. 22

| | | |
|-----------------------|---------|-----|
| Utilidad Bruta | 581,469 | 25% |
| Gastos de Operación | 116,294 | 5% |
| Gastos | 245,367 | 20% |
| Impuestos | 85,370 | 4% |
| Resultado del Periodo | 134,438 | 6% |

Balance General al---de-----00

| | | |
|--------------------------|------------------|-------------|
| Efectivo | 3,524 | 1% |
| Clientes | 96,789 | 33% |
| Operaciones con Valores | 152,345 | 52% |
| Otros | 37,245 | 13% |
| Activo Circulante | 290,048 | 5% |
| Inmueble | 5,345,768 | 99% |
| Maquinaria y Equipo | 68,976 | 1% |
| (Depreciación acum.) | (6,898) | |
| Activo fijo | 5,407,846 | 94% |
| Activo diferido | 56,788 | 1% |
| | | |
| ACTIVO TOTAL | 5,754,682 | 100% |

ANALISIS DE TENDENCIAS

Método en el cual se comparan los renglones que se deseen evaluar, del estado de resultados o del balance, y se determinan los cambios más significativos en dichos renglones, para su cálculo, se procede a lo siguiente:

A). - Se selecciona un año base, a partir del cual se evalúan los cambios ocurridos en el renglón seleccionado del estado de resultados o del balance.

| AÑO | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| CARTERA | 45,325 | 67,543 | 78,760 | 83,231 |
| INDICE | 100 | 149 | 174 | 184 |

B). - El Índice de tendencia, determina el cambio de cada año.

C). - El Índice de tendencia, se calcula con la siguiente fórmula.

$$1995 \left(\left(\frac{67,543}{45,325} \right) - 1 \right) * 100 = 49.02$$

$$1996 \left(\left(\frac{78,760}{45,325} \right) - 1 \right) * 100 = 73.77$$

$$1997 \left(\left(\frac{83,231}{45,325} \right) - 1 \right) * 100 = 83.63$$

Estos porcentajes se pueden representar de manera gráfica, para cuestión de presentación. Lo anterior nos refleja la tendencia de la cartera en los últimos 3 años. De esta forma podríamos calcular índices de otros conceptos del balance, graficarlos y compararlos, para tener análisis más profundos y comparativos.

RAZONES FINANCIERAS

“La relación entre una partida y otra expresada en forma matemática se conoce como una razón.”³³

Esto aplicado a los estados financieros de cualquier entidad, nos permite determinar, la relación que existe entre los renglones del Estado de Resultados y el Balance. Por ejemplo, si tenemos una utilidad neta de \$1,000,000.00 puede parecer favorable. Sin embargo, si esta cantidad se relaciona con el capital, podría representar una utilidad neta del 1% solamente.

La clasificación de las razones financieras es de la siguiente manera:

³³ Dale Kennedy, Ralph, ESTADOS FINANCIEROS, pag. 373

LIQUIDEZ: Una de las mejores pruebas de la liquidez bancaria es la razón del activo rápido al total de los depósitos. El activo rápido o efectivo y aquellos activos que pueden convertirse rápidamente en efectivo, comprenden la reserva primaria, parte de la reserva secundaria e inversiones fácilmente realizables, y aquellos préstamos y descuentos cuyo vencimiento es a corto plazo o que pueden ser redescontados. El activo gravado no está disponible como activo rápido. La razón del ACTIVO RAPIDO se determina dividiendo el total de ACTIVO RAPIDO, es evaluado como cantidades realizables, entre los DEPOSITOS TOTALES. Mientras mayor sea esta razón, mayor será la liquidez de un Banco. Si embargo, una razón del activo rápido más elevada no representa necesariamente, la razón más favorable desde el punto de vista de la obtención de utilidades, puesto que pueden predominar el efectivo y los activos de baja productividad. Un banco tiene una razón de ACTIVO RAPIDO favorable, cuando tiene liquidez suficiente para hacer frente a las demandas corrientes, aún cuando la liquidación de los préstamos demuestre ser lenta.

ACTIVIDAD: Son razones que indican la efectividad con que se realizan las operaciones. Entre las razones manejadas en un banco son las siguientes: **INGRESOS NETOS/ACTIVO TOTAL E INGRESOS NETOS/ACTIVO FIJO**. Estas razones nos indican el buen aprovechamiento de los activos de la empresa.

ENDEUDAMIENTO: Estos indicadores, miden la relación entre recursos propios y recursos obtenidos vía financiamientos, sin considerar el plazo y grado de exigibilidad de las obligaciones. Las razones más usadas en el medio son las siguientes: **Apalancamiento PASIVO TOTAL/CAPITAL CONTABLE**. Esto nos indica que por cada peso invertido por accionistas, cuanto se ha obtenido vía financiamiento externo, el resultado de la razón se mide con relación a 1, e indica que por cada peso invertido en la empresa, cuanto se debe, mientras sea menor el resultado, mejor será la estructura financiera o nivel de apalancamiento; pero estos resultados, se tomarán considerando también el giro de la empresa. La segunda razón importante es la de Endeudamiento = **PASIVO TOTAL/ACTIVOS TOTALES**. Muestra la relación de Pasivos Totales a Activos

Totales, e indica el porcentaje de recursos que han proporcionado los acreedores con relación a los recursos invertidos por accionistas o con recursos propios.

RENTABILIDAD: Indican la capacidad con que se ha llevado a cabo la operación de la empresa, y se expresa en términos de porcentaje. Las razones más comunes son las siguientes: Rendimiento de Ingresos netos = **(RESULTADO DEL PERIODO/INGRESOS NETOS)*100**. Esta relación nos muestra la capacidad de los ingresos o ventas para absorber los costos y gastos de operación, así como financieros y generar utilidades, o de cada peso vendido o ingresado, con cuanto nos quedamos. Otra razón es la de Rentabilidad del Capital Contable = **(RESULTADO DEL PERIODO/CAPITAL CONTABLE)*100**. Esto nos indica la tasa de rendimiento de los accionistas, de cada peso invertido en la empresa.

Por último, la razón de Rendimiento de Activos Totales = **(RESULTADO DEL PERIODO/ACTIVO TOTAL)*100**. Esta razón mide el rendimiento total sobre la inversión de la empresa, interpretándose, como cuanto se obtiene por cada peso invertido en activo fijos, o cual es el rendimiento de los activos totales de la empresa.

También puede utilizarse este indicador, para medir cualquier otro renglón del activo y puede hacerse con relación a ventas o ingresos, donde se interpretaría, de cada peso invertido en el activo total, cuanto obtenemos **(VENTAS/ACTIVO TOTAL)*100**.

Otra razón importante es la de **DEPOSITOS TOTALES/CAPITAL**. La relación entre los depósitos totales y el capital es de importancia tanto para los depositantes como para los accionistas. El capital, la participación de los accionistas en el banco, representa un margen de seguridad para los depositantes. Los fondos en depósito en el grado en que están invertidos por el banco en un activo productivo, representan la fuente más importante de ganancias para los accionistas. Para que sea de mayor relevancia esta relación debe determinarse después de que todas las pérdidas conocidas o anticipadas, han sido eliminadas contra utilidades por aplicar.

Dicha relación depende del importe de efectivo y de la seguridad y liquidez del activo, de la situación económica, de los tiempos, de los vínculos del banco con un banco de la reserva federal (BANXICO), de la existencia de la protección del seguro federal, de los depósitos para los depositantes del banco y de la efectividad de la administración en su política acerca de préstamos e inversiones. En la medida en que estos factores sean favorables, se justificará una razón más alta de los depósitos al capital.

Esta razón proporciona un indicio de las ganancias probables y los riesgos; resalta el principio de “NEGOCIAR CON EL CAPITAL”. Los accionistas se benefician por la inversión de los depósitos de los clientes, cuando la utilidad realizada por el banco es mayor que el costo de los fondos.

Consecuentemente mientras mayor sea el importe de los depósitos de los clientes que se invierten con utilidad y más bajo el importe del capital, más alto será el rendimiento para los accionistas.

3.3.2.3. RESUMEN FINANCIERO

Definiremos el Resumen financiero como el documento mediante el cuál se plasma el resultado analítico financiero a empresas contemplando los aspectos más importantes de las mismas.³⁴

Algunos de los aspectos importantes a considerar son Ventas, Utilidad, Liquidez (contemplando la operación), Estructura de Capital, así como los rubros que se consideren necesarios para realizar el análisis según el giro de la empresa. Uno de los métodos más utilizado para plasmar interpretaciones financieras es el **VULC** (Ventas o Ingresos, Utilidad, Liquidez, Capital), en el cual se detallan las siguientes interpretaciones financieras:

³⁴ ANALISIS FINANCIERO, Material de apoyo, Diplomado Analista Bursátil, pag. 25

- **Ventas o ingresos** – En esta parte del resumen se analizan los ingresos promedio de la empresa, así como su incremento o decremento, mostrando la tasa media de crecimiento. En esta parte se tiene que explicar él por que de los incrementos o decrementos de los ingresos.
- **Utilidad** – En esta parte del resumen se analiza el decremento o incremento de las utilidades, así como el análisis de los rubros o partidas del Estado de Resultados y Balance que intervinieron en la obtención de dicha utilidad.
- **Liquidez** – En esta parte del resumen se analizan los indicadores de solvencia y liquidez, así como la operación de la empresa.
- **Capital** – En esta parte del resumen se analiza la estructura del capital de la empresa, así como su estructura financiera apoyándose en las razones de apalancamiento, y distribución de capital.

3.3.2.4. LIMITACIONES AL APOYO EXCLUSIVO DEL ANALISIS FINANCIERO

Los estados Financieros se conforman de ciertas reglas y estándares que permiten una lectura ágil y comprensible. Sin embargo, estas reglas imponen limitaciones para la correcta interpretación de los Estados Financieros, entre las que encontramos las siguientes:

- Los estados Financieros únicamente muestran hechos susceptibles de ser medidos en términos financieros, y por lo tanto, no siempre se apegan del todo a la realidad.
- La elaboración de los Estados financieros esta basada en precios prevalecientes al momento en que ocurren los eventos y dichos precios pueden no ser aplicables en el balance general debido a la inflación. Esta limitación puede ser de gran relevancia en

ambientes altamente inflacionarios donde los precios de los insumos pueden variar a diario.

- El Balance General de una compañía es similar a una fotografía tomada en un momento determinado (por que es un estado. Financiero estático), a pesar de que sus recursos están fluyendo continuamente. Por esta razón, el Balance General no refleja la situación de la compañía durante todo el año. Por tanto, si la empresa es de carácter estacional es preciso hacer cálculos por separado para una mayor exactitud.
- Los Estados Financieros son, entre otras cuestiones, preparados por razones fiscales, y muchas compañías recurren a todos los medios legales para reducir su tasa impositiva, lo que puede resultar en ganancias distorsionadas.

ANEXO 1

CALIFICACION DE LA CARTERA CREDITICIA
CEDULA RESUMEN POR CREDITO INDIVIDUAL

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------|---------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|
| CITADO: <input type="text"/> | | REGION | | SUCURSAL: <input type="text"/> | | | | | | | |
| BANCO: <input type="text"/> | | FUNCIONARIO | | | | | | | | | |
| | | NO. DE CUENTA | | | | | | | | | |
| | | FECHA | | | | | | | | | |
| CREDITOS AUTORIZADOS | | | RESPONSABILIDADES | | | | | | | | |
| MONTO | VENCIMIENTO | VIGENTE | VENCIDO | DEUDOR POR INT. | TOTAL | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCION DE GARANTIAS | | | | | | | | | | | |
| VALUACION DEL CREDITO | | | | | | | | | | | |
| ASPECTOS CUANTITATIVOS | | | | | ASPECTOS CUALITATIVOS | | | | | | |
| | A | B | C | D | E | NIVEL | A | B | C | D | E |
| 1 | | | | | | 1 | | | | | |
| 2 | | | | | | 2 | | | | | |
| 3 | | | | | | 3 | | | | | |
| 4 | | | | | | 4 | | | | | |
| 5 | | | | | | 5 | | | | | |
| 6 | | | | | | 6 | | | | | |
| 7 | | | | | | 7 | | | | | |
| 8 | | | | | | 8 | | | | | |
| CALIFICACION CUANTITATIVA | | | | | | CALIFICACION CUALITATIVA | | | | | |

CALIFICACION TOTAL

ANEXO 2

A continuación presentaremos de manera gráfica la combinación o relación que existan entre los diferentes niveles de riesgos y los conceptos que se manejan para analizar un crédito, expresados en porcentaje:

MATRIZ DE VALUACION

NIVELES DE RIESGO

| CONCEPTOS | A CRED. NORMALES O DE RIESGO NORMAL | B CRED. CON RIESGO LIGERAMENTE SUPERIOR AL NORMAL | C CRED. CON PROBLEMAS POTENCIALES | D CRED. CON PERDIDAS ESPERADAS | E CREDITOS CON PERDIDA O IRRECUPERABLES |
|---|--|---|--|---|--|
| PAGO O AMORTIZACION DE PRESTAMOS O CREDITOS | 0.00 | 6.25 | 12.50 | 18.75 | 25.00 |
| MANEJO DE SUS CUENTAS | 0.00 | 4.75 | 9.50 | 14.25 | 19.00 |
| SITUACION FINANCIERA DEL ACREDITADO | 0.00 | 4.50 | 9.00 | 13.50 | 18.00 |
| ADMINISTRACION DE LA EMPRESA | 0.00 | 3.00 | 6.00 | 9.00 | 12.00 |
| CONDICIONES DEL MERCADO EN RELACION CON EL ACREDITADO | 0.00 | 2.50 | 5.00 | 7.50 | 10.00 |
| SITUACION DE LAS GARANTIAS | 0.00 | 2.00 | 4.00 | 6.00 | 8.00 |
| SITUACION LABORAL DEL ACREDITADO | 0.00 | 1.25 | 2.50 | 3.75 | 5.00 |
| OTROS FACTORES RELEVANTES (ENTORNO DESVAFORABLE) | 0.00 | 0.75 | 1.50 | 2.25 | 3.00 |
| TOTAL | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |

CAPITULO IV. CASO PRACTICO

4.1 OBJETIVO: Desarrollar el proceso de fusión de carteras crediticias entre BANCO INTERNACIONAL (BITAL) Y BANCO DEL ATLANTICO, mediante el modelo racionalista de las 7 fases.

4.2 HIPOTESIS: COMPROBAR QUE SE LOGRA INCREMENTAR EL VALOR DE INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE A TRAVES DE LA FUSION DE CARTERAS CREDITICIAS.

4.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA (BITAL)

Grupo Financiero Bital se forma en 1992 como resultado de la unión de dos Instituciones: **Grupo Prime**, que operaba con varias empresas financieras no Bancarias, en la época de la estatización bancaria, y **Banco Internacional**, hoy **BITAL**, que se incorporo al Grupo en julio de 1992 durante el proceso de reprivatización de la Banca Mexicana.

BITAL funciona como la Institución eje del Grupo Financiero Bital, aprovechando sus canales de distribución para que, con el apoyo de las otras compañías que pertenecen al Grupo, pueda ofrecer un esquema de servicios integrados. El enfoque principal del Grupo es el de atender a los mercados masivos, tanto personas físicas como pequeñas y medianas empresas, sin descuidar los altos niveles.

BITAL inicio desde su adquisición una intensa labor de mejora continua en todas las áreas para lograr una mayor eficiencia en su operación. Para ello fue necesario modernizar su funcionamiento invirtiendo 470 millones de dólares en tecnología de sistemas y telecomunicación, reorientar los esfuerzos de promoción hacia el mercado objetivo, mejorar la mezcla de captación, cambiar la actitud del personal hacia el cliente y desarrollar una nueva imagen.

Además de la intensa labor de reingeniería, la modernización de procesos y el crecimiento en cobertura, desde 1992 se han realizado importantes acciones para fortalecer la situación financiera del Banco.

Estas acciones se intensificaron en 1995 a consecuencia de la crisis económica que se suscitó en nuestro país. Adicionalmente a los aumentos de capital realizados en años anteriores se implementaron agresivos planes de capitalización durante 1995 y 1996 con el fin de incrementar el nivel de capitalización y de estar en la posibilidad de vender al Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) parte de la cartera de crédito, manteniendo así una sana posición de sus activos.

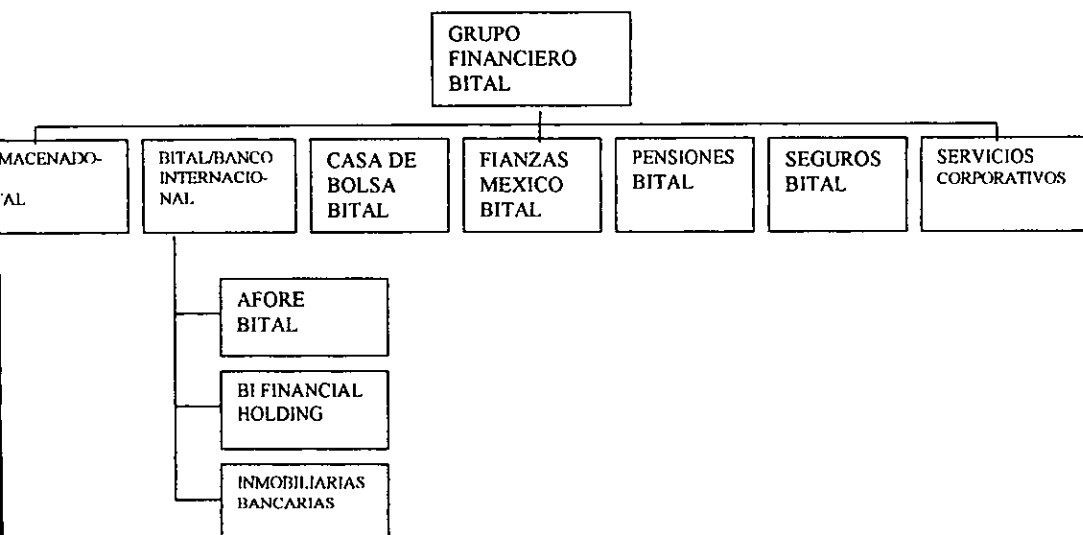
4.4. EMPRESAS DEL GRUPO

Grupo Financiero Bital, como sociedad controladora de agrupación financiera, es tenedora de acciones de empresas que ofrecen servicios financieros. Su filosofía siempre ha sido manejar el concepto de Banca Universal, es decir, el ofrecer todos los servicios financieros bajo el mismo techo. Actualmente, el Grupo está integrado por seis subsidiarias de servicios financieros:

- ALMACENADORA BITAL
- BANCO INTERNACIONAL
- CASA DE BOLSA BITAL
- FIANZAS MEXICO BITAL
- SEGUROS BITAL
- PENSIONES BITAL

Pensiones Bital se formó en 1997 e inició operaciones en el mes de agosto de 1997, para administrar los recursos de las pensiones resultantes del ahorro en las Afores al momento de disponer de ellos. Adicionalmente, el Grupo Financiero Bital cuenta con una empresa de servicios corporativos.

EMPRESAS DEL GRUPO



A su vez, BITAL tiene como subsidiarias el 51% de una administradora de fondos para el retiro, Afore Bital, en sociedad con ING BARINGS, quien controla el 49% restante, también una empresa financiera ISEFI; una de inversiones inmobiliarias, Promintur, y una empresa especializada en la inversión de valores en el extranjero, B.I. FINANCIAL HOLDING.

4.5. ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE

En BITAL, considera, que siendo una empresa de servicio, el cliente es la base fundamental del éxito. En la medida que la Institución logre dar los servicios y beneficios adecuados a las necesidades de cada uno de sus clientes, esta garantizará su permanencia y rentabilidad. Con este fin, la innovación de productos, junto con la expansión de la red de sucursales y horarios, la calidad de atención de la gente de BITAL y la campaña publicitaria son elementos fundamentales para el crecimiento.

Aplicando estos principios, BITAL ha logrado un importante crecimiento en la base de clientes, especialmente en la captación tradicional. Durante el año se mantuvo un promedio de aperturas superior a las cincuenta mil cuentas de captación tradicional por semana. Con ello, el número de cuentas pasó de 2.8 millones en diciembre de 1996 a 5.3 millones en diciembre de 1997, mostrando un incremento en el año del 89 por ciento.

La enorme base de clientes que BITAL ha llegado a acumular permitirá que a partir de 1998 se busque mejorar la calidad de cuentas, ya sea a través de la venta cruzada de productos de captación, crédito, seguros y otros servicios, o bien, a través del cobro de comisiones por los diferentes servicios (Con el cobro de los servicios estiman perder 2,000,000 de cuentas, pero de las cuales el 50% son improductivas, y con el otro 50% pretenden incrementar las utilidades del banco).

Para garantizar que la atención y el servicio al cliente sean adecuados y para lograr el desarrollo de productos de acuerdo con sus necesidades, BITAL está organizado en seis áreas o segmentos de negocio. La estructura de toda la organización se encuentra orientada para satisfacer las necesidades de los clientes en este segmento y, de esta forma, se ha logrado una reducción de niveles organizacionales obteniendo así un mayor acercamiento con los clientes.

- **SEGMENTO DE BANCA COMERCIAL:** Atiende al pequeño ahorrador y tiene como objetivo satisfacer sus necesidades de crédito y servicio. La red de sucursales es administrada por este segmento que, a su vez, se encuentra dividido en dos direcciones: Zona Metropolitana y República.

- **SEGMENTO DE BANCA PATRIMONIAL:** Se ha desarrollado un servicio especializado en personas físicas con altos ingresos que presentan necesidades financieras complejas.

- **SEGMENTO DE BANCA PRIVADA:** Se creó para atender al mercado más exclusivo de personas físicas, formado por personas de altos recursos, así como consejeros y accionistas del Grupo. El objetivo es ofrecer una amplia asesoría financiera, fiscal y legal al cliente a través de un solo asesor financiero, altamente capacitado y en instalaciones exclusivas.

Para atender a las personas morales y personas físicas con actividad empresarial, BITAL cuenta con tres segmentos diferentes: El segmento de Negocios y Empresarios, el Segmento de Banca Empresarial y el Segmento de Banca Corporativa. Cada uno atiende a los clientes dependiendo de su tamaño y el volumen de negocio que aporte a la Institución.

- **SEGMENTO DE NEGOCIOS Y EMPRESARIOS:** Está orientado a atender a clientes cuyas necesidades financieras no requieren de una alta especialización y sin embargo tienen, generalmente, una contabilidad informal, así como necesidades similares a las de los clientes de Banca Comercial.
- **SEGMENTO DE BANCA EMPRESARIAL:** Está orientada a negocios de mayor tamaño que requieren servicios financieros más completos. Existe además un área de atención especial para los clientes que corresponden al GOBIERNO FEDERAL y entidades gubernamentales.
- **SEGMENTO DE BANCA CORPORATIVA:** Está enfocado a ofrecer, además de los servicios tradicionales de banca, asesorías y servicios especializados a aquellas empresas que manejan operaciones de mayor tamaño y complejidad que las consideradas en el Segmento Empresarial.

Las relaciones con los clientes de los tres segmentos empresariales generalmente aportan a BITAL nuevas relaciones con los proveedores y clientes de estas empresas, fortaleciendo la base de clientes en todos los niveles.

Servicios como pago de nominas y la recepción automatizada de pagos, aumentan al arraigo de estos clientes. Cada segmento cuenta con su propia unidad de mercadotecnia para garantizar que en diseño de nuevos productos y servicios se consideren las necesidades de los clientes específicas de cada grupo. Con esto BITAL ha podido estar a la vanguardia en el lanzamiento de nuevos productos incursionando en mercados que trascienden a la banca tradicional.

4.6. CRECIMIENTO Y CONSOLIDACION

BITAL ha demostrado un importante crecimiento en 1997 continuando la tendencia que arranco en 1995. El crecimiento que ha demostrado la Institución en los últimos años, obedece al fortalecimiento de la infraestructura del Banco para llegar a tener una mejor cobertura en el ámbito nacional y para ofrecer servicios innovadores y de calidad.

La red de sucursales ha sido un factor crucial para mantener la competitividad del Banco dentro de su mercado objetivo: el de la BANCA DE MENUDEO. Además, la modernización y el crecimiento de canales de distribución alternativos a las sucursales han sido imperativos para lograr una eficiencia en la operación sin determinar el servicio al cliente.

Innovación y Servicio han sido las principales características de la Institución que han logrado el reconocimiento del nombre de BITAL en el mercado, dando como resultado un importante incremento en la base de clientes y en la participación de mercado, particularmente en depósitos a la vista.

4.6.1. CONSTITUCION DE ACCIONES

| SERIE DE LA ACCION | NO. DE ACCIONES |
|--------------------|-----------------|
| SERIE A | 230000000 |
| SERIE B | 195950000 |
| TOTAL ORDINARIO | 426500000 |
| SERIE L | 88823189 |
| TOTAL | 515323189 |

4.7. ENTORNO ECONOMICO ACTUAL

Actualmente BITAL, que es una empresa que pertenece al sector Financiero presenta los siguientes problemas:

Existe actualmente una crisis en el financiamiento al sector privado, debido a la crisis económica general, pero esto no es el único problema que enfrenta el sector, ya que adicionalmente a esto se generaron eventos provocados por el gobierno que contribuyeron enormemente a reducir la transferencia necesaria de liquidez a las entidades.

El sector financiero debe tratar de equilibrar los recursos monetarios: captarlos de quienes los tienen y trasladarlos a quienes los necesitan. La ineficiencia actual del sistema financiero no puede achacarse únicamente a la crisis económica general, ni a los factores externos que están repercutiendo tanto al sector.

El problema medular de la banca no consiste en que los créditos estén caros, sino que las instituciones que conforman los mercados nacionales están muy mal, ya que aunque el gobierno este tratando de controlar las principales variables macroeconómicas (inflación, tipo de cambio, y tasas de interés), si la banca no tiene estructuras adecuadas para ser empresas sólidas, no podrán fortalecer al sector.

Un claro ejemplo es la banca de desarrollo, encabezada por nafin, que desde hace varios años no ha mostrado su papel de fomento al sector privado.

En cuanto a los bancos comerciales, sus problemas comenzaron con la nacionalización de la banca en 1982, los cuales se agudizaron durante esta década y llegaron a su clímax con el desmoronamiento del Fobaproa. Otro problema que afectó a la banca y en general al sector, es que no están preparados para el cambio, y esto se refleja con la situación de la globalización y apertura comercial mundial, la cual requeriría cambios drásticos, reformas y nuevos sustentos a los mercados. Actualmente la Banca enfrenta una gran competencia internacional, mucho más fuerte y más preparada para el cambio, y que pretende lograr desplazar a los bancos más fuertes del sector.

El sector presenta una necesidad de reingeniería, ya que el financiamiento al sector productivo no se va a activar nada más porque bajen las tasas. Por lo menos, no en la medida en que la economía lo requiere. Para que el dinero fluya otra vez al aparato productivo es necesario que el sector financiero sea eficaz. El abaratamiento del dinero no depende exclusivamente de la mejoría eventual de las variables económicas, depende también y mucho, de la eficiencia y firmeza de los mercados domésticos.

Por lo tanto, los bancos lo que tienen que hacer, es realizar una reingeniería y crear una nueva estructura, tanto flexible al cambio como sólida para poder mantenerse en un sector que está muy deteriorado.

4.8. DESARROLLO DEL MODELO DE LAS SIETE FASES

El desarrollo de este modelo se basa en 3 supuestos principales:

1).- Que la fusión manejada fue de tipo "COMBINACION", en la cual se fusionan 2 empresas (en este caso dos bancos), y solo sobrevive 1 (BITAL).

2).- Que la estrategia que se perseguía con esta fusión, era una integración horizontal o economía de escala, en la cual se pretende incrementar activos, reducir costos y eliminar competencia ineficiente, y

3).- La fusión fue llevada a cabo a finales de 1997, por lo tanto el análisis para el primer año (1997), es de forma separada (por un lado se analizan las cifras de BITAL y por el otro las de ATLANTICO), y para el año de 1998 ya se consideran las cifras fusionadas.

4.8.1. ETAPA I. DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

BITAL tiene definidos los siguientes OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- 1. CRECER EN NUMERO DE SUCURSALES, TERMINALES PUNTO DE VENTA (CAJEROS) Y EN NUMERO DE CLIENTES (PARTICIPACION DE MERCADO).**

SUCURSALES

No. DE SUCURSALES 1992: 315

No. DE SUCURSALES 1993: 336

No. DE SUCURSALES 1994: 458

No. DE SUCURSALES 1995: 575

No. DE SUCURSALES 1996: 1016

No. DE SUCURSALES 1997: 1502

No. DE SUCURSALES 1998 (CON FUSION): 1750

CAJEROS AUTOMATICOS

| | |
|-----------------------------------|------|
| No. DE CAJEROS 1992: | 77 |
| No. DE CAJEROS 1993: | 94 |
| No. DE CAJEROS 1994: | 254 |
| No. DE CAJEROS 1995: | 481 |
| No. DE CAJEROS 1996: | 1270 |
| No. DE CAJEROS 1997: | 2167 |
| No. DE CAJEROS 1998 (CON FUSION): | 2800 |

CUENTAS DE CAPTACION TRADICIONAL (MILLONES DE CUENTAS)

| | |
|-----------------------------------|-------------------|
| No. DE CUENTAS 1994: | 500,000 CUENTAS |
| No. DE CUENTAS 1995: | 1,000,000 CUENTAS |
| No. DE CUENTAS 1996: | 2,800,000 CUENTAS |
| No. DE CUENTAS 1997: | 5,000,000 CUENTAS |
| No. DE CUENTAS 1998 (CON FUSION): | 7,000,000 CUENTAS |

Con este proceso de fusión, pretende alcanzar el 11% de participación del mercado nacional.

2. CRECER EN ACTIVOS Y CAPTACION (\$)

Para BANCO INTERNACIONAL, crecer en activos y captación es primordial, ya que este es su negocio principal, además si juega adecuadamente con estas dos variables, lograra ser un banco rentable y más líquido.

El saldo de la cartera de crédito ascendió a 54427.5 MILLONES DE PESOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 (ANTES DE REALIZAR LA FUSION), por lo que se espera que con el proceso de fusión esta cifra se incremente en un 35%. Al igual el dato de la

captación en pesos para 1997 asciende a 29,263.0 MILLONES DE PESOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 y se espera que con la fusión se incremente también en un 35%.

El crecimiento que Grupo Financiero Bital, y en especial BITAL/BANCO INTERNACIONAL, ha tenido en los últimos años, marca una fuerte tendencia en materia de captación que caracterizo al ejercicio de 1996 y que se mantuviera durante 1997 y 1998.

El incremento sostenido en la base de clientes en depósitos esta fundamentado en la agresiva política de expansión de medios de entrega, incluyendo sucursales, cajeros automáticos y medios alternativos.

El servicio al cliente ha sido el factor clave para este crecimiento y ligado a este, la innovación de productos. El año se caracterizó también por un arranque en la promoción masiva de productos de crédito para el consumo y para la pequeña empresa. Aún cuando el volumen de dichos productos no alcanza a ser una parte importante del portafolio de BITAL, esta actividad marca el inicio de la reactivación del crédito en el segmento de mercado más importante de la Institución.

A partir del primero de Enero de 1997, las Instituciones Bancarias en México adoptaron, por instrucciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, nuevos principios contables que se asemejan a los principios generalmente aceptados internacionalmente. Estos cambios repercutieron en la presentación de la cartera de créditos y el registro de ingresos derivados de créditos y valores, modificando además los niveles requeridos de capitalización y reservas de los bancos, y afectando de manera importante los resultados de BITAL en el año.

En el año también se dieron algunos cambios importantes a nivel del Grupo Financiero. A principio de año se consolido la asociación con ING en Afore Bital; Pensiones Bital inicio sus operaciones en el mes de agosto y se iniciaron las negociaciones para la venta del 49% de las empresas del Grupo Financiero Bital relacionadas con el ramo de protección: Seguros Bital, Pensiones Bital y Fianzas México Bital.

La filosofía, la infraestructura y la masa de clientes de BITAL, le da la solidez necesaria para que, en el primer semestre de 1998, adquiriera el control de BANCO DEL ATLANTICO Y BANCO DEL SURESTE, consolidando la cuarta posición en el Sistema Financiero Mexicano.

Para analizar la estabilidad de la empresa tomaremos como base el modelo Boston, en el cual Bital se encuentra colocado en el cuadrante "Boy", ya que ataca un nicho de mercado específico, que es el mercado masivo de los pequeños ahorradores, con lo cual esta tratando de obtener mayor participación de mercado. Además esta realizando procesos de fusión de empresas del mismo sector, con lo que podría llegar a ser "Star".

| | | |
|---|------|---------------------|
| A | STAR | BOY BITAL |
| B | COW | DOG |

Los bancos son empresas que se caracterizan por ser negocios CICLICOS, debido a su estrecha relación con las variables macroeconómicas del país (tasas de interés, inflación, tipo de cambio, política monetaria), y estas variables manejadas por el gobierno les impacta en el nivel de liquidez y flujos que pudieran manejarse en el mercado. Si en el MERCADO existe una cierta estabilidad que permita el intercambio de flujo necesario, estas empresas se verán beneficiadas, ya que podrán lograr un mejor manejo en sus estructuras financieras aunado a la buena administración del negocio

En cuanto a la DEPENDENCIA, esta muy claro que el banco depende de un insumo que es muy importante y esta muy escaso en la actualidad y que es el dinero, y que mientras menos dinero exista, mas caro será el costo del mismo y viceversa.

Con todo lo anterior, llegamos a la apreciación de que un BANCO es una empresa que es muy VULNERABLE, debido a que se ve influenciada por las variables macros y la situación económica del país, y si a esto se le agrega la mala administración que presentan los bancos, pueden lograr desaparecer a cualquier banco en cualquier momento. La estructura de costos que maneja un banco es alrededor del 70%, sin considerar el resultado de operación, ya que este rubro si no se administra adecuadamente, puede provocar una perdida en la operación de cualquier banco.

BITAL es un banco que esta creciendo a un ritmo constante, y sus ventajas son: calidad en el servicio, presencia en el ámbito nacional, enfoque al cliente, innovación de productos, visión de negocio-banco (captación de pequeños ahorradores -nicho de mercado cautivo), facilito el acceso de la banca a la población en general.

En cuanto a sus debilidades se tienen las siguientes: Problemas con los sistemas, falta de desarrollo de tecnología, Banco en crecimiento, mejorar la calidad en el servicio.

4.8.2. ETAPA II. BUSQUEDA Y SELECCIÓN

En esta etapa se considerara lo siguiente:

El proceso de fusión entre BANCOS, tiene un trato diferente a la fusión entre empresas del sector comercial o industrial, ya que para el caso manejado en esta tesis, BANCO DEL ATLANTICO era una Institución que se encontraba intervenida por el GOBIERNO FEDERAL a través del FOBAPROA, debido a la mala administración que se había tenido en esta organización.

Algo importante a destacar, es que la búsqueda y selección se llevo a cabo por parte del GOBIERNO, pues se sabe que en México la noticia de "QUIEBRA DE UN BANCO", es un tanto alarmante, y por lo tanto el gobierno tiene que intervenir al rescate del mismo, para que no exista inestabilidad económica y financiera, y la imagen como país no se deteriore.

En este caso, el Gobierno analiza la posibilidad de que 2 BANCOS DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO pudieran adquirir BANCO DEL ATLANTICO. Al término de la evaluación se determinó que BITAL, BANCO INTERNACIONAL, fuera el candidato más optimo para poder adquirir dicho BANCO, obviamente con un gran apoyo del GOBIERNO, debido a que seria el candidato más compatible, por su forma de administración y operación.

4.8.3. ETAPA III. - EVALUACION ESTRATEGICA

Para el caso práctico manejado en esta tesis, la etapa de evaluación estratégica se reflejara mediante el análisis de cartera del banco objetivo (ATLANTICO), ya que es la parte medular de una Institución de Banca Múltiple, y además le dará soporte al desarrollo de la hipótesis planteada.

OBJETIVO.

El objetivo de nuestra evaluación consistió en determinar el valor real de la cartera de créditos reportada en los estados financieros del Banco del Atlántico, para lo cual verificamos con cifras al 31 de Diciembre de 1997 la razonabilidad de la conciliación operativa contable de la cartera empresarial, de consumo e hipotecaria. También se evaluó la información financiera generada correspondiente a la cartera Fobaproa, esta con base en el paquete de clientes integrados para la primera y segunda venta, lo correspondiente a la venta de bienes inmuebles y pagare relativo a la compra de cuentas de captación de Banco Interestatal.

ANTECEDENTES.

Para la administración de los créditos y conciliación operativa contable; Banco del Atlántico se apoya en el Sistema de Conciliación Nacional (CONNAL), el cual se encarga de extraer y agrupar por cuentas de mayor las cifras contables del sistema SIGA y las compara contra las cifras de cartera de los sistemas aplicativos.

En la siguiente tabla se mencionan los sistemas aplicativos de la cartera comercial y de consumo, el tipo de cartera que administra y su afectación para la conciliación operativa contable.

| Sistema | Tipo de cartera | Moneda | Conciliación Operativa Contable |
|----------|-----------------------|------------|----------------------------------|
| C.R. | Empresarial y Consumo | Nal y Udis | Información Automática al Connal |
| C.I. | Internacional | Extranjera | Información Automática al Connal |
| A.R. | Ex Empleados | Nacional | Información Automática al Connal |
| Posdata | Prestamos Personales | Nacional | Información Automática al Connal |
| Sirecas | Redescuentos Fira | Nacional | Información Manual al Connal |
| Tsys | Tarjeta de Crédito | Nacional | Información Manual al Connal |
| Manuales | Empresarial y Consumo | Nacional | Información Manual al Connal |

De igual forma en la siguiente tabla se muestran los sistemas aplicativos correspondientes a la cartera hipotecaria.

| Sistema | Tipo de cartera | Moneda | Conciliación Operativa Contable |
|----------------|------------------------|---------------|--|
| VIV | Hipotecario | Nacional | Sistema aplicativo vs. Siga |
| Rentas | Hipotecario | Udis | Sistema aplicativo vs. Siga |
| Sicarh | Hipotecario | Nacional | Sistema aplicativo vs. Siga |
| Manuales | Hipotecario | Nacional | Información manual vs. Siga |
| WH | Hipotecario | Udis | Sistema proveedor vs. Siga |

Por lo que corresponde a la cartera vendida al Fobaproa (1ra. Y 2da.venta), no se realiza una conciliación (operativa-contable) su registro contable se toma de los saldos al cierre de mes correspondiente a los saldos al cierre de mes correspondiente a los créditos vendidos identificados en el sistema BIE (Base de Información Ejecutiva).

INTEGRACION DE LAS CIFRAS

La información financiera al 31 de diciembre de 1997 muestra que la cartera de créditos de Banco Atlántico asciende a \$24,245.949 y con sus fideicomisos a \$33,551,595. En la siguiente tabla se muestra la integración de la cartera de créditos del Banco y de sus

Fideicomisos conforme la agrupación de cuentas que se establecen en las circulares 1350 y 1375 de la CNBV.

| CONCEPTO | CIFRAS AL 31/12/97 | |
|---|--------------------|---------------------|
| | BANCO | BANCO Y FIDEICOMISO |
| CARTERA DE CREDITOS VIGENTES | | |
| Cartera Comercial | 5,673,566 | 13,408,517 |
| Créditos a Intermediarios Financieros | 0 | 0 |
| Créditos al Consumo | 176,882 | 176,882 |
| Créditos a la Vivienda | 816,275 | 816,275 |
| Créditos con viabilidad de recuperación de pago bajo el esquema de rentas | 267,590 | 267,590 |
| Créditos a entidades gubernamentales | 2,742,777 | 2,742,777 |
| Crédito al FOBAPROA derivados de esquemas de capitalización | 10,712,314 | 10,712,314 |
| TOTAL DE CARTERA DE CREDITO VIGENTE | 20,389,404 | 28,124,355 |
| CARTERA DE CREDITO VENCIDA | 3,856,545 | 5,427,240 |
| TOTAL DE CARTERA DE CREDITO | 24,245,949 | 33,551,595 |
| (-) ESTIMACION PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS | (1,728,781) | (4,723,316) |
| CARTERA DE CREDITO NETA | 22,517,168 | 28,828,279 |

AGRUPACION DE CUENTAS DE CARTERA

De la verificación a la agrupación de cuentas de cartera, observamos lo siguiente:

El rubro de cartera comercial que ascendió a \$13,408,517 incluye \$2,304,237 los cuales corresponden a Títulos conservados al vencimiento (1203) donde el Gobierno Federal se comprometió a financiar créditos hipotecarios bajo el esquema de rentas de cartera hipotecaria.

El grupo de cartera hipotecaria por \$816,275 solo incluye cartera original en moneda nacional, en tanto que las reestructuras en udis por \$3,308,084 y la cartera derivada del esquema de rentas por \$2,034,237 se agruparon en la cartera comercial.

La agrupación de los Créditos a Entidades Gubernamentales por \$2,742,777 incluye \$1,038,626 que corresponden al préstamo al Fobaproa por afectaciones fiduciarias de inmuebles adjudicados (1339) que fueron vendidos a este Fideicomiso.

Por consiguiente la agrupación de carrea Fobaproa que ascendió a \$10,712,314 no incluye los \$1,038,626 antes mencionados.

CONCILIACION OPERATIVA CONTABLE

En la siguiente tabla se muestra por Tipo de Cartera la integración de las cifras contables y operativas para efectos de su revisión:

| CONCEPTO | BANCO Cifras Balanza | CON SUS Cifras Operativas | FIDEICOMISOS Diferencias |
|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Cartera Comercial | 10,234,980 | 10,239,574 | 4,594 |
| Créditos al Consumo | 660,527 | 659,330 | -1,197 |
| Créditos a la Vivienda * | 10,913,186 | 10,823,375 | -89,811 |
| Subtotal de Cartera Banco | 21,808,693 | 21,722,279 | -86,414 |
| Créditos al FOBAPROA ** | 11,755,262 | 11,755,262 | 0 |
| TOTAL DE CARTERA DE CREDITO | 33,563,955 | 33,477,541 | -86,414 |

*Corresponde a registros contables de créditos hipotecarios sin soporte documental, créditos hipotecarios no registrados en el sistema, así como pagos no reconocidos por el Banco.

**Las cifras operativas del Fobaproa incluyen intereses moratorios por \$771,946 registrados como intereses vencidos en la contabilidad del Fideicomiso, en el siguiente punto se menciona a detalle la integración de los saldos correspondientes a la cartera vendida al Fobaproa.

Las cifras del Fobaproa incluyen intereses moratorios por \$771,946 registrados como intereses vencidos en la contabilidad del Fideicomiso y en el Esquema de Flujos del Banco, donde en caso de no haberse reconocido los ingresos y pagados los impuestos correspondientes, nos haríamos acreedores a una sanción y/o multa.

Se evaluó la documentación de los créditos de Atlántico, estimándose faltantes por \$3,222,156 (cartera comercial a \$691,035, cartera consumo a \$51,839 cartera hipotecaria \$2,479,282 y por su parte faltantes de documentos de Cartera Fobaproa por \$2,104,213.

Finalmente se realizaron los siguientes ajustes a las cifras operativas del Banco por \$3,404,403 y Fobaproa por \$1,411,149 afectando los siguientes registros:

| Ajustes correspondientes | Total | Estados que Balance | Afecta Resultados |
|--------------------------|-------------|------------------------|----------------------|
| Banco del Atlántico | (3,404,403) | 610,404 | (4,014,807) |
| Fobaproa | (1,411,149) | 605,729 | (805,420) |
| Total | (4,815,552) | 4,675 | (4,820,227) |

4.8.4. ETAPA IV. ANALISIS FINANCIERO

BANCO INTERNACIONAL, S.A.
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE, GRUPO FINANCIERO BITAL

BALANCES GENERALES DE LA INSTITUCION CONSOLIDADO CON SUS SUBSIDIARIAS Y SUS FIDEICOMISOS
UDIS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 Y 1998. EN MILES DE PESOS

| ACTIVO | 1998 | % | 1997 | % | VAR (\$) |
|---|----------------|---------|---------------|---------|----------------|
| DISPONIBILIDADES | 28,454,606.18 | 19.86% | 6,696,510.00 | 9.07% | 21,758,096.18 |
| INSTRUMENTOS FINANCIEROS | | | | | |
| Títulos para negociar | 1,510,893.82 | 1.05% | 2,859,705.00 | 3.87% | - 1,348,811.18 |
| Títulos disponibles para la venta | 1,248,354.55 | 0.87% | 1,738,739.00 | 2.36% | - 490,384.45 |
| Títulos conservados a vencimiento | 7,362,004.36 | 5.14% | 3,315,936.00 | 4.49% | 4,046,068.36 |
| Valores no cotizados | 1,706,534.18 | 1.19% | 220,731.00 | 0.30% | 1,485,803.18 |
| | 11,827,786.91 | 8.26% | 8,135,111.00 | 11.02% | 3,692,675.91 |
| OPERACIONES CON VALORES Y DERIVADAS | | | | | |
| Saldos deudores en operaciones de reporto | 170,684.73 | 0.12% | 56,064.00 | 0.08% | 114,620.73 |
| Operaciones con instrumentos derivados | 8,829.82 | 0.01% | 11,640.00 | 0.02% | - 2,810.18 |
| | 179,514.55 | 0.13% | 67,704.00 | 0.09% | 111,810.55 |
| CARTERA DE CREDITO VIGENTE | | | | | |
| Cartera comercial | 32,069,122.93 | 22.39% | 21,864,248.00 | 29.61% | 10,204,874.93 |
| Créditos a Intermediarios Financieros | 3,428,984.00 | 2.39% | 1,637,849.00 | 2.22% | 1,791,135.00 |
| Créditos al consumo | 2,354,738.57 | 1.64% | 883,941.00 | 1.20% | 1,470,797.57 |
| Créditos a la vivienda | 11,227,897.45 | 7.84% | 4,480,222.00 | 6.07% | 6,747,675.45 |
| Créditos con viabilidad de recuperación de pago bajo el esquema de rentas | - | - | 728,519.00 | - | - 728,519.00 |
| Créditos a entidades gubernamentales | 7,847,731.36 | 5.48% | 4,384,489.00 | 5.94% | 3,463,242.36 |
| Créditos a FOBAPROA derivados de esquemas de capitalización | 37,592,979.27 | 26.24% | 12,901,428.00 | 17.47% | 24,691,551.27 |
| TOTAL DE CARTERA VIGENTE | 94,521,453.59 | 65.98% | 46,880,696.00 | 63.50% | 47,640,757.59 |
| CARTERA DE CREDITO VENCIDA | 10,316,407.73 | 7.20% | 7,546,835.00 | 10.22% | 2,769,572.73 |
| TOTAL DE CARTERA DE CREDITO | 104,837,861.32 | 73.18% | 54,427,531.00 | 73.72% | 50,410,330.32 |
| ESTIMACION PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS | 11,332,874.73 | 7.91% | 4,050,431.00 | 5.49% | 7,282,443.73 |
| CARTERA DE CREDITO NETA | 93,504,986.59 | 65.27% | 50,377,100.00 | 68.23% | 43,127,886.59 |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | 1,087,394.45 | 0.76% | 1,615,523.00 | 2.19% | - 528,128.55 |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | 2,475,978.82 | 1.73% | 3,140,126.00 | 4.25% | - 664,147.18 |
| BIENES ADJUDICADOS | 249,378.55 | 0.17% | 254,103.00 | 0.34% | - 4,724.45 |
| INVERSIONES PERMANENTES EN ACCIONES | 1,448,283.45 | 1.01% | 195,444.00 | 0.26% | 1,252,841.45 |
| IMPUESTOS DIFERIDOS | 1,313,680.36 | 0.92% | 1,029,119.00 | 1.39% | 284,561.36 |
| | 6,574,717.63 | 4.59% | 6,234,315.00 | 8.44% | 340,402.63 |
| OTROS ACTIVOS | | | | | |
| Otros activos, cargos diferidos e intangibles | 189,741.82 | 0.13% | 1,415,355.00 | 1.92% | - 1,225,613.18 |
| Cobertura de riesgos por amortizar en créditos para vivienda vencidos, udis | 989,904.00 | 0.69% | 904,820.00 | 1.23% | 85,084.00 |
| Cargos diferidos por amortización de pagare(foba) | 1,538,847.76 | 1.07% | - | 0.00% | 1,538,847.76 |
| | 2,718,493.58 | 1.90% | 2,320,175.00 | 3.14% | 398,318.58 |
| TOTAL ACTIVO | 143,260,105.44 | 100.00% | 73,830,915.00 | 100.00% | 69,429,190.44 |

| PASIVO Y CAPITAL CONTABLE | 1998 | | 1997 | % | VAR (S) |
|---|----------------|---------|---------------|---------|---------------|
| CAPTACION | | | | | |
| Depósitos de disponibilidad inmediata | 55,958,924.77 | 41.89% | 29,263,008.00 | 43.24% | 26,695,918.77 |
| Depósitos a plazo | 57,682,507.68 | 42.98% | 21,170,818.00 | 31.28% | 36,521,689.68 |
| Bonos bancarios en circulación | 1,700,448.09 | 1.27% | 1,558,745.00 | 2.30% | 141,704.09 |
| | 115,349,881.55 | 86.94% | 51,992,569.00 | 76.83% | 63,357,312.55 |
| PRESTAMOS INTERBANCARIOS Y DE OTROS ORGANISMOS | 10,358,864.73 | 7.72% | 10,468,332.00 | 15.47% | - 109,467.27 |
| OPERACIONES CON VALORES Y DERIVADAS | | | | | |
| Saldos acreedores en operaciones de reporto | 492,848.55 | 0.37% | 139,679.00 | 0.21% | 352,967.55 |
| OTRAS CUENTAS POR PAGAR | | | | | |
| ISR y PTU al personal por pagar | 2,002.81 | 0.00% | 1,837.00 | 0.00% | 165.81 |
| Acreedores diversos y otras cuentas por pagar | 5,995,834.18 | 4.47% | 4,062,962.00 | 6.00% | 1,932,872.18 |
| | 5,997,837.09 | 4.47% | 4,064,799.00 | 6.01% | 1,932,838.09 |
| OBLIGACIONES SUBORDINADAS EN CIRCULACION | 2,023,668.81 | 1.61% | 1,008,318.00 | 1.49% | 1,015,348.81 |
| CREDITOS DIFERIDOS | 2,107.64 | 0.00% | 2,559.00 | 0.00% | - 451.36 |
| TOTAL DEL PASIVO | 134,225,004.45 | 100.00% | 67,878,458.00 | 100.00% | 66,548,548.45 |
| CAPITAL CONTABLE: | | | | | |
| Capital contribuido | | | | | |
| Capital social | 1,211,092.36 | 13.40% | 958,827.00 | 15.68% | 252,265.36 |
| Primas en venta de acciones | 1,107,781.09 | 12.26% | 877,034.00 | 14.26% | 230,747.09 |
| Obligaciones subordinadas de conversión obligatoria a capital | 2,805,519.27 | 31.05% | 2,516,057.00 | 40.68% | 289,462.27 |
| Capital ganado | | | | | |
| Reservas de capital | 2,279,493.82 | 26.23% | 1,529,704.00 | 24.88% | 749,789.82 |
| Utilidades retenidas | 403,938.55 | 4.47% | 409,257.00 | 6.65% | - 5,318.45 |
| Deficit por valuación de títulos | 38,837.45 | -0.43% | -5,393.00 | -0.09% | - 33,444.45 |
| Resultado por conversión de operaciones extranjeras | 60,340.36 | 0.67% | 1,068.00 | 0.02% | 59,272.36 |
| Efectos de evaluación en empresas asociadas | 31,449.82 | -0.35% | 784.00 | 0.01% | - 32,213.82 |
| Insuficiencia en la actualización del capital | 1,031,622.55 | -11.42% | -560,289.00 | -8.10% | - 471,333.55 |
| Utilidad(pérdida) neta | 2,268,845.35 | 26.11% | 252,974.00 | 4.11% | 2,015,871.35 |
| INTERES MINORITARIO | - | | 174,456.00 | 2.83% | - 174,456.00 |
| TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE | 9,035,100.99 | 100.00% | 6,154,459.00 | 100.00% | 2,880,641.99 |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE | 143,260,105.44 | 100.00% | 74,032,918.00 | 100.00% | 69,227,187.44 |

BANCO INTERNACIONAL, S.A.

INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE, GRUPO FINANCIERO BITAL

ESTADOS DE RESULTADOS DE LA INSTITUCION CONSOLIDADO CON SUS SUBSIDIARIAS Y SUS FIDEICOMISOS
UDIS POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 Y 1998.

| | EN MILES DE PESOS | | | | | |
|---|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|--|
| | 1998 | % | 1997 | % | VAR (\$) | |
| INGRESOS POR INTERESES | 29,722,998.49 | 100.00% | 9,906,633.00 | 100.00% | 19,816,365.49 | |
| GASTOS POR INTERESES | 21,053,933.85 | 70.83% | 6,717,489.00 | 67.81% | 14,336,464.85 | |
| RESULTADO POR POSICION MONETARIO NETO | 8,1058.71 | 0.27% | 144,550.00 | 1.46% | 63,491.29 | |
| MARGEN FINANCIERO | 8,760,123.36 | 29.44% | 3,333,714.00 | 33.65% | 5,416,409.36 | |
| ESTIMACION PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS | 1,296,365.18 | 4.36% | 1,222,006.00 | 12.34% | 74,359.18 | |
| MARGEN FIN. AJUST. POR RIESGOS CREDITICIOS | 7,463,768.17 | 25.08% | 2,111,708.00 | 21.32% | 5,342,050.17 | |
| COMISIONES Y TARIFAS | 2,030,028.66 | 6.83% | 1,550,217.00 | 15.65% | 479,809.66 | |
| RESULTADO POR INTERMEDIACION | 10,764.81 | -0.04% | 1,487,438.00 | 15.01% | 1,498,202.81 | |
| | 2,019,262.05 | 6.79% | 3,037,655.00 | 30.66% | 1,018,392.95 | |
| INGRESOS TOTALES DE LA OPERACION | 9,473,020.23 | 31.87% | 5,149,363.00 | 51.98% | 4,323,657.23 | |
| GASTOS DE ADMON. Y PROMOCION | 7,974,820.66 | 26.83% | 5,011,271.00 | 60.68% | 1,963,549.66 | |
| RESULTADO DE LA OPERACION | 1,498,199.57 | 5.04% | 881,908.00 | -8.70% | 2,380,107.57 | |
| OTROS GASTOS (PRODUCTOS) | 657,121.79 | 2.21% | 97,491.00 | 0.98% | 559,630.79 | |
| RESULTADO PRETAX | 2,155,321.36 | 7.25% | 764,417.00 | -7.72% | 2,919,738.36 | |
| ISR Y PTU CAUSADOS | 450.34 | 0.00% | 17,984.00 | -0.18% | 18,434.34 | |
| ISR Y PTU DIFERIDOS | 61,810.22 | -0.21% | 633,341.00 | 6.39% | 695,151.22 | |
| | 61,359.87 | -0.21% | 615,357.00 | 6.21% | 676,716.87 | |
| RESULTADO ANTES DE LA PARTICIPACION EN SUBSIDIARIAS, ASOCIADAS Y AFILIADAS | 2,216,681.23 | 7.46% | 149,060.00 | -1.50% | 2,365,741.23 | |
| PARTICIPACION EN EL RESULTADO DE SUBSIDIARIAS ASOCIADAS Y AFILIADAS | 101,323.76 | 0.34% | 3,647.00 | 0.04% | 97,676.76 | |
| RESULTADO POR OPERACIONES CONTINUAS | 2,318,004.99 | 7.80% | 145,413.00 | -1.47% | 2,463,417.99 | |
| OPERACIONES DISCONTINUADAS, PARTIDAS EXTRAORDINARIAS Y CAMBIOS EN POLITICAS | 49,159.64 | -0.17% | 375,334.00 | 3.79% | 424,493.64 | |
| | 2,268,845.35 | 7.63% | 229,921.00 | 2.32% | 2,038,924.35 | |
| INTERES MINORITARIO | | 0.00% | 23,053.00 | 0.23% | 23,053.00 | |
| RESULTADO NETO | 2,268,845.35 | 7.63% | 252,974.00 | 2.55% | 2,015,871.35 | |

BANCO DEL ATLANTICO,S.A.

INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE, GRUPO FINANCIERO GBM-ATLANTICO

BALANCE GENERAL DE LA INSTITUCION CONSOLIDADO CON SUS SUBSIDIARIAS AL 31 DE DE DICIEMBRE DE 1997.

| ACTIVO | EN MILES DE PESOS | |
|---|----------------------|----------------|
| | 1997 | % |
| DISPONIBILIDADES | 1,855,099.00 | 4.55% |
| INSTRUMENTOS FINANCIEROS | | |
| Títulos para negociar | 2,800,082.00 | 6.87% |
| Títulos disponibles para la venta | - | 0.00% |
| Títulos conservados a vencimiento | 2,159,793.00 | 5.30% |
| Valores no cotizados | 891,522.00 | 2.19% |
| | 5,851,397.00 | 14.36% |
| OPERACIONES CON VALORES Y DERIVADAS | | |
| Saldos deudores en operaciones de reporto | - | 0.00% |
| Operaciones con instrumentos derivados | - | 0.00% |
| | - | 0.00% |
| CARTERA DE CREDITO VIGENTE | | |
| Cartera comercial | 4,362,822.00 | 10.71% |
| Créditos a Intermediarios Financieros | 1,143,863.00 | 2.81% |
| Créditos al consumo | 1,945,014.00 | 4.77% |
| Créditos a la vivienda | 816,275.00 | 2.00% |
| Créditos al Gobierno | 1,598,914.00 | 3.92% |
| Créditos reestructurados | 8,052,713.00 | 19.76% |
| Créditos a FOBAPROA derivados de esquemas de capitalización | 10,212,788.00 | 25.06% |
| TOTAL DE CARTERA VIGENTE | 28,132,389.00 | 69.03% |
| CARTERA DE CREDITO VENCIDA | 5,427,240.00 | 13.32% |
| TOTAL DE CARTERA DE CREDITO | 33,559,629.00 | 82.35% |
| ESTIMACION PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS | 4,723,316.00 | 11.59% |
| CARTERA DE CREDITO NETA | 28,836,313.00 | 70.76% |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | 886,908.00 | 2.18% |
| DEUDORES DIVERSOS (NETO) | 79,632.00 | 0.20% |
| PAGOS ANTICIPADOS | 55,825.00 | 0.14% |
| INVERSIONES PERMANENTES EN ACCIONES | 890,808.00 | 2.19% |
| MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO) | 1,222,697.00 | 3.00% |
| BIENES ADJUDICADOS | 440,502.00 | 1.08% |
| | 3,576,372.00 | 8.78% |
| OTROS ACTIVOS | | |
| Cargos diferidos e intangibles | 632,156.00 | 1.55% |
| | 632,156.00 | 1.55% |
| TOTAL ACTIVO | 40,751,337.00 | 100.00% |

PASIVO Y CAPITAL CONTABLE**1997****CAPTACION**

| | | |
|--|---------------|--------|
| Depósitos de disponibilidad inmediata | 4,669,343.00 | 11.17% |
| Depósitos a plazo | 3,212,778.00 | 7.69% |
| Bonos bancarios en circulacion | 6,817,438.00 | 16.32% |
| PRLV | 15,909,618.00 | 38.07% |
| Préstamos de Bancos y otros organismos | 7,943,591.00 | 19.01% |
| | 38,552,768.00 | 92.26% |

BANCOS Y CORRESPONSALES

- 0.00%

OPERACIONES CON VALORES Y DERIVADAS

| | | |
|---|------------|-------|
| Saldos acreedores en operaciones de reporto | 156,689.00 | 0.37% |
|---|------------|-------|

OTRAS CUENTAS POR PAGAR

| | | |
|---|--------------|-------|
| ISR y PTU al personal por pagar | 2,109,816.00 | 5.05% |
| Acreedores diversos y otras cuentas por pagar | 241,701.00 | 0.58% |
| | 2,351,517.00 | 5.63% |

OBLIGACIONES SUBORDINADAS EN CIRCULACION

701,890.00 1.68%

CREDITOS DIFERIDOS

22,100.00 0.05%

TOTAL DEL PASIVO

41,784,964.00 100.00%

CAPITAL CONTABLE:

| | | |
|---|--------------|----------|
| Capital contribuido | | |
| Capital social | 1,479,956.00 | -143.18% |
| Primas en venta de acciones | 201,054.00 | -19.45% |
| Obligaciones subordinadas de conversion obligatoria a capital | 1,158,322.00 | -112.06% |
| Capital ganado | | |
| Reservas de capital | 857,560.00 | -82.97% |
| Utilidades retenidas | 560,708.00 | 54.25% |
| Deficit por valuacion de titulos | 94,133.00 | -9.11% |
| Resultado por conversion de operaciones extranjeras | - | 0.00% |
| Efectos de evaluacion en empresas asociadas | - | 0.00% |
| Insuficiencia en la actualizacion del capital | 612,982.00 | 59.30% |
| Utilidad(perdida) neta | 3,650,962.00 | 353.22% |

INTERES MINORITARIO

-

TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE

-1,033,627.00 100.00%

TOTAL DEL PASIVO Y DEL CAPITAL CONTABLE 40,751,337.00 100.00%

BANCO DEL ATLANTICO,S.A.

INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE, GRUPO FINANCIERO GBM-ATLANTICO

ESTADO DE RESULTADO DE LA INSTITUCION CONSOLIDADO CON SUS SUBSIDIARIAS Y SUS FIDEICOMISOS UDIS POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1997.

EN MILES DE PESOS

| RESULTADOS | 1997 |
|---|-------------------------|
| INTERESES GANADOS | 698,515,419.00 |
| OTROS PRODUCTOS Y BENEFICIOS | 6,707,928.00 |
| VALORIZACION DE CUANTAS UDIS | 31,566,620.00 |
| | 736,789,967.00 |
| INTERES PAGADO | 369,358,087.00 |
| COMISIONES PAGADAS | 246,990,209.00 |
| CONDONACIONES, QUITAS Y BONIFICACIONES | 331,113,214.00 |
| AFECT. P/CONST. PROV. GLOB.P/CART. CRED | 284,812,133.00 |
| | 1,232,271,643.00 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO EN CURSO | - 495,481,676.00 |

BANCO DEL ATLANTICO,S.A.

POSICION DE CARTERA PARA 1998

| CARTERA DE CREDITO VIGENTE | |
|---|----------------------|
| Cartera comercial | 6,472,811.00 |
| Créditos a Intermediarios Financieros | 1,359,368.00 |
| Créditos al consumo | 417,018.00 |
| Créditos a la vivienda | 791,513.00 |
| Créditos al Gobierno | 4,083,699.00 |
| Créditos reestructurados | 3,617,882.00 |
| Créditos a FOBAPROA derivados de esquemas de capitalización | 22,393,418.00 |
| TOTAL DE CARTERA VIGENTE | 39,135,705.00 |
| CARTERA DE CREDITO VENCIDA | 5,050,152.00 |
| TOTAL DE CARTERA DE CREDITO | 44,185,857.00 |

RAZONES FINANCIERAS

BANCO INTERNACIONAL S.A., (BITAL)

| <u>INDICADORES FINANCIEROS</u> | FUSIONADO (98) | 1997 |
|---|-----------------------|-------------|
| RENDIMIENTO (PRODUCTIVIDAD) | | |
| RESULTADO NETO A INGRESOS NETOS | 25.93% | 7.59% |
| RESULTADO NETO A CAPITAL CONTABLE | 25.11% | 4.11% |
| RESULTADO NETO A ACTIVO TOTAL (ROI) | 1.58% | 0.34% |
| APALANCAMIENTO (INVERSION DE LOS ACREEDORES EN LA EMPRESA) | | |
| PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL | 0.937 | 0.917 |
| PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE* | 14.86 | 11.00 |
| INGRESOS NETOS A PASIVO TOTAL* | 0.07 | 0.004 |
| RESERVAS A CAPITAL CONTABLE | 0.25 | 0.25 |
| ACTIVIDAD (RELACION DE LOS INGRESOS RESPECTO DE LOS ACTIVOS) | | |
| INGRESOS NETOS A ACTIVO TOTAL | 0.0611 | 0.0452 |
| INGRESOS NETOS A ACTIVO FIJO | 3.53 | 1.0616 |
| LIQUIDEZ (CAPACIDAD DE PAGO) | | |
| ACTIVO RAPIDO/TOTAL DEPOSITOS | 0.25 | 0.13 |
| ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO TOTAL | 0.2120 | 0.0989 |
| * en veces | | |

BANCO INTERNACIONAL, S.A.

INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE, GRUPO FINANCIERO BITAL

RIESGOS FINANCIEROS

CRECIMIENTO SOSTENIDO

| | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 |
|------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ROA | 0.015837 | 0.003426 | 0.003426 | -0.020970 | 0.006135 |
| DIVIDENDOS | 1 | 1.70% | 1 | 1 | 2.00% |
| CAP. CONT. | 9,035,100.99 | 6,154,459.00 | 5,415,923.92 | 2,820,305.65 | 5,920,188.97 |
| ACT. TOT. | 143,260,105.44 | 73,830,915.00 | 64,971,205.20 | 48,295,660.98 | 68,959,454.20 |
| C = | 25.11 | 4.28 | 4.11 | -34.42 | 7.88 |

ANALISIS DISCRIMINANTE

| VARIABLES | 1998 | FACTOR | 1997 | FACTOR | 1996 | FACTOR |
|-----------------------|------------|------------|-------------|------------|--------------|--------------|
| CT/IAT | 0.00000000 | 0.00000000 | 0.000000031 | 3.7194E-09 | 0.0000000035 | 4.22659E-08 |
| UTIL RET/A.T | 0.0028 | 0.0039 | 0.0055 | 7.7604E-03 | 0.0055 | 0.007760432 |
| U.O/IAT | 0.0105 | 0.0345 | -0.0117 | □ | -0.0000 | -4.41904E-09 |
| V.M./VALOR DEUDA | 17.2766 | 10.3660 | 28.9351 | 1.7381E+01 | 26.8238 | 16.09430954 |
| VTAS/ACT TOTAL | 0.0611 | 0.0916 | 0.0452 | 6.7730E-02 | 0.0000 | 7.76913E-09 |
| SUMATORIA DE FACTORES | | 10.4960 | | 17.3981 | | 16.1021 |

| VARIABLES | 1995 | FACTOR | 1994 | FACTOR |
|-----------------------|---------|-------------|---------|------------|
| CT/IAT | \$ 0.00 | 5.93158E-09 | \$ 0.00 | 3.9821E-09 |
| UTIL RET/A.T | 0.01 | 0.0080 | 0.01 | 7.7393E-03 |
| U.O/IAT | 0.02 | -0.0541 | 0.02 | □ |
| V.M./VALOR DEUDA | 23.71 | 14.2239 | 31.88 | 1.9129E+01 |
| VTAS/ACT TOTAL | 0.06 | 0.0951 | 0.01 | 2.1932E-02 |
| SUMATORIA DE FACTORES | | 14.2728 | | 19.0776 |

RIESGO DE TASA DE INTERES

DURACION

INSTRUMENTO: BONO BANCARIO (PARA EL CASO DE NUESTRA EMPRESA)

| | | | | | |
|---------------------------|---------|---------|---------|----------|--------------------|
| VALOR NOMINAL \$ | 100.00 | | | | |
| CUPON | 21.62% | | | | |
| N | 4 AÑOS | | | | |
| RENDIMIENTO (CETES + 1.5) | 23.12% | | | | |
| PERIODO | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| VALOR CUPON | 21.62 | 21.62 | 21.62 | 121.62 | |
| N | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| VALOR PRESENTE | 21.62 | 43.24 | 64.86 | 488.48 | |
| | \$17.56 | \$28.53 | \$34.75 | \$211.71 | \$292.55 |
| | | | | | PRECIO \$ 96.36 |
| | | | | | DURACION 3.04 AÑOS |

VARIACION (%)

| | | |
|-------------|-------------|-------|
| INCREMENTO= | 5% | |
| DURACION= | 3.04 | |
| TASA= | 23.12% | |
| VAR= | -0.1233 -\$ | 11.88 |

| | |
|--------------------|-------|
| PRECIO ANTERIOR \$ | 96.36 |
| VARIACION (\$) -\$ | 11.88 |
| NUEVO PRECIO \$ | 84.48 |
| NUEVA DURACION | 3.48 |

CONVEXIDAD EN \$

| | | N | CUPON | V.A. | | |
|-------------|-------------|---|--------|---------|----|----------|
| V.N. | 100 | 1 | 21.62 | \$17.56 | 2 | 43.24 |
| CUPON | 21.62% | 2 | 21.62 | \$14.26 | 6 | 129.72 |
| TR= | 23.12% | 3 | 21.62 | \$11.58 | 12 | 259.44 |
| INCREMENTO= | 5% | 4 | 121.62 | \$52.93 | 20 | 2,432.40 |
| | | | | | | 2,884.80 |
| CONVEXIDAD= | 19.61283176 | | | | | |

VAR POR CONVEXIDAD (\$) 0.236238559 DE 3 SE VA A 3.5 AÑOS

| Rendimiento sobre capital | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 |
|---------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| VENTAS | 29,722,998.49 | 9,906,833.00 | 8,717,837.04 | 5,230,702.22 | 9,415,264.00 |
| UTILIDAD | 2,268,845.35 | 252,874.00 | 222,617.12 | 970,808.32 | 423,073.72 |
| ACTIVO TOTAL | 143,260,105.44 | 73,830,915.00 | 64,971,205.20 | 46,295,660.98 | 68,959,454.20 |
| CAPITAL CONTABLE | 9,035,100.99 | 6,154,459.00 | 5,415,923.92 | 2,820,305.65 | 5,920,188.97 |
| RSC= | 25.11% | 4.110% | 4.110% | -34.42% | 7.15% |

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)

$$\text{CAPM} = \text{WACC} = \text{CPPC} = K$$

| MUESTRA | RJ | RM | RJ2 | RM2 | RJRM |
|------------------|------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | 0 | 1.134746167 | 0 | 1.287648863 | 0 |
| 2 | 1.754385965 | -1.168430219 | 3.077870114 | 1.365229177 | -2.049877577 |
| 3 | 3.571428571 | 0.06975707 | 12.75510204 | 0.004866049 | 0.249132394 |
| 4 | 0 | -1.719622973 | 0 | 2.95710317 | 0 |
| 5 | 0 | -0.139599944 | 0 | 0.019488144 | 0 |
| 6 | 0.35335689 | 4.204470685 | 0.124861092 | 17.67757374 | 1.485678687 |
| 7 | -1.694915254 | -0.166013247 | 2.872737719 | 0.027560398 | 0.281378385 |
| 8 | 5.357142857 | 0.063401553 | 28.69897959 | 0.004019757 | 0.339651178 |
| 9 | -1.666666667 | 1.341131557 | 2.777777778 | 1.798633853 | -2.235219262 |
| 10 | 3.389830508 | -1.987494881 | 11.49095088 | 3.950135902 | -6.737270783 |
| 11 | 8.196721311 | 0.874415067 | 67.18624026 | 0.76460171 | 7.167336618 |
| 12 | 6.060606061 | 2.118164775 | 36.73094582 | 4.486622014 | 12.83736227 |
| 13 | 3.823529412 | 1.028099424 | 14.61937716 | 1.056988425 | 3.930968385 |
| 14 | 0 | -0.267029887 | 0 | 0.07130496 | 0 |
| 15 | 4.347826087 | 0.877129423 | 18.90359168 | 0.769356025 | 3.813606189 |
| 16 | 2.702702703 | 0.558909892 | 7.304601899 | 0.312380268 | 1.510567276 |
| 17 | 3.494623656 | -0.750062784 | 12.2123945 | 0.562594179 | -2.621187147 |
| 18 | 3.896103896 | -1.015249134 | 15.17962557 | 1.030730804 | -3.955516107 |
| 19 | 0 | -0.74324556 | 0 | 0.552413962 | 0 |
| 20 | 0 | -1.423934015 | 0 | 2.027588079 | 0 |
| SUMATORIA | 43.586676 | 55.34408819 | 1,899.80 | 3,062.97 | 2,412.26 |

| | |
|-------------------|--------------|
| MEDIA | 2.1793338 |
| BETA | -0.022430652 |
| ALFA | 2.241404 |
| COV. MDO. | 2909.819692 |
| DESV STD | 12.37531433 |
| COV. BANCO | 1,804.81 |
| DESV STD | 9.746277044 |
| CC | -0.028481273 |
| CD | 0.000811183 |

NOTA: SE TOMARON MAS NO. DE OBSERVACIONES DADOS EN ECONOMATICA, PERO SOLO SE PRESENTAN LAS PRIMERAS LAS ULTIMAS 20.

| | |
|-----------------------|--------|
| RIESGO TOTAL | 100% |
| SISTEMATICO | 0.08% |
| NO SISTEMATICO | 99.92% |

$$\text{TCR} = 36$$

CETES a 28 días (Económica)

| | |
|---------------------|---|
| CAPM | 35.26% tasa min. Requerida por el inversionista |
| MODIFICACION | 8.879331749 |

WACC modificada 316.97% No se tomará la WACC modificada, pues los bancos estan muy apalancados, por lo que dispara la tasa.

Valor Económico Agregado

| | |
|-------------------------|----------------|
| 1.- INVERSION OPERATIVA | 108,807,862.17 |
| ACTIVOS TOTALES | 143,260,105.44 |
| EXCEDENTES DE TESORERIA | 28,454,606.18 |
| PASIVOS NO ONEROSOS | 5,997,637.09 |

| | |
|--------------------------------|--------------|
| 2.- UT. NETA OP. DESPUES TAXES | |
| UT. OPERACIÓN | 1,498,199.57 |
| TAXES (I.S.R. Y P.T.U.) | - 61,359.87 |
| NOPAT | 1,436,839.70 |

| | |
|---------------------------|-------|
| 3.- RION | 1.87% |
| NOPAT/INVERSION OPERATIVA | 1.32% |

| | |
|----------|--------|
| 4.- WACC | 35.26% |
|----------|--------|

| | |
|------------|---------|
| 5.- MARGEN | -33.39% |
| RION-WACC | -33.39% |

| | |
|------------|-----------------|
| 6.- E.V.A. | - 36,327,471.08 |
|------------|-----------------|

M.V.A.

| | |
|-------------------|---------------------|
| VALOR MERCADO | \$ 4.00 |
| No. ACCIONES | 515323189 |
| CAPITAL ADICIONAL | \$ - |
| PASIVO TOTAL | 134225004.5 |
| MVA= | \$ 1,927,067,751.55 |

MVA= 3.74 LA EMPRESA GENERA 3.74 DE LOS \$4.00 QUE VALE LA ACCION, YA QUE LA ACCION NO ES MUY BURSATIL, Y POR LO TANTO NO SE PRESTA PARA LA ESPECULACION.

VALOR INTRINSECO

| | VENTAS | CRECIMIENTO |
|------|--------------|-------------|
| 1998 | 8,750,123.35 | 2.624737261 |
| 1997 | 3,333,714.00 | 1.136363636 |
| 1996 | 2,933,668.32 | 2.909637454 |
| 1995 | 1,008,259.06 | 0.306208431 |
| 1994 | 3,292,721.41 | |

$$g = 27.68\%$$

| | |
|----------------|----------------|
| No DE ACCIONES | 515,323,189 |
| UTILIDADES | 226,884,535.07 |
| WACC | 35.26% |
| g | 27.68% |

| | |
|------------------------------|------------------|
| VALOR INTRINSECO | 2,993,522,827.26 |
| Valor Intrinseco Por acción. | 5.809020225 |

INTERPRETACION AL ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

Se analizaron los ejercicios de 1997 y 1998 (FUSIONADO), encontrándose los siguientes resultados:

La empresa ha presentado un crecimiento del 162.48% en cuanto a su MARGEN FINANCIERO, durante el periodo comprendido de Enero de 1997 a Diciembre de 1998 (YA FUSIONADO). En cuanto al crecimiento sostenido, podemos observar un notable incremento del 4.28 al 25.11%.

En cuanto al análisis de razones financieras encontramos lo siguiente:

En lo que respecta al rendimiento sobre el capital, de un año a otro se nota un gran incremento, ya que del 4.11% se fue al 25.11%. Lo cual hace más atractiva a la empresa tanto para los ojos de los inversionistas internos (socios), como para los externos (mercado).

En cuanto al indicador de APALANCAMIENTO, de un año a otro se incremento, pasando del 11 a 14.86, es decir, que por cada peso que tengo, debo 11 y 14.86 pesos respectivamente. Este incremento se debió a la adquisición de la cartera de ATLANTICO, que también estaba apalancada.

Por otro lado, la liquidez del BANCO, se mejoro relativamente pasando de .13 a .25, es decir, que por cada peso que debo, tengo .13 y .25 centavos respectivamente para respaldar los pasivos a corto plazo. Este incremento se debió a la gran labor de recuperación de cartera que se llevo a cabo por parte de la empresa (ADE II, PROGRAMA NAVIDEÑO), durante el año de 1998.

Con respecto al análisis de posibilidad de quiebra financiera, los resultados que presenta la empresa son favorables, ya que se posicionan por arriba de los 7.5 puntos del nivel superior permitido por el modelo establecido (ANALISIS DISCRIMINANTE) que es de 2.625, lo cual indica que la empresa no es tan fácil que quiebre, y de hecho lo demostró

en el año de 1995, en el cual soporto toda la recesión económica, y salió adelante para tratar de colocarse dentro de los primeros tres bancos del sector financiero.

También se analizó el riesgo en las tasas de interés, tomando como instrumento de valuación el bono bancario a 4 años debido a que nuestra empresa es una Institución de Banca Múltiple, reflejando los siguientes resultados: En cuanto a la evaluación de las tasas y la variación de las mismas, nos muestran una considerable repercusión en el periodo de recuperación de la inversión, ya que se realizaron los cálculos correspondientes tomando como tasa del cupón del 21.62% y la tasa de rendimiento de 23.12%, el cual nos arroja un tiempo de recuperación por parte de los inversionistas de 3.04 años. Pero al incrementar la tasa en un 5%, el periodo de recuperación se eleva a 3.5 años, casi medio año más.

En cuanto a la convexidad en pesos, no muestra una gran variación como es en el caso del periodo de recuperación, ya que con la variación en las tasas, el precio del bono de nueve de \$96.36 a \$96.12, el cual no es significativo.

Por otro lado, la volatilidad que presenta la acción de la empresa ($BETA = -.02243$), es negativa, y por lo tanto nos indica que las variaciones que existen en el mercado no le afectan a la acción, debido a que no es volátil y va en contra del sentido que tienen las demás acciones, además esto se puede comprobar en el mercado, ya que esta acción no presenta gran bursatilidad ni movimiento. En cuanto al rendimiento que da la acción cuando el mercado no se mueve (alfa) nos arroja un resultado de 2.24, esto junto con el coeficiente de correlación de -0.03 , nos complementa y afirma el dato arrojado por el cálculo de la beta, donde nos confirma que la acción no se ve influenciada por los movimientos que presente el mercado. Si queremos verlo desde el balance entre el Riesgo Sistemático y no Sistemático, nos indica que el riesgo no controlable por la empresa es del .08%, y el controlable es el 99.92. Por lo tanto esto nos demuestra que el valor de la acción lo aporta el valor generado por la empresa misma, y no por la especulación del mercado. Esta acción tenderá a subir su valor, cuando el banco logre cierta estabilidad y madurez dentro del sector.

En cuanto al rendimiento de la acción, el CAPM nos muestra que por lo menos esta acción, debe ofrecer a los inversionistas un rendimiento del 35.26%, dejando a un lado para la interpretación y posteriores cálculos la WACC modificada, debido a que los bancos se encuentran muy apalancados, y al dividir pasivo total entre capital contable, el factor se eleva, disparando la tasa del CAPM al 316.97%.

Encontramos que la empresa no crea valor, debido a que el Rendimiento sobre la Inversión es muy bajo comparado con el WACC, lo que nos produce un margen negativo y en consecuencia un EVA negativo. Este indicador es característico en este sector, debido a los problemas que tienen todos los bancos con la cartera vencida y la falta de liquidez.

Aunado a esto se redujo el otorgamiento del crédito, debido a que las tasas no han presentado una estabilidad. Los Bancos crearán valor cuando realmente se dediquen en un 100% a su negocio, que es el de captar recursos y otorgar los mismos, esto de una manera más analítica y cautelosa.

Pero al analizar el MVA, indicador que nos muestra cuanto valor incrementa al precio de la acción en el mercado, encontramos que adiciona el 93%, pues es el 3.74 de 4 pesos que vale la acción en el mercado. Esto es muy importante, ya que nos dice que la acción vale, por lo que es, y no por especulación del mercado.

Bitel, por su parte, es un banco en crecimiento, por lo que tiene un tratamiento diferente a los demás del sector. El Valor Intrínseco de su acción es de 5.8 (VALOR DE G), lo que nos indica que el mercado falta por reconocer \$1.8 pesos, pues su precio es de \$4.00 (MARZO DE 1998), por lo que se podría decir que en estos momentos esta subvaluada. Por otro lado, los especialistas de Banco Internacional estiman que llegara a tener un precio de \$40.00 pesos debido al gran potencial que presentara en estos próximos años.

4.8.5. ETAPA V Y VI NEGOCIACION Y ACUERDO

Las etapas de negociación y acuerdo para el proceso de fusión, se llevaron de la siguiente manera:

El 18 de Diciembre de 1997, Bital, grupo financiero Bital, y Banco Atlántico negocian una posible alianza bancaria.

El 24 de Diciembre de 1997, Los grupos financieros Bital y GBM Atlántico, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y el FOBAPROA firmaron las bases para que Banco Internacional fusione a Atlántico y Sureste. A través de un comunicado se informo que Bital adquiere 100% de las acciones representativas del capital social de Banco del Atlántico y Banco del Sureste, por lo que se compromete a aportar 1,600 millones de pesos.

La estrategia de Bital es la de fusionar durante los primeros 6 meses de 1998 a ambas instituciones, pero desde el primero de enero de 1998 asume la administración de las mismas, fungiendo como asesor de este proceso SBC Warburg. Luego de concretarse la fusión, GFBital llegara a 1,670 sucursales, la red más grande del país. Sus activos totales sumaran 110,000 millones de pesos, su índice de capitalización se ubicara en 11.5% y sus reservas a cartera vencida alcanzaran niveles de entre 75-80% mientras que su participación de mercado podría ser de 11%. (Periódico el Economista).

El viernes 2 de enero 1998, Grupo Financiero Bital (GFBITAL) y Grupo Financiero GBM Atlántico (GBMATLA) iniciaron las primeras acciones de carácter administrativo-financiero para cumplir con el convenio adquirido el 23 de diciembre 1997 y coordinar el proceso de fusión de Banco del Atlántico. Al respecto, analistas sectoriales mencionaron que la operación fortalecerá el área de banca corporativa del Banco Internacional (Bital). (Periódico el Financiero).

GFBital pagara 1,800 millones de pesos por la adquisición del 100% de las acciones del capital social de Banco del Atlántico y Banco del Sureste. No obstante, esta transacción culminara con la aprobación de las autoridades financieras mexicanas. La estrategia de Bital es fusionar durante los primeros 6 meses de 1998 a Banco del Atlántico y Banco del Sureste. (Periódico el Reforma)

El día 16 de Febrero de 1998, Grupo Financiero GBM Atlántico informo que Banco Internacional (Bital) tiene la intención de comprar a valor nominal la totalidad de sus obligaciones en circulación. La oferta de Atlántico, que anuncio su fusión a Bital el 23 de diciembre pasado aclara que no se incluyen aquellas obligaciones que hayan sido adquiridas por medio de la B.M.V. (Periódico el Financiero)

4.8.6. ETAPA VII. INTEGRACION

Actualmente, esta etapa no se ha desarrollado en un 100%, ya que esta es la última fase del proceso de toda fusión, y es la etapa más lenta en cuanto a su ejecución, ya que tienen que realizarse ciertos ajustes en la estructura de la organización fusionante, con mucha cautela y orden, para que se logre el éxito total de la fusión de empresas. Los únicos aspectos que se han fusionado son el aspecto operativo y el administrativo, ya que la operación del Banco fusionado no puede detenerse, y a su vez los clientes no están dispuestos a esperar dicho reajuste.

En cuanto al aspecto financiero, la COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES a la fecha no ha autorizado la fusión de los estados financieros de estos 2 BANCOS.

Para cuestiones de esta tesis, se fusionaron LAS SITUACIONES FINANCIERAS DE AMBOS BANCOS, para comprobar la hipótesis planteada al principio del capitulo.

CONCLUSIONES

1. Existen diversos motivos para llevar a cabo los procesos tanto de fusión como adquisición de empresas. Por lo tanto deben ser considerados como un medio para lograr un fin y no como un fin en si, ya que si no se enfocan de esta manera perderán su esencia. Esto debido a que ambos procesos son considerados como estrategias corporativas, para lograr los objetivos estratégicos que ayuden a cumplir la misión de la empresa.
2. Tanto la fusión como la adquisición deben ser operaciones que logren producir un efecto sinérgico, es decir, que el resultado que se obtenga con estos procesos debe ser mayor a la suma de sus partes, ($1+1=3$). Si no se logra obtener un valor agregado mayor, no se cumplió el objetivo que perseguía cualquiera de estos procesos.
3. Debido a la gran similitud que existe entre el proceso de fusión y adquisición tomé como concepto de que la FUSION, es un acuerdo entre dos o más sociedades con dos fines primordiales: crear una nueva sociedad o combinar recursos entre las mismas en la que solo una logre sobrevivir. Mientras que la ADQUISICION, es un acuerdo de compra entre empresas, en la que no se requiere mezclar patrimonios. La adquisición tiene un fin de control, en el que solo basta con hacerse de la mayoría de las acciones de la empresa adquirida.
4. Dentro del proceso de fusión de empresas, las etapas más importantes son: La de desarrollo de objetivos estratégicos y la de integración. La primera etapa mencionada es crítica, ya que la empresa debe replantear detalladamente su objetivo estratégico, el cual implica un ajuste organizacional importante, debido a que involucra tanto políticas, tácticas, estrategias, objetivos a corto y largo plazo así como la visión. En cuanto a la etapa de Integración tenemos que considerar lo siguiente: que al momento de cerrar el trato debe existir una gran participación tanto de los altos directivos como de los accionistas de ambas empresas, formando un comité de administración y

vigilancia que se encargue de ejecutar y dar seguimiento al proceso hasta lograr la sinérgia planteada al inicio de proyecto.

5. Los bancos tienen dos actividades principales, la captación y la colocación de recursos. Actualmente todavía se tienen los rezagos del problema experimentado a finales de diciembre de 1994, pues en fechas anteriores se otorgaron toda clase de créditos sin las debidas precauciones. Es por eso que hoy en día el indicador de liquidez de los bancos es muy bajo y hasta que el gobierno, a través del IPAB (Instituto de Protección al Ahorro Bancario) apoye a los bancos con ese problema, se podrá volver activar el otorgamiento de crédito, llamado colocación de recursos. Esto junto con una situación económica favorable que proporcione tasas de interés aceptables, la liquidez de los bancos mejorara y empezarán a crear valor.
6. El proceso de fusión entre bancos en la mayoría de las ocasiones se lleva a cabo con el fin de reducir los costos operativos y eliminar la competencia ineficiente, es decir, todos aquellos bancos que no tengan la infraestructura y cultura bancaria suficiente para poder ofrecer servicios competitivos y de calidad en el mercado. Este segundo factor se debe a que en nuestro país, la mayoría de las fusiones bancarias se han dado con bancos intervenidos por el gobierno federal, debido al mal manejo y administración de los mismos. Por lo que se demuestra que el sistema financiero esta muy protegido por el Gobierno Federal, lo que provoca un exceso de confianza entre los banqueros y deriva en que si toman malas decisiones siempre contarán con el apoyo del gobierno para respaldarlos, todo con el objetivo de cuidar la imagen del país en el ámbito internacional, pues el contar con un sistema financiero sano y equilibrado, nos muestra la estabilidad de cualquier país, además de que constituye un indicador clave para atraer a los inversionistas tanto nacionales como internacionales.
7. La cartera crediticia de cualquier Institución de Banca Múltiple es el rubro más importante a considerar. Por lo tanto al tratar de realizar fusiones de carteras hay que

llevar a cabo tanto un análisis cartera como un análisis financiero, ya que al fin y al cabo es un proyecto de inversión.

8. Al evaluar la cartera, se tiene que considerar que entre más alto sea el porcentaje de cartera sana o recuperable (A Y B), más alto será el potencial de desarrollo y éxito de la fusión de carteras.
9. Para realizar un buen análisis de la cartera de cualquier banco y poder llegar a la decisión de llevar a cabo una fusión de carteras, se tiene que profundizar sobre todo en la parte de la cartera vencida, observar sus características, determinar su porcentaje de incobrabilidad, así como resaltar las principales causas que la originaron, para poder verificar hasta donde es posible lograr la recuperación de la misma. En el caso manejado en esta tesis, el banco fusionado (BANCO DEL ATLANTICO), manejaba una cartera vencida debido a dos causas principales: 1) a la mala administración que se tenía de la misma, y 2) al no pago de los clientes, debido a la desfavorable situación económica que vive nuestro país.
10. El tomar la decisión de una fusión o adquisición de activos bancarios (CARTERA CREDITICIA), resulta más viable, en épocas de estabilidad económica, ya que es más factible que los bancos tengan un mayor porcentaje de cartera vigente y un pequeño margen de cartera vencida, debido a que existirá un mayor poder adquisitivo por parte de los clientes y se logrará una mayor recuperación de la cartera tanto vigente como vencida, incrementando así el valor de una Institución Bancaria.

BIBLIOGRAFÍA

A., Hughes, Cosh

Las causas y efectos de las fusiones

Ed. Mc Graw Hill, 1era. Edición, 1985, 345 p.

ANGEAR, T., Dewhurst

Como adquirir una compañía

Ed. Mc. Graw Hill, 2nda. Edición, 1994, 237 p.

BRITISH Institute of Management

Administración de las fusiones

Ed. Mc. Graw Hill, 2nda. Edición, 1990, 215 p.

BREALEY, R., Myers

"La época de las fusiones y adquisiciones en la Industria de la Telecomunicación"

FINANCIAL TIMES, del 27 de enero de 1993, 101 p.

COCINA, Martínez, Javier

Norma de Contabilidad financiera comparada

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2nda. Edición, 1997, 230 p.

COMISION NACIONAL BANCARIA

Circular 1128

México, D.F. 15 de Agosto de 1997.

COMISION NACIONAL BANCARIA

Circular 1354

México, D.F. 10 de Marzo de 1997.

DALE, Kennedy, Ralph

Estados Financieros. Forma, análisis e interpretación

Ed. Limusa, Segunda reimpresión, 1996, 805 p.

DEL TORO, Rovira, Roberto

Estudio sobre fusiones y adquisiciones

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1era. Edición, 1995, 300 p.

DOERING, Hasla, Ingrid,

Modulo Ingeniería Financiera

Bolsa Mexicana de Valores (BMV), material didáctico, 50 p.

E., Porter, Michael

Estrategia Competitiva

Ed. Ceca, 24ª. Edición, 1997, 275 p.

FRANKS, J., Harris

La administración después de la Fusión

Ed. Prentice Hall, 1era. Edición, 1996, 335 p.

GARCÍA, Rodríguez, Miguel Angel

Planeación en el proceso de fusión de empresas

Ed. Prentice Hall, 3era. Edición, 1997, 215 p.

HAROLD Koontz, and Wehrich Heinz,

Administración

Ed. Mc. Graw Hill, 9ª. Edición, 1990, 771 p.

IÑIGO Perez, Mascareñas Juan

Manual de fusiones y adquisiciones de empresas

Ed. Mc. Graw Hill, 1era. Edición, 1993, 350 p.

LARA, Flores, Elías

Primer curso de Contabilidad

Ed. Trillas, 1era. Reimpresión, 1993, 322 p.

Ley General de Sociedades Mercantiles

Ed. Ista, S.A. DE C.V., Décimo Quinta Edición, 1998, 112 p.

MORENO, Fernández, Joaquín

Las finanzas en la empresa

Ed. ANFECA, quinta edición, 1996, 580 p.

P., S., Sudarsanam

La esencia de las fusiones y adquisiciones

Ed. Prentice Hall, 1era. Edición, 1996, 297 p.

Principios de Contabilidad Generalmente aceptados

Ed. Impresora Múltiple, S.A. DE C.V., Décima Edición, 1998, 250 p.

ROING, Barto

“Nota técnica sobre Fusiones y adquisiciones de empresas”

Instituto Panamericano en Alta Dirección de Empresas (IPADE), 1997, 35 p.

RUIZ, Gutiérrez, Carlos

Modulo Análisis Financiero

Bolsa Mexicana de Valores (BMV), material didáctico, 62 p.

TAMAYO y Tamayo, Mario

“El proceso de la Investigación Científica”

Ed. Limusa, Tercera Edición, 1997, 161 p.