

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CRITERIOS A CONSIDERAR SOBRE ASPECTOS FINANCIEROS  
EN LAS FUSIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
POR:

ERICK SAUL ESTRADA GABRIEL

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO DE ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, septiembre 2004

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1o.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2do.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3o.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4o.	PC Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5o.	B.C. Jairo Daniel Dávila López

**EXAMINADORES DE AREAS PRACTICAS**

Area Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Area Administración y Finanzas	Lic. Otto René Burgos Ruiz
Area Mercadotecnia y Operaciones	Lic. César Augusto Marroquín Dueñas

**JURADO QUE PRACTICO EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Secretario	Lic. Mynor René Morales Flores
Examinadora	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo

Guatemala 15 de marzo 2004.

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
De la Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad, C.A.

Respetable señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha 12 de febrero del año 2003, procedí a asesorar al estudiante **ERICK SAUL ESTRADA GABRIEL** en la elaboración de su tesis titulada **"CRITERIOS A CONSIDERAR SOBRE ASPECTOS FINANCIEROS EN LAS FUSIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Agradeciendo su atención, me suscribo de usted.



Lic. Otto René Burgos Ruíz  
Asesor de tesis  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 928

/ee

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
TREINTA DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL CUATRO.**

Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.7, subinciso 7.7.2 del Acta 31-2004 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de septiembre de 2004, se conoció el Acta ADMINISTRACION 051-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de mayo de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "CRITERIOS A CONSIDERAR SOBRE ASPECTOS FINANCIEROS EN LAS FUSIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ERICK SAUL ESTRADA GABRIEL** autorizandose su impresión.

Atentamente,

*"DID Y ENSEÑAD A TODOS"*

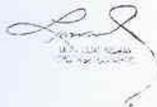
  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO ACADEMICO



  
LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO ACADEMICO

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por su amor sin límites, a quien dedico todo acto y meta de mi vida.

### **A MI FAMILIA**

Por su amor, comprensión y apoyo incondicional en todo momento.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Casa de estudios en la que realicé mi sueño.

### **A MIS AMIGOS**

Por su sincera amistad.

# CRITERIOS A CONSIDERAR SOBRE ASPECTOS FINANCIEROS EN LAS FUSIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS

	<b>INDICE</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>		<b>i</b>
<b>CAPITULO I</b>		
<b>MARCO TEORICO</b>		
1.1	SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	1
1.1.1	Banca Central	1
1.1.1.1	Reseña Histórica	1
1.1.1.2	Propósitos para fundar el Banco de Guatemala	3
1.1.1.3	Misión del Banco de Guatemala	4
1.1.1.4	Deberes del Banco de Guatemala	4
1.1.1.5	Organización del Banco de Guatemala	5
1.1.2	Tipos de Bancos por sus operaciones y tipo de capital	7
1.1.2.1	Bancos nacionales del Estado	7
1.1.2.2	Bancos nacionales privados	7
1.1.2.3	Bancos nacionales mixtos	8
1.1.2.4	Bancos extranjeros	8
1.1.3	Clasificación de Bancos según tipo de garantía	8
1.1.3.1	Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda	9
1.1.3.2	Bancos Agrícolas	9
1.1.3.3	Bancos Pignoraticios	9
1.1.3.4	Bancos Financieros	10
1.1.3.5	Bancos Industriales	10
1.1.3.6	Bancos de Capitalización	10
1.1.3.7	Bancos de Emisión	10
1.1.4	Superintendencia de Bancos	11
1.1.4.1	Misión de la Superintendencia de Bancos	11
1.1.4.2	Visión de la Superintendencia de Bancos	12
1.1.4.3	Credo de la Superintendencia de Bancos	12
2	FUSIONES	13
2.1	Antecedentes de las fusiones	13
2.2	Definiciones y conceptos de fusión de empresas	13
2.3	Adquisición	15
2.3.1	Definición de adquisición	15
2.3.2	Formas de adquisición	16
2.3.3	Diferencia de las fusiones con las adquisiciones	16
2.4	Tipos de fusiones	17
2.4.1	Por incorporación o absorción	17

<b>INDICE</b>		<b>Página</b>
2.4.2	Por integración o consolidación	17
2.4.3	Desarrollo	18
2.4.3.1	Vertical	18
2.4.3.1.1	Hacia abajo	18
2.4.3.1.2	Hacia arriba	19
2.4.3.2	Horizontal	19
2.5	Motivos para incentivar los procesos de fusión, adquisición y transformación de entidades financieras	19
2.6	Criterios para valorar las empresas	22
<b>3</b>	<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b>	<b>23</b>
3.1	Estados financieros de empresas absorbidas	23
3.2	Estados financieros de empresas absorbentes	23
3.3	Otros aspectos financieros	24
3.3.1	Incremento de los Activos así como de los Pasivos	24
3.3.2	Determinación del valor de las acciones	25
3.3.2.1	Valor de Mercado	25
3.3.2.2	Valor en libros o contable	26
3.3.2.3	Utilidades por acción	27
3.3.3	Reunión de patrimonios	27
3.3.4	Aspectos fiscales	28
3.3.5	La base del capital contable	28
3.3.6	Tasa de rendimiento que exigen los inversionistas	29
3.4	Aspectos financieros en las fusiones	30
3.4.1	Ingresos	30
3.4.2	Egresos	30
3.4.3	Bienes o Activos	30
3.4.4	Deudas y obligaciones	31
3.4.5	Patrimonio neto por acción	31
3.4.6	Capital	31
3.4.7	Valor en libros de las Acciones	31
3.5	Globalización y su impacto para las fusiones de instituciones financieras	31
3.5.1	Nuevo orden económico mundial	31
3.5.1.1	Relaciones Internas	32
3.5.1.2	Relaciones Externas	32
<b>4</b>	<b>FACTORES FINANCIEROS A OBSERVARSE EN UNA FUSION BANCARIA</b>	<b>32</b>
4.1	Análisis de los productos en relación a la banca	32
4.2	Análisis de los bienes en relación a las obligaciones	33
4.3	Análisis de los rendimientos por productos y patrimonios	34

<b>INDICE</b>		<b>Página</b>
4.4	Análisis del crecimiento de operaciones y sistemas	34
4.5	Principales riesgos al producirse una fusión	35
4.6	Respaldo o Encaje Bancario	35
4.6.1	Encaje requerido	38
4.6.2	Encaje computable	38
4.6.3	Posición de encaje bancario	38
5	MARCO LEGAL PARA REALIZAR FUSIONES	39
5.1	Proceso de formalización de fusiones bancarias	39
5.2	Proceso de autorización	41
5.3	Régimen legal	45
6	ETAPAS DEL PROCESO DE FUSION	47
7	PAPEL QUE JUEGA LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS EN FUSIONES	49
7.1	Facultades del organismo supervisor en el proceso	49
7.2	Aspectos básicos a evaluar por la Superintendencia	50
8	LA TECNOLOGIA FACTOR FUNDAMENTAL EN UNA FUSION	51

## **CAPITULO II**

### **SITUACION ACTUAL DE LAS FUSIONES REALIZADAS**

1	SITUACION DE LA ORGANIZACION DEL RECURSO HUMANO	55
1.1	Niveles de toma de decisiones	55
1.2	Especialización de actividades	57
1.3	Duplicación de puestos	58
2	ASPECTOS FINANCIEROS	59
2.1	Variación de Activos, Pasivos, rentabilidad y nivel de impuestos	59
2.1.1	Banco del Café y Multibanco (fusión por absorción)	59
2.1.2	Banco Reformador S.A. y Banco de la Construcción (fusión por absorción)	65
2.1.3	Crédito Hipotecario Nacional y Banco del Nor-Oriente S.A. (fusión por absorción)	70
2.1.4	Banco Granai & Townson S.A. y Banco Continental S.A. (fusión por consolidación)	76
2.1.5	Banco del Agro S.A. y Banco Agrícola Mercantil S.A. (fusión por consolidación)	82
2.2	Fusión y su posición ante la globalización	88

<b>INDICE</b>		<b>Página</b>
2.3	Situación de la banca guatemalteca en la actualidad	88
3	SISTEMAS DE INFORMACION	91
3.1	Integración de sistemas contables	91
3.2	Unificación de carteras de ambas instituciones	92
3.3	Plataformas de cuentas separadas	93
<b>CAPITULO III</b>		
<b>CRITERIOS PARA ALCANZAR FUSIONES BANCARIAS EXITOSAS</b>		
1	RECURSO HUMANO	95
2	ASPECTOS FINANCIEROS	97
3	SISTEMAS DE INFORMACION	98
<b>CONCLUSIONES</b>		102
<b>RECOMENDACIONES</b>		104
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		107
<b>ANEXOS</b>		109

## INDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Fusión por absorción	17
2	Fusión por consolidación	18
3	Esquema simplificado del proceso de autorización de las fusiones bancarias	44

## INDICE DE CUADROS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Balance general año 1,997 al 2,001 del Banco del Café y Multibanco	60
2	Estado de resultados año 1,997 al 2,001 del Banco del Café y Multibanco	63
3	Balance general año 1,998 al 2,002 del Banco Reformador Y Banco de la Construcción	65
4	Estado de resultados año 1,998 al 2,002 del Banco Reformador y Banco de la Construcción	68
5	Balance general año 2,001 al 2,003 del Crédito Hipotecario Nacional y Banoro	71
6	Estado de resultados año 2,001 al 2,003 del Crédito Hipotecario Nacional y Banoro	74
7	Balance general año 1,999 al 2,003 Banco G&T Continental	77
8	Estado de resultados año 1,999 al 2,003 Banco G&T Continental	80
9	Balance general año 1,998 al 2,002 Banco Agromercantil	82
10	Estado de resultados año 1,998 al 2,002 Banco Agromercantil	85
11	Información cartera, depósitos y resultados del sistema bancario guatemalteco al 31 de diciembre 2,003	89

## INDICE DE GRAFICAS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Causas de las fusiones	54
2	Enfoque de mercado de bancos ya fusionados	56
3	Nivel de puestos duplicados en las fusiones realizadas	59
4	Propiedad del sistema de contabilidad	92
5	Tipo de sistema utilizado en los bancos ya fusionados	94

## **INTRODUCCION**

El sector financiero en Guatemala ha sufrido cambios, los cuales han sido originados por factores internos y externos, provocando con ello fusiones de instituciones financieras.

El objetivo que se persigue con la elaboración de la presente tesis es el dar a conocer los aspectos a considerarse en el proceso de las fusiones bancarias, principalmente los financieros, para así lograr la meta que visualizan las instituciones participantes en las alianzas.

El presente trabajo se desarrolló por capítulos, en donde el primer capítulo se relaciona con referencias históricas de la Banca Central, su misión y organización. Luego se desarrolla el sistema bancario de Guatemala, con sus operaciones y diferentes clases de bancos. Después se detalla la función y visión del ente supervisor de bancos de Guatemala, la Superintendencia de Bancos y el papel que juega este en el proceso de fusiones. Luego se especifican conceptos, tipos y objetivos de las fusiones, aspectos generales y legales del proceso de autorización, la relación de la globalización con estas alianzas. Prosiguiendo con el detalle de factores financieros que deben ser vistos en el proceso de las fusiones bancarias.

El segundo capítulo detalla un diagnóstico de la situación actual de las fusiones bancarias ya realizadas en Guatemala, enfocando las tres áreas pilares de las instituciones fusionadas las cuales son el área de recurso humano, el área

financiera y el área tecnológica. En el se describe y se analiza la situación de cada institución ya fusionada visualizando con ello algunas debilidades encontradas en estas alianzas.

En el tercer capítulo se describe una propuesta basada en el mismo orden del capítulo dos, es decir con base a las debilidades de cada una de las áreas estudiadas, se sugiere lineamientos para corregir dichas deficiencias o para que en futuras alianzas de instituciones financieras puedan ser tomadas en cuenta y se tomen decisiones más certeras para el logro de los objetivos planteados.

Se espera con el presente trabajo, que las fusiones sean ordenadas y que ya no afecte el funcionamiento de las entidades bancarias, el recurso humano que labora en ellas, el servicio que prestan a sus cuentahabientes y el público que requiera realizar diferentes operaciones bancarias con sistemas de computación apropiados, con lo que se contribuye al desarrollo económico financiero de Guatemala, específicamente a la banca, al analizar previamente los aspectos financieros, el elemento humano y el factor tecnológico; logrando con ello fusiones más exitosas que llenen las expectativas deseadas por las instituciones participantes.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO**

#### **1.1 SISTEMA FINANCIERO NACIONAL**

##### **1.1.1 Banca Central**

###### **1.1.1.1 Reseña Histórica**

“Después de la independencia de Centroamérica (1,821), se inició un proceso de transición hacia un sistema monetario federal o nacional, resultado de las influencias de la realeza española. La Casa de Moneda de Guatemala jugó un papel primordial en la circulación monetaria, recurriendo al oro y la plata como principales materiales para la acuñación. En 1,853 se acordó acuñar la moneda propia del país, pero por limitación de recursos solamente se acuñó una pequeña cantidad. En 1,864 se autorizó la fundación de un banco privado, que sería el único emisor de billetes; sin embargo, los prestamistas de la época impidieron que el proyecto prosperara.

En 1,869, poco antes del derrumbe del régimen conservador, se comenzó una reforma monetaria basada en el peso, dividido en unidades decimales. En 1,870, se decretó la paridad del peso con el dólar estadounidense. El proceso de esta reforma se vió interrumpido por la llegada de las tropas liberales, el 30 de junio de 1,871.

La Revolución Liberal retomó la reforma monetaria y la viabilizó. En 1,881 estableció el bimetalismo (oro y plata) como base del sistema monetario, y definió el peso como unidad monetaria; las monedas tenían poder liberatorio

ilimitado y el Estado se veía obligado a acuñar todo el oro y la plata que los particulares quisieran grabar. A estas alturas, el oro casi había dejado de circular, además el público prefirió las subdivisiones usadas durante la Colonia: tostones, pesetas, reales, medios reales y cuartillos.

Entre los años de 1,924 a 1,926 se dieron circunstancias propicias para llevar a cabo la primera reforma monetaria y bancaria del siglo XX, que puso fin a un largo periodo de desajustes en el valor de cambio de la moneda nacional, causados por la emisión incontrolada de monedas carente de respaldo. El 26 de noviembre de 1,924 se crea el quetzal, como la nueva unidad monetaria (ligada al patrón oro y en paridad unitaria con el dólar estadounidense). Además el 30 de junio de 1,926 se creó el Banco Central de Guatemala, con funciones de banca central, respaldada por el capital mixto (estatal y privado) y con atribuciones de único emisor.

En los años 1,945 y 1,946, Guatemala consumó la segunda gran reforma monetaria y bancaria del siglo XX y en sustitución se creó el Banco de Guatemala, de capital totalmente estatal, surgiendo con esta creación el sistema económico-financiero el 1 de Julio de 1,946 en el edificio Nottebohm, situado en la décima calle y quinta avenida de la zona uno.

Logrando con esta reforma regímenes legales como lo son la Ley de Bancos, la Ley Monetaria, la Ley orgánica del Banco de Guatemala y la Ley de Grupos Financieros, leyes que rigen el actual sistema bancario y financiero del país.”(2:1)

“De ahí que el Banco de Guatemala nació con un concepto moderno de banca central, y con la responsabilidad fundamental de velar por la estabilidad interna y externa de la moneda, así como establecer las condiciones para el desarrollo económico del país. Así lo expresa en su ley Orgánica, y con este espíritu han sido orientadas sus actividades.”(2:2)

#### 1.1.1.2 Propósitos para fundar el Banco de Guatemala

“En la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, se visualizó, asignar al Banco la función de único emisor, en su carácter de banco estatal, así como establecer la creación y el mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables para el desarrollo ordenado de la economía nacional. Además se le asigna al Banco de Guatemala, el propiciar el funcionamiento ordenado del sistema bancario nacional, y la coordinación de las actividades estatales de orden económico y financiero relacionadas con el mercado monetario y crediticio, particularmente en los casos de la política fiscal y la política monetaria.

Con relación al ámbito internacional, la Ley Orgánica confiere al banco central la salvaguarda del valor externo y la convertibilidad de la moneda nacional, así como una sana administración de las reservas monetarias internacionales del país y un prudente manejo de las transferencias internacionales. De esa manera se persigue evitar las presiones monetarias indebidas, y preservar al país de las repercusiones dañinas que podrían provenir del contexto internacional. Finalmente, la Ley asigna al Banco la función de

buscar el equilibrio económico del país en el concierto de las naciones, y de procurar que los productos nacionales mantengan una posición apropiada para la competencia nacional e internacional.

Los principales instrumentos legales que rigen al Banco de Guatemala son la Ley Orgánica, La Ley Monetaria y la Ley de Bancos.”(2:4)

#### 1.1.1.3 Misión del Banco de Guatemala

“Como institución pública y autónoma, realizar las funciones propias de su naturaleza de banco central, diseñando e implementando la política monetaria que promueva las condiciones fundamentales para el logro y mantenimiento de la estabilidad del nivel general de precios, impulsando de esa manera el ordenado desarrollo económico del país.”(2:1)

#### 1.1.1.4 Deberes del Banco de Guatemala

“Le corresponde al Banco de Guatemala

- Establecer las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que más favorezcan el desarrollo ordenado de la economía nacional en el ámbito local e internacional, previniendo las tendencias inflacionarias y especulativas.
- Promover la liquidez, solvencia y buen funcionamiento de las instituciones bancarias y financieras, así como la adecuada distribución de los créditos.
- Mantener la coordinación de las actividades económicas y financieras del Estado con la política monetaria y crediticia, especialmente en su función de banquero, agente fiscal y consejero del Estado.

- Salvaguardar el equilibrio económico del país en las relaciones internacionales, asegurando la posición competitiva de los productos nacionales, tanto en el mercado interno como en el internacional.”(2:1)

#### 1.1.1.5 Organización del Banco de Guatemala

##### “Organos Superiores

Junta Monetaria

Presidencia

Gerencia

##### Organos Asesores

Secretaría de la Junta Monetaria

Asesoría Jurídica

Consejo Técnico

Unidad de Análisis de Riesgo

Auditoría Interna

Auditoría de Riesgo y Control

Auditoría de Estudios

Auditoría de Sistemas

Auditoría Financiera

Auditoría Operativa

Estudios Económicos

Programación Financiera

Balanza de Pagos

Finanzas Públicas

Investigaciones Económicas

Estadísticas Económicas

Cuentas Nacionales

Estadísticas Cambiarias

Análisis de Mercados y Comercio Exterior

Cambios e Internacional

Unidad de Investigaciones y Conciliaciones

Operaciones Extranjeras

Análisis de Mercados Monetarios

Negociación de Divisas

Organismos Financieros Internacionales y Deuda Externa

Crédito y Operaciones de Mercado Abierto

Fideicomisos y Administración de Cartera

Valores

Contabilidad y Emisión Monetaria

Organización y Métodos

Unidad de Tecnología Informática

Unidad de Desarrollo de Sistemas

Unidad de Procesos Administrativos

Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

Suministro y Servicios Diversos

Servicios Auxiliares

Mantenimiento

Investigaciones Especiales

Seguridad

Secretaría Administrativa e Imprenta

Comunicación y Relaciones Públicas

Comunicación y Divulgación

Biblioteca.”(2:5)

### **1.1.2 Tipos de Bancos por sus operaciones y tipo de capital**

En el ámbito financiero guatemalteco se pueden mencionar los siguientes tipos de banco, en base a sus operaciones y tipo de capital aportado:

#### **1.1.2.1 Bancos nacionales del Estado**

Es el tipo de banco donde el Estado participa como único accionista o en algunas ocasiones al país donde corresponda. En este tipo de banco se tiene específicamente al Banco de Guatemala, que actuando como banco de bancos o banco central es el único emisor, así como también al Crédito Hipotecario Nacional el cual absorbió el Banco del Ejército y Banco del Nor-orienté, S.A. (BANORO).

#### **1.1.2.2 Bancos nacionales privados**

Es la clase de banco constituido por capital privado dentro de los cuales se encuentran:

Banco de Occidente, S.A., Banco Inmobiliario, S.A., Banco del Café, S.A., Banco del Quetzal, S.A., Banco Reformador S.A., Banco de Exportación, S.A., Banco Uno, S.A., Banco Corporativo, S.A., Banco del Nor-Oriente, S.A., Banco de Comercio, S.A., Banco de la República, S.A., Banco SCI, S.A., Banco Americano, S.A., Bancasol, S.A., Banco de Antigua, S.A., Banco de los Trabajadores, Banco Agromercantil de Guatemala, S.A., Banco G & T Continental, S.A., Banco Internacional, S.A., Banco Industrial, S.A., Vivibanco, S.A., Banco Promotor, S.A., Banco Empresarial, S.A., Banco Metropolitano, S.A. (Estos últimos tres intervenidos conforme a la Ley para la Protección del Ahorro).

#### 1.1.2.3 Bancos nacionales mixtos

Es el tipo de banco semipúblico, es decir que es constituido por capital privado y estatal. Dentro del cual está: Banrural

#### 1.1.2.4 Bancos extranjeros

Son los que están constituidos por sucursales legalmente establecidas en el país. Dentro de esta clasificación están: Citibank, N.A. Sucursal Guatemala, Lloyds TSB Bank Plc, Sucursal Guatemala, Banco de América Central, S.A. y Banco Cuscatlán, S.A.

### **1.1.3 Clasificación de Bancos según tipo de garantía:**

De acuerdo a la operación principal que realiza y el tipo de garantía los bancos se clasifican así:

- “Bancos Hipotecarios o de Crédito Territorial
- Bancos Comerciales o de Crédito Mercantil

- Bancos Agrícolas o de Crédito Agrario
- Bancos Pignoratícios o de Crédito Prendario
- Bancos Financieros o de Crédito Mobiliario
- Bancos Industriales
- Bancos de Capitalización
- Bancos de Emisión

#### 1.1.3.1 Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda

Los Bancos Hipotecarios: se caracterizan porque su operación activa principal es la concesión de préstamos con garantía de bienes inmuebles hipotecados a su favor, mientras que su principal operación pasiva es la emisión de bonos hipotecarios y prendarios, así como la recepción de depósitos de ahorro y de plazo mayor.

#### 1.1.3.2 Los Bancos agrícolas

Se caracterizan porque su principal operación activa es la concesión de préstamos destinados a fomentar e impulsar la agricultura y la ganadería, tales préstamos tendrán garantías reales que afectan a la cosechas, a las maquinarias, a los implementos de labranza y al ganado, mientras que su principal operación pasiva consiste en emitir bonos agrícolas.

#### 1.1.3.3 Los Bancos Pignoratícios

Están representados por los Montes de Piedad, los que más bien desempeñan una función social, pues conceden pequeños préstamos a la gente

de escasos recursos, mediante la garantía de una cosa mueble, que el deudor entrega en calidad de prenda.

#### 1.1.3.4 Los Bancos Financieros

Son aquellas instituciones de crédito que se encargan de promover la creación de grandes empresas, auxiliando su formación con préstamos; pues se ocupan de acelerar la suscripción de su capital; de la emisión de sus obligaciones; les facilitan fondos en condiciones adecuadas. Por otra parte se encargan de la contratación de empréstitos estatales y municipales. Se catalogan como bancos financieros cuando hacen de esto su actividad principal.

#### 1.1.3.5 Los Bancos Industriales

Tienen como finalidad primordial la de conceder préstamos a los pequeños industriales, impulsando así aquellas industrias incipientes o financiando aquellas que languidecen por falta de capital.

#### 1.1.3.6 Los Bancos de Capitalización

Son las instituciones de crédito que emiten títulos de capitalización y reciben en calidad de primas de ahorro pequeñas sumas del público, con el objeto de invertir dichos ahorros. Estos bancos promueven la construcción de viviendas económicas, cuyo valor será pagado por el sistema de cuotas fijas.

#### 1.1.3.7 Los Bancos de Emisión

Son aquellos que están facultados para emitir billetes de banco, siendo esta operación de naturaleza pasiva, con respecto a los billetes de circulación.

Hace ya tiempo que en Guatemala se le quitó a la banca privada el privilegio de emitir billetes, siendo hoy día el único emisor el Banco de Guatemala.”(14:7)

#### **1.1.4 Superintendencia de Bancos**

En el tercer párrafo del Artículo 133 de la Constitución Política de la República de Guatemala indica que la Superintendencia de Bancos es el órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de créditos, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga.

El artículo 1 del Decreto 18-2002 indica que la Superintendencia de Bancos es un órgano de Banca Central, organizado, eminentemente técnico, que actúa bajo la dirección general de la Junta Monetaria y ejerce la vigilancia e inspección del Banco de Guatemala, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades afianzadoras, de seguros, almacenes generales de depósito, casas de cambio, grupos financieros, empresas controladoras de grupos financieros y las demás entidades que otras leyes dispongan.

##### **1.1.4.1 Misión de la Superintendencia de Bancos**

“Supervisar a las entidades del sistema financiero que la ley dispone, para que se mantengan rentables, fuertes y confiables.”(17:1)

#### 1.1.4.2 Visión de la Superintendencia de Bancos

“Visionar una institución con independencia legal y técnica, con facultades regulatorias y sancionatorias, que aplique estándares internacionales de supervisión y proporcione información de calidad a los agentes económicos.

Con una organización flexible y efectiva, con cultura de calidad y trabajo en equipo, que utilice tecnología moderna.

Su personal es capacitado constantemente para buscar de forma permanente la excelencia y que posea valores éticos morales.”(17:1)

#### 1.1.4.3 Credo de la Superintendencia de Bancos

“Un aspecto singular de la Superintendencia de Bancos son las creencias y valores de la organización las cuales quedan resumidas en el Credo Institucional, y refleja en toda su dimensión, la calidad de la organización en cuanto su conformación. Dicho credo dice lo siguiente:

CREO en la Superintendencia de Bancos, en su misión, en principios filosóficos de su creación y en la función que realiza para lograr el desarrollo del sistema financiero del país, con excelencia y probidad.

CREO en la trascendencia de la misión de la Superintendencia de Bancos, y que en el cumplimiento de la misma, realiza una función social de reconocida importancia para el país.

CREO en sus valores acuñados, y en el respeto y prestigio obtenido tanto a nivel nacional como internacional.

CREO en su más valioso recurso, su personal, identificado a la filosofía y los fines institucionales, comprometido y solidario, altamente calificado, responsable, honesto y disciplinado.” (17:02)

## **2. FUSIONES**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LAS FUSIONES**

“Las fusiones en general en Guatemala no han sido comunes, especialmente en el caso de entidades financieras, ya que éstas han optado por el esquema de la adquisición de participación patrimonial, es decir, de acciones. Sin embargo, en el plano internacional, las fusiones han adquirido preponderancia, tomando en cuenta la integración económica global y el cese de barreras para el comercio y la inversión.

El desarrollo de la economía o los desequilibrios que afectan la actividad productiva obligan a las corporaciones financieras a buscar las mejores opciones externas para fortalecerse cuando existe la incapacidad de actuar por sí solas, optando mayormente por la fusión, que tiene sus variantes y puede adaptarse a las condiciones de cada compañía involucrada en las negociaciones según su organización.”(13:4)

### **2.2 DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE FUSION DE EMPRESAS**

Fusión de empresas significa la unión de dos o más empresas que constituyen una nueva unidad económica. Una fusión por absorción tiene lugar cuando se combinan dos o más empresas y la empresa resultante conserva la

identidad de una de ellas. Por lo general, los activos y pasivos de la empresa menor se fusionan con los de la mayor.

Existen distintos aportes del significado de una fusión bancaria, entre los cuales citamos:

Según Lizarralde & Lara “Es el acuerdo entre dos o más sociedades, que deciden unir sus patrimonios y formar una nueva empresa.” (13:11)

Joaquín Garrigues la expresa como “supuesto especial de disolución, regulado en ley sobre el régimen jurídico de las sociedades anónimas y como excepción a la regla de que la disolución va seguida de la liquidación, optando por fusión. En ella hay siempre disolución de una sociedad al menos, pero falta, generalmente, la liquidación. Es la transmisión del patrimonio entero de una sociedad a otra, a cambio de acciones que entrega la sociedad que recibe ese patrimonio.” (4:610)

Es la unión de dos o más empresas en una única corporación. En el mundo de los negocios, las fusiones se llevan a cabo cuando se prefiere suprimir las empresas existentes y crear una nueva entidad jurídica.

La fusión es parte de la planeación estratégica, en el crecimiento externo de las instituciones, lo que permitirá obtener ventajas en la adquisición parcial o total de otros negocios de la misma índole.

Este crecimiento externo se puede lograr mediante fusión por absorción, por consolidación o bien por conglomerados, esta última es cuando se adquiere parte de una o varias empresas a través de la participación en el capital social

de ellas, permitiendo con ello controlar varias empresas con una inversión relativamente baja al valor de los activos que se están controlando.

## **2.3 ADQUISICION**

### **2.3.1 Definición de Adquisición**

“La adquisición implica una modificación o un traspaso en la titularidad de los derechos societarios, como el que ocurre con el traslado de las acciones de una sociedad anónima. Sin embargo, a diferencia de una fusión por absorción en este mecanismo no se produce la extinción de la personalidad jurídica de la sociedad adquirida.

Otro procedimiento operativo para efectuar una adquisición consiste en comprar en efectivo las acciones con derecho a voto de la sociedad u otros títulos, sin que ésta pase a formar parte de la sociedad compradora. Normalmente, esta modalidad suele darse en forma de oferta pública de adquisición (OPA), por parte de la dirección de una empresa hacia los accionistas de la firma objetivo y con ella se procura conseguir un volumen mínimo de acciones que permitan el control de la empresa adquirida. Cuando se compra el total de las acciones de una empresa, existe una alta posibilidad de que el proceso de adquisición termine en una fusión.

También existe como procedimiento para realizar una adquisición, la compra directa de los activos de otra empresa. En este caso, se requiere una votación formal de los accionistas de la empresa vendedora ya que, implica transferir la propiedad de sus activos.” (9:8)

### **2.3.2 Formas de adquisición**

“La adquisición de varias sociedades puede llevarse a cabo en cualquiera de estas formas:

Por la creación de una nueva sociedad y la disolución de todas las anteriores que se integren en la nueva.

Por la absorción de una o varias sociedades por otra, lo que produce la disolución de aquellas.

En todo caso, la nueva sociedad o aquella que ha absorbido a las otras, adquiere los derechos y obligaciones de las sociedades disueltas.” (3:43)

### **2.3.3 Diferencia de las fusiones con las adquisiciones**

“Una fusión consiste en la unión de dos más sociedades que se combinan con un determinado fin (por ejemplo, crecer económicamente). En este tipo de transacción no hay un intercambio monetario entre los accionistas de las sociedades que intervienen, por lo tanto los accionistas originales continúan en dicha calidad.

La participación de cada grupo en el patrimonio conjunto se determina en relación con el valor a cada compañía.

En una adquisición la empresa adquiriente obtiene el control sobre los activos, pasivos, patrimonio y operaciones de la otra empresa a cambio de una compensación económica a los accionistas de la sociedad adquirida.

Entonces una diferencia importante entre la fusión y la adquisición se encuentra en el hecho de que en la fusión, la entidad resultante ve incrementado

su patrimonio, mientras que en el caso de la adquisición el tamaño del patrimonio de la entidad no se ve afectado producto de ese proceso, solamente la titularidad de los propietarios.” (14:03)

## 2.4 TIPOS DE FUSIONES

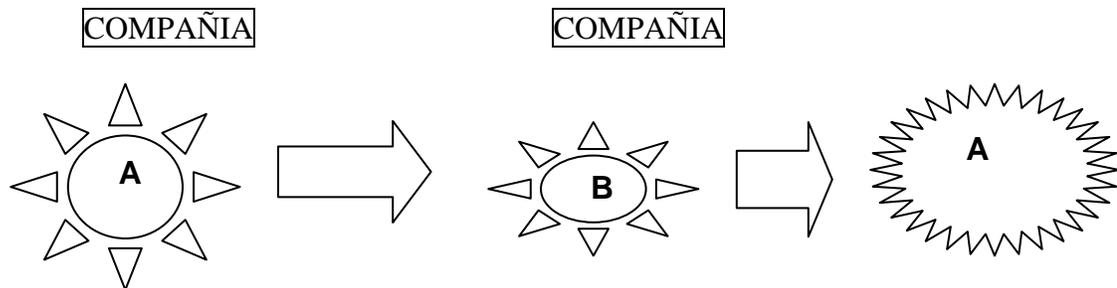
“Existen varios tipos de fusiones, las cuales se determinan de acuerdo a la organización y la forma de negociación.

### 2.4.1 Por incorporación o absorción

Se presenta cuando dos o más entidades se unen, prevaleciendo la mayor de ellas luego del proceso de fusión.

**FIGURA No. 1**

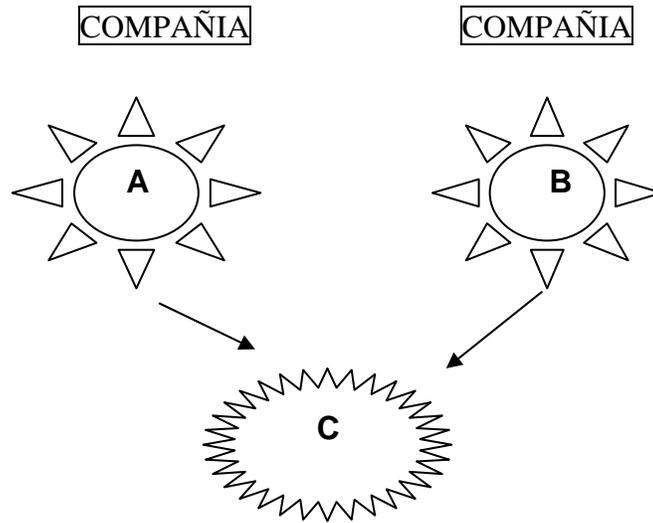
### **FUSION POR ABSORCION**



Fuente: Aporte propio.

### 2.4.2 Por integración o consolidación

Se da cuando dos o más sociedades se unen para formar una nueva organización, diferente a las anteriores y con nueva personalidad jurídica, transmiten a la nueva sociedad todos sus recursos así como sus derechos y responsabilidades.

**FIGURA No. 2****FUSION POR CONSOLIDACION**

Fuente: Aporte propio.

**2.4.3 Desarrollo****2.4.3.1 Vertical**

Se fusiona dos o más entidades que están en actividades complementarias o partes de una cadena de valor o negocio. Las integraciones verticales, ya sea hacia adelante (mercadeo) o hacia atrás (insumos) constituyen muchas veces la razón principal para hacer una fusión de empresas. El proceso realizado por Banco Cuscatlán Guatemala, División Financiera Paiz y Grupo Pantaleón ejemplifican dicho tipo.

**2.4.3.1.1 Hacia abajo (down stream merger)**

Este tipo de fusión se presenta cuando una compañía matriz se fusiona en una subsidiaria, subsistiendo esta última. El típico caso, en el mercado guatemalteco, se da en las estaciones de servicio que distribuyen combustibles.

#### 2.4.3.1.2 Hacia arriba (upstream merger)

Proceso mediante el cual la subsidiaria se fusiona en la matriz, sobreviviendo la última.

#### 2.4.3.2 Horizontal

Este proceso implica la fusión de dos entidades competidoras dentro de un mismo mercado. Su motivación puede estar en un mayor control del mercado o en una complementación de actividades de las dos empresas, por ejemplo la fusión de dos empresas fabricantes de herramientas” (14:02)

La anterior clasificación, también es indicada por Lawrence J. Gitman, en su libro “Fundamentos de Administración Financiera”.

### **2.5 MOTIVOS PARA INCENTIVAR LOS PROCESOS DE FUSION, ADQUISICION Y TRANSFORMACION DE ENTIDADES FINANCIERAS**

Según Lawrence Gitman, el objetivo final de las empresas que se fusionan, adquieren o transforman deben partir del hecho de que con esos mecanismos es posible conseguir un efecto sinérgico que permita incrementar las actividades y el valor de mercado donde la empresa participa, lo cual se puede lograr siempre y cuando el valor de la empresa combinada (luego del proceso) exceda a la suma de los valores separados de las compañías involucradas, incluidos los costos de adquisición o prima.

Asimismo, las sinergias provienen principalmente de:

- “Las Economías de Escala que se pueden lograr, ya que los ahorros obtenidos con la supresión de áreas operativas duplicadas se podrán

compensar inicialmente contra los costos del mecanismo utilizado; sin embargo, en el largo plazo, la reducción marginal que se podría experimentar en el costo de cada operación realizada se reflejará positivamente en los resultados generales de la entidad prevaleciente.

- Las Economías de Ambito; las cuales se refieren a la posibilidad de producir una mayor gama de bienes y servicios a un menor costo conjunto. Al mismo tiempo, la diversificación presenta para las entidades involucradas en el proceso, oportunidades para mejorar las perspectivas de crecimiento, tomando en cuenta que se amplía la capacidad de oferta de productos y servicios a los clientes.
- Las Economías Financieras; que pueden incluir una razón de precio de la acción a utilidad más alta, un costo de endeudamiento más bajo o bien, una mayor capacidad de endeudamiento. También, pueden presentarse situaciones en las que una empresa con excedentes de efectivo mejore la condición de otra entidad al fusionarse. Igualmente, la posición de capital de una empresa puede beneficiarse por el capital de la otra entidad.
- La Eficiencia Diferencial Administrativa; donde empresas con oportunidades de recortar costos o incrementar ventas que se derivan de una mala dirección suele ser objeto de adquisición por parte de empresas que mantienen una mejor gerencia; así como la entidad adquirente evalúa y adopta aquellos procesos administrativos de la institución adquirida que fuera de beneficio

para su propia organización, y como resultado de un mayor valor agregado al negocio.

- El Poder de Mercado Incremental; este constituye en que después del proceso podría mejorar la participación de las empresas fusionadas (ahora constituidas en una sola). Las instituciones bancarias, especialmente al inicio de sus operaciones, se desenvuelven en mercados limitados, enfocándose en oportunidades de negocios no aprovechadas por otras entidades. A medida que se desarrolla, las instituciones financieras, amplían la prestación de servicios, o bien incursionan en otros mercados. Sin embargo para su expansión las entidades requieren de mayores recursos, los que no siempre pueden ser aportados por los propios accionistas. Por consiguiente, una alternativa a la expansión de actividades con capital propio se representa a través de la fusión.
- Razones fiscales; estas se presentan cuando la fusión de las dos empresas puede traer ventajas fiscales al conjunto de ellas. Una tiene pérdidas acumuladas, de modo que, al ser adquirida por la otra empresa, le permite disminuir el monto de los impuestos a pagar.

Entre otras razones que se tienen para realizar una fusión en el campo bancario están: mayor eficiencia, mayor acceso a tecnologías costosas, capacidad para afrontar cambios en las leyes, mayor diversificación del riesgo, y aumento de la cartera de productos.” (9:9)

## 2.6 CRITERIOS PARA VALORAR LAS EMPRESAS

“En un contexto financiero, valoración de empresas es la determinación del valor de los ingresos y el valor de mercado de los activos.

Dentro de las metodologías para valorizar empresas están:

- Valor en libros: Es el valor patrimonial del balance actualizado.
- Valor ajustado en libros: Busca determinar el valor anterior tomando en cuenta el ajuste de activos y pasivos a condiciones de mercado.
- Valor de replazo: Determina el valor que implicaría instalar la misma capacidad productiva en la actualidad.
- Valor en bolsa: Si la empresa negocia sus acciones en la bolsa, puede utilizarse como un indicador de su valor real.
- Valor según un múltiplo de utilidades: Este valor marca la relación precio contra utilidad.
- Valor según transacciones comparables: Constituye una alternativa aceptable para obtener un precio de referencia, si las transacciones son comparables.
- Valor de descomposición: A veces una descomposición de la empresa en unidades de negocios contribuye a ampliar el valor de venta de ella.
- Valor presente del flujo futuro de utilidades: Es determinar que un negocio vale por las utilidades futuras que pueda generar.
- Valor presente del flujo de efectivo: Se determina el valor a través del flujo de caja que genera la empresa cada año.

- Valor presente del flujo de caja libre: Cuando se usa este, la tasa de descuento corresponde al costo promedio ponderado de capital.

Cualquiera que sea la metodología de valoración que se utilice se debe considerar lo siguiente:

- No existe una cifra única, depende del objetivo de la valoración y de los supuestos.
- Lo mejor que se puede obtener es un rango de valores.
- La valoración del riesgo es crítica.
- Ninguna considera explícitamente las contingencias, que afectan sensiblemente el valor de cualquier negocio.”(15:66).

### **3. ASPECTOS FINANCIEROS**

#### **3.1 ESTADOS FINANCIEROS DE EMPRESAS ABSORBIDAS**

De acuerdo con el Manual de Instrucciones Contables, las instituciones bancarias deben elaborar mensualmente Balance General y Estado de Resultados en forma analítica y condensada.

Se considera que deben elaborar los estados financieros referidos a la fecha de cierre de operaciones previos a la fusión, fecha en que se establece el valor ajustado del patrimonio de la empresa.

#### **3.2 ESTADOS FINANCIEROS DE EMPRESAS ABSORBENTES**

La empresa absorbente debe elaborar mensualmente el Balance General y Estado de Resultados igual en forma analítica y condensada, los cuales debe remitir a la Superintendencia de Bancos, la cual analizará la capacidad de la

empresa absorbente dentro de los primeros quince días calendario del mes siguiente al que correspondan.

Además anualmente, debe elaborar el Estado de Movimiento de Capital Contable y Estado de Flujos de Efectivo, cuyos formatos están contenidos en el Manual de Instrucciones Contables para Bancos y Sociedades Financieras.

### **3.3 OTROS ASPECTOS FINANCIEROS**

Es importante señalar que es imposible tipificar los distintos motivos por los cuales se dan fusiones ya que depende de los objetivos que persigan los intermediarios, los cuales entre muchos otros pueden ser: aumentar participación de mercado, diversificación, sinergia estratégica y de operación.

Además de estos aspectos financieros que se observan en fusiones bancarias tenemos los siguientes:

#### **3.3.1 Incremento de los Activos así como de los Pasivos.**

“En el precio pagado por la empresa adquirente, si es igual al valor neto de los activos, entonces el balance general consolidado será similar al que ocurriría en el método de unión de intereses. De otro modo existirá una diferencia importante, si el precio pagado excede al valor neto de los activos (conocido como crédito mercantil o goodwill), los activos se incrementarán y reflejarán el precio que se ha pagado en realidad, pero si el precio pagado es menor al valor neto de los activos, entonces los activos se eliminarán en el momento de preparar el balance consolidado. Si el valor de los activos se ve incrementado, los cargos por depreciación se elevarán proporcionalmente de igual manera.

El crédito mercantil representa el exceso pagado por una empresa sobre el valor evaluado de los activos físicos comprados. Representa el pago por activos intangibles (tales como patentes) y por el valor organizacional que pudiese surgir del hecho de poseer una nueva fuerza de ventas. Contablemente se requiere que dicho crédito mercantil se vaya amortizando, con un período igual a la vida esperada de la capacidad superior de generar utilidades.

La cancelación del crédito mercantil también se ve incrementada en las utilidades por acción, cuanto más grande sea el crédito mercantil, mayor será la valorización y más significativo será el aumento en las utilidades por acción.”  
(9:23)

### **3.3.2 Determinación del valor de las acciones**

#### **3.3.2.1 Valor de mercado**

“El valor de mercado es aquel que se asigna como consecuencia de las operaciones de compra y venta de acciones, es decir, con base en la oferta y demanda, aunque es de indicar que dicho valor puede tener como referencia el valor en libros, así como el valor actual neto de flujos de efectivo futuros, principalmente los dividendos.

La maximización del precio de las acciones es un objetivo importante de la fusión, ya que dicho precio muestra las dos consideraciones más importantes: los flujos de efectivo que esperan los inversionistas y la tasa de rendimiento ajustada al riesgo que requieren.

### 3.3.2.2 Valor en libros o contable

El valor en libros de las acciones de una empresa es aquel que está dado por sus registros contables y resulta de dividir el capital contable entre el número de acciones emitidas y pagadas. Dentro del capital contable se incluye el capital pagado, las reservas generales y específicas, las utilidades y pérdidas de ejercicios anteriores y los resultados del ejercicio en curso. Desde otro punto de vista, puede decirse que el valor en libros deriva de la diferencia entre los derechos y/o propiedades de la empresa y las obligaciones o compromisos contraídos por la misma.

En consecuencia, el valor en libros es de conocimiento del público, en el caso de aquellas empresas que publican sus balances generales, como es el caso de las instituciones bancarias y financieras.” (15:66)

“Actualmente en la Superintendencia General de Entidades Financieras, no existen lineamientos específicos para el tratamiento contable a seguir en un proceso de fusión, sin embargo el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica adoptó como normativas supletorias, varias normas Internacionales de Contabilidad señalando en dichas normativas dos métodos:

El método de unión de intereses (aplicable a fusiones). En este método no se realiza el pago mediante efectivo, sino un intercambio de acciones con derecho a voto. Los accionistas de las empresas combinadas pasarán a ser accionistas de la compañía prevaleciente o de la nueva empresa. El balance

general consolidado se construye con la simple adición de los balances generales de las compañías.

El método de compra (aplicable a adquisiciones). El objetivo de este método es contabilizar a la empresa adquirida utilizando los mismos principios de contabilización aplicados en la compra de activos y es usado tanto para las adquisiciones de los activos netos de una compañía como para las compras de más del 50% de las acciones comunes de otra compañía, independientemente de la estructura legal resultante de la combinación.

Este caso supone que la empresa adquirente, paga con efectivo, con deudas o con sus propias acciones.” (9:22)

#### 3.3.2.3 Utilidades por acción

Los inversionistas juzgan los beneficios esperados a través de las perspectivas que ofrece la empresa en cuanto a utilidades y dividendos. Si la fusión mejora esas perspectivas, el precio de las acciones probablemente subirá.

#### **3.3.3 Reunión de patrimonios**

El patrimonio de las entidades que intervienen en el proceso pasa a formar parte de la sociedad que surge de la fusión o de la sociedad que subsiste. Esto implica que los socios de las empresas que desaparecen pasan a ser socios de la nueva sociedad. Generalmente la integración de capitales produce una ampliación del capital de la nueva sociedad o de la sociedad absorbente.

### **3.3.4 Aspectos fiscales**

“Algunas veces las empresas se ven en la necesidad de fusionarse por razones de orden fiscal. Así ocurre cuando las empresas particulares buscan fusionarse con una empresa pública para eludir la responsabilidad del impuesto adicional sobre utilidades retenidas. En circunstancias apropiadas, una empresa rentable puede adquirir otra empresa que tenga pérdidas acumuladas, y aplicar dichas pérdidas contra su ingreso gravable. El efecto es reducir la obligación fiscal de la empresa rentable.

Los aspectos fiscales en general competen a las autoridades tributarias dígase Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Dado el impacto que tienen estos aspectos en los resultados y desempeño general de las entidades financieras, es importante mencionar que la empresa prevaleciente debe asumir todos los derechos y obligaciones de las entidades fusionadas, incluyendo los tributarios.” (9:22)

### **3.3.5 La base del capital contable**

Según Lawrence Gitman, una empresa puede pensar en ella a fin de ampliar la base de su capital contable. Si la estructura de su capital es relativamente inestable, con demasiado pasivo, puede modificar con rapidez la situación fusionándose con una empresa que tenga poco o ningún pasivo. Esto incrementa el activo de la empresa adquirente lo mismo que su capital contable, disminuyendo la razón pasivo/capital. Podrá utilizar esta nueva base más amplia para obtener recursos adicionales y lograr tal vez apalancamiento financiero

positivo. Una empresa con muy poco pasivo en su estructura de capital puede invertir el procedimiento. Podrá aumentar su apalancamiento financiero positivo adquiriendo otra empresa mediante un intercambio de su pasivo por acciones de la empresa adquirida.

### **3.3.6 Tasa de rendimiento que exigen los inversionistas**

“Las perspectivas en cuanto a utilidades por acción son solo la mitad de los objetivos. La fusión tiene que ver también con la tasa de rendimiento ajustada al riesgo que exigen los inversionistas, en la cual influyen características tales como el riesgo comercial, el riesgo financiero y el riesgo de realización. Afecta directamente a los tres riesgos, lo que a su vez hará variar la tasa de rendimiento ajustada al riesgo y el precio de las acciones. De aquí que pueda dar lugar a un aumento inmediato de las utilidades por acción al mismo tiempo que el precio de las acciones podrá disminuir debido al incremento en la tasa de rendimiento exigida.

Puede influir en el riesgo comercial de la empresa porque hace cambiar su medio de operación. Un medio más estable debido a la fusión da lugar generalmente a una disminución de las tasas de rendimiento exigida y viceversa.

Puede influir en el riesgo financiero de la empresa porque hace variar la proporción de pasivo a capital en la estructura del capital. Por ejemplo, la adquisición de una empresa agobiada por el pasivo, por parte de otra que no tiene ninguno, puede dar lugar a una razón pasivo/capital muy aceptable cuando las dos se combinen. La menor relación significaría probablemente para los

inversionistas que la empresa podrá afrontar sus obligaciones de pasivo y tendrá mayores posibilidades de lograr las utilidades por acción esperadas. Esto a su vez, haría bajar el costo del capital contable y del pasivo, por consiguiente el precio de las acciones tendería a subir.

Puede influir en el riesgo de realización, en el caso de la fusión típica, aumenta el número de acciones vigentes de la empresa sobreviviente, lo mismo que el promedio del volumen diario de acciones que se negocian. Esto hace disminuir el riesgo de realización, porque los inversionistas podrán ahora negociarlas con más facilidad y menos fluctuaciones en el precio. Esto, a su vez, alienta a los inversionistas a comprar las acciones y tiende a hacer subir el precio.” (18:769)

### **3.4 ASPECTOS FINANCIEROS EN LAS FUSIONES**

En el proceso de una fusión la etapa del análisis financiero debe comprender los siguientes aspectos:

#### **3.4.1 Ingresos**

Es todo dinero que una empresa recibe.

#### **3.4.2 Egresos**

Es todo dinero que una empresa paga.

#### **3.4.3 Bienes o Activos**

Es todo lo que pertenece a una empresa como consecuencia de transacciones o acontecimientos del pasado.

#### **3.4.4 Deudas y Obligaciones**

Son todos los valores o formas de título que la institución debe pagar.

#### **3.4.5 Patrimonio neto por acción**

Es el valor contable que se tiene por acción.

#### **3.4.6 Capital**

Son todas las acciones que representan la posesión de una compañía con un correspondiente valor nominal, incluyendo tanto las acciones preferentes así como las ordinarias, y que se contabilizan en el Balance de Situación bajo los fondos de los accionistas.

#### **3.4.7 Valor en libros de las Acciones**

El patrimonio neto al final del ejercicio se calcula sustrayendo al activo el pasivo, dividiendo el resultado por el número de acciones en circulación en esa fecha, se obtiene el valor contable por acción.

### **3.5 GLOBALIZACION Y SU IMPACTO PARA LAS FUSIONES DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**

#### **3.5.1 Nuevo orden económico mundial**

“Después de la bipolaridad con la caída como potencia de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), el nuevo orden económico se presenta con varios megabloques, siendo estos: La Comunidad Europea, El Mercado del Norte con Canadá, Estados Unidos con México, El Mercado Asiático con Japón, Taiwan, Hong Kong, Malasia y Viet Nam, La Cuenca del Caribe, Centro América y el Pacto Andino.

Este nuevo orden económico demanda empresas o instituciones más sólidas y fuertes, con alta competitividad y productividad. Por lo que las fusiones son los medios para presentar empresas con esas características.

#### 3.5.1.1 Relaciones Internas

Formar una nueva sociedad empresarial, alianza estratégica o fusión ya no es algo nuevo para los guatemaltecos, constituyen la mejor alternativa ante un cierre por falta de mercado, pérdida de competitividad, también lo es para los que tienen visión regional y desean ampliar su cobertura de mercado.

#### 3.5.1.2 Relaciones Externas

Esta tendencia ha provocado niveles más elevados de actividad para llevar a cabo adquisiciones más allá de las fronteras nacionales, así como innovaciones empresariales, tales como las alianzas estratégicas, que permitan alcanzar objetivos similares de competencia.

El Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), apunta que las reformas a la nueva Ley de Bancos, obligan a las entidades financieras a establecer fusiones con el propósito de mantenerse en el negocio y enfrentar los cambios de una economía globalizada.” (15:69)

## **4 FACTORES FINANCIEROS A OBSERVARSE EN UNA FUSION BANCARIA**

### **4.1 ANALISIS DE LOS PRODUCTOS EN RELACION A LA BANCA**

“En los procesos tradicionales de fusiones se presenta una serie de factores que deben considerarse, de tal forma que visualicen la situación de las

empresas, por ejemplo, el análisis de las inversiones, de las cuentas por cobrar, de los pasivos, de las contingencias y los estados de flujos de efectivo.

En los procesos de fusión, transformación o adquisición de entidades financieras es importante para efectos de análisis observar los siguientes aspectos, con el propósito de no ir a un fracaso prematuro:

Evaluar los pasivos, activos y contingencias, los estados de flujos de efectivo, los relativo al personal de las entidades, los sistemas e instalaciones; con el propósito de cerciorarse de que la institución resultante mantendrá los coeficientes adecuados en liquidez y solvencia, ya que cualquier situación irregular en estas áreas puede generar también problemas para la nueva empresa. Es por ello que es importante que las entidades participantes cumplan con los procedimientos conocidos como del debido cuidado, los cuales consisten en una investigación de los asuntos financieros, operacionales, comerciales e inclusive legales de una entidad objetivo, ya sea para una posible fusión o adquisición.

#### **4.2 ANALISIS DE LOS BIENES EN RELACION A LAS OBLIGACIONES**

Analizar la unión de patrimonios de las entidades que intervienen, ya que pasan a formar parte de la sociedad que surge de ella, lo cual implica que los socios de las empresas que desaparecen pasan a ser socios de la nueva sociedad. Generalmente la integración de capitales produce una ampliación del capital de la nueva sociedad o de la sociedad absorbente.

Revisar la transformación de los derechos de los titulares: Según el tipo de fusión de que se trate y de conformidad con los términos de la negociación efectuada, los derechos de los accionistas podrían ser incrementados o disminuidos, tanto en participación porcentual sobre el nuevo capital, como en el valor nominal de tal participación.

#### **4.3 ANALISIS DE LOS RENDIMIENTOS POR PRODUCTOS Y PATRIMONIOS**

De acuerdo a este punto se debe dar especial atención a los aspectos relativos a la liquidez y solvencia de la institución que surgirá de la fusión, con base a los estados financieros de las entidades involucradas. Esto conlleva verificar la solidez patrimonial de cada institución y de la que resultará del proceso, así como las respectivas posiciones de encaje bancario por entidades individuales y entidad ya fusionada. Lo anterior con el objetivo de mantener la confianza en el consumidor de que la fusión es simplemente una estrategia de fortalecimiento institucional.

#### **4.4 ANALISIS DEL CRECIMIENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS**

Es importante determinar la compatibilidad de los sistemas software, en el sentido de que al momento de fusionarse dos empresas, el número de operaciones se duplica automáticamente; debiendo para ello contar con una buena tecnología, que permita atender sin ningún problema dicho incremento de operaciones.” (9:24)

#### **4.5 PRINCIPALES RIESGOS AL PRODUCIRSE UNA FUSION**

Potencial pérdida de clientes, pérdida de personal y costos de la transacción mayores a las sinergias logradas e incompatibilidad de culturas organizacionales.

Este último punto sobre las culturas organizacionales es uno de los más importantes. En él se destaca organización, los valores de la organización, los canales de comunicación, la administración del recurso humano y la toma de decisiones. Ha sido el factor crítico en muchas fusiones que no culminaron con éxito en los últimos meses. Los clientes se pierden, básicamente, por la percepción o el manejo de imagen. El personal por la incertidumbre que ocasiona un cambio estructural y mal manejo del cambio. En el caso de los mayores costos se muestra una débil administración del proceso y gastos no previstos.

#### **4.6 RESPALDO O ENCAJE BANCARIO**

Se entiende por encaje como la cantidad de recursos que los bancos del sistema mantienen en el Banco de Guatemala en forma de depósitos de inmediata exigibilidad y por los recursos que mantienen en otras cuentas activas autorizadas por la Junta Monetaria, los cuales respaldan los intereses de los ahorrantes.

Según el artículo 45 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala establece que la Junta Monetaria reglamenta de manera general y uniforme, el

encaje bancario y depósito legal. La reglamentación contiene fundamentalmente los siguientes aspectos:

- Composición y forma de constitución en moneda nacional o en moneda extranjera.
- Porcentaje

Cuando la Junta Monetaria determine la modificación del mismo, tal modificación se aplicará en forma gradual y se notificará al sistema bancario con la debida anticipación.

- Base de cómputo

Para el cómputo del encaje bancario, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, se tomará como base el saldo de las cuentas que registran las operaciones a que se refiere el artículo 43 del Decreto número 16-2002 del Congreso de la República, que es la Ley Orgánica del Banco de Guatemala y el cual expresa lo siguiente:

“Los depósitos bancarios están sujetos a encaje bancario, el cual se calculará, en moneda nacional o extranjera, como un porcentaje de la totalidad de tales depósitos. De igual manera están sujetos a encaje bancario otras operaciones pasivas, contingentes o de servicios que realicen los bancos, incluyendo las operaciones derivadas de fideicomisos en las que participe un banco como fiduciario, cuando con estas operaciones, a juicio de la Junta Monetaria, previo informe de la Superintendencia de Bancos, se elude el encaje bancario. El encaje bancario no es embargable.”

- Período de cómputo, el cual es de un mes calendario.
- Posición de encaje bancario, la posición diaria de encaje de los bancos, en moneda nacional y en moneda extranjera, será la diferencia entre el monto del encaje computable y el monto del encaje requerido.
- Límites a la intensidad o a la frecuencia de las deficiencias de encaje o de depósito legal en el período de cómputo: Se establece un número máximo mensual de 14 días durante los cuales los bancos podrán permanecer con deficiencia de encaje.
- Remuneración, cuando la Junta Monetaria lo estime conveniente, de una parte o total del encaje o depósito legal. En ningún caso podrá ser mayor a la tasa ponderada promedio pasiva que prevalezca en el mercado bancario.
- Tanto el porcentaje de encaje bancario en moneda nacional como en moneda extranjera será del 14.6%.
- Forma y moneda del encaje en moneda extranjera: Los Bancos del sistema deberán constituir en el Banco de Guatemala, en una cuenta no girable con cheques, en dólares de los Estados Unidos de América, el encaje bancario, en moneda extranjera.

Para tal efecto el banco central, a solicitud del banco de que se trate, deberá aperturar la referida cuenta, cuyo manejo se hará mediante transferencias electrónicas de fondos.

#### **4.6.1 Encaje requerido**

El encaje requerido, en moneda nacional y en moneda extranjera, resulta de aplicar el porcentaje del encaje bancario al saldo diario de las cuentas pasivas sujetas a dicho encaje.

#### **4.6.2 Encaje computable**

El encaje computable, en moneda nacional y en moneda extranjera, está constituido por los recursos que los bancos del sistema mantienen en el Banco de Guatemala en forma de depósitos de inmediata exigibilidad y por los recursos que mantienen en otras cuentas activas autorizadas por la Junta Monetaria. Para efectos del cálculo del referido encaje, los fondos en efectivo que los bancos mantuvieron en sus cajas, en ningún caso podrán superar el 25% del monto total a que ascienda el encaje requerido. Para los mismos efectos, los cheques que posea un banco pendientes de compensación que no hayan afectado sus cuentas de depósito, serán considerados como fondos en efectivo.

#### **4.6.3 Posición de encaje bancario.**

La posición diaria de encaje de los bancos, en moneda nacional y en moneda extranjera, será la diferencia entre el monto del encaje computable y el monto del encaje requerido.

Para el cálculo de la posición de encaje de cada banco establecido en el país será considerado como una unidad, incluyendo las sucursales y agencias que tuviere en el territorio nacional.

Si existiera deficiencia de encaje bancario la Superintendencia de Bancos lo comunicará por escrito a los directores o gerentes del Banco que se trate e impondrá a éste una multa sobre el importe de la deficiencia, equivalente a una vez y media la tasa activa máxima de interés nominal que el Banco con deficiencia en su encaje haya aplicado durante el período de cómputo de encaje.

## **5 MARCO LEGAL PARA REALIZAR FUSIONES**

### **5.1 PROCESO DE FORMALIZACION DE FUSIONES BANCARIAS**

La constitución y fusiones de instituciones bancarias y entidades financieras quedan regidas bajo el artículo 7 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, modificado bajo el Decreto de Ley 26-99 del mes de septiembre de 1,999; el cual literalmente expresa lo siguiente:

“Corresponde a la Junta Monetaria autorizar: la constitución y la fusión de instituciones bancarias nacionales, la gestión para el funcionamiento de sucursales de bancos nacionales en el exterior; conversión de Financieras en Bancos y viceversa; y el establecimiento de sucursales de bancos extranjeros en el país.

La apertura, traslado y clausura de sucursales o agencia de bancos nacionales, así como de agencias de sucursales de bancos extranjeros ya establecidos en el país, puede realizarse sin más trámite que dar aviso por escrito a la Superintendencia de Bancos, por lo menos con un mes de anticipación a la fecha prevista para la apertura, traslado o clausura según corresponda.”

Los trámites y procedimientos necesarios para autorizar la constitución y fusión de las instituciones bancarias nacionales, funcionamiento de sucursales de bancos nacionales en el exterior y el establecimiento de sucursales de bancos extranjeros en el país, se regirán por las disposiciones de esta Ley y la de Grupos Financieros, Decreto 19-2002, además de los reglamentos que dicte la Junta Monetaria que atenderán a criterios de progresividad y gradualidad que el caso demande, y por las demás leyes de la República que les fueren aplicables.”

El tiempo de formalización del proceso de fusión puede llegar a ser de más de dos meses y quince días contados a partir del momento en que los órganos competentes de las entidades acuerdan llevar a cabo la fusión. Actualmente existe un proyecto de modificaciones al Reglamento para la Fusión y Constitución de Bancos y Autorización de Sucursales y Agencias Bancarias. Entre los principales cambios que se proponen están:

Definir que los procesos de fusión se llevarán acabo, en su orden, conforme lo dispuesto en las leyes bancarias, el propio reglamento, y en última instancia, por la legislación general de la República de Guatemala, en lo que fuere aplicable. De tal forma, se elimina la vinculación del proceso de fusión de entidades bancarias con lo establecido en el Código de Comercio, ya que los aspectos en él contenidos se estarían tomando en cuenta en la norma reglamentaria.

En general, se acortarían los plazos para los diferentes trámites del proceso, especialmente en lo relativo al tiempo que se debe esperar para recibir objeciones de terceros al proceso de fusión.

Incluir los requisitos mínimos que debe contener la escritura de constitución de la nueva entidad o la de modificación, según el caso.

Estas modificaciones persiguen agilizar el proceso de fusiones, a través de una reducción del tiempo para resolver una solicitud, a aproximadamente 45 días, en el caso de una fusión por consolidación y a 33 días en el caso de una por absorción, en el supuesto de que los interesados cumplan satisfactoriamente con los requisitos del caso y no existieren objeciones de terceros ya que el proceso de fusión debe ser rápido para no afectar la confianza del público en el sistema financiero. Lo anterior sin descuidar la verificación adecuada y oportuna de los requisitos de liquidez y solvencia de las entidades.

## **5.2 PROCESO DE AUTORIZACION**

La Ley de Bancos prevé la fusión de instituciones bancarias bajo lineamientos claramente definidos que permitan la viabilidad y agilidad de dicha observancia del Código de Comercio de Guatemala.

La fusión de instituciones bancarias puede llevarse a cabo en cualquiera de las formas siguientes:

- Por la creación de una nueva institución bancaria y la disolución de las anteriores que se integren en la nueva (consolidación).

- Por la absorción de una o varias instituciones bancarias por otra institución bancaria, lo que produce la disolución de aquellas (absorción).

En todo caso, la nueva institución o aquella que ha absorbido a las otras, adquiere los derechos y asume las obligaciones de las instituciones disueltas.(3:43)

La solicitud de autorización para formalizar una fusión por consolidación o por absorción deberá ser presentada a la Superintendencia de Bancos por las instituciones bancarias o financieras interesadas, acompañando únicamente los documentos siguientes:

- Certificaciones de los acuerdos correspondientes de las asambleas generales de accionistas de las instituciones bancarias interesadas.
- Proyecto de escritura social de la nueva sociedad, el cual deberá contener los datos requeridos por este reglamento para la constitución de una nueva institución bancaria, en el caso de una fusión por consolidación.
- Proyecto de modificaciones a la escritura social de la institución bancaria absorbente, en el caso de una fusión por absorción.
- Estados financieros de las instituciones bancarias a fusionarse.

Simultánea e independientemente a la solicitud presentada a la Superintendencia de Bancos, las instituciones bancarias deberán cumplir con lo establecido en el artículo 259 del Código de Comercio de Guatemala el cual indica lo siguiente:

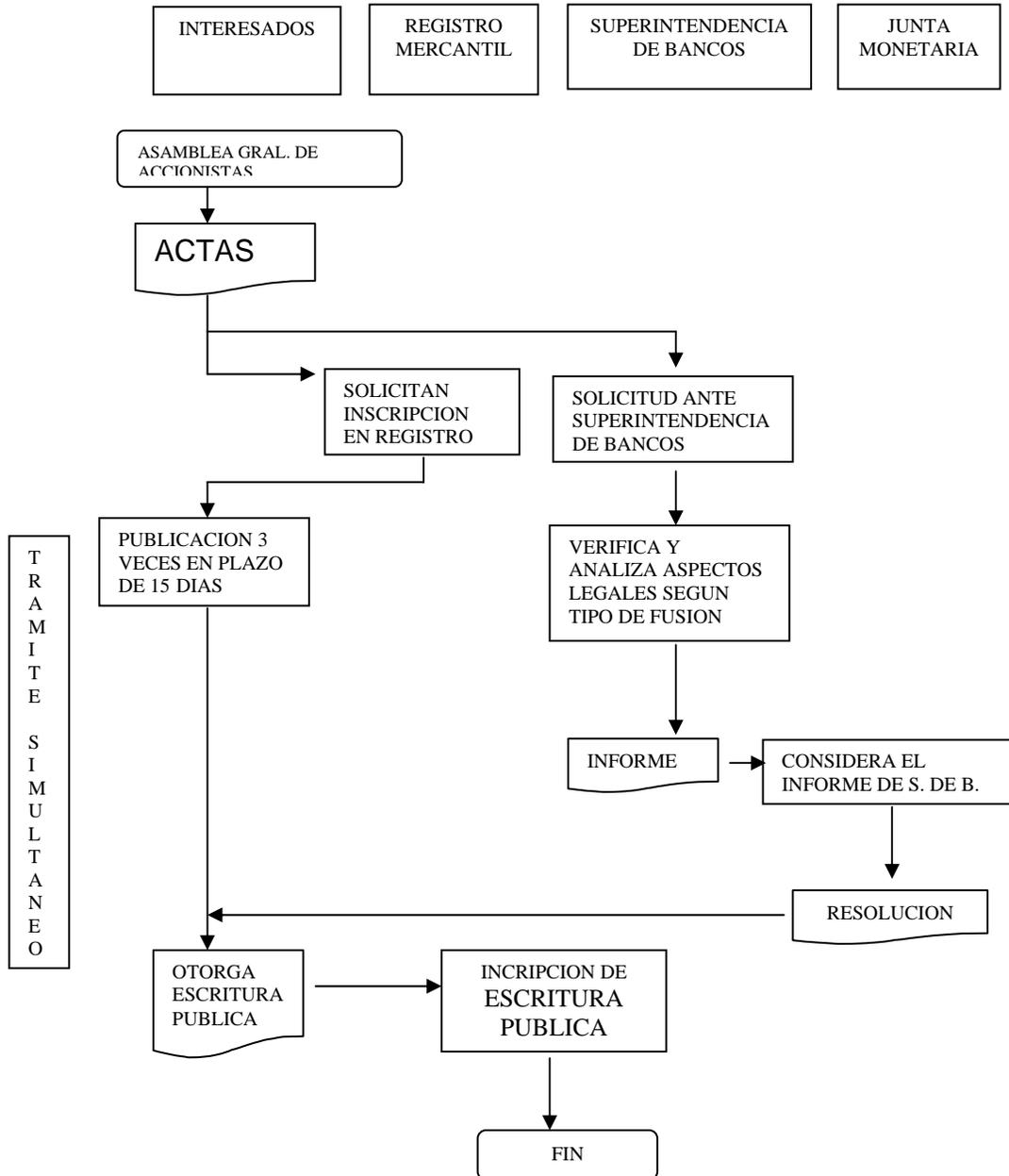
“La fusión deberá ser resuelta por el órgano correspondiente de cada una de las sociedades en la forma y términos que determina su escritura social. Los acuerdos de fusión deben inscribirse en el Registro Mercantil siendo título suficiente para ello, actas notariales en las que se transcriba lo acordado por cada sociedad. Hecho el registro, deberán publicarse conjuntamente los acuerdos de fusión y el último balance general de las sociedades en el Diario Oficial y en otro de los de mayor circulación en el país por tres veces en el término de quince días.”

Dentro del plazo máximo de un mes, contado a partir de la fecha en que se haya cumplido satisfactoriamente con lo establecido, según la forma de fusión el Superintendente de Bancos elevará la solicitud a consideración de la Junta Monetaria acompañada del informe correspondiente, en el cual se deberá indicar si al consolidar los estados financieros de las instituciones bancarias a fusionarse se cumple con los requisitos de liquidez y solvencia.

La Junta Monetaria entrará a conocer el informe proporcionado por el Superintendente de Bancos, en un plazo máximo de quince días a partir de la fecha de su recepción, y con la resolución de la Junta Monetaria, se devolverá el expediente a la Superintendencia de Bancos, para que prosiga el trámite respectivo. Obtenida la aprobación correspondiente y transcurrido el plazo señalado en el artículo 260 del Código de Comercio de Guatemala sin ninguna oposición, se podrá otorgar la correspondiente escritura pública.

**FIGURA No. 3**

**ESQUEMA SIMPLIFICADO DEL PROCESO DE AUTORIZACION DE LAS FUSIONES BANCARIAS**



Fuente: Información obtenida del Código de Comercio de Guatemala, respecto al proceso de autorización de fusiones bancarias.

### **5.3 REGIMEN LEGAL**

Según el Código de Comercio, decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, enmarca los siguientes artículos en el proceso de una fusión.

“Artículo 257. Normas que rigen. Cuando de la fusión de varias sociedades haya de resultar una distinta, su creación se sujetará a los principios que rijan la constitución de la sociedad a cuyo género haya de pertenecer.

Artículo 258. Responsabilidad que no cesa. La responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios colectivos y de los comanditados, no cesa por la fusión, respecto de las obligaciones derivadas de actos anteriores a ella.

Artículo 259. Resolución e inscripción. La fusión deberá ser resuelta por el órgano correspondiente a cada una de las sociedades en la forma y términos que determina su escritura social.

Los acuerdos de fusión deben inscribirse en el Registro Mercantil, siendo título suficiente para ello, actas notariales en las que se transcriba lo acordado por cada sociedad.

Hecho el registro, deberán publicarse conjuntamente los acuerdos de fusión y el último balance general de las sociedades en el Diario Oficial y en otro de los de mayor circulación en el país por tres veces en el término de quince días.

Artículo 260. Plazo para autorizar la escritura. La fusión no podrá llevarse a cabo antes de transcurridos dos meses, contados desde la última publicación de los acuerdos que menciona el artículo anterior y hasta entonces se podrá otorgar la correspondiente escritura pública, salvo que conste el consentimiento escrito de

los respectivos acreedores, o el pago directo por medio de depósito de las sumas correspondientes, en un banco del sistema a favor de los acreedores que no han dado su consentimiento. Todo lo cual se hará constar en la escritura.

En este último caso citado, las deudas a plazo se darán por vencidas el propio día del depósito.

Dentro del término de dos meses los acreedores de las sociedades que han acordado fusionarse pueden oponerse a la fusión, oposición que se tramitará en juicio sumario ante un juez de Primera Instancia de lo Civil. La oposición suspenderá la fusión, pero el Tribunal puede autorizar que la fusión tenga lugar y se otorgue la escritura respectiva, previa presentación por parte de la sociedad de una garantía adecuada.

Artículo 261. Responsabilidad del inconforme. El socio que no esté de acuerdo con la fusión puede separarse, pero su aportación y su responsabilidad personal ilimitada, si se trata de socio colectivo o comanditado, continuará garantizando el cumplimiento de las obligaciones contraídas antes de tomarse el acuerdo de fusión.

Artículo 262 Transformación. Las sociedades constituidas conforme al Código de Comercio de Guatemala, pueden transformarse en cualquier otra clase de sociedad mercantil. La sociedad transformada mantiene la misma personalidad jurídica de la sociedad original.” En la transformación de sociedades se aplicarán las disposiciones contenidas en los artículos 258, 259, 260 y 261 anteriormente descritos.

## 6 ETAPAS DEL PROCESO DE FUSION

“La firma consultora de nombre KPMG por las iniciales de sus fundadores, la cual asesora a empresas y banca a nivel mundial; ha estandarizado un proceso de cinco etapas las cuales son:

a) Evaluación y diagnóstico inicial de la transacción

- En esta etapa se identifican y entienden los objetivos de la transacción.
- Se efectúa un análisis de los negocios en común (situación financiera, legal e impositiva; posicionamiento y análisis situacional).
- Se identifican puntos de conflictos, se establece posibles esquemas para tratarlos. Análisis de las instituciones.
- Se establece un plan de trabajo y se definen responsabilidades de cada uno de los miembros del plan de trabajo.

b) Estructuración de la transacción

- En esta etapa del proceso se efectúa el análisis de valor de las compañías y determinación de la relación de intercambio.
- Se analiza las implicaciones fiscales y legales para las partes involucradas.
- Se selecciona el mecanismo de acciones, nueva emisión, analizar los asuntos no financieros (continuidad del nombre, trato a los empleados y la carta de intenciones).
- Se realiza la negociación con la asamblea de accionistas en los términos de intenciones y se comunica los objetivos de la fusión a los entes supervisores.

- Los métodos de valoración en la determinación de la relación de intercambio son los flujos de efectivo descontados que permiten medir el potencial de un negocio para generar utilidades. Multiplicadores de mercado, se busca un múltiplo por el cual se paga un negocio, básicamente se tiene como fuente las bolsas de valores. Y como último medio, el valor en libros con menor ponderación.

c) Due diligence

- Es un proceso donde se contrata a una firma independiente que verifica los supuestos con respecto al potencial para generar ingresos, la posición tecnológica, la situación del recurso humano, la posición financiera, los derechos de propiedad y los activos.
- Cuantifica las contingencias financieras, laborales, fiscales y legales; así como la naturaleza de estas con el fin de determinar si tienen un impacto material que perjudica la operación normal, si no perjudica la operación de la empresa pero requieren de un ajuste en la relación de intercambio o si son condiciones que deben ser garantizadas contractualmente.

d) Negociación y cierre de la transacción

- El momento de esta etapa promueve el cierre de la transacción.
- Se negocia las implicaciones que tienen los hallazgos del Due Diligence sobre el valor de los grupos.
- Se tiene la tarea de resolver las posibles diferencias de opinión.
- Se establece el valor final de la transacción.

- Redacción del acuerdo final.
- Presentar el acuerdo a las Asambleas de Accionistas para su aprobación y solicitar la aprobación de la fusión a los entes reguladores.

De ser satisfactorio todo, hasta este momento se debe dar a conocer al público y clientes. Algunas empresas realizan dicho anuncio desde la primera etapa, en Guatemala la mayoría de fusiones bancarias han optado por dar el anuncio desde el inicio, exceptuando a Banco Reformador que optó por anunciar su fusión por absorción del Banco de la Construcción al cierre.

#### e) Integración postransacción

- Implica la administración eficiente del cambio.
- Planear detalladamente la integración de las empresas.
- Establecer canales de comunicación con los clientes, los empleados y los medios de divulgación.
- Velar por una rápida integración de los sistemas de información, las culturas organizacionales y los procesos operativos.
- Establecer e implementar los planes para maximizar los ahorros generados por la fusión.” (14:4)

## **7 PAPEL QUE JUEGA LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS EN FUSIONES**

### **7.1 FACULTADES DEL ORGANISMO SUPERVISOR EN EL PROCESO**

“Tomando en cuenta los principios de Leyes Internacionales de regulación bancaria; el Comité de Basilea ha señalado que la labor de la supervisión es

asegurar que los bancos operen de manera sana y sólida y que mantengan capital y reservas suficientes para dar soporte a los riesgos que surgen en su negocio. El objetivo clave de la supervisión es mantener la confianza en los sistemas financieros, reduciendo de esa manera el riesgo de pérdidas para los depositantes y otros acreedores. (Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva, Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, Basilea, septiembre de 1,997).

De tal forma el deber del supervisor es velar por la estabilidad y solvencia del sistema financiero. Para tales efectos, las autoridades supervisoras tienen la responsabilidad de concebir y asegurar el cumplimiento de reglas prudenciales, diseñadas para establecer parámetros uniformes que todas las entidades financieras deben observar para limitar sus riesgos.

Consecuentemente la participación del organismo supervisor, debe estar facultado para analizar y aprobar o rechazar aquellos procesos de fusión, adquisición o transformación, tomando en cuenta los riesgos y beneficios que conllevarán tales procesos para la estabilidad y solidez del sistema financiero. La finalidad fundamental sería tutelar el interés público mediante la aplicación de los principios generales para una supervisión prudencial efectiva. Para ello debe tomarse en cuenta las exigencias del marco legal regulatorio.”(7:04)

## **7.2 ASPECTOS BASICOS A EVALUAR POR LA SUPERINTENDENCIA**

“Según la reglamentación existente en el tema de fusiones de instituciones financieras, la Superintendencia de Bancos tiene que dar especial atención a los

aspectos relativos a la liquidez y solvencia de la institución que surgirá de la fusión, con base en los estados financieros de las entidades solicitantes. Esto conlleva verificar la posición de solidez patrimonial de cada institución y de la que resultará del proceso, así como de las respectivas posiciones de encaje.

En los procesos de fusión, transformación o adquisición de entidades financieras es importante para efectos de análisis observar los anteriores aspectos, con el propósito de garantizar razonablemente el éxito de dichos procesos.

La Superintendencia de Bancos revisa también los aspectos formales contenidos en el proyecto de modificación de la escritura social o la nueva escritura social según corresponda, para asegurarse que la nueva entidad o la adquirente asumirá todas las obligaciones de las entidades, con el propósito de garantizar los intereses del público depositante.” (7:04)

## **8. LA TECNOLOGIA FACTOR FUNDAMENTAL EN UNA FUSION**

Hoy en día, las entidades del sistema financiero hacen uso intensivo de la tecnología para atender los distintos procesos de su operación. Sería imposible para una entidad bancaria operar sin hacer uso de ella. En tal sentido, un elemento clave a ser considerado por las entidades candidatas a fusionarse es la compatibilidad de la tecnología que utilizan.

La evaluación oportuna de este factor, ayudará a las entidades a decidir si procede o no continuar con los planes de fusión, tomando en cuenta que al no ser compatibles sus sistemas deberán efectuar inversiones en gran cuantía para

ajustarse, lo cual podría hacer antieconómico el proyecto en un momento dado. Las entidades deberán determinar cuál es el estado de desarrollo de los sistemas de gestión (compatibilidad analítica, de control de gestión, grado de automatización de cada entidad), y de los sistemas informáticos (equipo, redes, programas), entre otros.

## **CAPITULO II**

### **SITUACION ACTUAL DE LAS FUSIONES REALIZADAS**

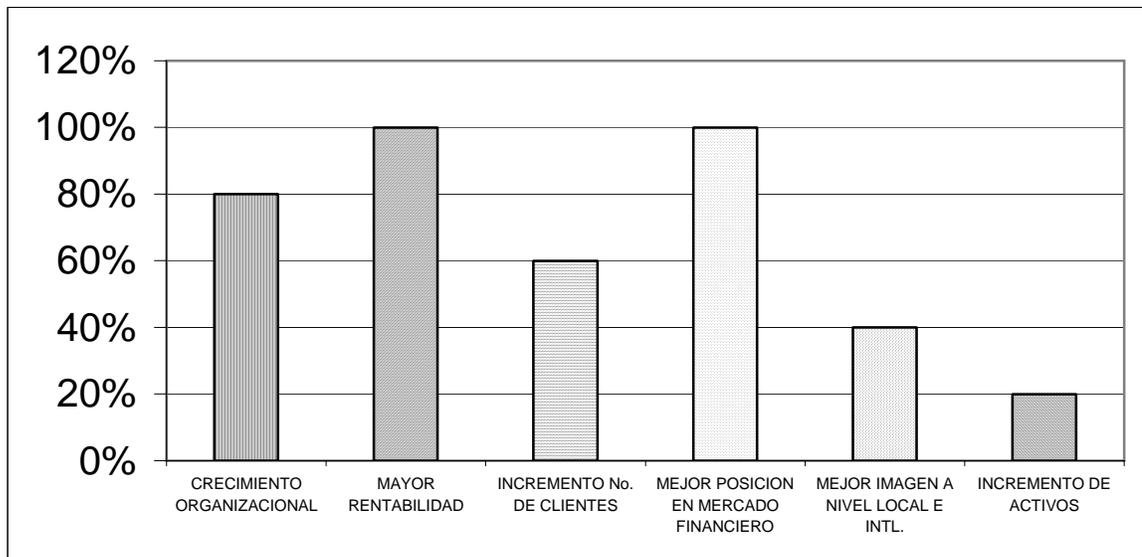
La investigación que se realizó en el medio guatemalteco, tiene algunas limitaciones en virtud que las fusiones que se habían realizado eran solo cinco, además que los aspectos financieros son considerados como confidenciales, sin embargo se logró obtener los estados financieros y el análisis se describe después de los mismos. Otros aspectos investigados son los de organización del recurso humano y sistemas de informática, para tener una apreciación amplia de los resultados obtenidos de las fusiones y los efectos de la estructura humana, financiera e informática que se utiliza.

En los aspectos legales y contables las fusiones bancarias deben registrarse por lo que establece la Junta Monetaria y la Superintendencia de Bancos.

Se realizó una encuesta dentro de cinco instituciones bancarias de Guatemala ya fusionadas, las cuales son Grupo Financiero Agromercantil, Corporación G&T Continental, Banco Reformador, S.A., Banco del Café y Crédito Hipotecario Nacional, a sus ejecutivos principales donde se enfocaron cinco causas que están originando las fusiones de instituciones bancarias, las cuales son: búsqueda de mayor crecimiento organizacional, tratar de obtener mayor rentabilidad, deseo de incrementar su número de clientes, búsqueda de una mejor posición en el mercado financiero y el logro de una mejor imagen a nivel local e internacional; y se determinó que el 80% indica que fue por obtener mayor crecimiento organizacional, un 100% por obtener mayor rentabilidad, el 60%

indica que fue para incrementar su número de clientes, un 100% por buscar mejor posición en el mercado financiero y el 40% indica que fue por mejorar la imagen a nivel local e internacional, además un 20% de los encuestados indica que otra causa fue lograr el crecimiento en los activos.

**GRAFICA No. 1**  
**CAUSAS DE LAS FUSIONES**



Fuente: Encuesta realizada por el sustentante.

Además se incluyó en la encuesta los aspectos de organización del recurso humano, área de aspectos financieros y sistemas de informática.

## **1. SITUACION DE LA ORGANIZACION DEL RECURSO HUMANO**

### **1.1 Niveles de toma de decisiones**

El no consolidar los sistemas de información en una fusión, ha generado incompatibilidad de informes provocando así retraso en la toma de decisiones al no tener unificados los datos ya que los mismos serán visualizados en diferentes reportes. Por ejemplo, un cliente solicita un sobregiro a su cuenta, o una liberación de reserva y posee cuentas con los bancos que se fusionaron, si no muestra una información integrada de ambas cuentas, no se puede determinar que tan buen cliente es para la institución y pueden rechazar su solicitud.

En función que la fusión de dos o más instituciones financieras en una sola, conlleva que las operaciones se incrementen por lo menos en un 100%, derivado de ello, se deben tomar diferentes parámetros para la toma de decisiones en la institución ya fusionada, esto de acuerdo al puesto que ocupa el que toma la decisión.

Es decir, que se deben crear procesos en los cuales delimitarán la responsabilidad de cada funcionario para tomar decisiones dentro de la nueva institución.

En el nivel de toma de decisiones se determinó que el 100% de las instituciones encuestadas sufrieron variación en la organización y funcionamiento después de la fusión, mientras los manuales de normas y procedimientos se unificaron en un 60%.

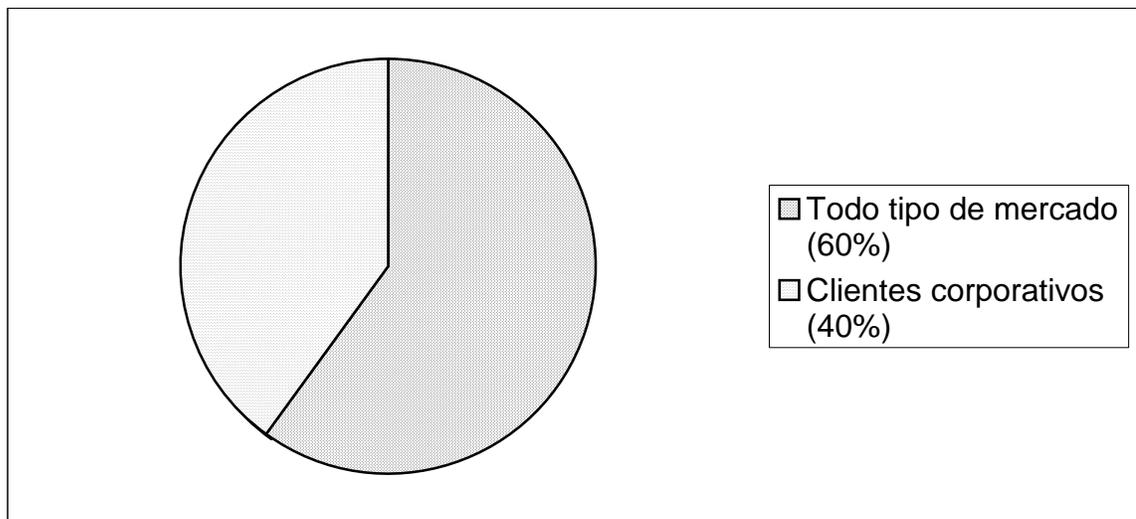
Después de la fusión, varió la estructura organizacional de la siguiente manera:

En autoridades superiores y ejecutivos 40%, en mandos medios y personal operativo 60% el personal administrativo en un 100% mientras que el personal de servicios se mantuvo sin cambio.

En las instituciones encuestadas se estableció que un 60% de ellas se orientan a todo tipo de mercado es decir clientes individuales, corporativos, estatales y empresariales, mientras el 40% restante prefiere enfocarse al mercado de clientes corporativos.

#### GRAFICA No. 2

#### ENFOQUE DE MERCADO DE BANCOS YA FUSIONADOS



Fuente: Encuesta realizada por el sustentante.

Se determinó que después de la fusión la determinación de tasas de interés para captar fondos, otorgar créditos y el monto de éstos, se toma a niveles jerárquicos más altos, al igual que el plazo para los créditos se decide en

un 60% a este nivel, manteniéndose únicamente la decisión en el cobro de tarifas por servicios en un 80% a nivel medio.

A juicio del 80% de los encuestados, las fusiones han creado burocracia en sus operaciones, esto derivado a que después de la fusión se establecen muchos mecanismos de control, haciendo el servicio más lento y engorroso, por ejemplo antes de la fusión de Banco G&T Continental, una operación de venta de divisas era autorizada solo por un funcionario, luego de la alianza, esta operación lleva dos autorizaciones.

## **1.2 Especialización de actividades**

Al iniciarse el proceso de fusión, tomando en cuenta al personal de ambas instituciones, los directivos someten a los colaboradores a una entrevista en donde aparte de definir el salario se define la eficacia de cada colaborador y posteriormente ya con datos concretos, se procede al retiro del personal no calificado, para luego dar inicio a la reubicación de los colaboradores que llevarán a cabo sus funciones con la nueva identidad descrita anteriormente, no teniendo puestos de trabajo claramente definidos en el momento del traspaso a la nueva institución. En el caso de la empresa fusionada se da la incertidumbre a nivel general por inseguridad de los puestos de trabajo.

El 100% de los encuestados definen que se sigue manteniendo la diversidad en la labor de un funcionario, es decir que después de la fusión el trabajo de éste no se ha hecho más específico, ya que posee la misma ingerencia derivado al aumento de actividades.

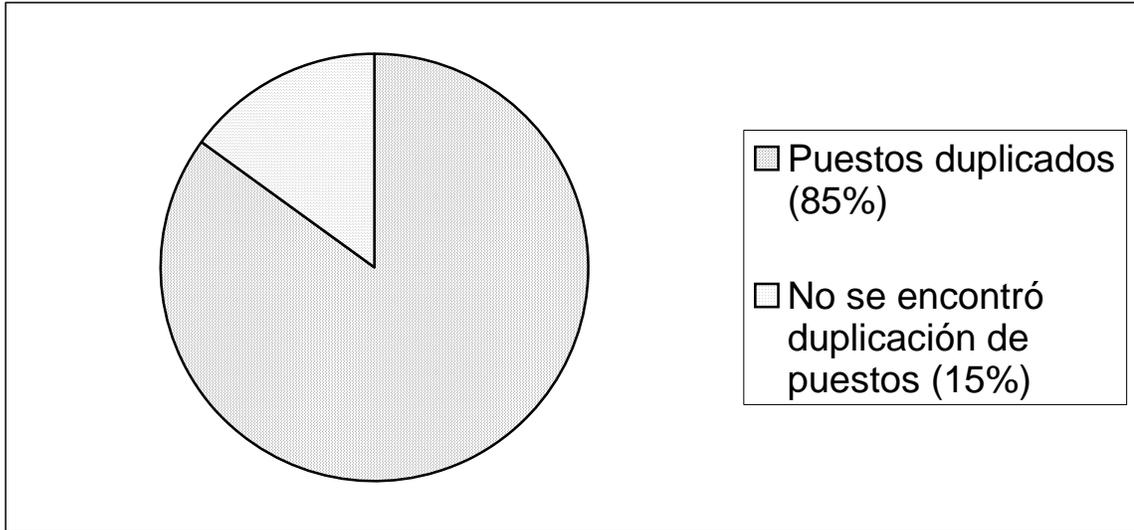
Se estableció que después de realizada la fusión no se ha contratado nuevo personal, aunque el volumen de operaciones se incrementa, ya que uno de los principales objetivos es la reducción de gastos.

Casi el 100% de todos los bancos investigados clasifican su cartera en individual, corporativa y empresarial a excepción del Crédito Hipotecario Nacional que por ser del gobierno clasifica además las cuentas estatales, ya que estas son exoneradas del IPF (Impuesto de productos financieros).

Entre los aspectos físicos que se han observado en las fusiones realizadas se ve reflejado el número de agencias que al encontrarse con dos en una misma zona, se toma la decisión de cerrar la que cuente con el menor número de cuentahabientes, provocando que la agencia que prevalece de la institución ya fusionada, maneje la cartera de ambas lo cual produce un aumento en las actividades laborales en procesos operativos con los clientes.

### **1.3 Duplicación de puestos**

En las fusiones bancarias ya realizadas en Guatemala se ha establecido que existe duplicación de puestos en un 85%, ya que las funciones que realiza un empleado en una institución existe homología con otra persona de la entidad con que se fusiona. Derivado de ello es donde se hace un análisis del perfil de ambas personas y se escoge por lo regular una, basándose en cualidades académicas, eficiencia, salario devengado y tiempo laborado.

**GRAFICA No. 3****NIVEL DE PUESTOS DUPLICADOS EN LAS FUSIONES REALIZADAS**

Fuente: Encuesta realizada por el sustentante.

## **2. ASPECTOS FINANCIEROS**

### **2.1 Variación de Activos, Pasivos, rentabilidad y nivel de impuestos**

Con el fin de determinar si los estados financieros de las instituciones bancarias, son similares antes de la fusión para lograr uniones recíprocas, a continuación se muestran los balances generales condensados, de las cinco fusiones que se han venido analizando, tomando en cuenta un período de cinco años incluyendo el año de la fusión.

#### **2.1.1 Banco del Café y Multibanco (fusión por absorción)**

Banco del Café S.A., realizó la fusión por absorción de Multibanco, la cual fue autorizada por la Junta Monetaria, mediante resolución JM-338-99 del 21 de julio de 1,999 y 1289-1999 del 22 de octubre de 1,999, del Superintendente de Bancos.

**CUADRO No. 1**  
**BALANCE GENERAL AÑO 1,997 AL 2,001**  
**DEL BANCO DEL CAFE Y MULTIBANCO**  
**(Cifras en miles de Quetzales)**

	DICIEMBRE 1997		DICIEMBRE 1998		DIC.	DIC.	DIC.
					1999	2000	2001
	BANCO DEL CAFÉ	MULTIBANCO	BANCO DEL CAFÉ	MULTIBANCO	BANCO DEL CAFÉ	BANCO DEL CAFÉ	BANCO DEL CAFÉ
<b>ACTIVO</b>	1,855,983	722,330	2,260,657	856,501	3,205,715	4,185,525	5,044,537
DISPONIBILIDADES	307,539	108,185	360,138	116,352	542,188	849,477	1,308,255
Caja	50,029	20,996	59,437	28,408	104,887	178,345	218,073
Banco Central	148,970	58,988	141,222	32,591	196,406	398,048	552,855
Bancos del País	62		7,894		4,483	1,993	5,497
Bancos del Exterior	12,031	4,242	20,709	5,037	46,232	13,686	35,174
Cheques y Giros a Compensar	85,823	23,774	110,448	49,883	165,679	212,419	478,036
Giros sobre el Exterior	10,622	184	20,426	430	24,501	44,987	18,620
INVERSIONES TEMPORALES	558,960	176,796	553,218	65,347	379,583	879,233	818,420
Títulos-Valores de Emisores Nac.	558,960	176,762	553,218		379,583	878,797	816,165
Títulos-Valores de Emisores Ext.							-
Intereses Pagados en Compra de Val.		33				436	2,255
SUMA	558,960	176,796	553,218	65,347	379,583	879,233	818,420
(-) Estimaciones por Valuación							-
CARTERA DE CREDITOS	709,855	296,944	1,021,700	434,187	1,547,999	1,479,656	1,803,220
Vigentes	685,975	290,447	985,499	416,975	1,486,205	1,437,805	1,769,102
Al Día	664,847	283,363	920,403	410,305	1,353,334	1,325,176	1,697,025
En Mora	21,128	7,084	65,096	6,670	132,871	112,629	72,077
Vencidos	41,750	22,145	58,265	33,826	118,497	118,247	82,016
En Proceso de Prórroga	1,138	146	1,197	215	4,799	3,377	4,858
En Cobro Administrativo	16,796	2,326	36,844	11,964	49,213	52,372	34,204
En Cobro Judicial	23,815	19,672	20,223	21,647	64,484	62,498	42,955
SUMA	727,726	312,592	1,043,765	450,802	1,604,702	1,556,052	1,851,118
(-) Estimaciones Por Valuación	17,871	15,647	22,065	16,614	56,703	76,396	47,898
PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	26,951	12,927	55,084	20,022	103,103	116,079	61,502
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	19,548	32,387	33,809	111,793	79,575	88,358	57,316

GASTOS ANTICIPADOS	10,396	59,214	11,035	3,801	15,866	18,485	21,881
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS (Neto)	16,274	629	15,201	4,284	29,311	113,707	109,611
INVERSIONES A LARGO PLAZO	126,555	542	113,006	2,308	205,442	371,017	543,112
Títulos-Valores de Emisores Nacionales	126,504	542	112,955	2,308	224,061	370,966	543,061
Títulos-Valores de Emisores Extranjeros	50		50		51	51	51
Intereses pagados en compra de Valores							-
SUMA	126,555	542	113,006	2,308	224,112	371,017	543,112
(-) Estimaciones Por Valuación					18,671		-
OTRAS INVERSIONES	1,826	645	1,035		5,231	3,451	2,490
SUC., CASA MATRIZ Y DEPTOS. ADSCRITOS							-
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	67,617	33,116	81,547	901	226,645	208,824	261,087
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	10,458	939	14,880	12,162	70,773	57,239	57,643
<b>P A S I V O</b>	1,767,813	677,252	2,150,542	799,220	2,993,278	3,960,810	4,779,785
DEPOSITOS	1,431,360	453,452	1,841,394	547,737	2,448,584	3,470,550	4,446,126
Depósitos a la Vista	461,016	328,853	480,397	377,929	839,427	1,353,648	1,594,478
Depósitos de Ahorro	867,741	93,073	1,090,838	121,996	1,067,262	1,244,382	1,775,195
Depósitos a Plazo	100,856	29,008	267,386	44,791	535,792	868,091	1,069,497
Otros Depósitos	1,745	2,516	2,771	3,019	6,103	4,429	6,956
CREDITOS OBTENIDOS	130,749	19,251	105,807	83,626	174,565	67,513	49,372
Banco Central	2		-	60,000	85,700	1,200	4,500
Instituciones Financieras Organismos Internacionales y Entidades Extranjeras	9,702		663		386	293	-
Bancos del Exterior	121,043	19,251	105,144	23,626	88,479	66,019	44,872
OBLIGACIONES FINANCIERAS	113,774	165,141	51,755	130,652	101,006	181,918	113,352
TITULOS DE CAPITALIZACION							-
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	1,452	1,550	2,274	2,970	4,167	8,611	6,433
CUENTAS POR PAGAR	66,886	24,392	107,070	12,671	180,510	159,630	111,479
PROVISIONES	1,669	708	1,676	708	2,586	2,391	3,518
SUC. , CASA MATRIZ Y DEPTOS ADSCRITOS							-
CREDITOS DIFERIDOS	4,496	25	22,692	7	20,546	11,069	165
<b>S U B T O T A L</b>	1,750,389	664,521	2,132,670	778,373	2,931,965	3,901,682	4,730,444
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	17,424	12,730	17,872	20,847	61,313	59,127	49,341
<b>C A P I T A L C O N T A B L E</b>	88,170	45,078	110,115	57,280	212,437	224,715	264,752
CAPITAL PRIMARIO	75,076	58,664	92,367	62,038	218,720	258,471	249,392
CAPITAL PAGADO	63,200	58,214	63,200	61,376	202,170	216,770	217,897

Capital Autorizado	200,000	120,000	200,000	120,000	320,000	320,000	320,000
Capital no Pagado (-)	136,800	61,786	136,800	58,623	117,830	103,230	102,103
Casa Matriz, Capital Asignado							-
Aportes para Acciones							-
Otras Aportaciones							31,495
Reservas de Capital	11,073	449	11,073	662	14,753	16,604	-
Ganancias por Aplicar de Ejercicios anteriores	803		18,094		1,796	25,096	15,360
CAPITAL COMPLEMENTARIO	13,093	(13,585)	17,747	(4,758)	(6,283)	(33,755)	34,727
OTRAS RESERVAS DE CAPITAL	12,902	2,069	12,902	4,881	37,439	30,538	-
RESERVAS PARA ACTIVOS EXTRAORDINARIOS							-
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES							-
OBLIGACIONES SUBORDINADAS							5,383
REVALUACION DE ACTIVOS				8,867	6,596	5,383	-
GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUSION							-
PERDIDAS X APLICAR EJERC. ANT.(-)							-
AJUSTES AL IMPUESTO SOBRE LA RENTA							-
VALUACION ACTIVOS RECUP. DUDOSA (-)	17,099	18,883	22,895	20,302	85,168	104,167	67,308
RESULTADO DEL EJERCICIO	17,290	3,227	27,740	1,796	34,851	34,491	42,558
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>1,855,983</b>	<b>722,330</b>	<b>2,260,657</b>	<b>856,501</b>	<b>3,205,715</b>	<b>4,185,525</b>	<b>5,044,537</b>

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

Los balances muestran que Banco del Café incrementó sus activos del año 1,997 a 1,998 en Q 404,674,000.00, al igual que sus pasivos se incrementaron en Q. 382,729,000.00; mientras que Multibanco aumentó sus activos en Q 134,171,000.00 y pasivos en Q. 121,968,000.00.

A final del año de la fusión Banco del Café incrementó el activo en Q. 88,557,000.00 y el pasivo en Q. 43,516,000.00, logrando un aumento del 3% y 2% respectivamente, al siguiente año después de la fusión, el total de activos aumentó en Q. 979,810,000.00 y los pasivos se incrementaron en Q. 967,532,000.00.

En el último año se observa un aumento en los activos de Q. 859,012,000.00 y en los pasivos por Q. 818,975,000.00.

Con el fin de analizar la variación de rentabilidad y niveles de impuestos a pagar después de la fusión, a continuación se detalla el estado de resultados de cinco años comprendiendo el año en que se realizó la fusión.

**CUADRO No. 2**  
**ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1,997 AL 2,001**  
**DEL BANCO DEL CAFÉ Y MULTIBANCO**  
**(Cifras en miles de Quetzales)**

	ENERO A DIC. 1997		ENERO A DIC. 1998		EN. A DIC. 1999	EN. A DIC. 2000	EN. A DIC. 2001
	BANCO DEL CAFÉ	MULTI BANCO	BANCO DEL CAFÉ	MULTIBANCO	BANCO DEL CAFÉ	BANCO DEL CAFÉ	BANCO DEL CAFÉ
PRODUCTOS POR COLOCACION.	196,827	75,290	222,413	78,054	459,780	534,500	616,247
Financieros	176,519	69,575	189,920	70,400	408,214	490,076	546,633
Por Operaciones en M/E	20,307	5,715	32,494	7,654	51,566	44,424	69,614
GASTOS POR CAPTACION	75,227	68,290	103,577	49,139	271,721	288,623	298,874
Financieros	72,580	34,840	96,119	45,736	257,172	276,595	275,865
Por Operaciones en M/E	2,646	33,450	7,458	3,403	14,550	12,028	23,009
MARGEN DE INVERSIONES	121,599	29,278	118,836	28,915	188,059	245,877	317,373
PRODUCTOS POR SERVICIOS	29,416	919	48,227	1,519	62,602	47,764	43,114
GASTOS POR SERVICIOS							
MARGEN DE SERVICIOS	29,416	919	48,227	1,519	62,602	47,764	43,114
PRODUCTOS	85		189		100	285	217
De Urbanización y Vivienda							
Por Promoción de Empresas							
Por Dividendos y Participaciones	85		189		100	285	217
GASTOS							
De Urbanización y Vivienda							
Por Promoción de Empresas							

Estimac. por Fluctuac. Precio Mercado							
MARGEN OTROS PROD. Y GASTOS DE OPERACION	85		189		100	285	217
MARGEN OPERACIONAL BRUTO	151,101	30,197	167,252	30,434	250,760	293,926	360,704
GASTOS DE ADMINISTRACION	135,010	25,938	137,164	29,666	209,431	254,490	307,568
MARGEN OPERACIONAL NETO	16,091	4,259	30,088	768	41,329	39,436	53,136
PRODUCTOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS		-517	-1,323	394	-1,594	-1,884	-704
Productos		103		395		400	2,103
Gastos		620	1,323	1	1,594	2,284	2,806
PRODUCTOS Y GASTOS DE EJ. ANTERIORES	1,996	506	303	634		516	-117
Productos	2,003	827	522	797	340	1,834	394
Gastos	6	321	219	163	1,172	1,318	511
GANANCIA (PERDIDA) BRUTA	18,088	4,248	29,068	1,796	38,903		52,315
Impuesto Sobre La Renta	797	1,020	1,327		4,052	3,577	9,758
GANANCIA (PERDIDA) NETA	17,290	3,227	27,741	1,796	34,851	34,491	42,558

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

Del año 1,997 a 1,998 Banco del Café aumentó utilidades en Q. 10,450,000.00, mientras Multibanco las redujo por Q 1,431,000.00.

Antes del año de la fusión los dos bancos ganaron un total de Q 29,536,000.00 luego al final del año de la alianza, Banco del Café aumentó sus utilidades en Q 5,315,000.00 obteniendo un 18% de incremento en el resultado del ejercicio; al siguiente periodo aumentó utilidades en Q. 360,000.00; y en el último año observado, sus utilidades aumentaron en Q. 8,067,000.00

Los niveles del impuesto a pagar después de la fusión ha aumentado, derivado a que sus utilidades se han incrementado.

Luego de la fusión Banco del Café incrementó sus gastos de operación en Q. 159,313,000.00 y los gastos de administración Q. 42,601,000.00, en los dos próximos años muestra que los primeros aumentaron en un 16% y los de administración en un 21%.

Esta absorción ha logrado un crecimiento continuo, con mayor porcentaje en sus activos, lo cual es un objetivo principal que se persigue en las fusiones, a la vez se observa un cambio positivo en el último año del análisis, con respecto al nivel de utilidad, lo cual hace que la nueva entidad resultante esté logrando sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

### **2.1.2 Banco Reformador S.A. y Banco de la Construcción S.A. (fusión por absorción)**

Banco Reformador, S.A., realizó la fusión por absorción del Banco de la Construcción, S.A., la cual fue autorizada por la Junta Monetaria en resolución JM-391-2000 del 24 de agosto de 2,000.

A continuación se muestran los balances generales de las entidades participantes en esta alianza, del año 1,998 al año 2,002, es decir cinco años incluyendo el año de la fusión.

**CUADRO No. 3**  
**BALANCE GENERAL AÑO 1,998 AL 2,002**  
**DEL BANCO REFORMADOR Y BANCO DE LA CONSTRUCCION**  
**(Cifras en miles de Quetzales)**

	DICIEMBRE 1998		DICIEMBRE 1999		DIC. 2000	DIC. 2001	DIC. 2002
	BANCOR	CONSTRU	BANCOR	CONSTRU	BANCOR	BANCOR	BANCOR
<b>ACTIVO</b>	1,550,220	1,095,375	1,657,379	1,094,562	3,243,182	3,243,237	3,188,579
DISPONIBILIDADES	209,474	147,849	180,773	173,457	502,485	460,632	595,544
Caja	20,530	20,092	17,729	18,349	49,906	51,945	57,601
Banco Central	127,196	78,295	58,030	75,917	257,492	303,243	463,417
Bancos del País	335	132	245	16	72	1	1
Bancos del Exterior	1,204	3,683	7,858	11,951	21,622	3,343	8,153
Chks. y Giros a Compensar	60,207	45,645	86,280	67,224	173,393	102,100	59,951
Giros sobre el Exterior	-	-	10,631				6,421

INVERSIONES TEMPORALES	10,000	227,276	150,482	165,811	425,714	299,676	83,867
Títulos-Valores de Em. Nac.	10,000	227,276	150,482	165,811	425,714	299,676	83,867
Títulos-Valores de Em. Ext.						-	
Intereses Pagados en Compra de Val.	-	-					
SUMA	10,000	227,276	150,482	165,811	425,714	299,676	83,867
(-) Estimaciones Valuación			-	-	-	-	
CARTERA DE CREDITOS	1,003,186	585,324	1,175,350	614,824	1,932,840	2,067,312	2,065,327
Vigentes	986,883	565,952	1,127,000	587,948	1,833,446	2,001,030	2,001,758
Al Día	975,400	562,854	1,120,678	574,051	1,805,833	1,991,129	1,992,490
En Mora	11,482	3,097	6,323	13,897	27,612	9,901	9,268
Vencidos	20,636	27,213	52,509	41,134	113,360	87,038	90,873
En Proceso de Prórroga	13,537	1,163	11,294	5,573	39,644	20,719	16,700
En Cobro Administrativo	2,305	7,243	10,308	17,404	23,776	23,195	29,262
En Cobro Judicial	4,794	18,806	30,908	18,157	49,941	43,124	44,911
SUMA	1,007,519	593,165	1,179,510	629,082	1,946,806	2,088,068	2,092,631
(-) Estimaciones por Val.	4,333	7,840	4,159	14,258	13,966	20,756	27,304
PRODUCTOS FIN. X COBRAR	19,251	11,623	25,908	12,265	80,340	66,805	69,890
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	7,169	6,515	5,904	4,893	54,503	42,579	9,646
GASTOS ANTICIPADOS	5236	10,309	5,268	15,196	24,584	17,350	16,631
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS (Neto)	8,585	2,433	7,958	2,946	12,686	16,105	34,990
INVERSIONES A LARGO PLAZO	220,201	66,459	37,047	61,940	80,404	141,956	187,579
Títulos-Valores de Em. Nac.	220,201	66,447	37,047	61,927	80,392	141,932	187,037
Títulos-Valores de Em. Ext.		12		12	12	12	12
Intereses pagados en compra de valores						12	530
SUMA	220,201	66,459	37,047	61,940	80,404	141,956	187,579
(-) Estimaciones Por Valuación						-	
OTRAS INVERSIONES		1234		1,299	1,280	1,381	1,238
						-	
SUC., CASA MATRIZ Y DEPTOS. ADSCRITOS							
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	43,049	30,994	66,042	36,117	112,539	116,805	114,156
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	24,066	5,352	2,649	5,813	15,809	12,635	9,712
<b>P A S I V O</b>	<b>1,418,954</b>	<b>1,028,198</b>	<b>1,476,627</b>	<b>1,017,752</b>	<b>2,926,406</b>	<b>2,891,978</b>	<b>2,825,393</b>
DEPOSITOS	990,397	646,757	958,273	662,426	2,224,132	2,128,370	2,073,205
Depósitos a la Vista	385,574	321,555	362,270	308,492	841,791	784,748	702,798
Depósitos de Ahorro	378,637	238,389	304,756	191,486	625,382	619,971	609,984
Depósitos a Plazo	225,586	85,380	290,542	160,879	754,442	718,790	754,475
Otros Depósitos	599	1,432	704	1,569	2,518	4,861	5,948
CREDITOS OBTENIDOS	289,336	75,888	432,871	55,383	556,633	591,311	616,846
Banco Central		1,293		676			
Instituciones Financieras	-	-	-	-			
Organismos Internacionales y Entidades Extranjeras	38,403	33,437	53,612	27,107	49,911	39,789	69,530

Bancos del Exterior	250,932	41,156	379,259	27,600	506,722	551,523	547,315
OBLIGACIONES FINANCIERAS	80,493	240,379		217,058	3,325	3,075	2,790
TITULOS DE CAPITALIZACION						-	
GASTOS FIN. POR PAGAR	2,722	2,667	16,758	5,210	27,104	22,242	14,124
CUENTAS POR PAGAR	35,146	50,369	40,085	64,336	56,509	79,053	38,557
PROVISIONES		805	447	836	965	834	878
SUC. , CASA MATRIZ Y DEPTOS ADSCRITOS							
CREDITOS DIFERIDOS	244	71	298	33	1,570	1,400	595
<b>S U B T O T A L</b>	<b>1,398,340</b>	<b>1,016,938</b>	<b>1,448,732</b>	<b>1,005,282</b>	<b>2,870,238</b>	<b>2,826,286</b>	<b>2,746,995</b>
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	20,613	11,259	27,896	12,470	56,168	65,693	78,398
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>131,266</b>	<b>67,177</b>	<b>180,752</b>	<b>76,809</b>	<b>316,776</b>	<b>351,259</b>	<b>363,186</b>
CAPITAL PRIMARIO	70,291	56,948	80,668	57,403	140,986	144,625	178,623
CAPITAL PAGADO	65,000	55,000	74,100	55,000	129,100	129,100	159,100
Capital Autorizado	200,000	80,000	200,000	80,000	200,000	200,000	200,000
Capital no Pagado (-)	135,000	25,000	125,900	25,000	70,900	70,900	40,900
Casa Matriz, Capital Asignado			-				
Aportes para Acciones			-				
Otras Aportaciones							
Reservas de Capital	5,026	1,948	6,568	2,403	11,886	15,525	19,523
Ganancias por Aplicar Ej. Ant.	264			-			
CAPITAL COMPLEMENTARIO	60,975	10,228	100,084	19,406	175,790	206,634	184,563
OTRAS RESERVAS DE CAPITAL	26,278	5,789	35,514	14,131	91,179	120,121	125,085
RESERVAS PARA ACTIVOS	-					-	
OB. CONVERTIBLES	-		-			-	
OB. SUBORDINADAS			-			-	
REVALUACION ACTIVOS	7,935		27,894		27,894	27,894	27,894
GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUSION						-	
PERDIDAS X APLICAR EJERC. ANT.(-)						-	
AJUSTES AL IMPUESTO SOBRE LA RENTA						-	
VALUACION ACTIVOS RECUP. DUDOSA(-)	4,333	4,650	4,159	12,168	16,063	22,070	29,132
RESULTADO DEL EJERCICIO	31,094	9,089	40,836	17,443	72,780	80,689	60,716
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL</b>							
<b>ACTIVO</b>	<b>1,550,220</b>	<b>1,095,375</b>	<b>1,657,379</b>	<b>1,094,562</b>	<b>3,243,182</b>	<b>3,243,237</b>	<b>3,188,579</b>

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

Los balances muestran que Banco Reformador incrementó sus activos del año 1,998 a 1,999 en Q 107,159,000.00, al igual que sus pasivos se incrementaron en Q. 57,673,000.00; mientras que Banco de la Construcción redujo sus activos en Q 813,000.00 y pasivos en Q. 10,446,000.00

A final del año de la fusión Banco Reformador incrementó el activo en Q. 491,241,000.00 y el pasivo en Q. 423,027,000.00 siendo este un aumento del 18% en ambos rubros, en el siguiente año el total de activos aumentó en Q. 55,000.00 mientras que los pasivos se redujeron en Q. 34,428,000.00

En el último año se observa un descenso en los activos en Q. 54,658,000.00 y en los pasivos por Q. 66,585,000.00.

Con el objetivo de analizar la variación de rentabilidad y niveles de impuestos a pagar después de esta fusión, a continuación se detalla el estado de resultados de cinco años comprendiendo el año en que se realizó la fusión.

#### CUADRO No. 4

#### ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1,998 AL 2,002

#### DEL BANCO REFORMADOR Y BANCO DE LA CONSTRUCCION

(Cifras en miles de Quetzales)

	ENERO A DIC. 1998		ENERO A DIC. 1999		EN. A DIC.	EN. A DIC.	EN. A DIC.
	BANCO REFORMA DOR	CONSTRU BANCO	BANCO REFOR MADOR	CONSTRU BANCO	2000 BANCO REFORMADOR	2001 BANCO REFORMADOR	2002 BANCO REFORMADOR
PRODUCTOS POR COLOCACION. Financieros	199,656	162,330	280,368	204,240	488,843	474,741	387,803
Por Operaciones en M/E	128,146	108,869	15,524	143,312	344,056	316,401	232,157
	71,510	53,460	124,643	60,928	144,787	158,340	155,647
GASTOS POR CAPTACION Financieros	111,596	95,116	171,377	122,960	280,979	251,937	195,700
	57,533	55,487	73,298	77,338	173,137	137,480	90,127

Por Operaciones en M/E	54,062	39,629	98,079	45,622	107,842	114,457	105,573
MARGEN DE INVERSIONES	88,060	67,214	108,991	81,280	207,864	222,804	192,104
PRODUCTOS POR SERVICIOS	2,950	4,192	2,658	4,921	5,637	7,687	6,089
GASTOS POR SERVICIOS							40
MARGEN DE SERVICIOS	2,950	4,192	2,658	4,921	5,637	7,687	6,050
PRODUCTOS	2,041	22	503		5	4,818	1,866
De Urbanización y Vivienda							
Por Promoción de Empresas							
Por Dividendos y Participaciones	2,041	22	503		5	4,818	1,866
GASTOS							
De Urbanización y Vivienda							
Por Promoción de Empresas							
Estimac. por Fluctuac. Precio Mercado							
MARGEN OTROS PROD. Y GASTOS DE OPERACION	2,041	22	503		5	4,818	1,866
MARGEN OPERACIONAL BRUTO	93,051	71,428	112,151	86,201	213,506	235,309	200,019
GASTOS DE ADMINISTRACION	52,535	60,793	57,923	63,856	119,106	129,996	126,168
MARGEN OPERACIONAL NETO	40,516	10,635	54,228	22,346	94,400	105,313	73,851
PRODUCTOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS	19	427	-1,211	-572	-5,109	576	3,323
Productos	19	463	20	489	135	833	3,562
Gastos		36	1,232	1,061	5,243	257	239
PRODUCTOS Y GASTOS DE EJ. ANTERIORES	7	307		-585	-150	-75	-478
Productos	8	476	1	471	128	28	127
Gastos	1	169		1,055	278	104	604
GANANCIA (PERDIDA) BRUTA	40,543	11,369	53,018	21,189	89,142	105,813	76,696
Impuesto Sobre La Renta	9,448	2,280	12,182	3,746	16,361	25,124	15,981
GANANCIA (PERDIDA) NETA	31,095	9,089	40,836	17,443	72,780	80,689	60,716

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

Del año 1,998 a 1,999 Banco Reformador aumentó utilidades en Q. 9,742,000.00, y Banco de la Construcción aumentó en Q. 8,354,000.00.

Antes del año de la fusión los dos bancos ganaron un total de Q 58,279,000.00 luego al final del año de la alianza, Banco Reformador aumentó sus utilidades en Q 14,501,000.00 obteniendo un 25% de incremento en el

resultado del ejercicio; al siguiente periodo aumentó utilidades en Q. 7,909,000.00; sin embargo en el último año que se observó, sus utilidades se redujeron en Q. 19,973,000.00.

Después de realizada la fusión el Banco Reformador aumentó en gastos de operación por Q. 4,235,000.00, en gastos de administración disminuyó por Q. 2,673,000.00, y el impuesto a pagar aumentó Q. 433,000.00.

A criterio propio esta fusión no logró los niveles de crecimiento esperados, ya que después de dos años redujo sus activos, pasivos y sus niveles de rentabilidad, lo cual son objetivos contrarios a los que se persiguen en los procesos de fusiones.

### **2.1.3 Crédito Hipotecario Nacional y Banco del Nor-Oriente, S.A. (fusión por absorción)**

Mediante resolución JM-34-2003, la Junta Monetaria autoriza la fusión por absorción del Banco del Nor-Oriente, S.A., por el Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, la cual quedó formalizada a partir del 02 de junio de 2,003.

A continuación se muestran los balances generales de las entidades participantes en esta alianza, del año 2,001 al año 2,003, no mostrando información de los dos períodos posteriores a la fusión, por ser el año 2,004 que estamos cursando.

**CUADRO No. 5**  
**BALANCE GENERAL AÑO 2,001 AL 2,003**  
**DEL CREDITO HIPOTECARIO NACIONAL Y BANORO**  
**(Cifras en miles de Quetzales)**

	AL 31 DICIEMBRE 2001		AL 31 DICIEMBRE 2002		DIC. 2003
	BANCO CHN	BANCO NOR ORIENTE	BANCO CHN	BANCO NOR ORIENTE	BANCO CHN
<b>ACTIVO</b>	1,936,223	686,244	1,548,441	705,751	2,182,829
DISPONIBILIDADES	188,125	120,019	185,473	75,761	231,116
Caja	42,268	24,294	50,553	17,891	76,372
Banco Central	87,797	76,073	109,238	49,420	114,441
Bancos del País	273		483		274
Bancos del Exterior	18,193	5,368	8,533	1,395	18,720
Cheques y Giros a Compensar	39,590	13,687	16,666	7,056	21,320
Giros sobre el Exterior	5	595			-
INVERSIONES TEMPORALES	696,526	43,920	332,991	26,750	179,176
Titulos-Valores de Emisores Nac.	724,697	43,920	356,991	26,750	203,176
Titulos-Valores de Emisores Ext.					
Intereses Pagados en Compra de Val.					-
SUMA	724,697	43,920	356,991	26,750	203,176
(-) Estimaciones por Valuación	28,171		24,000		24,000
CARTERA DE CREDITOS	645,678	298,997	676,665	305,400	1,012,634
Vigentes	557,552	269,019	599,240	195,792	944,777
Al Día	471,225	236,703	502,004	152,862	776,423
En Mora	86,327	32,316	97,236	42,929	168,354
Vencidos	112,449	54,396	106,009	115,254	201,697
En Proceso de Prórroga	363	1,519	748	7,806	1,241
En Cobro Administrativo	18,732	8,832	21,262	17,060	62,281
En Cobro Judicial	93,353	44,045	83,999	90,388	138,175
SUMA	670,001	323,415	705,249	311,046	1,146,474
(-) Estimaciones Por Valuación	24,323	24,417	28,584	5,646	133,840

PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	54,730	13,873	36,750	19,752	75,106
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	51,348	68,283	52,702	105,852	122,014
GASTOS ANTICIPADOS	11,989	21,365	1,695	24,545	8,718
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS (Neto)	99,433	45,559	120,388	49,136	261,074
INVERSIONES A LARGO PLAZO	26,870	180	12,626	180	66,375
Títulos-Valores de Em. Nacionales	26,806	180	12,564	180	66,351
Títulos-Valores de Em Extranjeros	64		62		24
Intereses pagados compra valores					
SUMA	26,870	180	12,626	180	66,375
(-) Estimaciones Por Valuación					-
OTRAS INVERSIONES	15,819		232		952
SUC., CASA MATRIZ Y DEPTOS. ADSCRITOS					
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	140,631	54,867	125,497	62,891	191,801
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	5,074	19,181	3,423	35,483	33,863
<b>P A S I V O</b>	<b>1,782,411</b>	<b>630,334</b>	<b>1,330,025</b>	<b>617,170</b>	<b>1,926,836</b>
DEPOSITOS	1,544,994	569,931	1,099,783	447,889	1,438,855
Depósitos a la Vista	397,585	171,723	373,265	99,766	509,250
Depósitos de Ahorro	366,747	142,094	456,204	118,211	455,433
Depósitos a Plazo	767,987	255,543	261,888	229,355	449,856
Otros Depósitos	2,675	571	8,426	558	24,316
CREDITOS OBTENIDOS					
Banco Central			-		-
Instituciones Financieras			-		-
Org. Int y Ent. Extranjeras			-		-
Bancos del Exterior			-		-
OBLIGACIONES FINANCIERAS	58,060	44,315	52,100	150,260	126,143
TITULOS DE CAPITALIZACION	31,439		31,835		32,100
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	11,638	488	16,559	489	19,804
CUENTAS POR PAGAR	52,013	4,601	60,881	5,434	190,338
PROVISIONES	1,195	80	536	89	12,273
-					
SUC. , CASA MATRIZ Y DEPTOS ADSCRITOS					
CREDITOS DIFERIDOS	6,720	24	444	1	204
<b>S U B T O T A L</b>	<b>1,706,059</b>	<b>619,440</b>	<b>1,262,138</b>	<b>604,162</b>	<b>1,819,716</b>
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	76,352	10,894	67,887	13,007	107,120

<b>CAPITAL CONTABLE</b>	153,811	55,910	218,416	88,582	255,993
CAPITAL PRIMARIO	127,325	95,973	236,026	95,973	441,990
CAPITAL PAGADO	11,533	79,962	15,000	94,962	15,000
Capital Autorizado	15,000	200,000	15,000	200,000	15,000
Capital no Pagado (-)	3,467	120,038	-	105,038	244,167
Casa Matriz, Capital Asignado					
Aportes para Acciones		15,125		125	
Otras Aportaciones			96,533		290,417
Reservas de Capital	115,792	886	124,493	886	136,573
CAPITAL COMPLEMENTARIO	26,486	(40,063)	-17,611	(7,392)	(185,998)
OTRAS RESERVAS DE CAPITAL	27,419		35,317		1,795
RESERVAS PARA ACTIVOS EXT.			-		
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES					
OBLIGACIONES SUBORDINADAS					
REVALUACION DE ACTIVOS	92,126	5,291	82,283	16,113	79,194
GANANCIAS POR APLICAR EJ. ANT.			2		
PERDIDAS X APLICAR EJERC. ANT.(-)		5,553	43,548	5,553	35,220
AJUSTES AL IMPTO. SOBRE LA RENTA					
VALUACION ACTIVOS RECUP. DUDOSA(-)	66,301	39,803	78,540	17,963	218,225
RESULTADO DEL EJERCICIO	-26,758	2	-13,122	10	(13,542)
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>1,936,223</b>	<b>686,244</b>	<b>1,548,441</b>	<b>705,751</b>	<b>2,182,829</b>

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

Del año 2,001 al año 2,002 los activos del Banco Crédito Hipotecario Nacional bajaron en Q. 387,782,000.00 y sus pasivos se redujeron en Q. 452,386,000.00 . En este mismo período el Banco del Nor-orienté incrementó sus activos en Q. 19,507,000.00 y sus pasivos se redujeron en Q. 13,164,000.00.

Un año antes de la fusión estas entidades sumaban un total de Q. 2,254,192,000.00 en sus activos; al final del año en que se realizó la fusión los

activos se redujeron en Q. 71,363,000.00 y los pasivos disminuyeron por Q. 20,359,000.00.

Con el fin de analizar la variación de rentabilidad y niveles de impuestos a pagar después de la fusión, a continuación se detalla el estado de resultados de únicamente tres años, ya que la fusión se realizó en el año 2,003 y actualmente cursamos el año 2,004.

**CUADRO No. 6**  
**ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2,001 AL 2,003**  
**DEL CREDITO HIPOTECARIO NACIONAL Y BANORO**  
**(Cifras en miles de Quetzales)**

	ENERO A DIC. 2001		ENERO A DIC. 2002		EN. A DIC. 2003
	BANCO CHN	BANCO DEL NOR ORIENTE	BANCO CHN	BANCO DEL NOR ORIENTE	CREDITO HIP. NACIONAL
PRODUCTOS POR COLOCACION.	148,209	82,521	161,740	94,585	170,269
Financieros	144,715	77,108	159,371	89,058	164,740
Por Operaciones en M/E	3,494	5,413	2,368	5,526	5,529
GASTOS POR CAPTACION	69,593	50,130	67,589	53,275	77,193
Financieros	69,170	49,406	66,948	52,393	75,811
Por Operaciones en M/E	423	723	641	882	1,382
MARGEN DE INVERSIONES	78,617	32,392	94,150	41,310	93,076
PRODUCTOS POR SERVICIOS	72,891	2,443	96,524	2,012	168,599
GASTOS POR SERVICIOS	46,564		68,689		9,256
MARGEN DE SERVICIOS	26,327	2,443	27,836	2,012	159,342
PRODUCTOS	352		101		249
De Urbanización y Vivienda					
Por Promoción de Empresas					249
Por Dividendos y Participaciones	352		101		

GASTOS					
De Urbanización y Vivienda					
Por Promoción de Empresas					
Estimac. por Fluctuac. Precio Mercado					
MARGEN OTROS PROD. Y GASTOS DE OPERACION	352		101		249
MARGEN OPERACIONAL BRUTO	105,296	34,835	122,087	43,322	252,668
GASTOS DE ADMINISTRACION	129,158	34,429	141,553	34,651	132,123
MARGEN OPERACIONAL NETO	(23,861)	406	(19,467)	8,671	120,545
PRODUCTOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS	(1,427)	100	8,381	189	(123,528)
Productos	4,619	100	16,046	189	2,967
Gastos	6,047		7,664		126,495
PRODUCTOS Y GASTOS DE EJ. ANTERIORES	(1,469)	(505)	(828)	(8,850)	(8,307)
Productos	2,474	337	829	46	6,108
Gastos	3,943	842	1,658	8,897	14,414
GANANCIA (PERDIDA) BRUTA	(26,758)	2	(11,914)	10	(11,290)
Impuesto Sobre La Renta			1,208		2,252
GANANCIA (PERDIDA) NETA	(26,758)	2	(13,122)	10	(13,542)

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

Al año 2,001 el Banco Crédito Hipotecario Nacional traía una pérdida de Q. 26,758,000.00 y el Banco del Nor-orienté únicamente había ganado Q. 2,000.00. Al siguiente año el Banco Crédito Hipotecario Nacional, en menor cantidad pero siguió reflejando pérdidas por Q 13,122,000.00 mientras que en ese mismo año Banco del Nor-orienté ganó solamente Q. 10,000.00.

Y en el año 2,003 ya solo el Banco Crédito Hipotecario Nacional reflejó de nuevo pérdidas por Q. 13,542,000.00.

Luego de la absorción del Banco del Nor-Orienté, el Crédito Hipotecario Nacional redujo sus gastos de operación en Q. 86,057,000.00 y en gastos de

administración por Q.44,081,000.00, el impuesto sobre la renta aumentó por Q. 1,044,000.00.

En esta alianza no se ha logrado ninguno de los objetivos que se persiguen en los procesos de fusiones, ya que no proporcionó crecimiento al banco absorbente, sino únicamente reflejó pérdidas más altas; por lo cual no se obtuvo ningún efecto positivo al haber realizado esta fusión.

Además, derivado de la decisión del gobierno de ordenar esta fusión para salvar al banco absorbido de la quiebra, esta fusión violó todo proceso de fusión expresado en el capítulo 1 de esta investigación, poniendo a la vez en duda la autonomía de la Junta Monetaria y violando al mismo tiempo las nuevas leyes financieras, que se hacen referencia en el proceso de autorización de fusiones, anteriormente descrito. Según Eduardo Weymann, Ministro de Finanzas del gobierno anterior, indicó que esta absorción fue acordada desde el mes de octubre del 2,002 y se ratificó en diciembre del mismo año.

#### **2.1.4 Banco Granai & Townson S.A. y Banco Continental S.A. (fusión por consolidación)**

Banco G&T Continental, S.A. es el resultado de la fusión por consolidación de los Bancos Granai & Townson, S.A. (Banco G&T) y Banco Continental, S.A., la cual fue autorizada por la Junta Monetaria mediante resolución JM-146-2001 del 21 de marzo de 2,001 y 419-2001 del 31 de mayo de 2,001 de la Superintendencia de Bancos. La nueva entidad inició operaciones el 1 de junio de 2,001.

A continuación se muestran los balances generales de las entidades participantes en esta alianza, del año 1,999 al año 2,003, es decir cinco años incluyendo el año de la fusión.

### CUADRO No. 7

#### BALANCE GENERAL AÑO 1,999 AL 2,003 BANCO G&T CONTINENTAL

(Cifras en miles de Quetzales)

	AL 31 DICIEMBRE 1999		AL 31 DICIEMBRE 2000		AL 31	DIC.	DIC.
	BANCO G&T	BANCO CONTINEN TAL	BANCO G&T	BANCO CONTINEN TAL	DC 2001 BANCO G&T CONTI.	2002 BANCO G&T CONTI.	2003 BANCO G&T CONTI.
<b>ACTIVO</b>	2,869,319	2,758,053	3,727,971	3,432,155	7,980,705	8,751,466	9,791,046
DISPONIBILIDADES	365,155	427,067	591,106	553,176	1,338,289	1,451,177	1,582,234
Caja	34,938	58,033	42,327	69,972	219,818	275,887	264,936
Banco Central	214,221	165,828	374,711	272,967	665,084	826,550	1,026,258
Bancos del País		3,000		3,000	19,500	221	221
Bancos del Exterior	37,619	12,447	9,626	25,126	115,238	106,204	118,634
Cheques y Giros a Compensar	76,641	187,759	164,402	182,109	318,529	241,611	172,115
Giros sobre el Exterior	1,735		40	2	121	702	71
INVERSIONES TEMPORALES	363,671	881,414	932,724	1,221,117	2,042,565	2,078,690	2,505,298
Titulos-Valores de Emisores Ext.							
Intereses Pagados en Compra de Val.		7,728		36,706	6,929	2,622	1,578
SUMA	363,671	881,414	932,724	1,221,117	2,042,565	2,078,690	2,505,298
(-) Estimaciones por Valuación		-		-			
CARTERA DE CREDITOS	1,517,535	1,217,660	1,437,576	1,337,722	3,212,499	3,733,671	4,115,819
Vigentes	1,452,098	1,179,436	1,398,659	1,293,884	3,077,589	3,668,925	4,048,960
Al Día	1,338,524	1,127,797	1,326,736	1,230,536	2,902,022	3,504,952	3,903,721
En Mora	113,574	51,639	71,923	63,348	175,567	163,973	145,238
Vencidos	101,085	82,364	49,627	83,866	185,351	150,059	158,619
En Proceso de Prórroga	44		426		998	1,715	8,244
En Cobro Administrativo	45,100	3,853	17,735	573	75,740	57,582	57,990
En Cobro Judicial	55,941	78,511	31,466	83,293	108,613	90,762	92,385
SUMA	1,553,183	1,261,800	1,448,286	1,377,750	3,262,940	3,818,984	4,207,579
(-) Estimaciones Por Valuación	35,648	44,140	10,710	40,028	50,441	85,313	91,760
PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	41,554	25,837	66,978	38,229	101,144	166,591	163,599

CUENTAS POR COBRAR (Neto)	11,417	40,356	30,295	47,796	120,873	61,987	42,554
GASTOS ANTICIPADOS	20,580	18,241	24,536	19,874	69,280	85,481	79,014
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS (Neto)	22,375	38,997	24,416	46,439	69,370	78,484	90,616
INVERSIONES A LARGO PLAZO	423,871	15,467	497,780	15,467	694,991	745,778	876,043
Títulos-Valores de Emisores Nacionales	373,810	15,467	416,687	15,467	694,959	745,679	797,080
Títulos-Valores de Emisores Extranjeros	50,012		81,046		12	12	78,912
Intereses pagados en compra de valores	49		47		20	87	51
SUMA	423,871	15,467	497,780	15,467	694,991	745,778	876,043
(-) Estimaciones Por Valuación							
OTRAS INVERSIONES	4,752	1,932		1,450	46	46	46
SUC., CASA MATRIZ Y DEPTOS. ADSCRITOS							
INMUEBLES Y MUEBLES (Neto)	87,695	65,486	110,350	125,877	280,231	289,810	275,924
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	10,716	25,597	12,210	25,008	51,415	59,751	59,899
<b>P A S I V O</b>	<b>2,663,971</b>	<b>2,584,417</b>	<b>3,465,324</b>	<b>3,196,396</b>	<b>7,460,842</b>	<b>8,235,298</b>	<b>9,133,347</b>
DEPOSITOS	2,003,663	1,936,435	2,592,957	2,530,385	6,093,779	7,021,088	8,077,636
Depósitos a la Vista	697,381	900,542	1,073,967	1,275,434	2,676,035	3,139,002	3,571,350
Depósitos de Ahorro	989,864	298,968	1,111,448	352,239	1,855,731	2,036,228	2,228,159
Depósitos a Plazo	294,482	732,196	389,694	896,169	1,539,787	1,813,113	2,236,477
Otros Depósitos	21,936	4,729	17,847	6,543	22,223	32,745	41,650
CREDITOS OBTENIDOS	137,686	116,782	133,080	152,769	238,318	239,355	297,321
Banco Central	437		3				1
Bancos del Exterior	137,248	81,433	133,077	106,177	200,360	212,770	277,574
OBLIGACIONES FINANCIERAS		390,748	572,764	391,446	868,830	650,710	516,054
TITULOS DE CAPITALIZACION							
GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	2,782	38	8,538	83	10,938	2,582	10,348
CUENTAS POR PAGAR	94,377	112,139	119,218	77,215	173,634	223,723	133,934
PROVISIONES	1,097	293	1,172	343	3,679	3,709	2,036
SUC., CASA MATRIZ Y DEPTOS ADSCRITOS						1	
CREDITOS DIFERIDOS	1,054	37	1,719	242	1,756	1,442	1,764
<b>S U B T O T A L</b>	<b>2,627,423</b>	<b>2,556,471</b>	<b>3,429,449</b>	<b>3,152,484</b>	<b>7,390,935</b>	<b>8,142,612</b>	<b>9,039,094</b>
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	36,548	27,946	35,875	43,911	69,908	92,686	94,254
<b>C A P I T A L C O N T A B L E</b>	<b>205,348</b>	<b>173,636</b>	<b>262,648</b>	<b>235,759</b>	<b>519,862</b>	<b>516,167</b>	<b>657,698</b>
CAPITAL PRIMARIO	122,079	169,743	138,494	170,669	500,000	502,508	609,908
CAPITAL PAGADO	100,000	165,900	115,000	165,900	500,000	500,000	605,000

Capital Autorizado	250,000	510,000	250,000	510,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Capital no Pagado (-)	150,000	344,100	135,000	344,100	1,500,000	1,500,000	1,395,000
Aportes para Acciones							
Reservas de Capital	22,079	3,843				2,508	4,908
Ganancias por Aplicar de Ejercicios Anteriores			23,494	4,769			
CAPITAL COMPLEMENTARIO	83,269	3,892	124,154	65,090	19,862	13,659	47,790
OTRAS RESERVAS DE CAPITAL	65,680	33,365	74,734	43,103	33,641	13,436	12,940
REVALUACION DE ACTIVOS			15,036	49,292			
PERDIDAS X APLICAR EJERC. ANT.(-)							
AJUSTES AL IMPTO, SOBRE LA RENTA							
VALUACION ACT. RECUP. DUDOSA(-)	10,710	47,973	2,700	44,852	63,939	47,781	42,025
RESULTADO DEL EJERCICIO	28,299	18,500	37,083	17,547	50,160	48,004	76,875
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>2,869,319</b>	<b>2,758,053</b>	<b>3,727,971</b>	<b>3,432,155</b>	<b>7,980,705</b>	<b>8,751,466</b>	<b>9,791,046</b>

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

Del año 1,999 al 2,000 Banco G&T incrementó activos en Q. 858,652,000.00, pasivos en Q. 801,353,000.00 al igual que los activos y pasivos de Banco Continental aumentaron por Q. 674,102,000.00 y Q. 611,979,000.00, respectivamente.

Antes del año de la fusión estas entidades sumaban en activos un total de Q. 7,160,126,000.00, y en pasivos un total de Q. 6,661,720,000.00 al final del año de la fusión la nueva entidad resultante incrementó los activos en Q. 820,579,000.00 y pasivos en Q. 799,122,000.00 es decir aumentó un 12% en ambos rubros.

Al siguiente año, el activo de la nueva entidad aumentó por Q 770,761,000.00 y el pasivo por Q. 774,456,000.00 y en el último año observado el activo se incrementó en Q. 1,039,580,000.00 y pasivo por Q. 898,049,000.00.

Con el fin de analizar la variación de rentabilidad y niveles de impuestos a pagar después de realizada esta fusión, a continuación se detalla el estado de resultados de cinco años comprendiendo el año en que se realizó la fusión.

### CUADRO No. 8

#### ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1,999 AL 2,003

#### BANCO G&T CONTINENTAL (Cifras en miles de Quetzales)

	ENERO A DIC. 1999		ENERO A DIC. 2000		EN/DIC. 2001	EN/DIC. 2002	EN/DIC. 2003
	BANCO G&T	BANCO CONTINENTAL	BANCO G&T	BANCO CONTINENTAL	BANCO G&T CONTI.	BANCO G&T CONTI.	BANCO G&T CONTI.
PRODUCTOS POR COLOCACION.	410,494	372,087	489,425	434,595	936,674	854,589	757,992
Financieros	351,662	334,043	443,831	398,379	845,347	771,156	639,038
Por Operaciones en M/E	58,831	38,044	45,594	36,216	91,327	83,433	118,954
GASTOS POR CAPTACION	179,044	264,489	238,975	320,429	570,231	470,747	372,298
Financieros	141,178	248,353	214,194	300,665	523,705	449,818	347,382
Por Operaciones en M/E	37,866	16,136	24,781	19,764	46,526	20,929	24,916
MARGEN DE INVERSIONES	231,450	107,597	250,450	114,165	366,443	383,842	385,694
PRODUCTOS POR SERVICIOS	15,575	9,192	9,858	16,939	29,226	42,599	57,365
GASTOS POR SERVICIOS							
MARGEN DE SERVICIOS	15,575	9,192	9,858	16,939	29,226	42,599	57,365
PRODUCTOS	21	218	70	624	8,642	49	2
De Urbanización y Vivienda							
Por Promoción de Empresas						49	2
Por Dividendos y Participaciones	21	218	70	624	8,642	1	
GASTOS					517		
De Urbanización y Vivienda							
Por Promoción de Empresas					517		
Estímac. por Fluctuac. Precio Mercado							
MARGEN OTROS PROD. Y GASTOS DE OPERACION	21	218	70	624	8,125	49	2
MARGEN OPERACIONAL BRUTO	247,026	117,008	260,378	131,728	403,793	426,490	443,060

GASTOS DE ADMINISTRACION	217,189	96,728	234,206	112,801	356,768	369,886	342,926
MARGEN OPERACIONAL NETO	29,857	20,280	26,172	18,927	47,025	56,604	100,134
PRODUCTOS Y GASTOS EXT.	-347	-618	11,772	-469	8,990	7,762	3,396
Productos	325	10	12,839	105	9,843	8,496	5,173
Gastos	673	628	1,067	575	854	734	1,777
PRODUCTOS Y GASTOS DE EJ. ANTERIORES	-794	-1,160	-634	931	-1,294	-6,266	-2,983
Productos	817	182	1,539	1,746	609	148	1,164
Gastos	1,611	1,343	2,174	815	1,903	6,414	4,147
GANANCIA (PERDIDA) BRUTA	28,716	18,501	37,309	19,389	54,721	58,100	100,547
Impuesto Sobre La Renta	416	1	226	1,841	4,561	10,096	23,672
GANANCIA (PERDIDA) NETA	28,299	108,500	37,083	17,547	50,160	48,004	76,875

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

Al año 2,000 Banco G&T incrementó sus utilidades en Q 8,784,000.00 mientras Banco Continental las redujo en Q. 953,000.00. A este año las dos entidades sumaban un total de Q. 54,630,000.00, luego al final del año de la fusión se redujeron las utilidades en Q. 4,470,000.00; en el siguiente año también bajaron por Q. 2,156,000.00, sin embargo en el último año observado hubo un incremento en la utilidad de Q 28,871,000.00

Después de realizada la fusión, la nueva institución aumentó sus gastos operativos por Q. 12,654,000.00 y gastos de administración por Q 9,761,000.00; el impuesto aumentó en Q 2,494,000.00, aumentando el nivel de este último en un 100%, en los siguientes dos años después de la fusión.

La fusión de Banco G&T y Banco Continental, ha logrado un crecimiento continuo al igual que la otra fusión por consolidación, con la diferencia que en esta se observa un cambio positivo en el último año del análisis, con respecto al

nivel de utilidad, lo cual hace que la nueva entidad resultante esté logrando sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

### **2.1.5 Banco del Agro S.A. y Banco Agrícola Mercantil S.A. (fusión por consolidación)**

Banco del Agro, S.A. y Banco Agrícola Mercantil, S.A., realizaron la fusión por consolidación, la cual fue autorizada por la Junta Monetaria en resolución JM-436-2000 del 6 de septiembre de 2,000. El nuevo banco se denomina Banco Agromercantil de Guatemala, S.A.

A continuación se muestran los balances generales de las entidades participantes en esta alianza, del año 1,998 al año 2,002, es decir cinco años incluyendo el año de la fusión.

#### **CUADRO No. 9**

#### **BALANCE GENERAL AÑO 1,998 AL 2,002 BANCO AGROMERCANTIL**

**(Cifras en miles de Quetzales)**

	AL 31 DICIEMBRE 1998		AL 31 DICIEMBRE 1999		DIC. 2000	DIC. 2001	DIC. 2002
	BANCO AGRICOLA	BANCO DEL AGRO	BANCO AGRICOLA	BANCO DEL AGRO	BANCO AGROMERC	BANCO AGROMERC	BANCO AGROMERC
<b>ACTIVO</b>	<b>1,443,097</b>	<b>2,293,615</b>	1,371,985	2,294,830	4,049,612	4,241,122	4,388,866
DISPONIBILIDADES	195,524	240,974	166,453	208,560	680,652	615,462	692,645
Caja	32,213	32,016	35,041	35,638	95,359	89,830	130,961
Banco Central	112,197	124,884	74,668	93,881	298,506	344,317	413,363
Bancos del País	5,009	5	10	5	3,609	16	92
Bancos del Exterior	3,588	29,817	5,267	27,315	127,443	75,140	52,398
Cheques y Giros a Compensar	42,238	54,251	51,132	51,720	155,602	106,158	95,832
Giros sobre el Exterior	275	-	335	-	133		
INVERSIONES TEMPORALES	103,467	99,000	33,325	17,500	288,023	309,767	305,814
Títulos-Valores de Em Nac.	103,467	99,000	33,325	17,500	286,464	309,760	305,814

Titulos-Valores de Em Ext.							
Int. Pag. en Compra Val.					1,558		
SUMA	103,467	99,000	33,325	17,500	288,023	309,767	305,814
(-) Estimaciones Valuación			-	-			
CARTERA DE CREDITOS	842,630	1,553,762	887,280	1,580,075	2,059,611	2,131,994	2,032,057
Vigentes	815,087	1,555,271	854,522	1,549,218	2,003,339	2,089,921	1,988,396
Al Día	766,471	1,512,951	794,003	1,470,869	1,894,473	1,976,668	1,902,761
En Mora	48,616	42,320	60,519	78,348	108,866	113,253	85,636
Vencidos	49,879	14,266	57,763	59,792	139,029	95,565	142,813
En Proceso de Prórroga	4,453	-	1,887	-	2,753	2,429	3,050
En Cobro Administrativo	8,365	3,913	15,503	18,918	65,832	25,849	42,022
En Cobro Judicial	37,060	10,353	40,373	40,874	70,444	67,287	97,740
SUMA	864,966	1,569,538	912,285	1,609,010	2,142,368	2,185,486	2,131,209
(-) Estimaciones. Valuación	22,335	15,776	25,005	28,935	82,757	53,492	99,152
PRODUCTOS FINANCIEROS POR COBRAR	15,499	9,027	8,309	25,434	77,158	57,711	106,857
CUENTAS POR COBRAR (Neto)	82,228	5,630	44,840	3,874	28,891	23,831	30,036
GASTOS ANTICIPADOS	1,769	11,175	1,639	16,001	24,745	27,243	27,767
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS	2,855	745	4,433	745	16,045	18,569	21,309
INVERSIONES A LARGO PLAZO	70,979	289,458	63,569	345,886	626,580	792,337	775,705
Titulos-Valores de Emisores Nacionales	70,901	289,456	63,608	345,886	626,619	792,262	775,581
Titulos-Valores de Emisores Extranjeros	77	-	89	-	88	91	125
Intereses pagados en compra de valores		1					
SUMA	70,979	289,458	63,697	345,886	626,708	792,353	775,705
(-) Estimaciones Por Valuación			128		128	16	
OTRAS INVERSIONES	467	1,442	2,505	2,788	4,752	4,484	65,270
SUC., CASA MATRIZ Y DEPTOS. ADSCRITOS							
INMUEBLES Y MUEBLES	121,575	66,143	152,768	78,047	219,986	241,794	314,366
CARGOS DIFERIDOS (Neto)	6,101	16,254	6,864	15,920	23,169	17,931	17,037
<b>P A S I V O</b>	<b>1,309,246</b>	<b>2,112,892</b>	1,230,691	2,109,251	3,748,741	3,887,403	3,970,272
DEPOSITOS	923,536	1,144,423	991,957	1,022,461	2,482,721	2,999,850	3,035,505
Depósitos a la Vista	377,189	520,594	390,763	459,701	1,125,372	1,124,087	1,212,424
Depósitos de Ahorro	396,126	622,812	321,616	561,139	968,420	1,077,288	1,018,346
Depósitos a Plazo	145,819	1	275,688	-	382,807	792,116	797,566
Otros Depósitos	4,401	1,014	3,890	1,621	6,122	6,358	7,169

CREDITOS OBTENIDOS	149,859	579,750	91,283	573,561	650,518	480,566	449,228
Banco Central	100	118		89			
Instituciones Financieras Organismos Internacionales y Entidades Extranjeras	1,004	9	770	0	463	112	
Bancos del Exterior	148,755	579,621	90,513	573,472	649,943	480,566	449,228
OBLIGACIONES FINANCIERAS	179,055	288,647	99,565	394,345	343,318	167,697	312,573
TITULOS DE CAPITALIZACION GASTOS FINANCIEROS POR PAGAR	2,605	200	6,571	17,326	20,345	19,169	13,860
CUENTAS POR PAGAR	39,405	85,649	31,643	71,046	185,469	145,298	53,474
PROVISIONES SUC. , CASA MATRIZ Y DEPTOS ADSCRITOS	892	4,267	797	5,557	7,279	9,440	5,438
CREDITOS DIFERIDOS	354	827	382	812	1,104	928	559
<b>S U B T O T A L</b>	<b>1,295,709</b>	<b>2,103,765</b>	<b>1,222,198</b>	<b>2,085,107</b>	<b>3,690,754</b>	<b>3,822,948</b>	<b>3,870,637</b>
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS	13,537	9,127	8,493	24,144	57,987	64,455	99,635
<b>C A P I T A L C O N T A B L E</b>	<b>133,851</b>	<b>180,722</b>	<b>141,294</b>	<b>185,578</b>	<b>300,871</b>	<b>353,719</b>	<b>418,594</b>
CAPITAL PRIMARIO	138,575	111,718	138,888	113,306	245,165	300,328	375,696
CAPITAL PAGADO	75,000	98,066	75,000	98,067	214,286	267,003	345,560
Capital Autorizado	200,000	500,000	200,000	500,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Capital no Pagado (-)	125,000	401,933	125,000	401,933	1,785,714	1,732,997	1,654,440
Casa Matriz, Capital Asignado							
Aportes para Acciones			-	-	-		
Otras Aportaciones	-	-					
Reservas de Capital Ganancias por Aplicar de Ejercicios Anteriores	56,901	9,763	57,143	11,351	24,338	26,784	30,136
	6,673	3,887	6,745	3,888	6,541	6541	42898
CAPITAL COMPLEMENTARIO	-4,724	69,003	2,406	72,272	55,706	53,390	52,943
OTRAS RESERVAS DE CAPITAL	5,288	51,807	4,193	55,617	88,388	33,562	
RESERVAS PARA ACTIVOS EXTRAORDINARIOS	11	0	11	1	12	12	
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES OBLIGACIONES SUBORDINADAS							
REVALUACION DE ACTIVOS GANANCIAS E.J. ANTERIORES PERDIDAS X APLICAR EJERC. ANT.(-) AJUSTES AL IMPUESTO SOBRE LA RENTA VALUACION ACTIVOS RECUP. DUDOSA(-)	8,759		8,471		8,187	8,187	8,187
	22,874	14,549	25,476	27,708	89,805	55,416	52,929

RESULTADO DEL EJERCICIO	4,091	31,744	15,207	44,363	48,925	67,046	28,144
<b>TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO</b>	1,443,097	2,293,615	1,371,985	2,294,830	4,049,612	4,241,122	4,388,866

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

Los activos de Banco Agrícola se redujeron del año 1,998 a 1,999 en Q. 71,112,000.00 y sus pasivos en Q. 78,555,000.00 , en Banco del Agro se incrementaron en Q. 1,215,000.00. y redujo pasivos en Q. 3,641,000.00.

Un año antes de la fusión, la suma de activos de ambas instituciones hacían un total de Q. 3,666,815,000.00 y en pasivos Q. 3,339,942,000.00 al final del año de la fusión la nueva entidad resultante, incrementó sus activos en Q. 382,797,000.00 y pasivos en Q. 408,799,000.00 es decir un aumento del 10% y 12% respectivamente. Al final del año 2,001 el activo se incrementó en Q. 191,510,000.00 mientras el pasivo en Q. 138,662,000.00; luego en el último año observado se estableció un aumento en activo de Q. 147,744,000.00 y en pasivo de Q. 82,869,000.00.

Con el objetivo de analizar la variación de rentabilidad y niveles de impuestos a pagar después de la fusión, a continuación se detalla el estado de resultados de cinco años comprendiendo el año en que se realizó la fusión.

### CUADRO No. 10

#### ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1,998 AL 2,002 BANCO AGROMERCANTIL

(Cifras en miles de Quetzales)

	ENERO A DIC. 1998		ENERO A DIC. 1999		EN/DIC. 2000	EN/DIC. 2001	EN/DIC. 2002
	BANCO AGRICOLA MERCANTIL	BANCO DEL AGRO	BANCO AGRICOLA MERCANTIL	BANCO DEL AGRO	BANCO AGRO- MERCANTIL	BANCO AGRO- MERCANTIL	BANCO AGRO- MERCANTIL
PRODUCTOS POR COLOCACION.	131,096	221,605	183,314	369,490	604,367	546,610	515,615

Financieros	118,859	214,378	151,316	303,533	516,973	369,335	359,203
Por Operaciones en M/E	12,236	7,227	31,997	65,957	87,394	177,275	156,412
GASTOS POR CAPTACION	59,127	102,898	94,495	228,823	367,226	312,587	276,729
Financieros	59,072	86,960	77,237	128,934	252,870	197,949	174,821
Por Operaciones en M/E	55	15,939	17,257	99,889	114,355	114,638	101,908
MARGEN DE INVERSIONES	71,969	118,706	88,819	140,666	237,141	234,023	238,886
PRODUCTOS POR SERVICIOS	8,406	9,702	9,207	11,465	22,099	36,749	23,732
GASTOS POR SERVICIOS					1	24	35
MARGEN DE SERVICIOS	8,406	9,702	9,207	11,465	22,098	36,725	23,697
PRODUCTOS	107	444	7,504	5	5,319	14,508	3,147
De Urbanización y Vivienda							
Por Promoción de Empresas							
Por Dividendos y Participaciones	107	444	7,504	5	5,319	14,508	3,147
GASTOS							
De Urbanización y Vivienda							
Por Promoción de Empresas							
Estimac. por Fluctuac. Precio Mercado							
MARGEN OTROS PROD. Y GASTOS DE OPERACION	107	444	7,504	5	5,319	14,508	3,147
MARGEN OPERACIONAL BRUTO	80,482	128,853	105,529	152,136	264,559	285,256	265,731
GASTOS DE ADMINISTRACION	72,975	86,480	84,475	94,628	205,482	210,401	237,724
MARGEN OPERACIONAL NETO	7,507	42,372	21,055	57,508	59,076	74,855	28,007
PRODUCTOS Y GASTOS EXT.	(84)	581	(4,657)	(1,509)	2,333	3,034	(1,036)
Productos	218	1,700	645	3,108	4,368	5,357	2,246
Gastos	302	1,118	5,302	4,616	2,036	2,323	3,282
PRODUCTOS Y GASTOS DE E.J. ANT.	(2,735)	(788)	(1,164)	618	(5,612)	(1,026)	1,173
Productos	121	885	897	1,879	2,758	1,989	2,766
Gastos	2,857	1,673	2,061	1,261	8,370	3,015	1,592
GANANCIA (PERDIDA) BRUTA	4,687	42,166	15,234	56,618	55,798	76,864	28,144
Impuesto Sobre La Renta	596	10,421	27	12,254	6,873	9,817	-
GANANCIA (PERDIDA) NETA	4,092	31,745	15,207	44,363	48,925	67,046	28,144

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

La utilidad en el año 1,998 a 1,999 se incrementó en Banco Agrícola por Q. 11,116,000.00, en Banco del Agro por Q. 12,619,000.00. Un año antes de la fusión, estas entidades sumaban en utilidades la cantidad de Q. 59,570,000.00; al final del año de la alianza las utilidades se redujeron en Q. 10,645,000.00 equivalente a un 18%. Luego de este año Banco Agromercantil incrementó sus utilidades en Q 18,121,000.00 sin embargo en el último año del análisis, rebajó sus utilidades en Q 38,902,000.00.

Luego de la fusión los gastos se incrementaron así: gastos de operación por Q 51,563,000.00 y gastos de administración por Q. 26,379,000.00, y los impuestos a pagar se redujeron por la baja de sus utilidades en Q 5,408,000.00 .

Esta consolidación ha logrado un crecimiento continuo, mayormente en sus activos, lo cual es un objetivo principal que se persigue en las fusiones, sin embargo muestra un marcado descenso en sus niveles de rentabilidad, causando contrariedad con el crecimiento logrado. Por lo cual se considera que son entidades bastante similares, sin embargo no están logrando la utilidad esperada.

Además de los balances anteriormente descritos, se realizó una encuesta en la cual se determinó que el 80% de las instituciones evaluadas, incrementaron sus activos ya que entre los principales fines financieros de las fusiones está conseguir la expansión en el mercado.

## **2.2 Fusión y su posición ante la globalización.**

Enfocando las fusiones y su posición ante la globalización todos los encuestados opinan que la capacidad de la banca en Guatemala sirve únicamente a nivel local y que después de fusionados pueden enfrentar hasta cierto punto la globalización debido a que poseen mayor capital, sin embargo, miran a los bancos extranjeros como una fuerte amenaza, ya que si estos tratan de introducirse en el mercado guatemalteco, los bancos locales no podrían competir contra ellos.

## **2.3 Situación de la banca guatemalteca en la actualidad.**

Según boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos, a finales del año 2,003 existían 28 bancos en nuestro país, sin incluir el Banco de Guatemala, los cuales tenían un total de 1,243 agencias, distribuidos de la siguiente manera: en el área norte 79 agencias, en el área nor y sur-oriente 207, en el área central 104 agencias, en el área nor y sur-occidente 253 agencias y en el área metropolitana 600 agencias; lo cual demuestra que la mayoría de bancos poseen sucursales en todas las áreas, con el objetivo de hacer presencia en el mercado, sin embargo debido a que existen varios bancos en un mismo lugar, hace que muchas de estas instituciones tengan costos elevados; los cuales son trasladados a los clientes, provocando con ello que no puedan competir en el mercado y que sus niveles de rentabilidad se vean reducidos.

La manera clara de ejemplificar lo anterior, es la diferencia entre las tasas activas y las tasas pasivas de los bancos, las cuales en algunas instituciones

difieren hasta por 30 puntos, lo cual indica que al no tener un crecimiento continuo, deben mantener esta diferencia entre las tasas, para poder cubrir sus gastos de operación y administración y de esta manera seguir operando en el mercado.

Además, en la encuesta realizada, el total de entrevistados opinan que la banca guatemalteca ha sufrido cambios en los últimos 10 años entre los cuales están, el manejo de divisas, al permitir a los clientes poseer cuentas y préstamos en quetzales y dólares, las operaciones en línea ya que la mayoría de bancos permiten a los cuentahabientes realizar sus operaciones en cualquier parte, a través de internet, accedando a la hoja relacionada con la institución y los niveles de encaje al aumentarlos con el objetivo de disminuir el riesgo de las instituciones bancarias, también el 40% opina que otros cambios han sido, la liberación de tasas y la promoción de inversiones.

Derivado de lo anterior, se muestra la siguiente información de finales del año 2,003, que fue el año en que se autorizó la última fusión, de las que se han venido analizando.

**CUADRO No. 11**

**INFORMACION CARTERA, DEPOSITOS Y RESULTADOS DEL SISTEMA**

**BANCARIO GUATEMALTECO AL 31 DE DICIEMBRE 2,003**

**(Cifras en miles de Quetzales)**

RESULTADOS EXPRESADOS EN MILES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2,003					
CARTERA DE CREDITOS		DEPOSITOS		RESULTADOS DEL EJERCICIO	
INDUSTRIAL	5,835,866	INDUSTRIAL.	9,558,768	INDUSTRIAL, S.A.	137,590
G&T CONTINENTAL, S.A.	4,115,819	G&T CONTINETAL, S.A.	8,077,636	AGROMERCANTIL, S.A.	84,279
DEL CAFÉ, S.A.	2,377,808	DEL CAFÉ, S.A.	6,033,470	G&T CONTINENTAL, S.A.	76,875
AGROMERCANTIL	2,269,186	BANRURAL, S.A.	4,759,629	BANRURAL, S.A.	53,908

RESULTADOS EXPRESADOS EN MILES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2,003					
CARTERA DE CREDITOS		DEPOSITOS		RESULTADOS DEL EJERCICIO	
OCCIDENTE, S.A.	2,192,412	AGROMERCANTIL, S.A.	2,885,647	REFORMADOR, S.A.	53,508
REFORMADOR, S.A.	2,042,323	OCCIDENTE, S.A.	2,289,531	DEL CAFÉ, S.A.	47,828
BANRURAL, S.A.	1,641,734	REFORMADOR, S.A.	2,177,539	CITIBANK, N.A.	45,777
BANEX, S.A.	1,219,855	BANEX, S.A.	1,552,242	OCCIDENTE, S.A.	38,137
INTERNACIONAL, S.A.	1,180,623	CRED. HIP. NACIONAL	1,438,855	DE LOS TRABAJADORES, S.A.	36,280
CRED. HIP. NACIONAL	1,012,634	CUSCATLAN DE GUATE. S.A.	1,206,361	BANEX, S.A.	28,741
DE AMERICA CENTRAL, S.A.	822,246	INTERNACIONAL, S.A.	1,195,748	BAC, S.A.	26,496
CUSCATLAN DE GUATE. S.A.	700,197	BAC, S.A.	832,415	UNO, S.A.	18,054
DE LOS TRABAJADORES	608,926	DE COMERCIO, S.A.	827,857	DEL QUETZAL, S.A.	15,791
UNO, S.A.	572,506	DE LOS TRABAJADORES, S.A.	812,110	LLOYDS TSB BANK PLC	12,054
DEL QUETZAL, S.A.	564,635	DEL QUETZAL, S.A.	797,302	DE LA REPUBLICA, S.A.	11,404
INMOBILIARIO, S.A.	532,629	UNO, S.A.	763,764	CUSCATLAN DE GUATE, S.A.	8,376
CORPORATIVO, S.A.	449,993	LLOYDS TSB BANK PLC	712,726	DE ANTIGUA, S.A.	8,021
DE LA REPUBLICA, S.A.	421,449	CORPORATIVO, S.A.	631,815	DE COMERCIO, S.A.	6,530
LLOYDS TSB BANK PLC	359,045	CITIBANK, N.A.	523,227	AMERICANO, S.A.	6,381
SCI, S.A.	309,564	INMOBILIARIO, S.A.	481,181	SCI, S.A.	3,706
CITIBANK, N.A.	308,251	DE LA REPUBLICA, S.A.	454,605	CORPORATIVO, S.A.	3,008
DE COMERCIO, S.A.	300,656	SCI, S.A.	345,322	BANCASOL, S.A.	2,340
DE ANTIGUA, S.A.	195,138	DE ANTIGUA, S.A.	239,982	INTERNACIONAL, S.A.	1,743
AMERICANO, S.A.	132,065	BANCASOL, S.A.	174,822	INMOBILIARIO, S.A.	1,645
BANCASOL, S.A.	128,418	VIVIBANCO, S.A.	118,074	VIVIBANCO, S.A.	1,204
VIVIBANCO, S.A.	47,605	METROPOLITANO, S.A.	69,002	PROMOTOR, S.A.	(12,178)
EMPRESARIAL, S.A.	3,328	AMERICANO, S.A.	58,351	CREDITO HIP. NAC.	(13,542)
PROMOTOR, S.A.	1,267	PROMOTOR, S.A.	11,537	METROPOLITANO, S.A.	(57,983)
METROPOLITANO, S.A.	129	EMPRESARIAL, S.A.	735	EMPRESARIAL, S.A.	(376,015)
TOTAL	<u>30,346,307</u>	TOTAL	<u>49,030,253</u>	TOTAL	<u>269,958</u>

Fuente: Boletín estadístico de la Superintendencia de Bancos.

El anterior cuadro muestra que del total de la cartera de créditos en los bancos Q. 30,346,307,000.00; el 79% es decir Q. 23,888,260,000.00, está distribuida entre los primeros diez bancos que indica la tabla.

La suma de los depósitos en todo el sistema bancario nacional, a esta fecha es de Q. 49,030,253,000.00, de los cuales Q. 41,175,426,000.00 están distribuidos dentro de los primeros once bancos que muestra la tabla de depósitos, lo cual es el 84 % del total.

La tabla de resultados del ejercicio, muestra que se ganó en todo el sistema bancario al 31 de diciembre del 2,003, la cantidad de Q. 269,957,000.00, pero al quitar las entidades que reflejaron pérdidas a esta fecha, se ganó en los bancos un total de Q. 729,676,000.00, del cual un 86% de esta suma, es decir

Q. 629,419,000.00 fue obtenida entre los primeros once bancos que indica dicha tabla.

De acuerdo a la información anterior, se coincide con las respuestas que dieron los encuestados indicando que en Guatemala, no deben haber más de diez bancos, esto por el tamaño del mercado, el cual un 60% indican que es una de las causas principales que obligan a realizar fusiones en nuestro país. A la vez el 80% opina que estas alianzas se han dado más que todo por intereses de los accionistas, mientras un 20% aduce que es por presiones del Fondo Monetario Internacional (FMI).

### **3. SISTEMAS DE INFORMACION**

#### **3.1 Integración de sistemas contables**

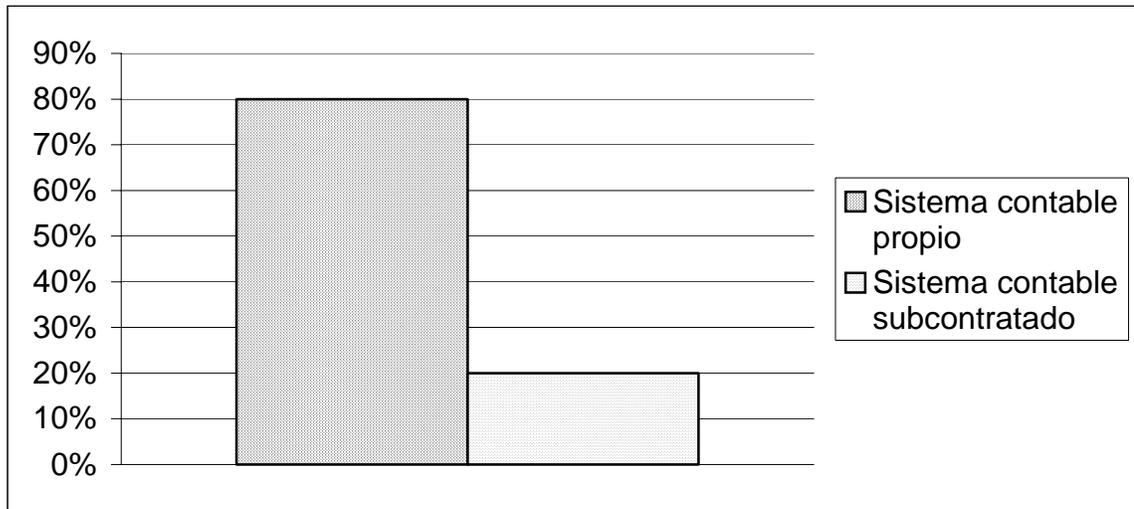
En el ámbito guatemalteco se estableció que en los sistemas contables de las instituciones en proceso de fusión tuvieron los siguientes problemas:

Duplicidad e inconsistencia de datos, por ejemplo en la fusión de Banco Reformador y Construbanco, la información de una póliza se debía ingresar dos veces para poderla trasladar al sistema general de contabilidad. Además existieron versiones diferentes de programas de cómputo, pólizas no integradas, procedimientos contables distintos y diferentes plataformas de integración en el manejo de las carteras.

De las instituciones fusionadas, el 80% indica que el sistema contable es propio y el 20% restante que es subcontratado.

GRAFICA No. 4

## PROPIEDAD DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD



Fuente: Encuesta realizada por el sustentante.

Dentro de los registros que realizan los sistemas contables están: pólizas contables, reportes de agencias y estados financieros, mencionaron a nivel general que una de las principales características obtenidas fue la generación automática de pólizas, el módulo de seguridad y la capacidad de multiusuarios.

### 3.2 Unificación de carteras de ambas instituciones

El total de encuestados indica que en la integración de los sistemas para el registro de clientes encontraron los siguientes problemas: datos incompletos, información desactualizada. Un 80% indicó que no se poseía registro de clientes integrado, es decir no muestra un perfil completo del cliente en cuanto a cuentas y obligaciones con la institución, al momento de ser consultado en el sistema.

Luego de estos problemas encontrados, se ha logrado en las nuevas instituciones ya fusionadas, obtener el perfil completo del cliente con datos de

cuenta monetaria, cuenta de ahorro, inversiones, préstamos en dólares y quetzales, así como sobregiros autorizados a los clientes.

El 100% de los encuestados coincidieron que los requisitos esenciales que debe tener un sistema automatizado de clientes es que sea de información en línea, descentralizado, automático, de fácil acceso y que detalle toda la información integrada del cliente.

### **3.3 Plataformas de cuentas separadas**

Se observó en las fusiones realizadas en nuestro país, que por lo regular la tecnología difiere entre ambas empresas, en su mayoría los sistemas varían drásticamente por lo que no se llevan a cabo en su totalidad la culminación de los procesos, creando así inconvenientes para los clientes y usuarios de ambas instituciones, debido a la utilización del sistema menos apropiado.

Toda esta tecnología al no ser compatible da como resultado la desorganización en las operaciones de la institución, provocando un aumento en la labor del elemento humano que se ve generado al incrementar las transacciones por llevar registros en dos sistemas.

El trabajar con dos sistemas de información, para fechas claves de mayor número de transacciones por ejemplo quincenas o fines de mes, provoca el recargo en la red y hace que se quede sin comunicación de consulta lo que genera el problema llamado “caída de sistema”, lo cual crea inconformidad del servicio y pérdida de tiempo a los clientes.

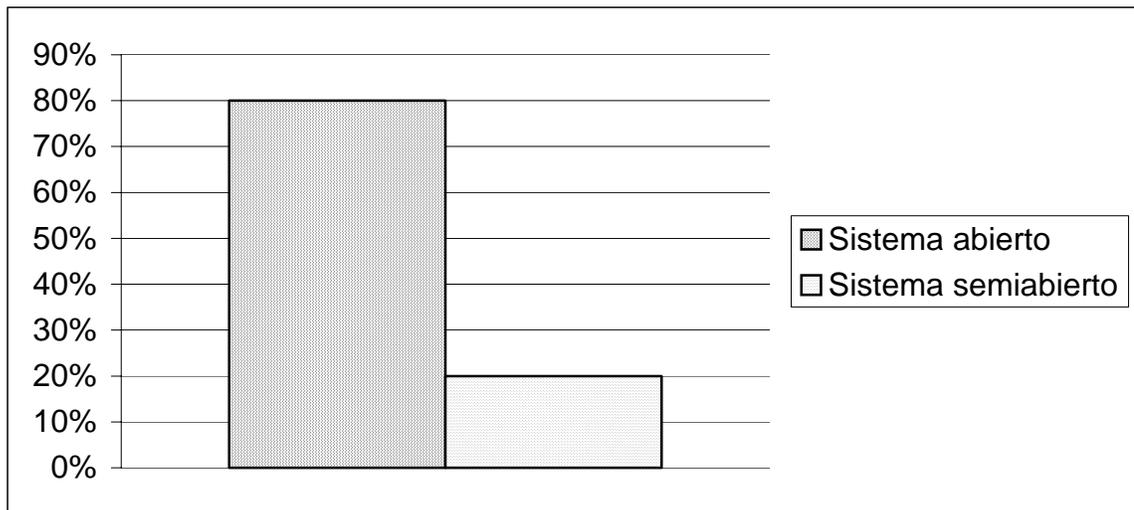
La infraestructura y el factor tecnológico ha ido cambiando en los últimos años, por lo que es importante que las nuevas instituciones ya fusionadas, vayan a la vanguardia de las exigencias modernas del mundo financiero, con buenas instalaciones y equipos para cubrir de mejor forma, las expectativas de los cuentahabientes.

Los sistemas operativos más utilizados en la actualidad por los bancos son SQL SERVER, WINDOWS Y UNIX.

Para concluir se determinó que un 80% de los bancos en cuestión utilizan sistemas abiertos, es decir que permiten diferentes accesos a los usuarios (banca en línea, consultas) y el 20% restante, sistemas semiabiertos, o sea, que restringen de alguna manera el servicio, al no permitir todos los accesos de banca a los usuarios, más que todo sirve a nivel interno del banco y a los clientes solo se les permite hacer consultas de cuentas y servicios.

### GRAFICA No. 5

#### TIPO DE SISTEMA UTILIZADO EN LOS BANCOS YA FUSIONADOS



Fuente: Encuesta realizada por el sustentante.

### **CAPITULO III**

#### **CRITERIOS PARA ALCANZAR FUSIONES BANCARIAS EXITOSAS**

En este capítulo se describe, la forma idónea en la que se debe afrontar una fusión, siempre visualizada desde las tres áreas que se han venido trabajando desde un inicio, las cuales son el área de recursos humanos, financiera y de sistemas; obteniendo con ello lineamientos que a criterio del autor puedan solucionar dificultades o problemas específicos que se presenten en este proceso, sin menospreciar otros puntos que sean considerados por los participantes de la fusión.

Entre las principales razones para que se realice una fusión bancaria están: obtener mejor solidez financiera, mayor cobertura, mejor posicionamiento y reducir gastos.

#### **1. RECURSO HUMANO**

- a) Previo a realizar una fusión de bancos, se debe analizar la política interna de cada banco, así como también los manuales de normas y procedimientos, esto con el objeto de lograr unidad en los distintos criterios de cada institución, lo cual servirá de base para la toma de decisiones tanto a nivel operativo como administrativo.
- b) Luego de la fusión se debe realizar una reestructuración en la organización interna a nivel general, tratando de delimitar las responsabilidades de cada empleado, en el caso de funcionarios especificar el límite y rango que pueden

decidir en las tasas de interés tanto activas como pasivas, costos por servicios, montos a otorgar de créditos, entre otros.

- c) Derivado a que el número de operaciones se incrementa y las decisiones son tomadas a niveles jerárquicos más altos se crea una burocracia en atender dichas operaciones, por lo cual se debe aprovechar que después de una fusión existen más funcionarios en un mismo departamento lo que da oportunidad de poder delegar la toma de decisiones a estos mandos, basándose en la experiencia y escala salarial, mientras que el mando más alto puede supervisar dichas decisiones con el objeto de llevar un buen desempeño a nivel de grupo.
- d) La fusión no debe crear especialización en los funcionarios, más que todo se debe dar a nivel operativo, esto porque el volumen de operaciones crece pero los funcionarios deben llevar el control total del área a su cargo. Debe indicarse que la autoridad superior debe proveer a los funcionarios de mandos medios de políticas o lineamientos que les sirvan de parámetros para la toma de decisiones en las diferentes operaciones bancarias. A la vez se debe hacer un análisis de los puestos duplicados con el fin de evitar el menor despido de trabajadores y reinsertarlos donde las operaciones se ven aumentadas, ya que no se debe pensar en nuevas contrataciones porque uno de los principales objetivos de las fusiones es la reducción de gastos.
- e) Después de la fusión, se debe tener la cantidad necesaria de trabajadores que logren satisfacer la demanda que exista de servicio, y si luego de esto,

debe haber despidos de empleados, se debe evaluar entre ellos la experiencia, capacidad, eficiencia, responsabilidad, iniciativa, habilidad, tiempo laborado y edad; para tomar una decisión más certera.

## **2. ASPECTOS FINANCIEROS**

- a) En una fusión se debe lograr principalmente el incremento del activo y no del pasivo, ya que no es uno de los objetivos de las fusiones obtener mayores obligaciones, lo cual se determinó al analizar los balances generales de las cinco fusiones bancarias realizadas, que en su mayoría lograron este incremento. A la vez se debe lograr un nivel mayor de rentabilidad el cual es uno de los principales fines de los accionistas, sin embargo los estados de resultados analizados muestran que no todas las entidades fusionadas han logrado este objetivo de manera inmediata, pero en los próximos cinco años la situación puede mejorar.
- b) Al mismo tiempo, las fusiones producen mayor solidez financiera, mejor posicionamiento en el sistema bancario, mayor cobertura para servicio y mayor respaldo; lo cual, debe ser usado como publicidad ante los clientes e inversionistas y de esta manera hacer más atractiva la nueva institución.
- c) Debe observarse que la banca en Guatemala ha tenido varios cambios en los últimos diez años entre los cuales están la liberación de tasas de interés, la libre negociación de divisas, operaciones de banca remota, incremento en niveles de encaje, así como, incremento al capital inicial para cumplir el requisito de patrimonio requerido, establecido por la Superintendencia de

Bancos. Estos cambios buscan presionar a que exista una reducción en la cantidad de bancos, los que en la actualidad son treinta incluyendo el banco central, lo cual a criterio de los encuestados y del sustentante no deben ser más de diez, ya que por el tamaño de mercado, la cantidad de bancos que hay actualmente, es superior a la que se necesita. Lo anterior se refleja en el cuadro No. 11, donde se determinó que el 83% promedio del total de depósitos, utilidades y carteras de créditos de todas las instituciones bancarias, se concentran en once bancos, lo cual al lograr la reducción de estos en un 65%, saneará al sector financiero y los beneficios logrados como reducción de costos, en entidades más sólidas y ágiles, serán trasladados a los cuentahabientes.

A la vez que, existiendo el número de bancos que hay actualmente y no habiendo fusiones pone en gran desventaja a la banca guatemalteca para poder afrontar una competencia globalizada, limitándola únicamente a competir a nivel local.

### **3. SISTEMAS DE INFORMACION**

- a) Dentro de la integración de los sistemas contables en una fusión debe haber consistencia en los datos de ambas instituciones, versiones iguales de programas, unificación de nomenclaturas y procedimientos. Así también se sugiere adaptar un sistema contable propio que llene todas las expectativas contables de la nueva institución como integración de pólizas contables, unificación de estados financieros, y consolidación de reportes operativos que

tome en cuenta las oficinas centrales y todas las sucursales que surjan de la nueva institución.

Entre las características que debe tener este nuevo sistema están:

- Que sea automático, es decir sin tanta operatoria manual.
  - Que sea seguro, que los datos que muestran son confiables sin margen de error.
  - Que sea multiusuario, que permita el acceso de varios concurrentes en el mismo momento.
- b) En el caso del registro de la cartera, se sugiere que el registro muestre la siguiente información en el siguiente orden:

- Nombre del cliente
- Dirección
- Monto del préstamo
- Saldo actual
- Destino de fondos
- Tasas de interés
- Plazo de préstamo
- Tipo de garantía
- Aval o codeudor

Lo anterior con el objetivo que muestre una información completa del cliente en el momento que se está consultando.

c) En el sistema de registro de los clientes debe permitir el enfoque de todo tipo de cliente, ya sea individual, empresarial, corporativo e inclusive estatal. Se sugiere que muestre la siguiente información:

- Tipo de cliente (A,B,C)
- Cuenta monetaria
- Cuenta de ahorro
- Sobregiros
- Inversiones
- Préstamos a largo plazo
- Préstamos a corto plazo
- Préstamos en dólares
- Otras cuentas asociadas

Logrando con ello tener un perfil integrado del cliente o corporación en el momento que se consulta, lo cual será de gran ayuda en la toma de decisiones.

d) Ambos sistemas deben ser descentralizados, de fácil acceso, automáticos, y que muestren la información en línea de forma integrada, para lo cual se recomiendan sistemas operativos como SQL SERVER Y UNIX, ya que, en Guatemala son los que poseen más soporte, que dan mayor rapidez y proporcionan mejor ambiente para los programadores, permitiendo así que se trabaje con sistemas abiertos lo cual crea accesos a nuevos servicios y de

esta manera poner en ventaja a la nueva institución, para innovar en productos bancarios.

## CONCLUSIONES

- 1) En el proceso de una fusión existe despidos de personal con el fin de lograr reducción en los costos y evitar duplicidad de puestos, luego de realizada la alianza estratégica no se contratan nuevos empleados aunque el volumen de operaciones aumente, ya que no se lograría uno de los principales objetivos que se buscan en la fusión el cual es el de reducir gastos.
- 2) Experiencia, capacidad, eficiencia, responsabilidad, iniciativa, habilidad, edad y tiempo laborado en la empresa son las cualidades evaluadas por los niveles gerenciales en las instituciones ya fusionadas, con el objetivo de escoger el personal que se quedará laborando luego de la alianza.
- 3) Las principales razones de las fusiones, en los bancos de Guatemala, es porque las instituciones bancarias desean obtener, mayor rentabilidad y una mejor posición en el mercado financiero, también tener mayor crecimiento organizacional, incrementar su número de clientes y mejorar su imagen a nivel local e internacional y con esto dar mayor respaldo a sus clientes por sus ahorros e inversiones.
- 4) La cantidad de bancos que hay actualmente, es superior a la que se necesita, esto se determinó en base a que un 80% del total de depósitos, utilidades y carteras de créditos del sistema bancario guatemalteco, se concentra en un 65% del total de bancos, lo cual indica que hay un porcentaje menor del mercado que está distribuido en las demás instituciones, reflejando de ellas

instituciones débiles y a la vez pone en desventaja a la banca para poder afrontar una competencia globalizada.

- 5) Se determinó que las fusiones que han sucedido en la banca guatemalteca, han presentado problemas en la integración de los sistemas de información, encontrando diferencias como duplicidad e inconsistencia de datos, versiones de programas diferentes, procedimientos distintos, plataformas distintas en la información de las carteras, provocando inseguridad en la información obtenida en estos sistemas.
- 6) Se encontró incompatibilidad en los sistemas de información, creando desorganización en el modo de operar, y con ello se aumenta la labor de los empleados al llevar información en diferentes sistemas, provocando que los clientes perciban estos problemas, en fechas claves con mayor número de transacciones, ya que se recarga la red ocasionando que se quede sin comunicación de consulta y generando el problema llamado “caída de sistema”, lo cual proyecta al cliente mala atención en el servicio y hace que éste pierda más tiempo en las transacciones que realiza.

## RECOMENDACIONES

- 1) La fusión no debe crear especialización en los funcionarios, ya que esta se debe dar a nivel operativo, porque el volumen de transacciones crece, pero los funcionarios deben llevar en un todo, el control del área a su cargo. La autoridad superior debe proveer a los funcionarios subalternos de políticas o lineamientos que les sirvan de guía para la toma de decisiones en las diferentes transacciones bancarias. Al mismo tiempo se debe hacer un análisis de los puestos que están duplicados en las instituciones ya fusionadas, con el fin de evitar el menor despido posible de trabajadores y reubicarlos donde las operaciones se ven aumentadas, logrando una mejor distribución, ya que no se debe pensar en nuevas contrataciones porque uno de los principales objetivos de las fusiones es la reducción de gastos.
- 2) Se debe optimizar la cantidad de trabajadores que se tienen para satisfacer la demanda que exista de servicio en la institución ya fusionada, si después de esto es necesario reducir personal, se debe evaluar entre ellos la experiencia, capacidad, eficiencia, responsabilidad, iniciativa, habilidad, tiempo laborado y edad, obteniendo con esto una decisión más certera que beneficie los intereses de la nueva empresa.
- 3) Las fusiones de bancos, deben alcanzar mejor posición en el mercado financiero, aumento en la rentabilidad, crecer en cobertura de mercado, dar una mejor imagen a los cuentahabientes e inversionistas y aumentar

sus activos; haciendo de esta manera, más atractiva y exitosa la nueva institución.

- 4) Los cambios que ha tenido la banca guatemalteca en los últimos diez años, persiguen una reducción en la cantidad de bancos que hay actualmente, los cuales son veintinueve incluyendo el banco central, por lo que aquellos bancos que posean deficiencia en los niveles de captación, colocación y rentabilidad, además de patrimonio y liquidez, los cuales son definidos por la Junta Monetaria, deberán buscar fusionarse con otros bancos y de esta manera ser capaces de enfrentar los requerimientos del mercado nacional y exigencias de la globalización.
- 5) En la integración de los sistemas contables en una fusión debe haber consistencia en los datos de ambas instituciones, versiones iguales de programas, unificación de nomenclaturas y procedimientos. Así también se sugiere adaptar un sistema contable propio si no existe, que llene todas las expectativas contables de la institución ya fusionada, como integración de pólizas contables, unificación de estados financieros y consolidación de reportes operativos que integren los datos de las oficinas centrales y demás sucursales que surjan de la nueva institución.
- 6) Se recomienda que los sistemas en una institución ya fusionada, deben ser descentralizados, de fácil acceso, automáticos, y que muestren la información en línea de forma integrada, para lo cual se sugieren sistemas operativos como SQL SERVER Y UNIX, ya que, en Guatemala son los

que poseen más soporte, que dan mayor rapidez en conexiones y proporcionan mejores ambientes para los programadores, permitiendo así obtener sistemas abiertos, los cuales crean accesos a nuevos servicios para los clientes y de esta manera poner en ventaja a la nueva institución, en innovación de productos bancarios.

**BIBLIOGRAFIA**

- 1) Asociación de Gerentes de Guatemala  
REVISTA GERENCIA  
Revista Num. 342 Julio de 1,999
- 2) Banco de Guatemala (en línea). Guatemala. Consultado el 18 de marzo 2003. Disponible en: [http: www.banquat.gob.gt](http://www.banquat.gob.gt)
- 3) CODIGO DE COMERCIO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA  
Ediciones Legales Comercio e Industria  
Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala  
Guatemala, marzo 1974
- 4) Garrigues, J.  
CURSO DE DERECHO MERCANTIL  
Primera edición: Editorial Porrúa, S.A. DE C.V. de México, 1977
- 5) Gitman, Lawrence  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
7ma. Edición México, Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES,  
México 1990
- 6) Guerra B., H.  
PLATA VISA SE FUSIONA CON CUSCATLAN  
El Periódico, Guatemala  
23 de Octubre de 1,999
- 7) Gutierrez, R.  
EL PAPEL DEL ORGANISMO DE SUPERVISION EN  
UN PROCESO DE FUSION DE ENTIDADES FINANCIERAS  
Conferencia 26 y 27 de Agosto 1999  
Guatemala
- 8) Hernández Sampieri Roberto, Carlos Collado , Pilar Baptista Lucio  
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION  
Segunda Edición por Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES,  
México, Junio de 1,999
- 9) Jaikel Roberto, Antonio Morell, Luis González  
PUBLICACION ESTUDIOS SOBRE REVISION Y SUPERVISION DEL  
SISTEMA FINANCIERO  
Publicación Num. 1 Febrero del 2,000

- 10) LA CRISIS DESATA FUSIONES BANCARIAS EN GUATEMALA  
Lizarralde & Lara  
Diario LA MONEDA  
Del 21 AL 25 de Febrero del 2000  
Guatemala
- 11) LEY DE BANCOS  
Decreto Número 26-99  
Jimenez & Ayala Editores  
Guatemala, Agosto de 1,999
- 12) LEY DE BANCOS  
Decreto Número 315  
Jimenez & Ayala Editores  
Guatemala, Noviembre de 1946
- 13) Lizarralde & Lara  
Seminario sobre Fusiones y Adquisiciones en el sector financiero  
DIARIO LA MONEDA, Guatemala  
Del 3 al 7 de abril del 2000
- 14) Paz Sergio. 2001. Fusiones: alternativa, moda, salida. (en línea).  
Guatemala. Consultado el 7 de febrero 2003. Disponible en:  
<http://www.agg.org.gt/revista/nov2001/economía/>.
- 15) Pineda Ramírez, E. R. 2001. Las Fusiones Bancarias ¿una respuesta a la  
globalización económica?. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, USAC.  
Fac. De Ciencias Económicas. 126 p.
- 16) Siglo Veintiuno  
Suplemento especial  
Fusiones Bancarias, el interés por la competitividad  
Del 20 de Junio del 2000  
Guatemala
- 17) Superintendencia de Bancos (en línea). Guatemala. Consultado el 28 de  
abril 2003. Disponible en: <http://www.sib.gob.gt/>
- 18) Villegas Lara, R. A.  
DERECHO MERCANTIL GUATEMALTECO  
Tercera Edición, Editorial Universitaria; Universidad de San Carlos de  
Guatemala, 1988

## **ANEXOS**

## **ENCUESTAS REALIZADAS A INSTITUCIONES BANCARIAS FUSIONADAS**

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

CARNET 9317939

“FUSIONES BANCARIAS”

### **ENCUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **A. NIVEL DE TOMA DE DECISIONES**

1) Se presentó una variación en la política del Banco después de la fusión

SI                      NO

2) Se unificaron los manuales de normas y procedimientos para toma de decisiones? \_\_\_\_\_

3) Se definió alguna estrategia de reestructuración organizacional?

a) Autoridades superiores

e) Personal administrativo

b) Ejecutivos

f) Personal de servicios

c) Mandos medios

d) Personal operativo

4) Considera que las decisiones en la institución ya fusionada son tomadas a niveles jerárquicos más altos que antes de fusionarse?

a. Tasas de interés para captar fondos

e. Plazo de los créditos

b. Tasas de interés para otorgar créditos

f. Orientación del mercado

c. Tarifas para servicios

Corporativo

d. Monto de créditos a otorgar

Individual

5) Cree usted que las fusiones crean burocracia operacional en la toma de decisiones?\_\_\_\_\_

6) Considera que la toma de decisiones es en base a la escala salarial?\_\_\_\_\_

#### B. ESPECIALIZACION DE ACTIVIDADES

7) Cree usted que una fusión baja la ingerencia de un funcionario?  
\_\_\_\_\_

8) Considera que una fusión hace que el trabajo de un funcionario más específico?\_\_\_\_\_

9) Después de segmentarse una fusión, cree usted que hay que contratar personal por el incremento de operaciones defina?  
\_\_\_\_\_

#### C. DUPLICACION DE PUESTOS

10) Qué porcentaje considera que existe de duplicación de puestos en una fusión bancaria?\_\_\_\_\_

11) Considera que la duplicación de puestos es la causa principal de despidos laborales en una fusión?\_\_\_\_\_

12) Qué aspectos considera tomar en cuenta al momento de decidir por el despido de una persona en un puesto duplicado?

a. Experiencia

d) Responsabilidad

b. Capacidad

e) Iniciativa

c. Eficiencia

f) Habilidad y aptitud

## ENCUESTA PARA DEPARTAMENTO FINANCIERO

### A. INCREMENTO DE LOS ACTIVOS ASI COMO DE LOS PASIVOS

1) ¿Cuál fue la causa principal que originó la fusión?

- a) Búsqueda de mayor crecimiento organizacional \_\_\_\_\_
- b) Tratar de obtener mayor rentabilidad \_\_\_\_\_
- c) Deseo de incrementar su número de clientes \_\_\_\_\_
- d) Buscar mejor posición en el mercado financiero \_\_\_\_\_
- e) Lograr una mejor imagen a nivel local e internacional. \_\_\_\_\_
- f) Si a su criterio, existen otras por favor mencionar \_\_\_\_\_

2) En la fusión realizada con su institución considera que se elevó más?

- a) Activos
- b) Pasivos

3) El nivel de rentabilidad después de la fusión?

- a) Aumentó
- b) Disminuyó

4) Qué tipo de estrategia publicitaria utilizaron para justificar la nueva institución?

- a) Mayor servicio
- b) Mayor dinámica
- c) Mayor respaldo
- d) Mejor posición

## B. FUSION Y SU POSICION ANTE LA GLOBALIZACION

5) Considera que su institución ya fusionada afronta los requerimientos de globalización como banco?

- a) Mayor capital
- b) Mayores relaciones
- c) Mayor renombre

6) Cree usted que la capacidad de la banca guatemalteca es

- a) Nivel local
- b) Nivel internacional
- c) Ninguno

7) Considera que los bancos extranjeros son competencia para los bancos locales explique? \_\_\_\_\_

## C. SITUACION DE LA BANCA GUATEMALTECA EN LA ACTUALIDAD

8) Qué cambios cree que ha sufrido la banca guatemalteca de hace 10 años con la actual?

- a) Liberación de tasas
- b) Manejo de divisas
- c) Emisión de valores
- d) Promoción de inversiones
- e) Operaciones en línea
- f) Niveles de encaje

9) Por qué cree que se han dado fusiones en la banca guatemalteca?

- a) Presiones del FMI
- b) Tamaño del mercado

c) Presiones del ente supervisor

d) Intereses de inversionistas o accionistas

10) Cuantos bancos considera que deben haber en Guatemala y por qué de su respuesta?

a) 10 Por qué \_\_\_\_\_

a) 15 Por qué \_\_\_\_\_

a) 20 Por que \_\_\_\_\_

a) 25 Por qué \_\_\_\_\_

### **ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS**

#### **A. INTEGRACION DE SISTEMAS CONTABLES**

1) Defina 3 o 4 problemas que encontró en la integración de los sistemas contables en la fusión? \_\_\_\_\_

2) El sistema contable del banco?

Propio

Subcontratado

3) Qué registros realiza el sistema de contabilidad que tiene? \_\_\_\_\_

4) Mencione las características de su sistema de contabilidad? \_\_\_\_\_

#### **B) UNIFICACION DE CARTERAS DE AMBAS INSTITUCIONES**

5) Qué información muestra el sistema utilizado para el registro de su cartera?

a) Nombre del cliente

g) Plazo

- b) Dirección
- c) Monto del préstamo
- d) Saldo actual
- e) Destino de los fondos
- f) Tasas de interés
- h) Garantía
- i) Aval o codeudor

6) El sistema resultante de la fusión, integra el perfil del cliente?

- a) Cuenta Monetaria
- b) Cuenta de ahorro
- c) Inversiones
- d) Préstamos a corto plazo
- e) Sobregiros
- f) Préstamos a Largo Plazo
- g) Préstamos en dólares

7) Encontró problemas en la integración de sistemas utilizados para el registro de clientes?

- a) Datos incompletos
- b) Falta de garantía
- c) Información desactualizada
- d) Registro de clientes no integrado

8) Qué requisitos debe tener a su juicio el sistema donde registran las carteras?

---

### C. PLATAFORMAS DE CUENTAS SEPARADAS

9) Qué sistemas operativos, utiliza para registros del banco (clientes, carteras, contabilidad, etc,)?

- a) SQL SERVER

b) LINUX

c) WINDOWS

d) UNIX

10) A su criterio cuáles deben ser las expectativas que debe cumplir el sistema que utiliza para el registro de clientes?

a) Integrado

b) Fácil acceso

c) Otros, mencione \_\_\_\_\_

11) Existe alguna clasificación en sistema para registrar a sus clientes?

a) Individual

b) Corporativo

c) Empresarial

d) Ninguno

12) El sistema utilizado en el banco es?

a) Cerrado

b) Abierto

c) Semiabierto

Otros, indique \_\_\_\_\_

## VACIADO DE INFORMACION

### I. ENCUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### A. NIVEL DE TOMA DE DECISIONES

1) Se presentó una variación en la política del Banco después de la fusión

SI 5 NO 0

2) Se unificaron los manuales de normas y procedimientos para toma de decisiones?

3, Que si

2 Que prevaleció la institución más fuerte.

3) Se definió alguna estrategia de reestructuración organizacional?

a) Autoridades superiores 2 Si - 3 No

b) Ejecutivos 2 Si – 3 No

c) Mandos medios 3 Si – 2 No

d) Personal operativo 3 Si – 2 No

e) Personal administrativo 5 Si – 0 No

f) Personal de servicios 5 No

5) Considera que las decisiones en la institución ya fusionada son tomadas a niveles jerárquicos más altos que antes de fusionarse?

a) Tasas de interés para captar fondos 5 Si - 0 No

b) Plazo de los créditos 3 Si - 2 No

c) Tasas de interés para otorgar créditos 5 Si - 0 No

d) Orientación del Mercado

Corporativo	2
Individual	1
AMBOS	2

e) Tarifas para servicios 1 Si - 4 No

f) Monto de créditos a otorgar 5 Si –0 No

4) Cree usted que las fusiones crean burocracia operacional en la toma de decisiones?

4 Si 1 No

5) Considera que la toma de decisiones es en base a la escala salarial?

4 Si 1 No

#### B. ESPECIALIZACION DE ACTIVIDADES

5) Cree usted que una fusión baja la ingerencia de un funcionario?

No, ya que el volumen crece.

6) Considera que una fusión hace que el trabajo de un funcionario más específico?

0 Si 5 No

7) Después de segmentarse una fusión, cree usted que hay que contratar personal por el incremento de operaciones, defina?

5 Que no porque se persigue reducción de pago de salarios

#### C. DUPLICACION DE PUESTOS

8) Qué porcentaje considera que existe de duplicación de puestos en una fusión bancaria?

0 -50 % 4

50-100% 1

9) Considera que la duplicación de puestos es la causa principal de despidos laborales en una fusión? 5 Que si

10) Qué aspectos considera tomar en cuenta al momento de decidir por el despido de una persona en un puesto duplicado?

a. Experiencia 5 d. Responsabilidad 5

b. Capacidad 5 e. Iniciativa 5

c. Eficiencia 5 f. Habilidad y aptitud 5

Además tiempo laborado y edad.

## II. ENCUESTA PARA DEPARTAMENTO FINANCIERO

### A. INCREMENTO DE LOS ACTIVOS ASI COMO DE LOS PASIVOS

1) ¿Cuál fue la causa principal que originó la fusión?

a) Búsqueda de mayor crecimiento organizacional 4 Si 1 No

b) Tratar de obtener mayor rentabilidad 5 Si

c) Deseo de incrementar su número de clientes 3 Si 2 No

d) Buscar mejor posición en el mercado financiero 5 Si

e) Lograr una mejor imagen a nivel local e internacional 2 Si 3 No

f) Si a su criterio, existen otras por favor mencionar 1 Aumentar el activo

2) En la fusión realizada con su institución considera que se elevó más?

a) Activos 4

b) Pasivos 1

3) El nivel de rentabilidad después de la fusión?

a) Aumentó 1

b) Disminuyó 4

4) Qué tipo de estrategia publicitaria utilizaron para justificar la nueva institución?

a) Mayor servicio 1 de 5

b) Mayor dinámica Ninguno

c) Mayor respaldo 5

d) Mejor posición Ninguno

#### B. FUSION Y SU POSICION ANTE LA GLOBALIZACION

5) Considera que su institución ya fusionada afronta los requerimientos de globalización como banco?

a) Mayor capital 5

b) Mayor renombre 1 de 5

c) Mayores relaciones Ninguno

6) Cree usted que la capacidad de la banca guatemalteca es a?

a) Nivel local 5

b) Nivel internacional 0

7) Considera que los bancos extranjeros son competencia para los bancos locales, explique? Si la consideran como competencia derivado al tamaño de los bancos.

### C. SITUACION DE LA BANCA GUATEMALTECA EN LA ACTUALIDAD

8) Qué cambios cree que ha sufrido la banca guatemalteca de hace 10 años con la actual?

- |                             |         |
|-----------------------------|---------|
| a) Liberación de tasas      | 2 de 5  |
| b) Manejo de divisas        | 5 de 5  |
| c) Emisión de valores       | Ninguno |
| d) Promoción de inversiones | 2 de 5  |
| e) Operaciones en línea     | 5 de 5  |
| f) Niveles de encaje        | 4 de 5  |

9) Por qué cree que se han dado fusiones en la banca guatemalteca?

- |  |         |
|--|---------|
| a) Presiones del FMI                         | 1 de 5  |
| b) Tamaño del mercado                        | 3 de 5  |
| c) Presiones del ente supervisor             | Ninguno |
| d) Intereses de inversionistas o accionistas | 4 de 5  |

10) Cuantos bancos considera que deben haber en Guatemala y por qué de su respuesta?

- a) 10 Todos, por el tamaño del mercado

### III. ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

#### A. INTEGRACION DE SISTEMAS CONTABLES

1) Defina 3 o 4 problemas que encontró en la integración de los sistemas contables en la fusión?

- a) Duplicidad e inconsistencia de datos

b) Versiones de programas diferentes

c) Pólizas no integradas

d) Nomenclaturas diferentes

e) Procedimientos

2) El sistema contable del banco?

a) Propio 4 de 5

b) Subcontratado 1 de 5

3) Qué registros realiza el sistema de contabilidad que tiene?

a) Pólizas contables

b) Estados Financieros

c) Reportes de todas las agencias

4) Mencione las características de su sistema de contabilidad?

a) Generación automática de pólizas contables

b) Automatizado

c) Módulo de seguridad

d) Multiusuarios

## B. UNIFICACION DE CARTERAS DE AMBAS INSTITUCIONES

5) Qué información muestra el sistema utilizado para el registro de su cartera?

a) Nombre del cliente 5 de 5

b) Plazo 5 de 5

c) Dirección 5 de 5

d) Garantía 5 de 5

- e) Monto del préstamo 5 de 5
- f) Aval o codeudor 5 de 5
- g) Saldo actual 5 de 5
- h) Destino de los fondos 5 de 5
- i) Tasas de interés 5 de 5

6) El sistema resultante de la fusión, integra el perfil del cliente?

- a) Cuenta Monetaria 5 de 5
- b) Sobregiros 5 de 5
- c) Cuenta de ahorro 5 de 5
- d) Préstamos a Largo Plazo 5 de 5
- e) Inversiones 5 de 5
- f) Préstamos en dólares 5 de 5
- g) Préstamos a corto plazo 5 de 5

7) Encontró problemas en la integración de sistemas utilizados para el registro de clientes?

- a) Datos incompletos 5 de 5
- b) Falta de garantía 0 de 5
- c) Información desactualizada 5 de 5
- d) Registro de clientes no integrado 4 de 5

8) Qué requisitos debe tener a su juicio el sistema donde registran las carteras?

- a) Información en línea
- c) Descentralizado

d) Automático

### C. PLATAFORMAS DE CUENTAS SEPARADAS

9) Qué sistemas operativos utiliza para los registros del banco (clientes, carteras, contabilidad, etc.)?

a) SQL SERVER 5 de 5

b) LINUX 1 de 5

c) WINDOWS 4 de 5

d) UNIX 5 de 5

10) A su criterio cuáles deben ser las expectativas que debe cumplir el sistema que utiliza para el registro de clientes?

a) Integrado 5 de 5

b) Fácil acceso 5 de 5

8) Existe alguna clasificación en sistema para registrar a sus clientes?

a) Individual 5 de 5

b) Corporativo 5 de 5

c) Empresarial 4 de 5

d) Además estatal ya que exonera las cuentas del Impuesto por productos financieros.

9) El sistema utilizado en el banco es?

a) Cerrado 0 de 5 c) Semiabierto 1 de 5

b) Abierto 4 de 5 d) Otros, indique \_\_\_\_\_