

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA


ESCUELA DE POSGRADO

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION BANCARIA

FUSION DE ENTIDADES BANCARIAS


AUTOR: LIC. RODRIGO E. VON ESCH

DIRECTOR: LIC. EDUARDO HECKER

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Resumen Ejecutivo | 3 |
| 2. Título Descriptivo del Trabajo | 4 |
| 3. Problema de Investigación- Justificación y relevancia del estudio | 4 |
| 4. Marco Referencial – Conceptual | 5 |
| 4.1. Fusión de Entidades financieras - Aspectos Internos | 5 |
| 4.2. Fusión focalizada en el Cliente | 11 |
| 4.3. Cuestiones Normativas – Legales | 13 |
| 5. Objetivos específicos de la investigación | 18 |
| 6. Diseño e Instrumento de recolección de datos | 18 |
| 7. Análisis de resultados | 19 |
| 8. Soluciones Propuestas | 21 |
| 9. Conclusiones | 25 |
| | |
| Anexo – Entrevista | 27 |
| Bibliografía | 28 |

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |


1. Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo Integrador Final ha sido el resultado del estudio detenido sobre el comportamiento organizacional en el marco de una Fusión, y los factores que se presentan en ellas, los cuales son analizados mediante criterios generales de Administración y Gestión empresarial.

El proyecto presenta un conjunto de definiciones, propuestas y considerandos que se definen como indispensables a la hora de gestionar un proceso de fusión.

Adicionalmente, se ha trabajado en un estudio de campo dentro de una Entidad Financiera de 1er nivel, entrevistando a dos empleados con posiciones jerárquicas que han participado de procesos de fusión. Las conclusiones obtenidas del análisis de sus respuestas reflejarán la importancia de cuestiones como Integración Cultural, Comunicación organizacional y definición de objetivos.

La propuesta central del Trabajo se base en analizar un Proceso de Fusión desde múltiples aristas, con el fin de reducir la incertidumbre sobre las variables que pueden llegar a poner en peligro el Proyecto. En primer lugar se describirán conceptos aplicados desde la Administración, tales como Cultura Organizacional, Imagen hacia el Cliente, Impacto en los Empleados, los cuales deberán considerarse para realizar la planificación estratégica de un Proyecto de Fusión. Estos elementos serán aplicados a la Planificación Operativa del Plan, para lo cual se propone el "Comité de Fusión" como herramienta que, amalgamando todos los conceptos expuestos, monitoreará y permitirá el desarrollo "Operativo" del Plan.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

2. Título descriptivo del Trabajo


El objetivo inicial del presente trabajo reside en conocer la forma de realizar y estructurar correctamente un proceso de fusión, en particular, analizar sus efectos en el Cliente interno y externo, y la forma de posicionarse a fin de cumplir con las reglamentaciones legales que impone la Ley.

El Trabajo se estructura de la siguiente manera: el apartado 3. sintetiza las razones por las cuales se ha seleccionado el tema, el apartado 4. se refiere al marco de referencia conceptual que servirá de guía para el resto del documento, el apartado 5. detalla y define los objetivos específicos de este Trabajo, el apartado 6. explica las técnicas y herramientas aplicadas para el trabajo de campo, el apartado 7. formaliza los resultados de las entrevistas realizadas, el apartado 8. contiene los lineamientos y mejores prácticas sugeridas en base a la problemática comentada precedentemente y el apartado 9. sintetiza los resultados alcanzados y algunas consideraciones finales.

3. Problema de Investigación - Justificación y relevancia del estudio

¿Por qué elegir la fusión como tema central de este trabajo? ¿Qué inquietud me ha guiado para intentar comprender este fenómeno? El ser testigo de una "nueva realidad económica", me hizo presenciar las primeras fusiones a gran escala. Quizás por el hecho de analizar muchos procesos de Integración, y descubrir que los mismos se han hecho sin la adecuada planificación, causando en muchos casos la desaparición de compañías que en algún momento fueron líderes en sus segmentos, me llevó a comenzar este proyecto.

El esquema de pensamiento que guiará todo el desarrollo sigue la lógica de aquellas proposiciones que se van desprendiendo una de otras y la consecuente respuesta a los interrogantes que, a lo largo del proceso de aprendizaje, se van sucediendo: ¿Cuáles son los conceptos centrales a tener en cuenta?; ¿cómo se elabora un proyecto de fusión?; ¿qué implica?. En la búsqueda de respuestas a esos interrogantes se ha basado el presente trabajo.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

4. Marco Referencial - Conceptual

4.1. - Fusión de Entidades financieras - Aspectos Internos

El presente apartado presenta un pequeño desarrollo de lo que se define en este trabajo como un proceso de fusión, con el fin de brindar un marco referencial y un código compartido de definiciones que serán de utilidad a lo largo de todo el documento.

Se entiende por adquisición toda operación de compra del capital accionario que le otorgue a una compañía el control de otra, y por fusión, la compra de la totalidad de las acciones de otra empresa, de modo tal que ésta es absorbida por la adquirente y desaparece como entidad independiente. Dicha compra puede pagarse con efectivo, con las propias acciones de la sociedad adquirente, o mediante una combinación de ambos. En consecuencia, la fusión es un tipo particular de adquisición. También podría darse una fusión por combinación de intereses (pooling-of-interests), sumando ambos capitales accionarios en una nueva y única sociedad, en la que habitualmente no hay efectivo involucrado. A lo largo del presente trabajo me permitiré enfocarme en las transacciones donde una organización selecciona a otra, paga un precio por la compra y sufre transformaciones definitivas por ello.

Al respecto se pueden clasificar las fusiones y adquisiciones según sean los objetivos estratégicos del adquirente enfocándose en:

- i) Reducir la sobrecapacidad existente en la industria a través de la consolidación de compañías en mercados maduros. Esa madurez se traduce en una demanda sin perspectivas de crecimiento significativo y presión hacia la baja de precios;
- ii) Expandirse geográficamente, extendiendo un éxito local inicial a otras áreas, para mercados en crecimiento.
- iii) Efectuar una extensión de la línea de productos de una compañía o los mercados que atiende con esos productos.
- iv) Obtener los frutos de inversiones en investigación y desarrollo realizadas por otras compañías y así obtener rápidamente una posición en el mercado.

A su vez, las adquisiciones pueden clasificarse según qué tipo de movimiento representan entre la industria, o entre industrias:

- i) Adquisición horizontal: cuando se adquiere otra compañía en la misma industria de la del adquirente.
- ii) Adquisición vertical: cuando, una vez decidida una estrategia de integración vertical, se adquieren empresas que se desempeñan en diferentes etapas del proceso de producción.

En líneas generales, las fusiones de entidades bancarias tienen como objetivo la extensión geográfica o de la línea de productos, siendo las mismas adquisiciones horizontales.



Ahora corresponde analizar qué es lo que genera un proceso de fusión en ambas organizaciones, específicamente aquella que está siendo absorbida o comprada.

Cuando dos empresas se fusionan inician un proceso de transformación, por lo tanto deberán llevar adelante este proceso desde una perspectiva de la gestión del cambio.

Existen varios elementos de la Teoría de la Gestión del Cambio que pueden aplicarse a los procesos de fusiones, los que serán expuestos a continuación.

Un primer elemento, es la existencia de una diferencia básica entre la mayoría de los esfuerzos para la gestión del cambio y los cambios en las fusiones y adquisiciones.

El cambio inducido por una fusión o adquisición significa pasar de un pasado conocido a un futuro esencialmente desconocido. El futuro de las organizaciones que se fusionan puede estar perfectamente claro para los actores clave activamente implicados en el proceso; sin embargo, son pocas las personas que en la firma compradora conocen estos planes, mientras que en la firma adquirida pueden ser un completo misterio.

Cambio como resultado de las fusiones y adquisiciones



De un pasado conocido

a un futuro desconocido

Cambio como resultado de una acción planificada y concertada




De un pasado conocido

a un futuro conocido

Es por esto que la tarea básica durante la fase de transición es definir con claridad y comunicar activamente la visión de futuro a todos los interesados en el éxito de ambas organizaciones.

Como en todo esfuerzo de gestión del cambio, la implementación de la fase de transición en el proceso de fusión está sujeta a trampas, principalmente la falta de atención dedicada a la puesta en práctica del cambio, frente a la destinada a la elaboración de los objetivos. Esto no es ajeno a las fusiones y adquisiciones, en las que se dedica poca atención, recursos y tiempo, a las fases de transición e integración.

Se inician cambios en las metas de las principales unidades, en las relaciones de dependencia y en los principales sistemas de gestión, como la toma de decisiones o planificación, pero con frecuencia no se producen muchos cambios iniciados desde una perspectiva individual. No es extraño que algunos empleados abandonen la organización como consecuencia de la fusión,


| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

mientras que aquellos que permanecen en la firma deben adaptarse a los cambios. La fusión o adquisición se hace "para" el personal, no "con" el personal.

Un segundo elemento a considerar corresponde a las fuentes de la resistencia al cambio y sus correspondientes factores Individuales; Grupales y Organizativos.

| FACTORES INDIVIDUALES | FACTORES GRUPALES | FACTORES ORGANIZATIVOS |
|--|---|---|
| 1. Percepciones sobre lo que está pasando. | 1. El cambio vulnera las normas del grupo. | 1. Falta de apoyo al cambio de la alta dirección. |
| 2. Deseo de estar de acuerdo con otros. | 2. El cambio genera conflictos que amenazan la continuidad del grupo. | 2. El cambio amenaza los esquemas establecidos de poder e influencia. |
| 3. Nivel de cambio que desborda. | 3. Temor al rechazo por otros grupos. | 3. La estructura organizativa no apoya el cambio. |
| 4. Personalidades incompatibles con lo esperado. | 4. Falta de sensibilidad y comprensión de lo que se necesita. | 4. Clima negativo, cerrado al cambio. |
| 5. Falta de destrezas y conocimientos para hacer lo que se necesita. | | 5. La tecnología básica de la organización no es compatible con el cambio. |
| 6. Valores básicos y creencias amenazados. | | 6. Puede prevalecer un "etnocentrismo cultural", existe una actitud de que "somos los mejores". |

Adicionalmente contamos con un elemento que debe ser analizado con cuidado ya que en gran medida determinará qué tipo de proceso se deberá encarar, qué elementos o problemas "fundamentales" se pueden observar en la investigación y da una idea del tiempo que nos llevará poder decir que la fusión se encuentra "finalizada". Este elemento es la "Cultura Organizacional".

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

La Cultura Organizacional puede definirse como:


- ❖ agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como desarrolla sus actividades.
- ❖ sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.
- ❖ percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa.

La cultura desempeña una multiplicidad de funciones:

- Incrementa la integración.
- Mejora la coordinación entre los miembros mediante un lenguaje común.
- Hace a la supervisión directa, las reglas y procedimientos menos necesarios ya que las normas y valores compartidos controlan el comportamiento.
- Diferencia una organización de otra, operando como delimitador fronterizo.
- Transmite un sentido de identidad hacia los empleados.
- Facilita la generación de un compromiso superior al interés individual.
- Aumenta el compromiso con las metas organizacionales;
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, porque reduce la ambigüedad y le dicta a los empleados cómo hacer las cosas y cuáles son importantes para toda la organización y para él mismo.

Asimismo este elemento se puede tornar disfuncional por los siguientes aspectos:

- Barreras contra el cambio: resulta una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la eficacia de la organización.
- Barreras hacia la diversidad: la contratación de nuevos empleados que, a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización; ello debe tomarse con sumo cuidado para no generar conflictos.
- Barreras contra la fusiones: cuando se realiza una fusión o adquisición entre empresas es inevitable que se "enfrenten" las culturas de las distintas empresas; es necesario crear un clima apropiado para generar la integración.
- Promoción de la inercia.
- Sesgar la toma de decisiones: percibir incorrectamente la realidad.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

En un proceso de fusión, se pone especial atención a la integración de los sistemas de operación de la nueva entidad. Sin embargo, suele descuidarse el impacto en la fusión de las culturas organizacionales, tanto por ser intangible y funcionar en un nivel relativamente inconsciente, como por no saber cómo manejar el proceso. La fusión de culturas es el resultado de integrar dos organizaciones con paradigmas, comportamientos y predisposiciones inicialmente diferentes. El proceso, si no se ejecuta en forma intencionada, puede llevar años, y puede incluso no ocurrir nunca, de modo que la empresa puede tener dos culturas indefinidamente, con elementos que pueden ser antagónicos y contraproducentes para la efectividad empresarial.

Finalmente, y en base a la investigación realizada sobre fusiones, es necesario realizar un resumen de los elementos más comunes que hacen que una fusión fracase por factores internos.


Es indudable que cuando las empresas toman la decisión de fusionarse, lo hacen siempre con un alto grado de optimismo sobre el futuro de la nueva empresa combinada, habiendo hecho planes de mejoras en rentabilidad, distribución de productos, ampliación de mercados, ahorros por sinergias, entre otros. Es decir, todos aquellos elementos que inciden en la cristalización de la idea inicial, con el objetivo último de incrementar el valor económico del negocio.

Estudios socioeconómicos sobre fusiones realizados por diversas universidades latinoamericanas han concluido que un número sorprendentemente alto de éstas no sólo no fueron exitosas en alcanzar los objetivos previstos, sino que redujeron considerablemente el valor para el accionista, ya que se vieron obligados a invertir mucho más tiempo y dinero en corregir anomalías que no fueron adecuadamente previstas durante el proceso de la fusión o adquisición. En adición, un número nada despreciable de fusiones, también probaron en el tiempo que no produjeron un aumento sustancial en el valor económico del negocio.

A pesar de estas evidencias, y particularmente durante los últimos dos años, se percibe un elevado número de empresas que a nivel mundial siguen fusionándose con la expectativa de transformar sus empresas mediante una renovación corporativa que logre alcanzar objetivos mucho más rápidamente que por un proceso de desarrollo interno, o para protegerse de una situación de evidente amenaza en sus perspectivas económico financieras.

Las empresas que optan por la fusión como medio de defensa ante amenazas, usualmente acarrear sus problemas a la nueva empresa. La contraparte, en los momentos iniciales de la negociación, deja vislumbrar más las oportunidades que se perciben, que la dificultad de los retos a afrontar.


Igualmente, aquellas que inicialmente se proyectan como fusiones "de iguales", sólo para terminar en la realidad como adquisiciones por una de las partes, traen consigo la necesidad de tener una clara visión y estrategia definida durante los primeros momentos de negociación.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

Aunque las causas por las que muchas fusiones no resultaron exitosas han sido tan variadas como el número de características particulares inherentes a cada fusión, se destacan nueve factores comunes:

- I. Insuficiente investigación de la empresa a adquirir ó fusionar;
- II. Subestimar las dificultades inherentes a la amalgamación de dos culturas diferentes;
- III. Mucha energía gastada en lograr la fusión o adquisición, y poca energía dedicada a la integración y planificación posterior;
- IV. Toma de decisiones importantes postergadas por no existir una clara definición de responsabilidades post-fusión y surgimiento de conflictos internos;
- V. Desestimar los puntos de vista de los organismos antimonopólicos;
- VI. Negligencia en mantener una comunicación permanente, clara y abierta, tanto interna como externa;
- VII. Descuidar la administración del personal, causando desmotivación y el alejamiento de personal clave;
- VIII. Evidenciar poco respeto hacia la otra empresa, a su gente, a su metodología de trabajo y a sus logros;
- IX. Dilación en proveer un liderazgo reconocido, visible y accesible.

El hecho de que muchas fusiones y adquisiciones fracasen, no es en sí una razón para rechazar las buenas oportunidades que dichas transacciones presentan. Lo que sí debe reconocerse, es que todo proceso de fusión o adquisición, presenta un reto corporativo de envergadura, cuyo éxito dependerá de la diligencia puesta en una adecuada evaluación, planificación y ejecución.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

4.2. - Fusión focalizada en el Cliente

La economía contemporánea, inmersa en la "globalización" ha producido múltiples movimientos tanto en el ámbito público como privado. Si bien las "fusiones" de entidades bancarias es un tema que viene siendo recomendado desde hace años por especialistas en materia financiera como el paliativo que permite la salida inmediata de las crisis, la realidad dice que las Instituciones parecerían llevar como principal objetivo para encarar estos procesos respuestas a preguntas tales como:


- ✓ ¿Cual será el activo total de la institución resultante?
- ✓ ¿Con cuántas sucursales más se contarán?
- ✓ ¿Cual será el monto de la nueva cartera activa?
- ✓ ¿Como será el cash flow de la misma?

Todas estas "premisas" parecen desviar la visión de la alta dirección del factor esencial para que todo funcione: "EL CLIENTE". Sin él, no tiene sentido ningún esfuerzo por la investigación y el desarrollo de nuevos productos y mucho menos en invertir recursos para encarar la difícil misión de unir dos empresas para crear una.

En este contexto de descongelamiento y movimiento a una nueva realidad, como organización se debe intentar que los clientes sientan que nada ha cambiado, y que sólo se ha renovado y fortalecido la Entidad, siendo el único objetivo, maximizar la atención al cliente. Lograr proteger los productos que en la actualidad tiene un cliente, favoreciendo y mejorando procesos internos, es el único camino posible para que éste pueda llegar a sentir la pertenencia a la nueva Entidad. Estudios realizados por una universidad Venezolana (Universidad de Zulia – Maracaibo – Venezuela) sobre clientes bancarios de diversos países indican que, dentro de los factores que más ponderan los clientes de su Banco son: la disponibilidad de las líneas de crédito en "todo momento"; un profundo y constante asesoramiento; la disponibilidad de una red propia de cajeros automáticos; el precio de los servicios y el dinamismo y simpleza del servicio de home banking. Todos estos elementos deben ser tenidos muy presentes a la hora de comenzar a diagramar el plan operativo de fusión.

La integración del cliente debe vincularse estrechamente con la visión de la nueva organización, y en esta búsqueda de una visión compartida aparecerán pérdidas. Lo importante es la claridad a la hora de seleccionar el cliente objetivo a retener y ser consistentes desde todos los ángulos para lograr la meta propuesta.

Uno de los aspectos más difíciles de controlar es el grado de satisfacción al cliente; particularmente resulta complejo medir si el desempeño de los empleados contribuye o no a lograrlo. De allí, que si la organización tiene como meta principal lograr una visión compartida del futuro, tanto la alta dirección como los empleados deben prestar mayor atención al objetivo global de la organización. En este punto, es importante volver a focalizarse en la

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |


capacitación interna para lograr que los empleados, que son el punto de contacto entre la empresa y el cliente, puedan "vender" un nuevo futuro más estable, fuerte y predecible.

Todo tipo de acciones que tiendan a cumplir el objetivo comentado, deben coordinarse desde el inicio hasta el final del plan de fusión, cuando ambas instituciones ya puedan funcionar como una sola.

Es importante mencionar, que se considera importante analizar tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos, lo cual debe traducirse en afectar lo menos posible al cliente, en realizar un proceso cuasi transparente, midiendo el impacto que puede sufrir al saber que el banco de toda su vida, pasará a formar una nueva gran institución.

La historia sobre fusiones de entidades indica que la opinión generalizada y más común de clientes pertenecientes a entidades financieras se basan en describir la nueva organización como "menos ágil"; con tasas de financiamiento más altas de lo acostumbrado; con empleados poco calificados o poco entrenados para esta nueva etapa.

Como se menciona, el factor esencial para el éxito de cualquier negocio es el cliente, ya que sin él todo esfuerzo realizado es en vano. Sin embargo, lograr que la nueva organización se alinee a esta idea de maximizar la atención del cliente, suavizando los efectos de un proceso complejo e instituyente en la organización, no es el común denominador de las fusiones bancarias.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

4.3. - Cuestiones normativas - legales

Una vez finalizada la etapa de negociación "comercial" y de suscribir un contrato de compra-venta de acciones, la entidad absorbente debe comenzar el proceso formal para poder contar con la autorización de los diversos entes de contralor para efectuar la fusión.

Si bien, el objeto de este trabajo no consiste en realizar un análisis "técnico" sobre las formalidades normativas y legales necesarias para realizar la fusión de dos entidades financieras, es oportuno mencionar dos aspectos de suma importancia, siendo ellos:


- a) La solicitud de aprobación de la operación por parte del Banco Central de la Republica Argentina y
- b) La autorización de la Comisión Nacional de Valores de la operación (considerando que la mayoría de las Entidades Financieras que han participado en proyectos de fusión en Argentina, se encuentran cotizando en la Bolsa de Comercio).

Si se analiza la normativa vigente en los textos ordenados del Banco Central de la Republica Argentina, se pueden observar los lineamientos y condiciones básicas que se deben cumplir para solicitar autorización para fusionar dos entidades financieras. La comunicación "A" 2241 menciona los siguientes ítems a considerar:

- La fusión que convenga una entidad financiera con otra u otras entidades de igual o distinta clase, quedará sujeta a la autorización del Banco Central. En ese convenio deberá constar que es "ad referéndum" de las correspondientes asambleas generales de accionistas y de la autorización de este Banco.
- La entidad resultante de la fusión o la que absorba a otra deberá presentar una estructura económico-financiera que a juicio del Banco Central haga factible autorizar la concreción del proyecto.
- Las entidades participantes de la fusión deberán tener actualizado el régimen informativo en soportes magnéticos (RISMA), así como los correspondientes a las regulaciones técnicas y estado del efectivo mínimo.

Adicionalmente, las solicitudes deberán acompañarse con la siguiente documentación:


- Fundamentos a los que obedece la iniciativa;
- Copia de las actas correspondientes a las reuniones de los directorios, consejos de vigilancia o de administración de las entidades que proyectan fusionarse, en las que se aprobó;
- El informe que acredita la factibilidad legal, técnica y económico-financiera del proyecto, la posibilidad de integrar en término la responsabilidad patrimonial mínima si corresponde, y la organización administrativa y funcional de la entidad resultante de la fusión. Se hará llegar a la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias copia completa de este informe.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |


- La designación de los representantes para suscribir el compromiso de fusión.
- Copia del compromiso de fusión.
- Acta constitutiva y estatuto por el que se ha de regir la sociedad resultante de la fusión, o proyecto de reformas a introducir al estatuto de la sociedad incorporante en caso de tratarse de una fusión por absorción.
- Balances individuales de las sociedades intervinientes y consolidados, acompañados de dictamen de auditoría externa.
- Consolidación de los estados inherentes a las regulaciones establecidas en materia de liquidez y solvencia por las disposiciones que se hallen vigentes.
- Nómina de los futuros integrantes de los órganos de dirección, administración y control de la sociedad resultante de la fusión o de la incorporante en su caso, y datos personales de cada uno de ellos, consignados en fórmula 1113, salvo que se trate de personas cuyos datos ya obren en poder de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias.
- Nómina de los accionistas de la sociedad resultante de la fusión o de la incorporante, indicando sus domicilios, nacionalidad y respectivas participaciones, cuando éstas excedan el 2% del capital y/o votos.
- Establecimiento donde ha de funcionar la sede central o principal de la entidad resultante o incorporante, aclarando, además, si las restantes casas continuarán funcionando una vez concretada la fusión o si se procederá a su cierre. En el primer caso deberá informarse la categoría que se asignará a cada casa.

A fin de solicitar la autorización administrativa de la CNV para realizar la fusión de dos entidades financieras se deberán tener en cuenta los siguientes lineamientos generales:

- Deberán solicitar la conformidad administrativa a la fusión y la disolución anticipada, presentando un prospecto con una anticipación de TREINTA (30) días a la fecha en que deba considerarse la fusión.
- Si a los DIEZ (10) días de presentado, el prospecto no merece observaciones por parte de la Comisión, se considerará aprobado.
- El prospecto deberá ponerse a disposición de los accionistas y obligacionistas en su caso, con una anticipación de por lo menos DIEZ (10) días corridos a la fecha de la asamblea. El prospecto deberá contener:
 - a) Acciones que la incorporante o la nueva sociedad deberán emitir para canjear por acciones de la sociedad a incorporar; forma, relación y condiciones de canje, fundamentos y dictamen de contador público independiente sobre la relación de canje.


| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

- b) Decisión del ingreso de la nueva sociedad al régimen de la oferta pública, en su caso.
 - c) Explicación de las razones de la fusión e incidencia patrimonial, económica y financiera en la incorporante o nueva sociedad.
 - d) Las limitaciones que las sociedades convengan en la administración de los negocios y las garantías que se establezcan para el cumplimiento de una actividad normal de la gestión social hasta que la fusión sea inscripta.
 - e) Proyecto de estatuto de la nueva sociedad o reforma de estatuto.
 - f) Estados de situación patrimonial especiales de las sociedades que se fusionen y estado de situación patrimonial consolidado confeccionados conforme al [artículo 83, inciso 1º, apartado b\)](#) de la [Ley 19550](#) y a las normas contables emitidas por la Comisión.
 - g) La corrección del valor de conversión en función de la relación de canje por fusión en el caso que alguna de las intervinientes en la operación tenga emitidas obligaciones convertibles.
- El prospecto deberá ser publicado para conocimiento de los accionistas y obligacionistas. Cuando se trate de sociedades que coticen en entidades autorreguladas, la publicación mencionada se tendrá por cumplida mediante la publicación en los boletines de la entidad autorregulada respectiva o, en su caso, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 14 del Capítulo XXIII "Régimen Informativo Periódico". A los efectos de la publicación del prospecto, se podrá emitir una versión resumida que deberá contener en forma de síntesis todos los puntos incluidos en el prospecto correspondiente.
 - Las sociedades participantes en la fusión deberán presentar ante la Comisión con una anticipación de por lo menos DIEZ (10) días a la asamblea que considerará la fusión:
 - a) Texto de la convocatoria, donde constará como punto expreso del orden del día lo prescripto en el artículo 3º, inciso b).
 - b) Actas de directorio donde se propone la fusión, con transcripción del compromiso de fusión.
 - c) Informe de la comisión fiscalizadora sobre la fusión.
 - d) Proyecto del aviso a publicar conforme a la Ley N° 19.550.
 - Si, con motivo de la fusión, en la sociedad debiera efectuarse un aumento de capital o reforma de estatuto deberá darse cumplimiento a los requisitos exigidos en la materia.
 - Durante el lapso que medie entre la fecha de cierre de los estados exigidos en el artículo 3º inciso f del artículo referido y la fecha del acuerdo definitivo de fusión, deberán contemplarse los hechos conocidos que hayan modificado sustancialmente la situación patrimonial, económica y financiera de las sociedades que se fusionen, en la medida en que puedan medirse objetivamente. De ocurrir tales


| | | | |
|---|--|--------------------------|------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | 2009 |

hechos, así como su incidencia en la situación de las sociedades, deberán comunicarse de inmediato al resto de las sociedades participantes en la fusión y a la Comisión.

- Luego de aprobada la fusión por la asamblea y transcurridos:
 - i. QUINCE (15) días corridos después de la última publicación o
 - ii. TREINTA Y CINCO (35) días corridos, si hubiera habido oposición de acreedores, la sociedad incorporante deberá presentar dentro de los DIEZ (10) días siguientes:
 - a) Instrumento público o privado (certificado por escribano público) donde consten las actas de asambleas y sus registros de asistencia.
 - b) Documentación que acredite la titularidad de los bienes registrables y condiciones de dominio.
 - c) Avisos publicados en virtud de lo dispuesto por el artículo 83, inciso 3º de la Ley 19550
 - d) DOS (2) fotocopias del instrumento señalado anteriormente, UNA (1) de ellas en margen protocolar, certificadas por escribano público.
- Si la sociedad incorporada realiza oferta pública de sus valores negociables, deberá solicitar su cancelación. Tal petición no se requerirá, por presumirse, si en igual plazo se solicita nueva autorización de oferta pública.
- Si la nueva sociedad creada como consecuencia de la fusión decidiera ingresar en el régimen de la oferta pública deberá solicitarlo a la Comisión en forma expresa. En este caso, el plazo de TREINTA (30) días establecido en el artículo 19 de la Ley 17811, comenzará a regir a partir de la notificación a la Comisión de la inscripción de la nueva sociedad.
- Las sociedades deberán solicitar la autorización de oferta pública por el aumento de capital que se produzca como consecuencia de la fusión en el plazo estipulado.
- Cuando DOS (2) o más sociedades deseen fusionarse, encontrándose la sociedad incorporante sometida a la fiscalización de la Comisión (Ley 22169) y la incorporada a la fiscalización de otro Organismo, deberán cumplir con los siguientes requisitos:
 - a) La sociedad incorporante deberá solicitar a la Comisión la conformidad administrativa de la fusión presentando la documentación indicada, si correspondiera.
 - b) La sociedad incorporada deberá solicitar, al Organismo de su jurisdicción, la conformidad administrativa de la disolución, acreditando la iniciación del trámite de disolución y, en su caso, el aviso publicado conforme el artículo 98 de la Ley 19550.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

- Cuando DOS (2) o más sociedades deseen fusionarse, encontrándose la sociedad incorporante sometida a la fiscalización de otro Organismo según su jurisdicción, y la sociedad incorporada bajo la fiscalización de la Comisión ([Ley 22169](#)), deberán cumplir con los siguientes requisitos:
 - a) La sociedad incorporante deberá solicitar, al Organismo de su jurisdicción, la conformidad administrativa a la fusión, acreditando ante la Comisión la iniciación del trámite.
 - b) La sociedad incorporada deberá solicitar a la Comisión la conformidad administrativa de la disolución, presentando la documentación indicada , en lo pertinente.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

5. Objetivos específicos de la investigación

Uno de los aspectos más importantes que cualquier tipo de organización debe tener en cuenta a la hora de emprender un proceso de integración, es cómo minimizar los efectos negativos frente a los clientes internos y externos. El objetivo principal debe ser entonces el mantener una "continuidad", intentando resolver rápidamente los problemas y dejando entrever los beneficios de pertenecer a una entidad "más grande y segura". Esto sólo puede lograrse desde adentro hacia afuera. Es decir, lo primero que se debe lograr es que todos los empleados y colaboradores puedan comprar el proyecto; su futuro.

Una vez analizados los puntos internos, se debe analizar la organización hacia el exterior. Es decir, qué se debe tener en cuenta y qué antecedentes se tienen, para lograr que el proceso de fusión sea identificado por los Clientes, como un proceso de ampliación y profesionalización, y no como una organización sin rumbo que intenta transitar hacia un futuro incierto.


Lograr este objetivo requiere que las instituciones bancarias tengan en cuenta las exigencias del cliente, ya que éstas representan su activo más importante. Según las nuevas tendencias de la mercadotecnia, el perfil del nuevo cliente se podría definir como una persona más crítica, y con una mayor cultura financiera y tecnológica, requiriendo de sistemas que sean capaces de personalizar la relación bancaria, mejorando la atención y la posibilidad de ofrecer "en línea" nuevos servicios y productos. Todo esto implica que la entidad tenga servicios de mayor calidad, con una plataforma tecnológica actualizada capaz de responder a las demandas del cliente en tiempo real.

En base a estos objetivos específicos, se presenta a continuación el estudio de campo realizado a fin de observar opiniones reales aportados por empleados de Organizaciones Bancarias que han vivido procesos de fusión.

6. Diseño e Instrumento de recolección de datos.

Con el fin de aportar al presente Trabajo un análisis empírico de lo consignado hasta el momento, se ha realizado un estudio de campo para conocer en profundidad cuál es la percepción del personal de una Entidad Financiera que ha vivido un proceso de fusión.

La herramienta utilizada para la recolección y análisis de los datos ha sido una Entrevista en Profundidad, con preguntas abiertas. Cabe recordar que esta herramienta permite adaptarse a cualquier respuesta ya que las mismas no circunscriben las respuestas a alternativas predeterminadas. El criterio para la selección de esta herramienta reside en la accesibilidad de las fuentes de información. A su vez sería poco eficiente pautar o condicionar un cuestionario por el tipo de análisis que debe realizarse sobre las respuestas. El modelo de encuesta utilizado se encuentra en el Anexo – Entrevista.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

Los criterios que se utilizaron para la selección de los encuestados han sido:

- Edad: Mayor a 30 años
- Tener más de 5 años de antigüedad en la Entidad Financiera que fue objeto de compra.
- Nivel Académico: Profesional universitario
- Puesto actual dentro de la organización: Coordinador o Superior.
- Antigüedad en la Nueva Entidad: Mayor a 1 año

Adicionalmente, hemos seleccionado 2 colaboradores que provengan de diferentes Entidades, generando resultados más susceptibles de generalización y evitando cuestiones puntuales ocurridas en el marco de una fusión particular.

Finalmente cabe destacar que debido a los temas involucrados dentro de la Encuesta, no se expondrán datos personales sobre los participantes, con el fin de generar un ámbito más seguro para que puedan expresar con libertad sus opiniones.


A continuación se detallan los perfiles de ambos colaboradores:

- Encuestado Nro 1:
Sexo Femenino; Edad: 37 años. Licenciada en Economía. Se desempeña como Coordinadora en un Banco de 1ra línea y tiene una antigüedad mayor a 10 años en el sistema Financiero.
- Encuestado Nro 2:
Sexo Masculino; Edad: 45 años; Contador Público Nacional. Se desempeña como Supervisor Regional en un Banco de 1ra línea y tiene una antigüedad mayor a 20 años en el Sistema Financiero.

7. Análisis de Resultados:

Encuestado Nro: 1

Su percepción general del proceso de fusión podría definirse como Desordenado. Durante la etapa previa a la fusión su organización mantuvo en completo hermetismo el destino de los empleados, de las funciones y de los roles que ocuparían durante todo el Proceso. Adicionalmente valora los procedimientos eliminados, describiendo las nuevas formas de trabajo como confusas e inexactas. Si bien el sector donde se desempeñaba no estaba en contacto con el cliente externo, la realidad económica del país al momento de la fusión no permitió distinguir la percepción del Cliente con respecto a la fusión realizada (Cabe destacarse que el proceso de fusión se realizó poco tiempo después de la crisis del 2001). En su experiencia, nadie le comunicaba con anticipación cual iba a ser su futuro en la organización. En muchos casos los

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

empleados eran reasignados a sectores en los cuales nunca se habían desempeñado, ni tenían experiencia previa.

En su opinión los factores críticos que se deben considerar al momento de realizar una fusión son: Comunicación efectiva; Análisis de desempeño y características de los empleados; Diseño eficiente de procesos; Manejo eficiente del Cambio; Comprensión y asimilación de la cultura organizacional.

Finalmente considera que cada uno de los factores críticos descriptos anteriormente deben ser considerados por la Alta Gerencia para gestionar exitosamente una Fusión.


Encuestado Nro 2

El proceso de fusión lo consideró una oportunidad para mejorar su posición relativa en la nueva organización. En su experiencia, desde un primer momento la gerencia de la Entidad adquirente le comunicó cual sería su rol durante el proceso, aunque no fue prolijo en la distribución, asignación y metodología de trabajo. Analizando ambas organizaciones, aun sigue distinguiendo grandes diferencias en los procedimientos y formas de trabajo. Adicionalmente considera que la fusión no analizó detenidamente recursos de suma importancia estratégica, lo que incidió en gran medida en el alejamiento de personal clave.

A su criterio, los 3 factores mas importantes que se deben tener en cuenta son: Procedimientos claros durante la etapa de fusión y post-fusión; Comunicación a los empleados; Trabajar en la unificación de criterios y metodologías de trabajo.

Como colorario de la exposición de resultados, podemos concluir que, de acuerdo a la evidencia empírica, un proceso de fusión no puede dejar de analizar la Cultura Organizacional, sus elementos y la resistencia al cambio que pueden generar sus costumbres y rituales.

Adicionalmente, se deben diseñar los canales de comunicación necesarios (formales e informales) para la gestión eficiente de información. Un capítulo aparte merecen los procesos en las organizaciones. Una fusión debe representar el momento oportuno para el análisis de los procesos, intentando capitalizar las experiencias de ambas entidades en pos de una mejora estructural de los mismos. Los recursos de una organización, consideran los Procesos de ésta como eficientes, por lo tanto si van a ser modificados, este cambio debe ser paulatino y justificado, a fin de generar consenso y menor resistencia al cambio.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

8. Soluciones propuestas

Una vez explicados todos los conceptos y herramientas que se consideran imprescindibles para iniciar un proceso de fusión, y enfocándose en el cliente interno, es importante proponer una serie de acciones dentro del marco de una planificación central, que incluya todos los aspectos ya comentados, logrando minimizar efectos adversos en los empleados que pongan en peligro la viabilidad del proceso en su conjunto.

A continuación se presentan los lineamientos generales que debe tener un plan de fusión:

1- PREVIO A LA FUSIÓN

- Iniciar el análisis cultural.
- Identificar las barreras empresariales y culturales que pueden impedir el éxito de la integración.
- Elegir un gestor de la integración.
- Evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa y a los líderes de los departamentos.
- Elaborar una estrategia de comunicación.

2- ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES


- Presentar debidamente al gestor de la integración.
- Orientar a los nuevos ejecutivos acerca del ritmo empresarial de la empresa adquirente y de los valores no negociables.
- Elaborar conjuntamente un plan de integración.
- Implicar de un modo visible a la alta dirección.
- Proporcionar recursos suficientes y asignar responsabilidades.

3- INTEGRACION RAPIDA

- Emplear planificaciones, simulaciones y sistemas de seguimiento del proceso para acelerar la integración.
- Utilizar al personal de auditoría para analizar el proceso.
- Utilizar procesos de retroalimentación y aprendizaje para adaptar continuamente el plan de integración.
- Iniciar el intercambio de directores a corto plazo.

4- ASIMILACION

- Continuar desarrollando herramientas prácticas, procesos y lenguajes comunes.
- Continuar el intercambio a largo plazo de directivos.
- Utilizar personal de auditoría para monitorear la integración.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

La apariencia clara y sistemática del modelo contradice el hecho de que la integración de nuevas empresas es tanto un arte como una ciencia. Toda adquisición encierra algunos aspectos novedosos o únicos. Y como ocurre en cualquier transformación importante, la dirección tendrá que improvisar. Sin embargo, con este modelo se puede evitar que la improvisación sea el único protagonista.


Aún cuando los sistemas estén plenamente integrados y se haya concluido con el plan propuesto, si la cultura o sistema humano que determina los comportamientos no se identifica y alinea, la efectividad real de la empresa puede verse seriamente comprometida por mucho tiempo, y generar costos innecesarios por el esfuerzo de continuo alineamiento.

El proceso para analizar y dar seguimiento al acople cultural debería incluir los siguientes puntos:

- Identificación de los rasgos de las culturas de las organizaciones por integrarse para generar conciencia sobre las diferencias en los modos de operación.
- Identificación de los rasgos por mantener de ambas culturas para lograr un "futuro" compartido.
- Documentación explícita de los rasgos de la cultura que se impulsará.
- Identificación de los mecanismos para hacerlos operacionales y reforzarlos en la actividad cotidiana. Dentro de este punto se debe lograr un contacto permanente entre ambas organizaciones, impulsando el trabajo en equipo, generando grandes proyectos de capacitación, y asignando proyectos de importancia, que hagan sentir a los empleados "comprados" que valen la pena, y que la nueva empresa confía en sus habilidades para hacer una empresa aún mejor.

Dentro del marco de este análisis, y hasta el momento, se ha comentado lo que se consideran las mejores prácticas en términos "Macro" para gestionar un proceso de Fusión. En los siguientes párrafos la propuesta es descender un escalón más en el análisis de la organización y describir la herramienta central de esta propuesta de solución: "El Comité de Fusión"

El primer paso para estructurar un Comité de Fusión es realizar un análisis multigerencial del proyecto, generando una serie de indicadores ponderados que permitan brindarle a la dirección de las entidades otros elementos de evaluación, a fin de considerar la operación comercial como un todo. Instrumentar esta propuesta significaría que la Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Relaciones Institucionales, Auditoría Interna, participen en la construcción de estos indicadores, que presentados sobre una mesa de

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

trabajo, puedan mensurar el impacto del proyecto. Dentro de estos índices se podrían mencionar:

- ✓ Grado de profesionalidad de los recursos;
- ✓ Experiencia de los recursos en procesos similares de integración;
- ✓ Impacto en la imagen institucional.

Una vez que el proyecto ya es una realidad, llega el momento más difícil: la planificación operativa del proyecto de fusión. En esta etapa se requiere nuevamente de la participación de todas las Gerencias de ambas entidades a fin de plasmar en papeles de trabajo los diferentes cursos de acción propuestos para encarar el proceso de fusión.

Teniendo en cuenta que un plan de esta magnitud puede llevar entre uno y tres años en concretarse, se recomienda que cada Gerencia trabaje en pos de la unificación de estructuras, previo al día D o "Día de Fusión". Esto responde a las premisas que se han comentado en las primeras hojas de este trabajo, en cuanto a que el orden de un proyecto de fusión debe ir de adentro hacia afuera. Con esto se intenta expresar que es imposible dar una imagen de unidad ante el cliente externo si la estructura de ambas organizaciones trabaja como compartimientos estancos.


Retomando el tema de la unificación de estructuras, lograr que cada Gerencia responda a un mismo Gerente de Área, compartir y coexistir en pos de un mismo objetivo, logrará que las organizaciones en su conjunto vayan ordenándose de adentro hacia afuera. Lograr la unidad de estructuras implica gastos, muchas horas de trabajo en la unificación de criterios y visión del negocio, pero es el primer paso, y quizás el más importante. Adicionalmente cabe destacarse que este primer paso va a involucrar la pérdida de recursos. En este sentido es necesario contar con una Gerencia de Recursos Humanos que monitoree el desarrollo del Plan de cada gerencia, para evitar masivas fugas de personal en los momentos preliminares.

Una vez que internamente cada Gerencia ha organizado su estructura, y se puede identificar qué recursos son claves, se podrá desarrollar el "Comité de Fusión" propiamente dicho.

Este Comité, estaría integrado por los máximos representantes de cada una de las Gerencias, con participación de parte del Directorio. Teniendo en cuenta su alcance, magnitud y temas a tratar, este Comité debería estar coordinado por la Gerencia de Organización y Métodos, la cual realizará un monitoreo constante de todas las tareas asignadas.

Los primeros encuentros del Comité deberían estar orientados a que cada Gerencia realice un relevamiento y exposición de todas las tareas que tendrá a su cargo para lograr la Fusión. La nómina de tareas deberá detallar responsables de ejecución y tiempos máximos para su cumplimiento.

Una vez realizado el relevamiento integral, la Gerencia de Organización y Métodos deberá determinar la coherencia de cada tarea y su grado de


| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | “Fusión de entidades financieras” | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

interacción con otras Gerencias y tareas. Este proceso que puede llevar entre 30 y 40 días, deberá tener como resultado un único archivo consolidado donde se expongan todas las tareas, subdivididas por Gerencia y tema, teniendo en cuenta también su orden cronológico en el tiempo y formalizando el responsable de su ejecución. En este sentido, se propone trabajar con el Software de Microsoft Office – Project, especialmente diseñado para estos fines.

Cabe aclarar, para no apartarse de la “Planificación estratégica” del proyecto, que todo el plan operativo debe ser coherente con la Cultura organizacional y con la visión de futuro que se ha logrado compartir entre todos los colaboradores de ambas entidades.

El “Comité de Fusión” debe monitorear constantemente todo el proceso por medio del equipo de Organización y Métodos (OyM) destinado al Proyecto. Al respecto se sugieren reuniones periódicas entre todos los integrantes del Comité, donde OyM realizará una exposición de las principales novedades y reparará las tareas pendientes, desvíos y cursos de acción correctivos. En los comienzos de un Plan Operativo, las reuniones se sugieren en forma mensual, para pasar a una frecuencia quincenal, a partir de aproximadamente los seis últimos meses antes del día final de la integración.

Un capítulo aparte requiere la Gerencia de Sistemas en todo el proyecto. Si bien con este plan se asegura la integración de estructuras a nivel organizacional, quizás uno de los mayores desafíos en términos operativos sea el de la integración de los Sistemas. En esta nueva era de informatización, la planificación de la Gerencia de Sistemas determinará el éxito final de todo el proceso de fusión. Cualquier cliente bancario actual, requiere de los sistemas del Banco para poder operar, ya sea en forma remota o dentro de la sucursal. Por lo tanto, si no se muestra en este aspecto solidez, se podrá echar a perder todo el esfuerzo realizado por la Organización. Teniendo en cuenta todo lo dicho, las tareas de Sistemas deben seguirse desde cerca, aún requiriendo el apoyo de profesionales externos, si se considera necesario. OyM, por su parte, debe asegurar que la Gerencia de Sistemas tenga referentes en todas las Gerencias, evitando retrasos o cuestiones libradas al azar.

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

9. Conclusiones

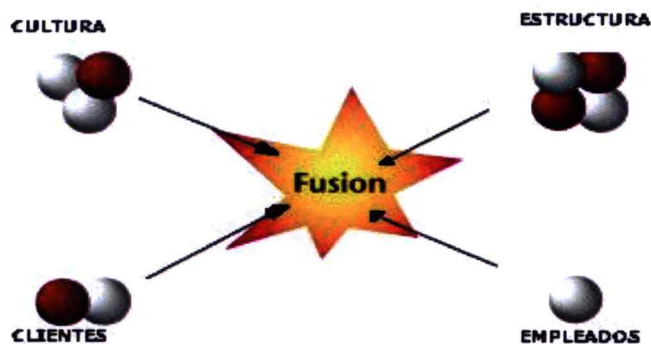
A lo largo de estas páginas hemos repasado una serie de conceptos teóricos, que aplicados a nuestra materia, podrán morigerar las fuerzas instituidas e instituyentes que todo proceso de cambio genera. Conceptos como Cultura, Aprendizaje organizacional, Gestión del cambio, Marketing, Clientes, se nos vienen a la mente a la hora de evaluar los factores más importantes que actúan dentro de un proceso de fusión.


Por otro lado, no podemos dejar de considerar que toda fusión surge de una compra-venta comercial, donde los intereses "económicos" del comprador, y su retorno de la inversión, son los índices que más se ponderan. Pero la dirección de cualquier entidad financiera, no puede dejarse cegar por las perspectivas económicas sin analizar qué impacto "social y comercial" puede tener su decisión. Como hemos visto en el apartado 4. , hay antecedentes de empresas fusionadas que terminan por extinguirse, por la sencilla razón de no ponderar dentro de su evaluación más que algunos ratios financieros.

Asimismo se han explicado una serie de conceptos que considero críticos a tener en cuenta cuando hablamos de fusión. Integrar todos estos aspectos, y realizar una "Planificación estratégica" del proceso de fusión, y no sólo del repago de la inversión, seguramente va a minimizar la posibilidad de que lo que parecía el paraíso como negocio, se convierta en el proyecto que puede poner en peligro la subsistencia de ambas organizaciones. Lograr entonces analizar cuestiones soft (Cultura; Personal; Imagen, etc.) e integrarlas en un plan operativo de fusión, cuya herramienta principal sea un "Comité de fusión" ayudará a recorrer el camino, seguros de que hemos realizado un proceso racional de integración.


Paralelamente hemos visto la opinión de empleados que han estado involucrados en procesos de fusión, cuyo análisis nos muestra con claridad como la comunicación y diseño de procesos son causas frecuentes de fallas en la instrumentación de una fusión.

Una aproximación clara del criterio y prácticas propuestas en el presente trabajo, como medios para lograr una integración exitosa, podrían ser resumidos en la imagen que se presenta a continuación:



| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

Con el esquema presentado, se quiere mostrar cómo estos elementos son en gran medida, las variables que a largo plazo determinarán el éxito de un proceso de Fusión. Es decir, considerar estos parámetros, dentro de la Planificación estratégica del "Proyecto Fusión", nos permitirá minimizar los efectos adversos tanto en Clientes Internos como Externos asegurando los circuitos y negocios de la nueva Organización.


| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

Anexo – Entrevista

Fusión de Entidades Financieras

Puesto que ocupa en la organización:

- 1 – A su criterio, cuales han sido los objetivos del Grupo al que ahora pertenece, para realizar una fusión con el Banco al que usted pertenecía?
- 2- Durante la etapa previa a comenzar el proceso de fusión, se le comunicó claramente cual iba a ser su rol en el proceso? ¿Se le comunicaron proyectos a mediano plazo?
- 3 – En base a su experiencia, ¿Cuales son los factores que usted considera críticos a tener en cuenta para el diseño estratégico de una Fusión?
- 4- Analizando las metodologías de trabajo; procedimientos y valores; ¿Considera que se trabajaba mejor antes o después de la fusión?
- 5- ¿Considera que durante el desarrollo del Plan de Fusión, se han perdido recursos claves? ¿Cuales son los motivos, a su criterio, que han influido?
- 6- Encontró en la nueva organización, el ámbito necesario para manifestar sus impresiones, preocupaciones y proyectos?
- 7 – Si tuviera que mencionar 3 factores que mejoraría del plan estratégico de Fusión ¿Cuales serian? ¿Y del Plan Operativo?
- 8- Que percepción ha sentido de los Clientes, cuando se hizo pública la compra y fusión de las Entidades Financieras?
- 9 – En que momento se le comunicaron como se diseñarían las estructuras de la nueva Entidad? ¿Considera que la nueva estructura ha mejorado o empeorado su posición relativa en el organigrama organizacional?
- 10 – Si tuviera la posibilidad de mencionarle a la Alta Gerencia de la organización, que aspectos mejoraría de la nueva organización, cuales serian?

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|
|  | "Fusión de entidades financieras" | | Año 2009 |
| | Taller Integrador Final | Docente: Dr. Nelson Roca | |

Bibliografía

Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo; **Identidad de las Organizaciones**; Bs. As, Paidós, 1998

Robbins, Stephen y Judge, Timothy; **Comportamiento Organizacional**; México, Pearson Educación, 2009

Schvarstein, Leonardo; **Psicología social de las Organizaciones**; Buenos Aires, Paidós, 1992

Serra, Roberto; **Nuevo Juego de los negocios**; s/d, Editorial Norma, 2000

Páginas de Internet:

www.bcra.gov.ar - Página web del Banco Central de la República Argentina.

SFM on line – MBA System - Textos Ordenados; Normativa del Banco Central de la República Argentina; Leyes.