

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS**



**ESTUDIO DE LA FUSIÓN FINANCIERA ENTRE
BANESCO Y UNIBANCA COMO ESTRATEGÍA DE NEGOCIOS.**

**ASESOR ACADEMICO:
PROF. ANGEL PARADA**

**REALIZADO POR:
BR. LISBETT URBINA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título
de Licenciada en Contaduría Pública.**

MATURÍN, JUNIO 2005

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS**



**ESTUDIO DE LA FUSIÓN FINANCIERA ENTRE
BANESCO Y UNIBANCA COMO ESTRATEGÍA DE NEGOCIOS.**

Asesor: Ángel Parada

**Pedro Salazar
Jurado Principal**

**Selanny Pereira
Jurado Principal**

MATURÍN, JUNIO 2005.

DEDICATORIA.

Quiero dedicarle este triunfo a todas aquellas personas que han influido directa e indirectamente en mi vida, ayudando a ser realidad aquel sueño que algún día tuvo una niña, de ser contadora y que está a punto de ser realidad.

A Dios (mi mejor amigo) gracias por estar a mi lado cada día. Bastante que lo ocupé.

A esa señora que me enseñó a estudiar y aprender para que fuera alguien en la vida, muchas gracias Maita.

A papá por depositar su confianza en mí, gracias por estar pendiente todos los días de cada uno de mis pasos, nunca te defraudaré.

A mis hermanos Pedro (Pepe) y Orangel, siempre los recordaré, me hacen mucha falta, fueron y serán mis mejores amigos y compañeros, que Dios los cuide donde quiera que estén hermanos.

A mis hermanos Elia, Adalberto, Noelia, Rodolfo, Ángela, con los cuales he contado en todo momento y a cambio de ello entrego este nuevo mérito.

A mi amigo y hermano, Franklin que Dios lo llamo a formar parte de su reino, nunca te olvidaré, fuiste un gran amigo.

A mis dos tesoros que Dios me premio con ello, mis hijos, Diego y Luis.

A mis sobrinas adorables: Paola, Patricia, Chiquinquirá, Roximel, Rosalís, Moisés, Jesús, Paúl, José Miguel, Emmanuel, María José y Rosa Elena, a los que en un futuro podré dedicarles un poco más de tiempo.

A la Licenciada Graciela Pereira, gran amiga y de la cual recibí mucho apoyo y cariño, a ella le debo estar en la peluquería universitaria.

A mis amigas de la UDO a las cuales le debo mucho y quienes me acompañaron en los momentos más difíciles, en especial a las de la oficina de personal: Rosa María Díaz, Damelys Serrano y Adriana Reina.

A Teresa Fariñas, Belkis Carvajal, Anneliecer Peña, Eneida Medina, Rosaura Dellvoumini, María Victoria Méndez y a todas aquellas personas de quien recibí lo mejor y por haberme enseñado lo que estuvo a su alcance.

A mi prima y hermana Martha, mil gracias, por nunca abandonarme en los momentos más difíciles.

A la Universidad de Oriente alma mater del saber y la enseñanza.

A todos Gracias.....

Lisbett Urbina.

AGRADECIMIENTO.

Gracias una vez más a Dios por siempre mi mejor aliado.

Al Lcdo. Ángel Parada, profesor asesor y amigo.

Gracias a mis Padres por confiar siempre en mi y además por toda su ayuda. Son ustedes los principales merecedores de este logro.

Al Ingeniero Jorge Luís Marchan, por darme su mejor ayuda en la realización de este trabajo sin esperar nada a cambio.

Quiero agradecer a mi prima Martha por todo su apoyo, gracias por ser mi familia.

A mi amiga Rosaura Dellvuomini, gracias por estar siempre allí cuando más te necesite.

A la Licenciada Reina Adriana por prestarme esa tremenda ayuda en la realización de este trabajo.

Lisbett Urbina.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE FIGURA.....	viii
INDICE DE CUADROS	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
Planteamiento Del Problema.	3
Objetivos De La Investigación:.....	4
Objetivo General:	5
Objetivos Específicos:.....	5
Delimitación De La Investigación:	5
Justificación De La Investigación:	5
Importancia De La Investigación:	6
Alcances De La Investigación:.....	7
Definición De Términos Básicos:	7
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes De La Investigación:.....	10
Generalidades De La Empresa.	11
Reseña Histórica:	11
Organigrama General de Banesco.....	12
Misión y Visión de la empresa.....	13
Misión:	13
Visión:	13
Bases Teóricas.....	13
Sistema Bancario Nacional:	13
Instituciones Bancarias en Venezuela.	14
Perfil del sistema Financiero:.....	14
Organismos que regulan el Sistema Financiero:.....	15
Motivos de las Fusiones.....	21
Requisitos para la Fusión:	22
CAPITULO III.....	24
MARCO METODOLÓGICO.....	24
Diseño De La Investigación.....	24
Tipo De Investigación.....	24
Nivel De La Investigación.	25

Universo O Población.	25
Técnicas De Recolección De Datos.	26
Técnicas De Análisis De Datos.	28
Alcance De La Investigación.	29
CAPITULO IV	32
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	32
Aspectos relevantes que dieron origen a la fusión entre Banesco y Unibanca.	32
Fortalezas y debilidades de la fusión Banesco y Unibanca.	37
Posición financiera antes y después de la fusión de Banesco con Unibanca en el mercado de capitales	43
Ventajas comparativas de la fusión entre Banesco y Unibanca.	56
CAPÍTULO V	60
Conclusiones.	60
Recomendaciones.	61
BIBLIOGRAFÍA	62

INDICE DE FIGURA

Figura N° 1	12
Organigrama General de Banesco	
Figura N°2:	33
Confiabilidad de Banesco, visita interna, en base a encuesta realizada .. año 2004	
Figura N°3:	34
Elección de Banesco por parte del cliente “confirmada” que tienen relación formal, en base a encuesta realizada año 2004	
Figura N°4:	35
Posición financiera de Banesco en Venezuela, conocimiento del cliente encuestado, en base a encuesta realizada año 2004	
Figura N°5:	38
Gerencia integral de Banesco después de la fusión, según el personal encuestado, en base a muestra año 2004.	
Figura N°6:	39
Gerencia actual de Banesco , según sus clientes, en base a muestra año 2004	
Figura N°7:	40
Mejoramiento del servicio Banesco luego de la fusión según clientes, en base a muestra año 2004.....	

INDICE DE CUADROS

Cuadro n°1:	14
A López intermediación financiera y crecimiento económico, 2002	
Cuadro N°2:	36
Lista de chequeo de productos utilizados y/o conocidos por los 200 clientes encuestados, en base a Braverman.....	
Cuadro N°3	41
Aproximación a la gestión gerencial de Banesco Diciembre 2004, en base a Llano de la Hoz, Diciembre 1986.....	
Cuadro N°4:	42
Fortalezas y oportunidades de Banesco al fusionarse con Unibanca, , en base a Davis 1994.....	
Cuadro N°5:	42
Debilidades y amenazas con la fusión Banesco y Unibanca, en base a Davis 1994.....	
Cuadro N°6:	44
Estados financieros de los principales bancos del país, realizado por Urbina Lisbett, Diciembre 2004	
Cuadro N°7:	45
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	
Cuadro N°8:	46
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	
Cuadro N°9:	47
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	
Cuadro N°10:	48
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	
Cuadro N°11:	49
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	
Cuadro N°12:	50
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	
Cuadro N°13:	51
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	

Cuadro N°14:	52
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	
Cuadro N°15:	53
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	
Cuadro N°16:	54
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	
Cuadro N°17:	55
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	
Cuadro N°18:	56
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión, Diciembre 2004.....	

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS



ESTUDIO DE LA FUSIÓN FINANCIERA ENTRE
BANESCO Y UNIBANCA COMO ESTRATEGÍA DE NEGOCIOS.

ASESOR ACADEMICO:
PROF. ANGEL PARADA

REALIZADO POR:
BR. LISBETT URBINA

RESUMEN

El sistema bancario es el conjunto de instituciones financieras que permite el desarrollo de todas aquellas operaciones realizadas por las personas tanto naturales como jurídicas que implican el uso del dinero. En Venezuela existen una gran variedad de instituciones financieras que operan bajo características publicas o privadas sin embargo hay que destacar que gran parte de estas han tenido que cerrar sus puertas o fusionarse esto debido a la crisis financiera que afecto a Venezuela a inicio de los años 90 en el siglo pasado. El objetivo general de esta investigación es estudiar la fusión financiera entre Banesco y Unibanca, atendiendo sus aspectos más relevantes, así como también los logros en los negocios dando una visión estratégica de la fusión en el mercado financiero. Para alcanzar los objetivos establecidos se realizo una investigación de campo apoyada en una documental bajo la modalidad de tesis de grado la cual permitió conocer cada una de las técnicas utilizadas para la recolección de los datos y así poder analizar los aspectos que dieron origen a la fusión. De los conocimientos obtenidos surgieron conclusiones y recomendaciones que son de gran importancia para la gerencia del banco las cuales le van a servir de ayuda en la toma de decisiones.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS



**STUDY OF THE FINANCIAL FUSION BETWEEN BANESCO AND
UNIBANCA LIKE STRATEGY OF BUSINESSES.**

**ASESOR ACADEMICO:
PROF. ANGEL PARADA**

**REALIZADO POR:
BR. LISBETT URBINA**

ABSTRACT

The banking system is the set of financial institutions that allows the development of all those operations conducted by as much the natural people as juridical that money implies the use. In Venezuela a great variety of financial institutions exists that operate under characteristic you publish or private, nevertheless it is necessary to emphasize that great part of these has had to close their doors or to megre, this due to the financial crisis that affection to Venezuela at beginning of years 90 in the last century. The general mission of this investigation is to study the financial fusion between Banesco and Unibanca, being taken care of its excellent aspects but, as like also the profits in businesses giving one vision strategic of the fusion in the financial market. In order to reach the established objectives I am made a supported investigation of field in a documentary one under the degree thesis modality which permitted to know each one the techniques used for the harvesting of the data and as to be able to analyze the aspects that gave origin to the fusion. From the obtained knowledge conclusions and recommendations arose that are of great importance for the management of the bank which is going to serve to him as aid in the decision making.

INTRODUCCIÓN

Aunque siempre las finanzas han sido un aspecto de carácter global, es hoy en día en que los efectos de cualquier transacción aparecen a una velocidad vertiginosa debido al manejo de la información electrónica; de tal manera, que dada la inmensa red de mercados financieros en el mundo en donde acuden clientes con capitales cuantiosos para invertir en una economía tan cambiante, es así como las instituciones financieras se ven en la obligación de crear estrategias de negocios que le permitan llevar la situación de manera ventajosa para sus clientes y por supuesto para sí mismas, promocionando sus servicios, ofreciendo ventajas competitivas y tratar al mismo tiempo de obtener beneficios económicos.

Es así, como muchas instituciones financieras, en busca de mantenerse en este mercado tan competitivo, escogen como mejor estrategia la fusión. Pero en si, la fusión tiene que ser vista como un evento donde los más pequeños son absorbidos o simplemente como una opción para mantenerse en el mercado, reducir costos, implantar nuevas tecnologías y mayor rentabilidad; sin embargo, puede presentarse el riesgo de una monopolización del sector financiero y es por ello que estas fusiones están reguladas y supervisadas por entes como la Superintendencia de Bancos (SUDEBAN), la Ley General de Bancos y otras Instituciones financieras.

Tal es el caso de esta investigación que se centra en el estudio de una fusión financiera entre Banesco y Unibanca, de donde surge una nueva entidad financiera manteniendo el nombre de la primera, ofreciendo ventajas entre otras instituciones financieras, logradas por medio de la fusión o no.

A objeto de facilitar la comprensión de esta investigación se incluyen como contenido de estudio los siguientes aspectos:

CAPITULO I: El problema, en este aspecto de la investigación se establece la formulación del problema, su justificación, factibilidad y relevancia; al igual que la definición de los objetivos, donde se formula el lineamiento general que oriente el estudio y los aspectos específicos que se desean alcanzar.

CAPITULO II: Marco Teórico, donde se formula un esbozo teórico y analítico a objeto de fundamentar la investigación, se desarrollará términos de la investigación.

CAPITULO III: Marco Metodológico, donde se indican los lineamientos metodológicos que se seguirán en la investigación, procedimientos y recursos e instrumentos que se utilizarán.

CAPITULO IV: Análisis y presentación de los resultados, es aquí donde se describe el proceso de la fusión bancaria, se selecciona el personal y los bancos, se definen los criterios de evaluación, se realiza el análisis de los resultados obtenidos.

CAPITULO V: Se presentan las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad el sector económico se ha visto influenciado por todo lo referente a la globalización de los mercados y a sus fuertes influencias sobre la competitividad. Las economías que habían permanecido reguladas y cerradas, con alta protección, comenzaron un ciclo de apertura, al mismo tiempo que se fueron consolidando bloques económicos. Esta realidad puso de manifiesto el papel decisivo de las ventajas competitivas para la supervivencia y el crecimiento, además se comenzó a operar en una nueva dimensión estratégica, la de alianzas y asociaciones múltiples.

Por lo tanto, como forma de enfrentar los cambios en el entorno, muchas organizaciones buscan alternativas que les permitan integrarse y mejorar su competitividad en dichos mercados ampliados. Las fusiones permiten acceder a más recursos de los que puede poseer o adquirir una sola empresa, ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, y alcanzar la dimensión necesaria para competir en un mercado, bien sea nacional o internacional, entre otras ventajas.

Las entidades bancarias no escapan de esta realidad y por medio de la fusión buscan disminuir sus gastos de transformación (gastos operativos y gastos de personal), ampliar su potencial de negocios sin realizar esfuerzos técnicos

adicionales, cada vez que las mismas contaran con un portafolio de servicios ampliado obtenido de la conjunción de los instrumentos de ambas entidades.

En Venezuela la fusión bancaria toma mayor importancia a raíz de la crisis financiera que se inicia a principios del año 1994, cuando empezaron a liquidar una cantidad de Bancos. La junta de emergencia financiera para aquel entonces, decide crear una ley de fusiones bancarias como un estímulo para el sector bancario en vista de lo ya acontecido.

Es así como Banesco Banco Universal C.A, uno de los principales bancos del país, se sumergió dentro esta nueva dimensión estratégica y desde 1.992 hasta la fecha ha pasado por una serie de fusiones que la han colocado en este privilegiado lugar, siendo la última en realizarse la fusión por absorción con Unibanca.

La gerencia actual de Banesco se plantea la inquietud de realizar un análisis sobre esta estrategia de negocios a fin de determinar las fortalezas y debilidades derivadas de esta fusión y como se ha visto afectado su patrimonio. Con base a lo anterior, surge la necesidad de realizar un análisis de la fusión financiera entre Banesco y Unibanca como estrategia de negocios, a través un análisis situacional FODA y evaluando el impacto de esta fusión en los estados financieros de la organización a fin de poder establecer las conclusiones y recomendaciones de ser necesarias sobre el problema planteado.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Objetivo General:

Estudiar la fusión financiera entre Banesco y Unibanca como estrategia de negocios.

Objetivos Específicos:

1. Analizar los aspectos relevantes que dieron origen a la fusión entre Banesco y Unibanca.
2. Establecer las fortalezas y debilidades de la fusión Banesco y Unibanca.
3. Comparar la posición financiera antes y después de la fusión de Banesco en el mercado de capitales.
4. Explicar las ventajas comparativas de la fusión entre Banesco y Unibanca.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Esta investigación se limita, únicamente al estudio financiero de la fusión entre Banesco y Unibanca vista como una estrategia de negocios y abarcando los meses de Mayo 2002- Marzo 2004, Junio 2002-Marzo 2004, período en el cual se centró la investigación de la información financiera y otros datos de interés, al cierre del 2004.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

El alcance de esta investigación servirá de base para la toma de decisiones gerenciales de Banesco, ya que a través de la misma se podrán determinar las fortalezas y debilidades que surgieron a raíz de su fusión con Unibanca.

Además, esta investigación se justifica por lo siguiente:

En lo económico, porque la fusión bancaria es un evento que se está dando con mucha frecuencia en el mercado financiero venezolano, apuntando a una estrategia de conveniencia de negocios o de absorción de mercado o hasta de sobrevivencia, esto dado por las características cambiantes de la economía global, donde los negocios financieros traspasan las fronteras entre países.

En lo social, porque la fusión empresarial, la absorción o la desaparición de entidades financieras afecta positiva o negativamente a la sociedad donde ocurre el evento, dependiendo de la posición ocupada, tanto empresas, como individuos, clientes y en fin todo lo que se movilice a través de las finanzas y operaciones de un banco, será seriamente afectado.

Para el Licenciado en Contaduría Pública, el dominio que se tenga de fusión bancaria, su operacionalidad, sus rasgos y características, le darán herramientas de análisis con las cuales podrá aplicar estudios técnicos futuros en otras situaciones por medio de una metodología de trabajo sobre las finanzas generadas de la conjunción entre bancos.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

Con una economía que presenta rasgos e indicadores inestables, resulta un verdadero riesgo jugar y ganar en cualquier negocio de inversión financiera, sobre todo para los bancos que tienen como objetivo utilizar el dinero de otros y hacerlo rendir lo suficiente para garantizarle a sus clientes la seguridad de su capital y unos atractivos intereses en competencia con otras entidades.

Así, en este proceso podría, como en efecto ocurre, fortalecer o debilitar su posición en el mercado financiero, quedando en posición ventajosa o no de poder hacer mejores negocios estratégicos; a veces los bancos arriesgan más para ganar más y pueden quedar vulnerables al colocarse en una situación de morosidad en sus compromisos o pueden ganar terreno, fijación y consolidación en el sector financiero, de ahí que la importancia de conocer sobre sus fusiones a través del caso de Banesco – Unibanca, radica en comprender como de un momento a otro por conveniencia o porque no hay más alternativa debe cederse a las fuerzas del entorno para complementar en parte y aprovechar al máximo la ocupación de más terreno en el ámbito de las finanzas bancarias.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN:

Esta Investigación tiene como alcance fundamental a la fusión financiera entre Banesco y Unibanca, atendiendo los aspectos relevantes que la originaron así como los logros en los negocios, dando una visión estratégica a la mencionada fusión en el mercado financiero venezolano.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

Se refiere al conjunto de significados que se da, según el sentido, a las diferentes palabras o conceptos involucrados en la identificación y formulación del problema (Fidias Arias, 1.999, p .41).

Apalancamiento Financiero: Hace referencia al efecto de los costes fijos financieros, intereses y demás costes de las deudas de una empresa sobre la rentabilidad disponible para los accionistas de la misma. Cuando la rentabilidad de

los activos de la empresa es superior al interés de sus deudas éstas aumentan la rentabilidad de las acciones. Ratio que relaciona el pasivo exigible y los fondos propios o neto patrimonial de una empresa [on-line] [http://www.abanfin.com/dirfinan/glosario/](http://www.abanfin.com/dirfinan/glosario/glosario1htm) glosario1htm.

Banco: Entidad jurídica que desarrollan el negocio de la banca aceptando dinero que después prestan. [on - line] [http://www.abanfin.com/ dirfinan/ glosario/glosario1htm](http://www.abanfin.com/dirfinan/glosario/glosario1htm).

Bancos Comerciales: Banco especializado en la admisión de depósitos y la concesión de créditos a corto plazo. Hoy día no existe tanta especialización por razón del plazo de la operatoria. [on - line] <http://www.abanfin.com/dirfinan/glosario/glosario1htm>.

Banco Universal: Son aquellos que pueden realizar todas las operaciones que, de conformidad con lo establecido en la ley, pueden efectuar los bancos e instituciones financieras especializadas, es decir, los bancos de inversión, las sociedades de capitalización, los arrendadores financieros y los fondos del mercado monetario. [on - line] <http://www.abanfin.com/dirfinan/glosario/glosario1htm>.

Fusión: Es la unión de 2 o más entidades bien sea por incorporación o absorción, en beneficio de una nueva sociedad que sustituya a otras ya existentes. [on - line] [http://www.abanfin.com/dirfinan/glosario /glosario1htm](http://www.abanfin.com/dirfinan/glosario/glosario1htm).

Monopolio: Estructura del mercado en la que una única empresa ofrece una mercancía. [on - line] [http://www.abanfin.com/dirfinan/ glosario/glosario1htm](http://www.abanfin.com/dirfinan/glosario/glosario1htm).

Oligopolio: Aquella situación de mercado en que la oferta de un producto está limitada a un pequeño número de empresas. [on - line]
<http://www.abanfin.com/dirfinan/glosario/glosario1htm>.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

La fusión bancaria que se realiza en Venezuela emerge como una solución para los problemas de las instituciones y del sistema financiero que tanto deterioraron al país. Es así como este tema, actualmente en el tapete de todo el país, principalmente por los analistas financieros, políticos y económicos; y al cual muchas instituciones se están integrando, no sólo en al ámbito bancario, sino también en empresas comerciales, industriales, corporaciones, entre otras, es objeto de estudio.

A continuación se presentan algunas investigaciones hechas en relación a la fusión bancaria:

Barreto, Cova, Rosales y Ocanto (2001) realizaron una investigación titulada *“Impacto de la Alianza Estratégica Del Banco Provincial, S. A con El Grupo Bilbao Vizcaya Argenteria (Bbva)”*, donde se concluyó que la alianza había sido exitosa debido al logro de reducción de gastos y costos (consumo eléctrico, teléfono, material de oficina, etc.), además, se implantó nueva tecnología de vanguardia, mejorando la atención al cliente, creación de nuevos instrumentos financieros e incremento en la rentabilidad.

Así mismo, se encontró un trabajo modalidad Área de Grado en la Biblioteca UDO Monagas realizado por Díaz, Perfecto y Ríos (2002) titulado *“Análisis de la Fusión Bancaria de Del Sur Entidad De Ahorro Y Préstamo para su transformación a Banco Universal”*, donde se llegó a la conclusión de que el

proceso de la fusión estuvo bajo la supervisión de la superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, que existe una deficiencia gerencial y que el beneficio en el orden económico fue significativo aumentando así su participación en el mercado financiero nacional.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

Reseña Histórica:

Durante el período 1992-1997 y al igual que muchos de los grupos financieros presentes a la fecha, la institución operaba a través de diferentes entidades financieras que cubrían todos los segmentos de la actividad bancaria a nivel nacional, siendo que durante el segundo semestre del año 1997 las autoridades autorizaron su conversión a Banco Universal, mediante la fusión de algunas de las entidades financieras especializadas que conformaban el llamado “Grupo Financiero Banesco” (empresa de arrendamiento financiero y fondo de activos líquidos). A partir del año 1996 también se inició la formación de una de las mayores entidades de ahorro y préstamo en Venezuela, la cual se formó en el año 1999 mediante la fusión de 7 entidades de ahorro y préstamo regionales, siendo que la entidad resultante Caja Familia Entidad de Ahorro y Préstamo (CF), mostraba una estructura accionaría similar a la de Banesco. Al momento de su creación CF era una de las instituciones líderes en el segmento de financiamiento hipotecario.

Durante el año 2001, CF se fusionó con Banco Unión C. A., uno de los mayores bancos comerciales en dicha fecha, el cual se caracterizaba por un claro liderazgo en el segmento de personas y dentro del negocio de tarjetas de crédito. Esta fusión resultó en la creación de Unibanca Banco Universal, el cuarto mayor banco del país al momento de su creación. Posteriormente, en el año 2002, re realizó la fusión por absorción entre Banesco y Unibanca, además de otras instituciones financieras

especializadas del denominado “Grupo Unión”, lo cual le permitió reducir la diferencia de tamaño entre Banesco y el tercer banco más grande del país en ese momento.

Su estructura organizacional responde a un agrupamiento funcional de recursos para el mejor cumplimiento de los objetivos, siendo los principales elementos de su esquema gerencial, según se muestra en la (Figura N°1: Organigrama general de Banesco), siguiente:

Organigrama General de Banesco.

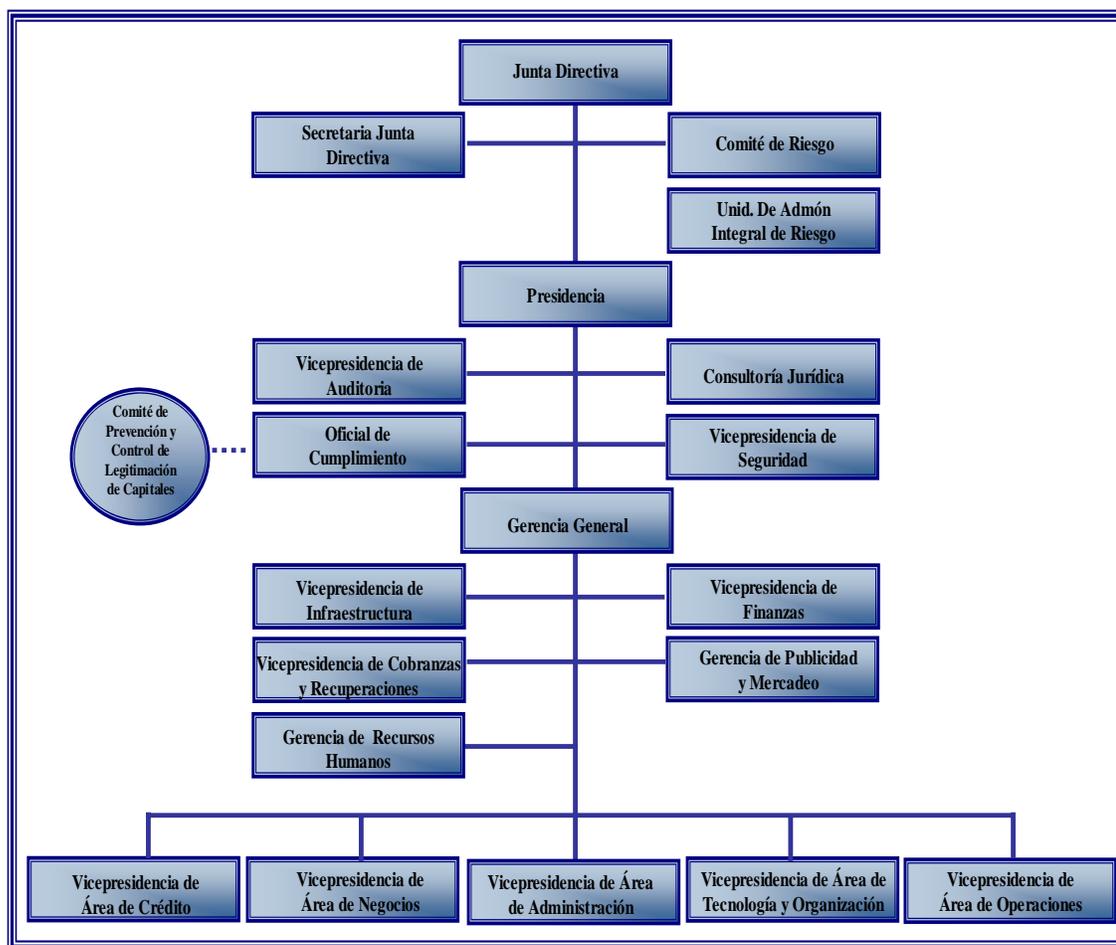


Figura N° 1
Organigrama General de Banesco

Fuente: Manual Organizacional de Banesco. Año 2003

Misión y Visión de la empresa.

Misión:

Satisfacer las necesidades de los clientes a través de relaciones basadas en la confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicios, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología; para así generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a la comunidad.

Visión:

Ser la institución financiera líder con presencia activa en el mercado nacional, siendo punto de referencia de la actividad bancaria por sus altos niveles en la calidad de servicios, optimización de recursos y generación de rentabilidad para convertirse así en la fuerza del desarrollo nacional.

BASES TEÓRICAS.

Sistema Bancario Nacional:

El Sistema Bancario es un conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso del dinero. En Venezuela existen una gran variedad de instituciones que operan bajo estas características, clasificadas de la siguiente manera:

Instituciones Bancarias en Venezuela.

Julio 2003			
Instituciones	Privadas	Del Estado	Total
Bancos Universales	16	-	16
Bancos Comerciales	15	1	16
Bancos con Leyes especiales	-	4	4
Bancos de Inversión	5	1	6
Bancos Hipotecarios	2	-	2
Arrendadoras Financieras	1	1	2
Entidades de Ahorro y Préstamo	4	-	4
Fondos del Mercado Monetario	2	-	2
Total	45	7	52

**Cuadro n°1:
A lópez intermediación financiera y crecimiento económico, 2002**

Perfil del sistema Financiero:

- Más de 10 millones de clientes.
- Más de 56.000 empleados.
- Más de 2.800 oficinas a nivel nacional y 1.000 puntos externos de servicios.
- Más de 3 millones de transacciones diarias.
- Más de 3,2 millones de Tarjetas de Crédito y más de 6,3 de Tarjetas de Débito.
- Más de 3.250 ATM'S.
- Más de 600.000 transacciones diarias a través de ATM'S.

- Más de 48.000 P.O.S y más de 40.000 comercios afiliados.
- Más de 830.000 llamadas diarias al Centro de Atención Telefónica.
- Más de 30.000 transacciones diarias vía Internet de 10 millones de clientes.

Fuente: Microsoft Word, Venezuela Dorta y Guerra, Política Monetaria y tasa de interés.

Organismos que regulan el Sistema Financiero:

El dinamismo financiero y el crecimiento de las instituciones financieras dieron como resultado la creación de instituciones que cumplieran con la labor de garantizar el dinero que el cliente otorga al banco. Este tipo de instituciones a manera muy sencilla son las siguientes:

1. Banco Central de Venezuela:

El Banco Central de Venezuela es una persona jurídica de derecho público con autonomía para la formulación y el ejercicio de las políticas de su competencia.

La Constitución Nacional en su artículo nº 318, expresa:

“Las competencias monetarias del Poder Nacional serán ejercidas de manera exclusiva y obligatoria por el Banco Central de Venezuela.”

Objetivo:

El objetivo fundamental del Banco de Venezuela, como lo expresa la Constitución Nacional, es:

“Lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la unidad monetaria. La unidad monetaria de la República de Venezuela es el bolívar. En el caso de que se instituya una moneda común en el marco de la integración latinoamericana y caribeña, podrá adoptarse la moneda que sea objeto de un tratado que suscriba la República.” Art. 319.

2. Superintendencia de Bancos:

“Es un organismo dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del fisco nacional y está adscrita al Ministerio de Hacienda a los solos efectos de la deuda administrativa, de igual forma, la Superintendencia de Bancos, cuyo nombramiento y remoción está a cargo del Presidente de la República. Sin embargo, la designación del mismo debe contar con la autorización de la dos terceras partes del voto del Senado de la República” (Ley general de Bancos. Art. 160).

3. Fondo de Garantía de Depósito y Protección Bancaria:

El establecimiento del Fondo de Garantía de los Depósitos y Protección Bancaria (FOGADE), surge como consecuencia de una serie de intervenciones y posteriormente liquidaciones que suceden con institutos bancarios, tales como el Banco Nacional de Descuento, el Banco de Comercio y el costoso salvamento del Banco de los Trabajadores de Venezuela y el pago de los depósitos a sus clientes, fue

hecho con fondos de la Hacienda Pública Nacional, la cual no tenía ninguna obligación de hacerlo.

Estructura:

El Fondo de Garantía de Depósitos y Protección está estructurado presenta la siguiente estructura:

- **Asamblea Interna:** Está integrada, según el artículo 204, por:
 - El Ministro de Hacienda, quien la presidirá.
 - El Presidente del Banco Central de Venezuela.
 - El superintendente de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

- **Administración:** Según el artículo 208, la junta directiva de administración está integrada por:
 - Un Presidente y seis directores Principales con sus respectivos suplentes. El presidente y cuatro de los Directores Principales y sus respectivos suplentes, serán designados por el Presidente de la República. Los otros dos directores principales y sus respectivos suplentes tendrán el carácter de directores laborales y serán designados de conformidad con lo establecido en el Título X de la Ley Orgánica del Trabajo.

Funciones:

De acuerdo con el artículo 203 de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, FOGADE tiene las siguientes funciones:

- Garantizar los depósitos del público realizados en los en los bancos e instituciones financieras regidos por la Ley General de Bancos...
- Prestar auxilio financiero para reestablecer la liquidez y solvencia de los bancos y otras instituciones financieras.
- Ejercer la función de liquidador en los casos de bancos e instituciones financieras regidas por la Ley General de Bancos y otras Instituciones financieras.

Fusiones Bancarias:

“Es la unión de dos o más entidades bien sea por *Incorporación* o por *Absorción*, en beneficio de una nueva sociedad que sustituya a otras ya existentes o bien se puede decir que es la unión de dos o más patrimonios sociales cuyos titulares desaparecen para dar nacimiento a uno nuevo o cuando sobrevive un titular éste absorbe el patrimonio de todos y cada uno de los demás; en ambos casos el ente está formado por los mismos socios que constituían los entes anteriores y aquellos reciben nuevos títulos en sustitución de los que poseían.” Manuel Perdomo. Pag. 14.

Características de las Fusiones.

Tomando en cuenta la definición de Fusión dada por los diferentes autores, pueden establecerse las siguientes características:

- La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a la sociedad absorbente o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad.

- La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse.
- La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionantes de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva y eventualmente de una indemnización o compensación en especie que no sobrepase el 10% del valor nominal de las acciones atribuidas o, en defecto de valor nominal, por su parte contable.

Ventajas y Desventajas:

Las fusiones bancarias traen como consecuencia una serie de ventajas y desventajas, entre las cuales se pueden nombrar las siguientes:

Ventajas:

- Los bancos pueden ofrecer mejor calidad de los servicios que ofrece a los clientes.
- Mayor captación de clientes.
- Mayor rentabilidad, porque los instrumentos de producción son más convenientemente utilizados cuando son manejados bajo una gestión única o se encuentran concentrados en un mismo espacio, reduciéndose consecuentemente los costos.
- La compañía absorbente se convierte en una sociedad más sólida.
- Genera competencia dentro del mercado financiero.
- Presenta estabilidad y prestigio en el ámbito financiero.

Desventajas:

- Despidos Masivos.
- Dependiendo como este la economía del país la fusión será una buena estrategia.
- Pueden suponer ciertos riesgos e inconvenientes, sobretodo cuando se fusionan empresas no activas y empresas activas, ya que podrían aumentar las dificultades o distorsiones anteriores en lugar de reducirse.
- Una fusión mal llevada, puede aumentar las dificultades.
- La fusión de hecho puede crear monopolios y oligopolios.
- La fusión debe ser bien informada a los terceros para evitar pánicos o confusiones.
- Las fusiones improvisadas, mal concebidas o ejecutadas, pueden favorecer el alza de los precios del producto y hasta la calidad de los bienes producidos.

Por consiguiente, en el estado de nuestra legislación venezolana, la reglamentación de las fusiones no es tan notable, en comparación de otros países; quizás esto se deba, a la duda que existe en el país, o la inseguridad de saber si la fusión a realizar será buena, mala, o si generará ganancias sustanciales para los accionistas de la empresa fusionada.

Entidades bancarias que pueden fusionarse:

Según Gaceta Oficial Extraordinaria N°. 5480 de fecha 18-07-2000; las entidades que pueden fusionarse son las siguientes;

- Los bancos y otras instituciones financieras, casas de cambio y demás empresas no financieras relacionadas al grupo financiero, reguladas por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, que deseen fusionarse entre si.
- Las entidades de ahorro y prestamos entre si o con instituciones financieras.
- La ley explica claramente que la fusión entre una institución financiera y una entidad de ahorro y préstamo, si las operaciones no son compatibles, no podrán fusionarse al menos que se transforme en Banco Universal.

Modalidades de Fusión:

Existen dos tipos de fusión como son:

1. Fusión por Incorporación:

Es cuando dos o más instituciones existentes se reúnen para constituir una institución de nueva creación, originando la extinción de la personalidad jurídica de las instituciones incorporadas y la transmisión a titulo Universal de sus patrimonios a la nueva sociedad.

2. Fusión por Absorción:

Es cuando una o más instituciones son absorbidas por otra institución existente, originando la extinción de la personalidad jurídica de las instituciones absorbidas y donde la institución absorbente asume a titulo universal de sus patrimonios a la nueva sociedad.

Motivos de las Fusiones.

- Acceso a nuevas tecnologías y procesos.

- Combinación de recursos complementarios.
- Reacción ante la competencia.
- Penetrar en mercados externos o aumentar el grado de penetración.
- Economías de integración vertical.
- Compra de activos.
- Acceso al financiamiento de terceros y mejor aprovechamiento del autofinanciamiento.
- Evitar la debilidad de las empresas independientes y asegurar la supervivencia.
- Apalancamiento financiero.

Requisitos para la Fusión:

- Actas certificadas de las respectivas asambleas de accionistas en las que se aprobó el acuerdo de fusión, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 126 de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras.
- Estados financieros auditados con sus respectivas notas de los entes solicitantes en los cuales se fundamentará la fusión, formulados con no más de tres (3) meses de antelación a la fecha de la solicitud de fusión, los cuales deberán estar suscritos por los funcionarios de las respectivas instituciones financieras que al efecto exige la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones financieras.
- Estos estados financieros, deberán acompañarse de un informe de auditoría externa elaborado de acuerdo con los parámetros establecidos.

- Deberán anexar una declaración institucional la cual deberá expresar que todos los pasivos de las instituciones involucradas se encuentren incluidos en los estados financieros antes mencionados.
- Que todas las contingencias o riesgos fuera del balance han sido cuantificados adecuadamente.
- Que no tienen ninguna obligación al Fisco Nacional derivadas de las sanciones impuestas por la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones financieras.
- Que todos los riesgos de créditos, de concentración, de cambio, bursátiles, han sido informados, medidos y provisionados de ser el caso.

Fuente: Biblioteca del Banco Central de Venezuela., Artículos de los principales diarios de circulación (El Nacional y Universal), Gacetas Oficiales sobre el tema de Fusiones Bancaria., Superintendencia de Bancos.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Se trata de una investigación de campo apoyada en una documental. Este tipo de investigación se dedica a conocer las características del objeto de estudio y para su realización es importante el apoyo bibliográfico para comprender los procesos que se estudian dentro de un contexto, sistema u organización y cuyos resultados permitirán conocer el evento como parte de un proceso; en este caso de cambios trascendentales en la economía del país.

Como lo menciona Sabino (1993): “ *Los diseños de campos son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica (p.81).*”

TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la definición del tipo de estudio se consideró tanto la finalidad que encierran los objetivos como la fuente de la cual provenga la información necesaria para el desarrollo de la investigación. De allí que el tipo de ésta fue de campo.

La investigación de campo implica entre otros la extracción de los datos en forma directa del sitio de los acontecimientos donde ocurre el fenómeno.

Para Sabino (1992), la investigación de campo “es la que se refiere a los métodos a emplear cuando los datos se recogen en forma directa de la realidad. (p. 76), y refiere de la investigación documental lo siguiente: “un proceso de búsqueda que se realiza de fuentes (documentos, escritos), con el objeto de recoger información en ellas contenidas”. (p.22).

NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.

El nivel de la investigación es descriptivo, justificó su empleo, por cuanto todos los rasgos del problema objeto de estudio, donde se registraron, buscaron, analizaron e interpretaron los datos referentes al proyecto en cuestión.

Según Sabino (1992), la investigación descriptiva se propone a conocer criterios sistemáticos que permitan poner en manifiesto su estructura su estructura o comportamiento para caracterizar la realidad. (p. 3)

UNIVERSO O POBLACIÓN.

Según Morles (citado por Arias, 1999), “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán validadas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” y la muestra como “un subconjunto representativo de un universo o población”. (p. 49)

En la investigación se utilizaron dos poblaciones: la primera estuvo conformada por los clientes que visitan y demandan servicios en la oficina de Banesco Maturín y

la segunda población estuvo conformada por 25 personas que laboran en esta institución, tanto a nivel gerencial como empleados.

Por ser la primera población demasiado grande, se le aplicó la técnica de muestreo, para determinar un número de clientes representativo de un total de ochocientas (800) personas que acuden al banco diariamente seleccionándose doscientas personas (200) y la segunda se tomo completa al personal de Banesco, de un total de veinticinco personas (empleados) a manera de censo.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El conjunto de instrumentos, formas o maneras de recopilar la información, conforman las técnicas de recolección de datos. Según Sabino (1992): “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información (p.9)”.

Para la realización de la investigación se utilizaron varias técnicas, con la finalidad de lograr de manera consecuente los objetivos que se plantearon, las cuales serán:

Documentación Bibliográfica:

Ésta se desarrollo a través del fichaje, lo cual permitió una revisión bibliográfica y lectura activa de libros, textos, folletos, formatos y de información contenida en internet.

Según Ander Egs. (1987), la documentación bibliográfica es “una técnica de investigación cuyo propósito es obtener datos e información a partir de documentos escritos susceptibles de ser utilizados dentro de los objetivos de una investigación en concreto” (p. 79).

La Entrevista:

Se seleccionó esta técnica puesto que la misma ofreció la obtención de información en forma precisa y en relación directa con el entrevistado, lo que dejó al descubierto la credibilidad de los resultados y se realizó al personal que labora en Banesco de la ciudad de Maturín.

Corona (1987), la define de la siguiente forma: “Es una técnica que permite, mediante *el uso de los sistemas del habla (conversación) y la escritura la obtención de la información requerida para la investigación*”. (p. 42).

Observación Directa:

A través de esta técnica se captaron los posibles detalles o elementos tal como se presentan en la realidad, considerando el ambiente y el personal que labora en la organización. Para Corona (1.987), la observación directa “es una técnica que permite a través del uso del sistema de la visión, obtener sistemáticamente la información que interesa al investigador”. (p. 45).

Observación no Participante:

Esta técnica permitió recopilar información precisa, lo que sirvió de base fundamental a la hora de desarrollar el estudio y alcanzar el objetivo propuesto. Villaverde, A. (1.983), expresa “*la toma de contacto del observador con la*

comunidad, el hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que observa”. (p. 34).

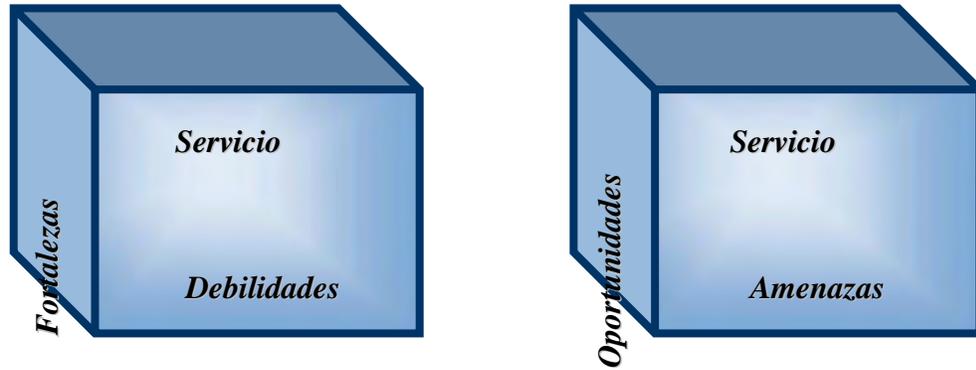
El Cuestionario:

Instrumento que se utilizó con la finalidad de obtener información sobre la calidad del servicio prestado por Banesco y el conocimiento que tengan sobre la transformación organizacional de la organización. Mari Tamayo y Tamayo lo define: *“un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación”*(p.29).

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.

Se aplicaron diversas técnicas que faciliten la presentación y análisis de los datos, con la finalidad de obtener conclusiones y recomendaciones adecuadas. En esta investigación se utilizaron las siguientes:

- **Análisis Situacional** de Fred Davis (1.994) basado en un diseño gráfico de bloque que presenta las fortalezas y debilidades inmersas en la fusión de Banesco con Unibanca, destacando que se podrían presentar oportunidades y amenazas.



- **Análisis de Gestión Gerencial**, de Silvio Llano de la Hoz (1.986), herramienta que permitirá conocer una aproximación de la gestión gerencial en términos de calidad, enfocando el desarrollo de la fusión en cuestión.
- **Matriz de Análisis Comparativo** entre la situación financiera actual y la anterior de manera que cada cuadro de intersección refleje los aspectos o pasos que deben darse para ir de un estadio a otro en base a la experiencia, conocimiento, tecnología que es precisamente en lo que se basa el Enfoque Planeado de Michael Beer (1.987).
- **Lista de Chequeo o Verificación** de Braverman (1.992), en aquellos procesos, operaciones o áreas que hayan sido revisadas con el objeto de obtener una secuencia lógica del proceso de fusión.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

Objeto:

La investigación consistió en un estudio de la fusión de Banesco y Unibanca, en el sector financiero venezolano, con la finalidad de conocer el negocio estratégico.

Espacio:

La investigación se llevó a efecto en el sector financiero de Venezuela, apoyado en las instalaciones de Banesco en la Cuidad de Maturín.

Recursos

Para el desarrollo de esta investigación se requirieron de una serie de recursos humanos materiales y financieros necesarios para la recolección de la información.

Recursos Humanos:

- Asesores Académicos.
- Personal que labora en la organización.
- Profesores colaboradores.

Recursos Materiales:

Representan todas aquellas herramientas e instrumentos a utilizar durante la investigación, dentro de las cuales se encuentran: Computadoras, libros, hojas, bolígrafos, textos extraídos de internet, etc.

Recursos Financieros:

Están constituidos por los desembolsos monetarios necesarios para cubrir los gastos requeridos para el desarrollo de esta investigación, dentro de los cuales se encuentran: transporte, fotocopias, papelería, internet, etc.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación y su respectivo análisis:

Aspectos relevantes que dieron origen a la fusión entre Banesco y Unibanca.

Los aspectos inmediatos que fueron citados por la institución son:

- Un sector financiero con proliferación de fusiones de toda índole, en donde es necesario mantenerse al ritmo de las operaciones para no perder posiciones al ceder partes del mercado ya ganado; cierto es que cualquier entidad financiera gana y pierde mes a mes, pero debe mantener a sus clientes diarios y sobre todo a aquellos que depositan, ahorran, e invierten en el banco.
- Un mercado financiero con restricciones, en donde la oferta de servicios juega un papel preponderante y la imagen de solidez y confianza atrae clientes; esto, producto de la crisis financiera que afectó a Venezuela a inicios de los años noventa del siglo pasado, en donde, banqueros inescrupulosos desviaron los recursos financieros de varios bancos y terminaron por robarse hasta los auxilios financieros del Fondo de Garantía de Depósitos (FOGADE).
- Al respecto se le preguntó a 25 empleados de Banesco, lo siguiente:

¿Piensa usted que Banesco es más confiable que otras entidades financieras, o está a la par o por debajo?

Obteniéndose como resultado lo reflejado en el gráfico (Figura N° 2: Confiabilidad de Banesco visita interna, en base a encuesta realizada año 2004) siguiente:

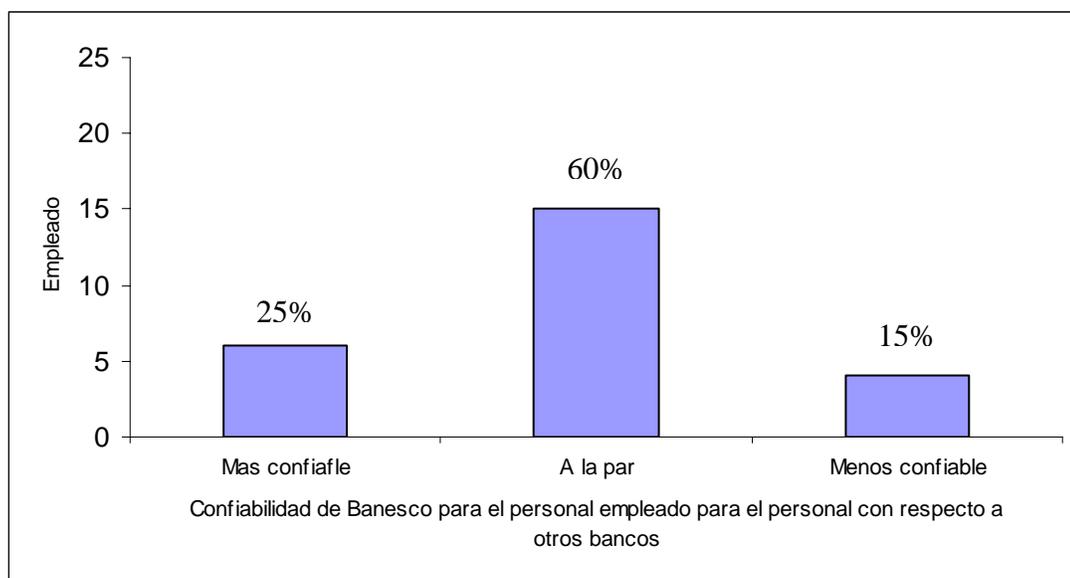


Figura N°2:
Confiabilidad de Banesco, visita interna, en base a encuesta realizada año 2004

- Como se aprecia, el 25% considera que su institución es la más confiable, 60 % lo considera a la par de otras y 15% menos confiable; esto se entiende porque no todos los que trabajan para una institución pueden estar motivados o satisfechos con su trabajo.

Asimismo, se le preguntó a 200 clientes sobre una serie de items, porque elegían a este banco para sus operaciones financieras y contestaron lo siguiente (ver Figura N°3: Elección de Banesco por parte del cliente “confirmada” que tienen relación formal, en base a encuesta realizada año 2004):

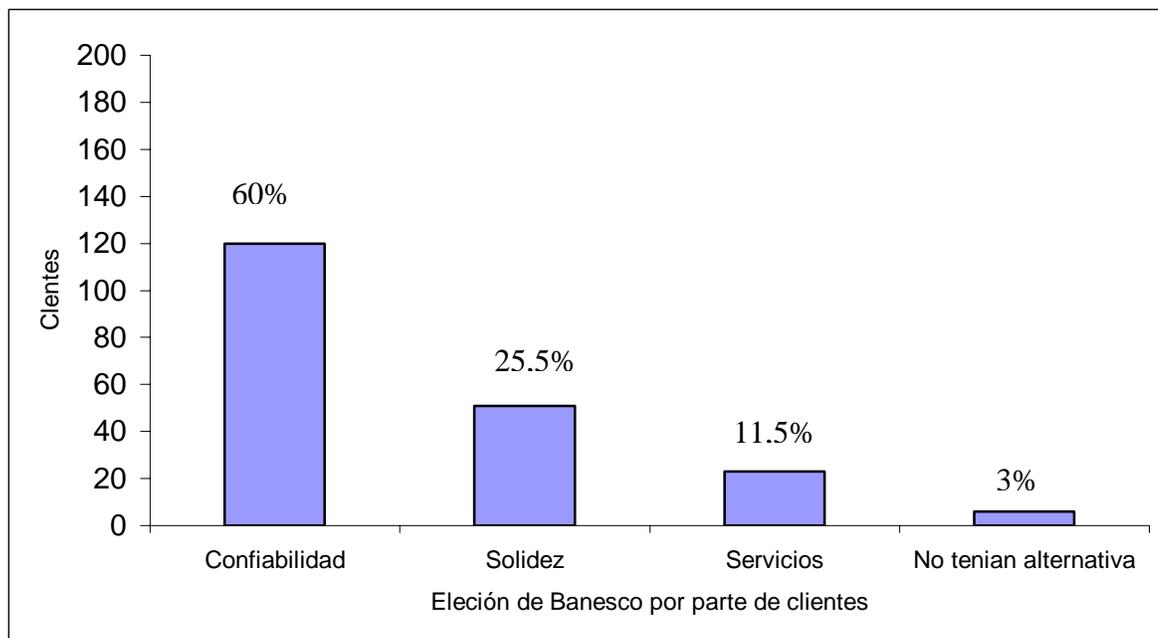


Figura N°3:
Elección de Banesco por parte del cliente “confirmada” que tienen relación formal, en base a encuesta realizada año 2004

- La respuesta fue que, el 60% confía en el banco, un 25,5% en su solidez, en 11,5% prefiere a Banesco por los servicios que presta y un 3% no tuvo alternativa porque le paguen su sueldo o salario por ese banco; lo importante es destacar que, sumando un 85,5% de los clientes encuestados están con Banesco por su confiabilidad y solidez.

Asimismo, se les pregunto a esos 200 clientes sobre si conocía que Banesco era el primer banco del país contestando lo siguiente (ver Figura N°4: Posición financiera de Banesco en Venezuela, conocimiento del cliente encuestado, en base a encuesta realizada año 2004):

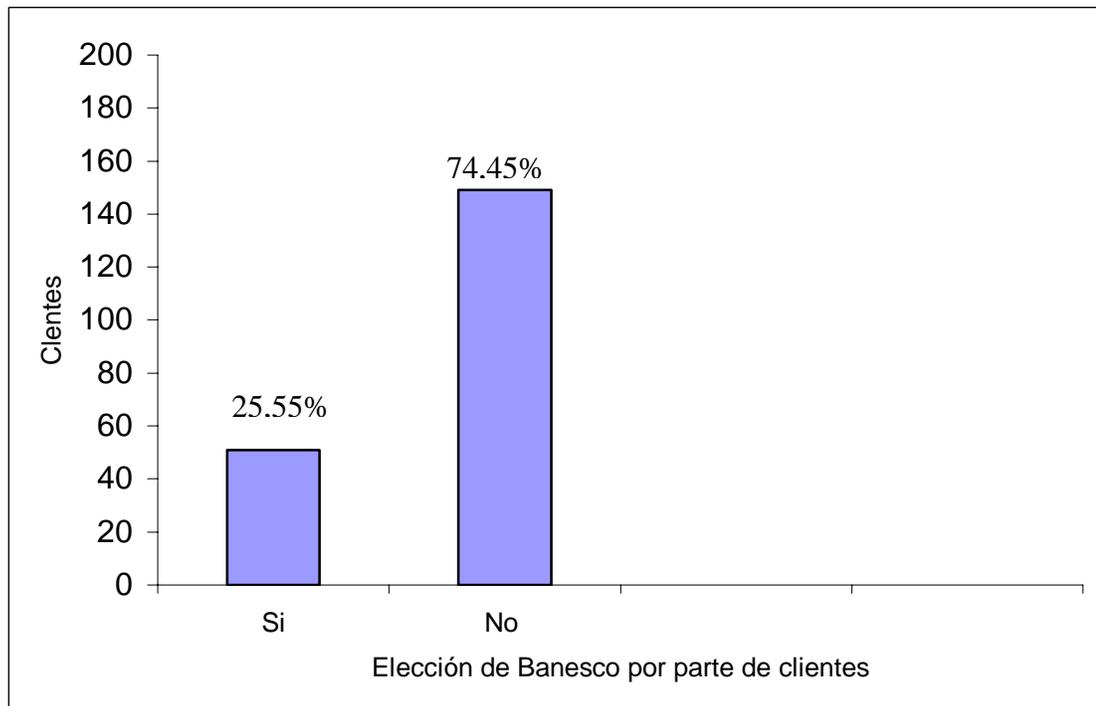


Figura N°4:
Posición financiera de Banesco en Venezuela, conocimiento del cliente encuestado, en base a encuesta realizada año 2004

- La respuesta fue que, el 74,45% desconocía que su banco es el primero en el país y el otro 25,55% si era del conocimiento; entonces, es importante destacar que aspectos como prestancia y publicidad pueden transmitir la imagen deseada a los clientes.
- De igual manera, se realizó una lista de chequeo entre esos 200 clientes para averiguar que relación guardan con el banco y la misma se elaboró por las respuestas obtenidas.
- A continuación se muestra la lista de chequeo (ver Cuadro N°2: Lista de chequeo de productos utilizados y/o conocidos por los 200 clientes encuestados), basada en Braverman Jerome (1992):

Productos y servicios	Utilizados		Conocidos	
	Si	No	Si	No
Banesco				
Cuentas corrientes	x		x	
Cuentas de ahorro	x		x	
Cuentas de activos líquidos		x	x	
Fideicomisos		x	x	
Fondos mutuales		x	x	
Colocaciones a plazo fijo	x		x	
Tarjetas de créditos	x		x	
Operaciones web	x		x	
Créditos bancarios	x		x	
Cambios y tramitación de visas extranjeras	x		x	
Operaciones bursátiles	x		x	

Cuadro N°2:

Lista de chequeo de productos utilizados y/o conocidos por los 200 clientes encuestados, en base a Braverman

- Como se aprecia en el cuadro los clientes conocen la mayoría de los servicios que presta el banco y es importante destacar que en algún momento han utilizados algunos de los productos Banesco, escapando a la muestra, clientes con cuentas de activos líquidos, fideicomiso, y fondos mutuales; entre los productos no conocidos por la muestra están los de financiamiento hipotecario, ahorro de política habitacional, financiamiento para adquisición de vehículos, representaciones financieras, años dorados, es importante señalar que de 11 (once) productos por la muestra de clientes, los mismos son usuarios de 8 (ocho) servicios lo que equivale a 72,72% de los productos conocidos.
- Otro de los aspectos importantes a considerar para el origen de la fusión financiera Banesco-Unibanca fue, el plan estratégico de Banesco que ya venía realizando a través de la absorción de algunas entidades de ahorro y préstamo por medio de un producto llamado caja-familia, en donde Maracay Entidad de Ahorro y Préstamo, Miranda Entidad de Ahorro y Préstamo y Bancarios Entidad de Ahorro y Préstamo formaban parte de dicho producto.

- Otro aspecto fue el hecho de que Banesco tenía antes de la fusión un mercado financiero mundial y Unibanca no, por lo que a éste último le convenía por lo menos a sus socios, debido a que se le presentó el momento de vender antes de seguir perdiendo participación en el mercado financiero venezolano y colombiano.

Fortalezas y debilidades de la fusión Banesco y Unibanca.

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la fusión Banesco y Unibanca, las que conllevan un análisis situacional al poder establecer aspectos externos, como oportunidades y amenazas; en síntesis es el análisis F.O.D.A. de Fred Davis en su versión de 1994.

- Al personal de Banesco se le preguntó sobre la gerencia integral del banco después de la fusión el cual contestó (ver Figura N°5: Gerencia integral de Banesco después de la fusión, según el personal encuestado, en base a muestra año 2004):

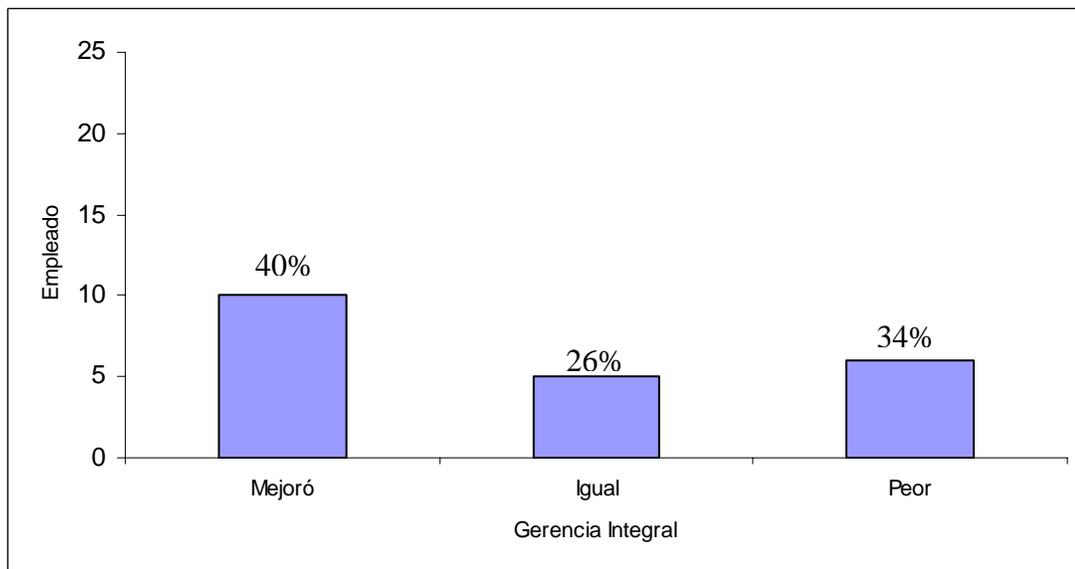


Figura N°5:
Gerencia integral de Banesco después de la fusión, según el personal encuestado, en base a muestra año 2004.

- Como se observa el 40% de las personas piensan que mejoró la gerencia en forma integral, el 26% piensa que sigue igual y el 34% piensa que empeoró, esto es debido quizás a la resistencia, a los cambios en toda organización por parte del personal, pero de algo si está seguro, y es que ahora el personal tiene mayores funciones y responsabilidades que antes de la fusión.

Asimismo se le preguntó a los clientes encuestados sobre la gerencia del Banesco actual y respondieron lo siguiente (ver Figura N°6: Gerencia actual de Banesco según sus clientes, en base a muestra año 2004):

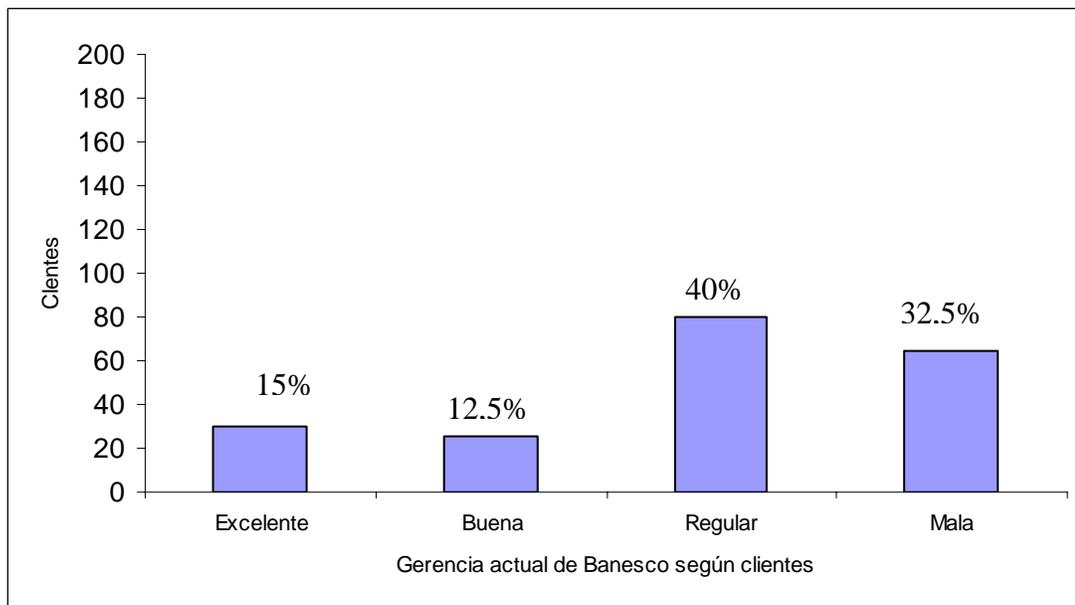


Figura N°6:
Gerencia actual de Banesco , según sus clientes, en base a muestra año 2004

- Como se aprecia el 15% piensa que actualmente la gerencia de Banesco es excelente, el 12,5% es buena y un 40% la cataloga regular y un 32,5% como mala; lo cual es muy significativo porque da entender que la mayoría, un 72,5% cataloga la gerencia como regular y mala por múltiples razones: atención y el no proporcionar soluciones a sus problemas así como el tiempo de servicio que es alto según dichos clientes.

De igual manera se les preguntó a los clientes sobre el mejoramiento del servicio en taquilla y por parte de los empleados después de la fusión y contestaron los siguiente (ver Grafico N°7: Mejoramiento del servicio Banesco luego de la fusión según clientes, en base a muestra año 2004):

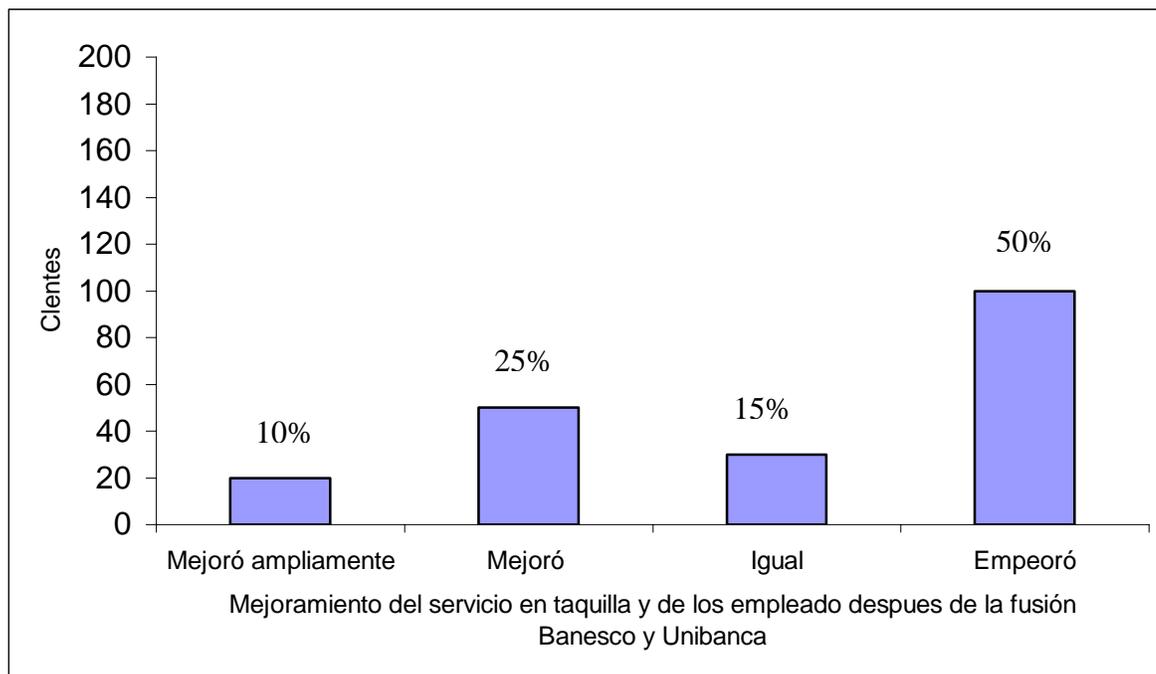


Figura N°7:
Mejoramiento del servicio Banesco luego de la fusión según clientes, en base a muestra año 2004

- La respuesta es que un 10% piensa que mejoró ampliamente, un 25% mejoró, un 15% dice que es igual y un significativo 50% empeoró, esto es debido a la absorción de clientes de Unibanca y al crecimiento de la base de datos de Banesco y al poco personal de taquillas y empleado que en vez de aumentar, se mantuvo y se redujo en algunas agencias y/o sucursales sin contar aquellas que fueron cerradas.

A continuación se presenta una aproximación a la gestión gerencial de Banesco en la actualidad, en base al instrumento de gestión gerencial “ajustado” de Silvio Llano De la Hoz (1986), esto en base a entrevistas con los gerentes, a la observación directa y a las encuesta del personal y los clientes (ver Cuadro N°3: Aproximación a

la gestión gerencial de Banesco Diciembre 2004, en base a Llano de la Hoz, Diciembre 1986):

Aproximación a la gestión gerencial de Banesco por instrumento "ajustado" Diciembre 2004				
Rasgos	Malo 1	Regular 2	Bueno 3	Excelente 4
Atención al cliente	1			
Manejo de personal		2		
Toma de decisiones			3	
Participación de grupo		2		
Estimulo al personal	1			
Metas productivas				4
Destrezas y habilidades		2		
Orientación al personal			3	
Iniciativa			3	
Subtotal	2	6	9	4
Total	$\sum_{i=1}^9 = 21$ $2+6+9+4= 21$			

Cuadro N°3

Aproximación a la gestión gerencial de Banesco Diciembre 2004, en base a Llano de la Hoz, Diciembre 1986

- Como se aprecia en el cuadro, el instrumento "ajustado" de la gestión gerencial evalúa a 9 rasgos de la gerencia integrada de Banesco, si todo fuese excelente el valor teórico sería $4 \times 9 = 36$ puntos, y como se nota el total es igual a 21 puntos, lo que significa que $21/36$ es el 58,33% de la gestión gerencial, muy lejos del 100% . Se puede hablar de una gestión gerencial de mediana calidad que dista mucho de lo que debe ser el primer banco nacional; solo que a favor debe tenerse en cuenta que es una apreciación local en Maturín y uno en el resto del país, aunque en cada banco existe un protocolo que rige la actuación.

A continuación se presenta un análisis situacional basado en la estructura de bloque (ver Cuadro N°4: Fortalezas y oportunidades de Banesco al fusionarse con Unibanca, en base a Davis 1994).

Fortalezas	Oportunidades
Ampliación de la red y servicios electrónicos	Captación de nuevos clientes
Mejoramiento de la plataforma informática	Mejor control financiero de las operaciones diarias
Disminución de costos indeseables	Mejor utilización de recursos financieros y materiales
Mayor capital accionario	Nuevas inversiones en el mercado de valores
Bajan los costos de transformación	Mayor capacidad operativa

**Cuadro N°4:
Fortalezas y oportunidades de Banesco al fusionarse con Unibanca, , en base a Davis 1994**

- Como se observa, con la fusión las fortalezas son atractivas y las oportunidades a que dan lugar, importantes para mantenerse como número 1 (uno) en el sector financiero venezolano.

A continuación se presentan las debilidades y sus amenazas (ver Cuadro N°5: Debilidades y amenazas con la fusión Banesco y Unibanca, en base a Davis 1994):

Debilidades	Amenazas
Despidos laborales	El desempleo afecta las políticas del estado venezolano
Creación de monopolios y oligopolios	Acuerdo financiero entre pocos para explotar al sector económico y social de un país
Recarga del trabajo en el personal	Desmejora la atención del cliente
Pérdida de algunos clientes	Alguna cartera crediticia puede ser significativa en términos monetarios

**Cuadro N°5:
Debilidades y amenazas con la fusión Banesco y Unibanca, en base a Davis 1994**

- Como se observa en las dos primeras debilidades son para la sociedad y la economía venezolana, más que fusión en si.

Posición financiera antes y después de la fusión de Banesco con Unibanca en el mercado de capitales

El siguiente estudio se hace en base al análisis comparativo entre la situación financiera actual y la anterior tomando en consideración el enfoque planeado de Michael Beer (1985) es donde se expresa que “toda situación planeada en términos financieros, económicos, técnicos, tecnológicos y humanos conlleva a un estadio superior”. Aquí lo interesante es como desaparece de la lista de bancos, Unibanca en Junio del 2002.

- A continuación se presenta la información correspondiente a Mayo del 2002 de los principales bancos del país (ver Cuadro N°6: Estados financieros de los principales bancos del país, Diciembre 2004):

Millones de Bolívares (Bs.)

Banco	Disponibilidad	Efectivo	Banco Central de Venezuela
Banesco	150323,862	20532,5	74968,215
Caroní	36598,712	5201,231	25651,291
Central	47186,507	5657,744	32087,882
Citibank	199737,199	83401,937	59659,439
Corp Banca	120972,208	22004,262	76339,505
De Venezuela	540195,781	82668,803	377133,708
Del Caribe	131104,771	25676,646	71592,025
Del Sur	59410,652	2796,178	47472,161
Fondo Común	76439,553	8738,228	53198,414
Mercantil	539118,394	81562,704	309612,154
Provincial	621101,4	104204,345	342729,758
Unibanca	239079,759	41450,702	144918,677
Venezolano de Credito	140727,476	15603,282	58635,468

Cuadro N°6:
Estados financieros de los principales bancos del país, realizado por Urbina Lisbett, Diciembre 2004

- Como se observa, Banesco tenía una disponibilidad de unos ciento cincuenta mil millones de bolívares, un efectivo de unos veinte mil millones y enterados en el banco Central de Venezuela setenta y cuatro mil millones; mientras que Unibanca tenía una disponibilidad de, alrededor de doscientos treinta y nueve mil millones, un efectivo de cuarenta y un mil millones y ciento cuarenta y cuatro mil millones en el BCV.
- A continuación la información correspondiente a Junio del 2002, luego de la fusión (ver Cuadro N°7: Estados financieros de los principales bancos del país después de la fusión, Diciembre 2004):

Millones de Bolívares (Bs.)

Banco	Disponibilidad	Efectivo	Banco Central de Venezuela
Banesco	449953,607	64983,308	226437,585
Bolívar	14743,515	867,174	10367,06
Caroní	42120,784	4757,873	26060,39
Central	44465,657	5168,073	28351,023
Citibank	232936,124	94290,068	60275,171
Corp Banca	136713,593	26389,677	87338,182
De Venezuela	551422,285	89232,118	363032,859
Del Caribe	126231,881	24224,994	66514,738
Del Sur	60340,034	2939,715	44545,466
Exterior	108204,519	5590,778	65606,804
Fondo Común	69250,627	8486,491	49441,317
Mercantil	529502,997	75280,888	331951,783
Norvalbank	38892,287	8577,717	16161,627
Provincial	564286,389	95088,523	326373,928
Sofitasa	57193,442	10825,522	41704,99
Venezolana De Credito	126510,442	15063,884	61799,575

Cuadro N°7:

**Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004**

- Luego de la fusión desaparece Unibanca de la lista y Banesco ahora tiene una disponibilidad de unos cuatrocientos cuarenta y nueve mil millones de bolívares un incremento de 133,40%, su efectivo ahora es de unos 64 mil millones que equivale a un incremento del 131,60% y tiene en el Banco Central de Venezuela unos 22 mil millones de bolívares equivalentes a 133% mas que antes de la fusión.
- El hecho de que Banesco, antes de la fusión mostrase menos disponibilidad que Unibanca, significa que la cartera de negociación de Banesco era superior que

la de Unibanca, generando una Posición más arraigada de inversión y solidez, además del respaldo global.

Millones de Bolívares (Bs.), Mayo 2002

Banco	Inversiones en títulos valores
Banesco	312066,041
Bolívar	22662,554
Caroní	105295,166
Central	38977,667
Citibank	40979,895
Corp Banca	97955,538
De Venezuela	702828,161
Del Caribe	10972,923
Del Sur	87770,681
Exterior	65993,197
Fondo Común	25505,046
Mercantil	422636,487
Norvalbank	73218,591
Provincial	812311,418
Sofitasa	39959,412
Unibanca	259293,809
Venezolana De Credito	198744,105

**Cuadro N°8:
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004**

- Como se observa en el cuadro la inversión en títulos valores de Banesco en Mayo del 2002 era de un 16,89% mayor que Unibanca.

Millones de Bolívares (Bs.), Junio 2002

Banco	Inversiones en títulos valores
Banesco	529075,727
Bolívar	24012,701
Caroní	104886,79
Central	39204,62
Citibank	27284,186
Corp Banca	108600,49
De Venezuela	677358,021
Del Caribe	14227,886
Del Sur	99420,645
Exterior	86990,61
Fondo Común	34428,168
Mercantil	4914432,774
Norvalbank	51322,005
Provincial	852617,702
Sofitasa	45939,19
Venezolana De Credito	196859,528

**Cuadro N°9:
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004**

- Luego de la fusión desaparece Unibanca de la lista de bancos, y Banesco incrementa su inversión en título valores en un 41.03% al absorber los de Unibanca.
- Esto le dio más solidez en el mercado bursátil a Banesco e incrementó su participación en Julio del 2002 en la composición del índice bursátil de la bolsa de valores de Caracas.

Millones de Bolívares (Bs.), Mayo 2002

Banco	Captaciones del público
Banesco	510609,275
Bolívar	70523,016
Caroní	145081,635
Central	205124,158
Citibank	389240,095
Corp Banca	532300,791
De Venezuela	2229678,999
Del Caribe	419487,54
Del Sur	288939,985
Exterior	405467,496
Fondo Común	381601,957
Mercantil	2080147,158
Norvalbank	98350,78
Provincial	2151224,459
Sofitasa	113776,87
Unibanca	886831,945
Venezolana de Crédito	405145,8271

Cuadro N°10:
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004

- Como se aprecia en el cuadro, para Mayo del 2002 era de un 57,58% menos que Unibanca.

Millones de Bolívares (Bs.), Junio 2002

Banco	Captaciones del público
Banesco	1430260,75
Bolívar	73737,451
Caroní	165441,565
Central	205865,046
Citibank	378281,565
Corp Banca	557877,912
De Venezuela	2258164,18
Del Caribe	461573,871
Del Sur	297166,327
Exterior	439150,176
Fondo Común	378998,295
Mercantil	2221448,68
Norvalbank	112186,31
Provincial	2189007,57
Sofitasa	121419,513
Venezolana de Crédito	399641,993

Cuadro N° 11:
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004

- Luego de la fusión, desaparece Unibanca, y Banesco presenta en Junio del 2002 un incremento en la captación del público de 135%.

Millones de Bolívares (Bs.), Junio 2002

Banco	Mayo 2002 Total del activo	Banco	Junio 2002 Total del activo
Banesco	829104,012	Banesco	2334290,54
Bolívar	91536,959	Bolívar	94045,355
Caroní	245052,967	Caroní	254012,914
Central	249085,654	Central	251071,936
Citibank	577008,218	Citibank	601068,117
Corp Banca	730229,107	Corp Banca	783133,337
De Venezuela	3193447,528	De Venezuela	3258623,73
Del Caribe	607213,023	Del Caribe	638028,021
Del Sur	401143,235	Del Sur	4045112,802
Exterior	568513,152	Exterior	611358,918
Fondo Común	439132,399	Fondo Común	434986,31
Mercantil	2835980,506	Mercantil	2973350,42
Norvalbank	182014,321	Norvalbank	185435,778
Provincial	2936439,755	Provincial	2938871,33
Sofitasa	157558,776	Sofitasa	173984,97
Unibanca	1394881,234	Venezolana De Credito	67028056
Venezolana De Credito	666732,349		

Cuadro N°12:
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004

- Como se observa el total del activo de Banesco para Mayo del 2002 era de un 40,57% menos que Unibanca y en Junio del 2002 luego de la fusión, el total del activo de Banesco se incrementó en 281,54%

Millones de Bolívares (Bs.), Junio 2002

Banco	Mayo 2002 Total del pasivo	Banco	Junio 2002 Total del pasivo
Banesco	700234,104	Banesco	1861563,116
Bolívar	75902,849	Bolívar	78225,582
Caroní	196683,884	Carona	205190,819
Central	221995,789	Central	222741,201
Citibank	482796,273	Citibank	503030,633
Corp Banca	623080,323	Corp Banca	663138,226
De Venezuela	2659450,187	De Venezuela	274391,227
Del Caribe	505651,648	Del Caribe	531404,273
Del Sur	331273,637	Del Sur	531404,273
Exterior	463235,486	Exterior	335193,918
Fondo Común	391903,12	Fondo Común	499778,014
Mercantil	2388210,132	Mercantil	390854,377
Norvalbank	155959,141	Norvalbank	249268,454
Provincial	2468727,079	Provincial	149864,901
Sofitasa	130439,538	Sofitasa	2475961,341
Unibanca	111486,489	Venezolana De Credito	146542,895
Venezolana De Credito	501656,253		496387,724

Cuadro N°13:
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004

- En cuanto al pasivo total para Mayo del 2002, el pasivo de Banesco de Banesco era de un 37,19% menor que el de Unibanca y para Junio del 2002 presentó un incremento de 165,84% de su pasivo total.

Millones de Bolívares (Bs.), Junio 2002

Banco	Mayo 2002 Reservas de capital	Banco	Junio 2002 Reservas de capital
Banesco	13969,512	Banesco	28142,229
Bolívar	310,614	Bolívar	381,893
Caroní	13329,596	Caroní	13696,904
Central	1901,65	Central	2003,26
Citibank	8239,327	Citibank	13274,25
Corp Banca	13801,283	Corp Banca	18896,662
De Venezuela	38809,77	De Venezuela	53707,005
Del Caribe	15022,266	Del Caribe	18272,766
Del Sur	1937,073	Del Sur	2381,921
Exterior	18961,631	Exterior	25143,19
Fondo Común	3605,414	Fondo Común	4090,615
Mercantil	69202,551	Mercantil	79077,799
Norvalbank	1054,857	Norvalbank	1335,422
Provincial	71696,502	Provincial	78915,839
Sofitasa	3600,247	Sofitasa	5057,93
Unibanca	21793,814	Venezolana De Credito	31790,7611
Venezolana De Credito	26792,871		

Cuadro N°14:
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004

- En cuanto a las reservas del capital para Mayo del 2002 Banesco contaba con un 35,90% menos que Unibanca, lo cual luego de la fusión en Junio del 2002, presentó Banesco un incremento en la reserva de capital de 101%.

Millones de Bolívares (Bs.), Junio 2002

Banco	Mayo 2002 Total del Patrimonio	Banco	Junio 2002 Total del patrimonio
Banesco	114395,454	Banesco	472727,419
Bolívar	15463,38	Bolívar	15819,773
Caroní	47077,379	Carona	48822,095
Central	26056,152	Central	28330,735
Citibank	68574,71	Citibank	98031,484
Corp Banca	94722,385	Corp Banca	119995,111
De Venezuela	462340,317	De Venezuela	514709,498
Del Caribe	94248,31	Del Caribe	106623,748
Del Sur	67789,895	Del Sur	69318,884
Exterior	81909,422	Exterior	111580,904
Fondo Común	45583,573	Fondo Común	44131,933
Mercantil	382797,658	Mercantil	478081,969
Norvalbank	25146,065	Norvalbank	35570,877
Provincial	408160,565	Provincial	462909,99
Sofitasa	20701,647	Sofitasa	27442,075
Unibanca	259459,157	Venezolana De Credito	173892,836
Venezolana De Credito	129319,911		

Cuadro N°15:
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004

- En cuanto al pasivo total del patrimonio en Mayo del 2002, Unibanca presentaba un 126,81% más que Banesco y luego, en Junio del 2002 se presenta un 313% de incremento en el total patrimonial de Banesco.

Ahora para tener una mejor visión del efecto de la fusión, Banesco-Unibanca se presenta información financiera a continuación para Octubre del año 2004.

Millones de Bolívares (Bs.), Octubre 2004

Banco	Disponibilidad	Efectivo	Banco Central de Venezuela
Banesco	1018150,59	126259,91	722352,849
BanPro	39780,314	2539,332	27418,319
Canarias de Venezuela	223055,912	5862,159	73897,3
Caroní	147947,652	14217,808	101582,439
Central	82986,304	7277,575	61921,035
Citibank	17988,506	4685,313	105794,909
Corp Banca	173171,27	27093,199	112488,762
De Venezuela	1180111,03	114400,89	867468,585
Del Caribe	257090,775	47410,387	157705,313
Del sur	138882,189	7469,954	91815,586
Exterior	262641,737	14308,801	181614,888
Fondo Común	150049,054	28968,972	99350,476

Cuadro N°16:

**Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004**

- Como se observa en el cuadro, Banesco tiene una alta disponibilidad financiera (la segunda después del Banco de Venezuela), es el tercero en efectivo, y el tercero con dinero enterado en el Banco Central de Venezuela.
- A continuación, se presenta en el cuadro lo referente a su activo y pasivo:

Millones de Bolívares (Bs.), Octubre 2004

Banco	Total del Activo	Total del Pasivo
Banesco	6047463,52	5162808,114
BanPro	263947,357	215762,205
Canarias de Venezuela	845567,733	748830,362
Caroní	848552,231	733910,461
Central	473480,727	414686,406
Citibank	1068808,52	858772766
Corp Banca	1130229,13	913871,155
De Venezuela	6760577,76	5879069,272
Del Caribe	1355603,62	1176743,822
Del sur	682180,147	572079,568
Exterior	1415583,62	1227843,077
Fondo Común	928174,692	788113,283

Cuadro N°17:
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004

- Su razón financiera circulante es de 1,17, significa que por cada bolívar adeudado, cuenta 1,17 bolívares de respaldo, lo cual no es la mejor de las razones financieras, pero en esta época de crisis, es aceptable.
- A continuación se muestran en el cuadro los ingresos financieros:

Millones de Bolívares (Bs.), Octubre 2004

Banco	Ingresos Financieros
Banesco	275116,815
BamPro	14913,546
Canarias De Venezuela	57151,011
Caroní	49238,667
Central	22950,04
Citibank	50909,844
Corp Banca	54854,133
De Venezuela	284721,224
Del Caribe	63362,866
Del Sur	33642,094
Exterior	80489,864
Fondo Común	58799,456
Mercantil	285829,046
Occidental de Descuento	180495,169
Provincial	286602,494
Sofitasa	17721,649

Cuadro N°18:
Estados financieros de los principales bancos del país luego de la fusión,
Diciembre 2004

- Se observa que Banesco para Octubre del 2004 es el tercer banco en obtener ingresos financieros detrás de los bancos Mercantil y Venezuela.

Ventajas comparativas de la fusión entre Banesco y Unibanca

- Esta fusión es la octava que Banesco hace en Venezuela y cabe destacar que la Integración financiera, tecnológica y operativa derivada de este último proceso de fusión posiciona a la institución como el más importante banco de capital 100% nacional dentro del sistema financiero y la cuarta del ranking en cuanto a

tenencia de activos y a captaciones del público se refiere dentro del subsistema banca comercial y universal.

- Debe mencionarse que, Banesco se encuentra posicionado como líder en número de agencias al público, tras registrar al cierre del 2004 un total de 374 ubicadas en todo el país, de las cuales el Distrito Capital concentra el 20,6% (78 agencias), el estado Miranda 20,1% (76 agencias) y en el estado Zulia 11,9% con un total de 45 agencias; Maturín cuenta con 4 (cuatro) agencias.
- Es importante decir que, el segundo semestre fue la incorporación en el mes de Julio de la acción de Banesco al índice Bursátil de Caracas (IBC). Para el momento de su inclusión a la cesta del IBC, Banesco contaba en su haber con 3.1 millones de acciones en circulación.
- En materia de Fideicomiso, Banesco totalizó Bs. 1685 millones, situándose en el cuarto lugar en el mercado. La importancia adquirida por la institución en este tipo de activos es resultado de la trayectoria de cada una de las entidades que formaron el nuevo banco. Dada la trayectoria de Unibanca en el manejo de recursos de política habitacional, Banesco, tras la fusión, se consolidó como líder en la captación de este tipo de recursos totalizando al concluir el año 2002 Bs. 394,8 millones, equivalente a una participación de mercado de alrededor de 27,0%, sobre todo porque en el pasado, Banesco había crecido el producto caja familia.
- Asimismo, los ingresos financieros presentaron un crecimiento intersemestral de Bs. 166 millones (173,7%), derivado fundamentalmente del incremento de 161,15 de los ingresos por concepto de cartera de crédito, los cuales representan el 55,9% de los mismos, así como por el alza registrada en los ingresos por inversiones en valores (184,5%).
- Es bueno mencionar que para Junio del 2002, a pesar de las condiciones adversas presentes en la economía y el clima de incertidumbre imperante en el

país, Banesco mantuvo durante el semestre su posición dentro del estrato al cual pertenece. Adicionalmente, destaca la importancia adquirida por los rubros total patrimonio y captaciones a plazo.

- Tras el proceso de fusión, Banesco ocupó a lo largo del semestre la cuarta posición en lo que a captaciones del público se refiere, manteniendo su participación de mercado. Concretamente, al cierre de diciembre los recursos provenientes del público fueron equivalentes a un crecimiento intersemestral de 19,7%. De dicho total, 57,4% correspondió a cuentas corrientes; 28,4% a depósitos de ahorro y 9,7% a depósitos a plazo.
- En cuanto a las inversiones en títulos valores, estas totalizaron Bs. 994 millardos, equivalente a una variación intersemestral de Bs. 465,3 millardos (88,0%). Del total colocado por la banca en este tipo de instrumento, la cuota de Banesco fue de 16,3%, situándose 5,2 puntos por encima de la participación obtenida al cierre del primer semestre.
- Debe especificarse que Banesco refleja una mayor orientación del uso de fondos hacia las inversiones en títulos valores en detrimento del otorgamiento de préstamos. Tal aseveración deriva, en primer lugar, de la disminución en la participación de la cartera de crédito durante el semestre, pasando de 30,25 a 25,1% al cierre del 2002, lo cual implica una disminución de 5,2 puntos. Mientras que las inversiones en valores incrementaron su participación en 12,1 puntos, concentrando en diciembre el 34,8% del total activo.
- En cuanto al activo productivo de acuerdo a los rubros que lo conforman, arrojó en primer lugar el incremento de 1,6% de la cartera de crédito neta. La desagregación de la cartera de crédito refleja un comportamiento contrario al del mercado, presentando la cartera demorada de Banesco una caída intersemestral de 25,3% tras pasar de Bs. 71 millardos en Junio a Bs. 53 millardos al cierre de Diciembre del 2002.

- Lo que los gerentes entrevistados consideran es que los procesos de fusión, no solo conducen a economías de escala cuyos beneficios se cosechan en el mediano plazo, sino que para él es necesario pasar por importantes niveles de gastos entre los cuales los correspondientes a una serie de amortizaciones tienen una participación significativa.
- Destaca igualmente el cumplimiento por parte de Banesco Universal de la normativa establecida por el ejecutivo, de destinar obligatoriamente el 12% de su cartera de crédito bruta al financiamiento del sector agrícola. Al cierre de Diciembre del 2002 Banesco registró préstamos a este sector por un total de Bs. 108,8 millardos, lo cual representa el 12,9% de la cartera de crédito bruta del banco. Del total de préstamos otorgados por el subsistema a este sector primario de la economía, Banesco concentró aproximadamente el 10%.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES.

- El proceso de fusión es algo normal en el sector financiero, entre instituciones financieras que buscan un fin único: Mayores ingresos financieros.
- Este trabajo de investigación dio a conocer que la fusión permite reducir costos indeseables y es una buena herramienta en la economía de escala.
- A través de este estudio se pudo verificar que para Banesco fue un excelente negocio la adquisición de Unibanca, además hoy día, es el primer banco del país en promedio de sus operaciones financieras y bursátiles.
- Con la fusión Banesco incrementó su tecnología e incurrió en despidos, casi en un 16,5% de la nómina conjunta con Unibanca antes de la fusión.
- Banesco amplió la red de agencias y sucursales del país, pese haber cerrado 23 establecimientos, en Maturín el Unibanca de la avenida Juncal.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda a los Gerentes locales:

- Ser mas diligentes con los problemas que se le pueden presentar a los clientes.
- Hacer un estudio de los tiempos y movimientos de atención al público por parte de las taquillas y del personal empleado.
- Mejorar los procesos que realiza, ofreciendo a sus clientes la mejor calidad de servicio y mejorando su posición competitiva.
- Someter a revisiones periódicas los movimientos financieros y darle seguimiento a todas sus operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Acedo, C & Acedo, A (1997). **Instituciones Financieras.** (7ma ed.). Caracas: Mc. Graw Hill.

Ander-Egg, E. (1987). **Técnicas de Investigación Social.** (21 ed.). Buenos Aires: Humanista.

Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación.** (3 era ed.). Caracas: Episteme.

Barreto, Cova, Rosales y Ocanto (2001). **Impacto de la alianza estratégica del banco Provincial Sociedad Anónima con el grupo Bilbao-Viscaya Argentería (BBVA).**

Beer Michael (1987). Enfoque planeado. **Matriz de análisis comparativo.**

Braverman (1992). **Lista de chequeo o verificación.**

Davis Fred (1994). **Análisis situacional.**

Díaz Perfecto y Ríos (2002). **Análisis de la fusión bancaria de Del Sur entidad de ahorro y préstamo para su transformación a banco universal.**

Gobierno Nacional. **Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras.** Decreto Ley N° 3.228 Gaceta Oficial N° 4.649 de la República Bolivariana de Venezuela. Año 2003.

Llano de la Hoz Silvio (1986). **Análisis de Gestión Gerencial.**

Manual organizacional de Banesco (2003).

Méndez A., C. (1998). Metodología. (2da ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Sabino, C (1992). El Proceso de la Investigación. Caracas: Panapo.