AAQ 1463
TESIS
IF2004
96.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

PROCESO DE FUSION BANCO MERCANTIL – INTERBANK

MARIA D. GONZALEZ CAPITAN, C.I:10.331.476
PROFESOR: JOSE REQUENA UNDA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
MENCION: ANALISIS Y GESTION DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

FEBRERO 2004

INDICE

Introducción 3

Capítulo I: Problema, Objetivo, Marco Metodológico 4

1. Problema Planteado 5
2. Objetivo de la Investigación 5
3. Marco Metodológico 5

Capítulo II: Marco Teórico de la Investigación 6

1. Conceptos generales de Fusión 7
2. Características de la Fusión 7
3. Concepto de Fusión Bancaria 8
4. Tipos de Fusiones Bancarias 8
5. Efectos de las Fusiones Bancarias 9
6. Fases de las Fusiones Bancarias 10
7. Teorías del origen de las Fusiones y Adquisiciones Bancarias 10
8. Implicaciones de las Fusiones Bancarias 13
9. Riesgos de las Fusiones Bancarias 14
10. Errores más frecuentes de las Fusiones Bancarias 14
11. La cultura en las Fusiones y Adquisiciones 15

Capítulo III: Desarrollo 17

1. Antecedentes de la Fusión Mercantil-InterBank 18
2. La clave del éxito 19
3. Detalles del proceso de fusión 21
4. Complejidad y Magnitud de la fusión 25
5. Logros de la fusión 31
6. Indicadores Relevantes 33
7. Situación actual 34

Conclusiones y Recomendaciones 36

Glosario 37

Bibliografía 39

INTRODUCCION

Cada vez más las empresas recurren a las fusiones y adquisiciones (F&A), como mecanismo para crecer y/o diversificarse. Particularmente en los mercados más desarrollados, hay un renovado interés por crecer y expandirse.

La dinámica de numerosas industrias sugiere una tendencia importante hacia la consolidación. Las empresas de cierto tamaño, apoyadas en los recientes avances tecnológicos, tienden a estar mejor posicionadas para diluir sus gastos, y aprovechar economías de escala.

Las empresas ven a las fusiones y adquisiciones como un mecanismo para crecer de forma rápida, o diversificar las operaciones hacia otras líneas de negocios. Cada vez más, hay opciones para financiar transacciones de adquisición de empresas, tan pronto como el comprador demuestre que se trata de una operación rentable.

Sin embargo, la experiencia indica que las fusiones y adquisiciones son un mecanismo de crecimiento altamente riesgoso.

La importancia de este trabajo, consiste en pretender dar un aporte a debate para el caso venezolano, por lo que intenta identificar como se manejó el proceso de fusión bancaria entre Banco Mercantil e Interbank para los años 2000-2001.

El documento de estudio se divide en tres capítulos. En el primer capitulo se expone el problema planteado y el objetivo de la investigación. También se presenta el marco metodológico utilizado para el análisis de datos y teorías.
En el segundo capítulo, se presentan los principales planteamientos teóricos que existen en torno al tema de las fusiones. Y en el tercer capítulo se presenta el desarrollo del trabajo, donde se realiza un análisis empírico utilizando datos e información para el período en que se realizó el proceso de fusión que fueron los años 2000 y 2001.

CAPITULO I

EL PROBLEMA PLANTEADO
OBJETIVO DEL TRABAJO
MARCO METODOLOGICO

1.- PROBLEMA PLANTEADO

Se plantea como el problema de la investigación el análisis de cómo se llevó a cabo la fusión bancaria entre las instituciones Banco Mercantil e InterBank.

Asimismo se plantea como parte de la investigación cuáles fueron los resultados, los logros y la situación hoy día de ese proceso.

2.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

2.1- Objetivo General:

La investigación realizada tiene como objetivo principal exponer como se llevó a cabo todo el proceso de fusión entre las instituciones financieras Mercantil e InterBank, señalando los detalles de cada etapa así como los resultados obtenidos y su proyección futura.

3.- MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1- Tipo de Investigación:

Con el fin de dar respuestas al problema formulado en el trabajo, se realizará una investigación de tipo descriptivo, documental e histórico, que permitirán caracterizar y relacionar el comportamiento de las variables involucradas y relacionadas en el estudio durante todo el proceso que duró la fusión bancaria entre las dos instituciones.

Es una investigación descriptiva porque su preocupación primordial es describir las características fundamentales de los fenómenos ocurridos.

Asimismo, se puede decir que es una investigación documental porque el análisis es realizado sobre datos e información proporcionados por las instituciones participantes.

Es histórica, porque los datos que están bajo estudio corresponden a fechas pasadas, y se analiza un período (2000-2001).

CAPITULO II
MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

1.- CONCEPTOS GENERALES DE FUSION

- Constituye una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles.
- Constituye una fusión la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad.
- Es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola.
- Es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra o que sean confundidas para constituir una nueva sociedad subsistente y ésta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes.
- Es un caso especial de la disolución de las sociedades, mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o que se constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan (absorción).
- Es el acuerdo de dos o más empresas jurídicamente independiente, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y forman una nueva sociedad.

2.- CARACTERÍSTICAS DE LA FUSION

- Puesta en marcha por dos o más sociedades de todos sus activos con la toma del pasivo, ya produciendo la creación de una sociedad anónima nueva, realizando aportes a una sociedad preexistente (absorbente) y aumentando su capital en el caso de que el activo neto exceda su capital suscrito.
- La desaparición de la sociedad aportante o absorbida.
- La atribución de nuevos derechos sociales a los asociados de las sociedades desaparecidas.
- Los accionistas de la sociedad absorbida no forman parte de la otra.
- Las fusiones son operaciones generalmente practicadas en períodos de expansión económica o de crisis.

3.- CONCEPTO DE FUSION BANCARIA

Es la unión de dos o más entidades bien sea por Incorporación o 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 este 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.

4.- TIPOS DE FUSIONES BANCARIAS

Las fusiones y adquisiciones bancarias han sido potenciadas en los últimos años por el cambio experimentado en las regulaciones, en respuesta a la creciente integración financiera internacional y a los rápidos cambios tecnológicos. Por ejemplo, en Estados Unidos el relajamiento de las reglas contra la actividad bancaria interestatal en los años ochenta, la Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act de 1994 y la Gramm-Leach-Bliley Act de 1999, han eliminado una serie de restricciones legales que hasta hace unos cuantos años impedían o dificultaban la realización de fusiones.

El marco que regula las fusiones bancarias en Venezuela está constituido por la Resolución No. 015-0596 de la Junta de Emergencia Financiera (30 de julio de 1996) y por la Ley de Estímulo a la Competitividad, el fortalecimiento patrimonial y la racionalización de los gastos de transformación del sector bancario.

El marco actual establece que las fusiones bancarias pueden ser de dos tipos:

1. Por Incorporación, cuando dos o más institución 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 título universal de sus patrimonios a la nueva sociedad.

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

5.- EFECTOS DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

- Creación de una nueva razón social, resultante de la disolución de dos o más entidades solicitantes de la Fusión, que implique el traspaso en conjunto de sus respectivos capitales de la entidad con la nueva razón social, la cual también adquirirá la totalidad de los derechos y obligaciones de las instituciones fusionadas.

- Absorción de una o más instituciones por otra, lo cual conllevará la desaparición de la (s) entidad (es) absorbida (s) y el traspaso de la universalidad de su (s) capital (es), activos y pasivos a la entidad absorbente.

- Compra de la totalidad de las acciones de la entidad absorbida por parte de la entidad absorbente. Como consecuencia de esta operación, y luego de la comprobación del hecho mediante acta notarial y de haberse cumplido con las formalidades establecidas en el Código de Comercio y en las disposiciones legales vigentes, los activos y pasivos de la entidad absorbida se integrarán al capital de la entidad absorbente, quedando la primera disuelta y liquidada de pleno derecho.

- La creación de valor o riqueza para los accionistas de las entidades se convierte en un efecto de las fusiones y adquisiciones bancarias.

6.- FASES DE LAS FUSIONES BANCARIAS

Para realizar una fusión bancaria deberá existir un plan de fusión que contendrá lo siguiente:

1. Cronograma de ejecución del plan de Fusión, indicando en forma clara y precisa las etapas y lapsos en que se cumplirá y el responsable de su ejecución.
2. Fundamentos económicos financieros de la Fusión.
3. Análisis del impacto de la Fusión en las áreas legal, financiera, contable y legal.
4. Diagnóstico y programas de las áreas de tecnología, recursos humanos, administración y operaciones.
5. Estados financieros proforma de Fusión, esto es como se estime comenzar después de realizada la Fusión.
6. Estructura accionaria que tendrá en ente financiero resultante de la Fusión una vez llevado a cabo este proceso.
7. Relación de los nexos o vinculaciones de cualquier tipo incluyendo, parentesco de consanguinidad o afinidad existentes entre los accionistas.
8. Copia del proyecto de estatutos sociales del ente resultante de la Fusión.

7.- TEORIAS DEL ORIGEN DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES BANCARIAS

Se ha desarrollado una variedad de teorías para explicar las fusiones y adquisiciones bancarias. En la mayoría de los casos, la evidencia sugiere que es necesario considerar varias de las teorías en conjunto para explicar este tipo de fenómenos.

7.1.- La Teoría de la Eficiencia

Las fusiones y adquisiciones bancarias permiten que los bancos grandes y solventes absorban los bancos pequeños o los que se encuentran en una situación de tensión financiera, con la consecuente promoción de la fortaleza del sistema financiero. Quienes proponen esta teoría sostienen que la institución financiera a ser adquirida (la llamada entidad target) no tiene necesariamente que encontrarse en un estado de insolvencia; basta con que su tasa de crecimiento sea inferior a la de sus competidores. Según esta teoría, las fusiones y adquisiciones son beneficiosas para la sociedad, pues la gerencia del banco exitoso toma el control del adquirido, con la consecuente mejora de la eficiencia del sistema financiero.

7.2.- La Teoría de las Economías de Escala

Las fusiones y adquisiciones bancarias promueven un incremento de los rendimientos, al permitir que los bancos logren mayores economías de escala. Según esta teoría, los bancos grandes proporcionan servicios más eficientemente que los bancos pequeños y las fusiones ofrecen la vía más rápida de crecimiento hacia las escalas de operación que proporcionan mayores economías. Ciertamente, esta es una de las vías por medio de las cuales las fusiones permiten mejorar la eficiencia del sistema bancario en general. Así, esta teoría se encuentra en realidad muy ligada a la teoría de la eficiencia.

7.3.- La Teoría de la Diversificación de Mercados

Las fusiones y adquisiciones bancarias facilitan la diversificación en nuevos mercados. Un banco que otorga préstamo en una región, o en un país cuyas regiones se encuentren expuestas a las mismas variables económicas, corre el riesgo de sufrir pérdidas importantes si la economía en cuestión experimenta una recesión. En cambio, cuando dos bancos de regiones o países con economías diferentes se fusionan, es de esperar que los choques externos afecten con diferente intensidad a cada una de las regiones o de los países, o que tengan impacto en una de las economías sin afectar a la otra.

En consecuencia, la cartera de préstamos de una institución está sujeta a menos riesgo al encontrarse diversificada en diferentes mercados.

7.4.- La teoría de la Diversificación de Productos

Las fusiones y adquisiciones bancarias facilitan la diversificación en nuevos productos. Esta explicación es similar a la anterior, pero emplea el concepto de la diversificación de productos financieros en vez de mercados. La diversificación de productos que resulta de una fusión entre, por ejemplo, un banco comercial y un banco de inversión reduce el riesgo de ambos bancos, en la medida en que los rendimientos de las distintas líneas de negocios fusionadas se encuentren imperfectamente correlacionados entre sí.

Existen otros tipos de teorías de diversificación.

Por ejemplo, las fusiones y adquisiciones bancarias pueden ofrecer (1) oportunidades de promoción a los administradores y empleados de los bancos, si conservan su puesto después de la fusión, y (2) oportunidades adicionales de diversificación a los accionistas mayoritarios del banco, quienes suelen encontrarse en una posición poco diversificada y, en consecuencia, realizan inversiones subóptimas.

7.5.- La Teoría de la Información Privilegiada

Las fusiones y adquisiciones bancarias ocurren porque los administradores de la institución financiera que adquiere poseen información confidencial sobre la entidad a ser adquirida. En este caso, el banco que adquiere estaría dispuesto a erogar un precio superior al de mercado por las acciones del banco a ser adquirido, siempre y cuando la información induzca a valorar las acciones del banco adquirido a un precio superior al mercado.

7.6.- La Teoría del Poder de Mercado

Las fusiones y adquisiciones bancarias ocurren porque incrementan la participación de mercado de la institución que adquiere, lo cual le permite no sólo

operar a una escala más eficiente sino también ejercer poder de mercado en una industria más concentrada. Aun cuando una concentración alta puede significar cierto grado de monopolio, una mayor concentración es generalmente resultado de una intensa competencia. Según un estudio reciente sobre la banca venezolana (Zambrano, Vera y Faust, 2000), es difícil argumentar que durante los últimos quince años algún banco haya ejercido una posición de dominio en el mercado de créditos. Además, los autores calculan que la concentración del sistema bancario nacional ha disminuido en los últimos cinco años, justamente cuando se han producido las primeras fusiones bancarias.

8.- IMPLICACIONES DE LAS FUSIONES BANCARIAS

Entre las principales implicaciones que conlleva una fusión bancaria, podemos mencionar:

- Mejora la calidad del servicio bancario
- Bajan los costos de transformación
- Solidez y prestigio en el mercado financiero
- Competitividad en el mercado financiero
- Administración más metódica y fiscalización centralizada
- Pueden bajar los pasivos laborales (Despidos masivos)
- Dependiendo como esté la economía del país la fusión será una buena estrategia
- Posible confusión del publico sobre qué pasará con su cuenta, tarjetas, etc.

9.- RIESGOS DE LAS FUSIONES BANCARIAS

Los principales riesgos que se corren ante estos procesos son:

- Ahorros operacionales no alcanzables.
- Pérdida de valor de la entidad adquirida.
- Deterioro del servicio al cliente.
- Pérdida de clientes objetivo.
- Frustración de los empleados.
- La integración toma mucho tiempo.
- Deterioro de la imagen en el mercado de la institución absorbente o de la nueva institución (en el caso de que el banco adquirido no tuviera buena reputación en el sistema financiero).

10.- ERRORES MAS FRECUENTES DE LAS FUSIONES BANCARIAS

- Asumir que la compañía adquiriente está preparada o capacitada para una fusión bancaria.
- Sobreestimar las sinergias de costos, y basar el precio exclusivamente en ahorros o reducción de gastos proyectados.
- Responsabilizar por la fase de integración a personal ejecutivo que no dispone de tiempo suficiente para este proceso, o no tiene incentivos claros para trabajar por su éxito
- Iniciar la fase de integración sin haber determinado el grado de integración que se está buscando, y por consiguiente no contar con la planificación adecuada
- Conformar los equipos de integración sólo con personal de la compañía "adquiriente"
- Limitar comunicación a un solo mensaje inicial, o hacerlo de forma muy esporádica
- Tratar de aplicar "recetas" de integración sin tomar en cuenta las particularidades de cada operación
- Diseñar el plan de integración en el "laboratorio de planificación", sin tomar en cuenta la opinión de los expertos funcionales

11.- LA CULTURA EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

Las razones que justifican una asociación estratégica entre dos instituciones financieras suelen verse muy bien a priori, cuando se desarrolla el proyecto. Los portafolios combinados de productos ofrecen sinergias importantes o las proyecciones económicas prometen ahorros significativos y mejoras de los rendimientos; en fin, una bien fundada expectativa de ganar-ganar para todas las partes. El conflicto entre culturas es considerado la principal causa de fracaso en las fusiones y adquisiciones, y se deben contar con los perfiles financieros reales de los entes.

La cultura puede definirse como "el conjunto de principios, creencias y normas de comportamiento aceptados, que determinan cómo funcionan las cosas en una institución". Al enfrentar este fenómeno, el Banco que se fusiona con otro tiene tres opciones: (1) imponer sus valores, (2) permitir que los Bancos fusionados mantengan culturas separadas y dejar que se integren con el tiempo, y (3) combinar ambos elementos para crear nuevos valores y principios. El camino "adecuado" dependerá de las razones que motivaron la adquisición, el tamaño y poder relativo de cada Banco, la capacidad para fusionar productos y mercados, y por supuesto la similitud de culturas. Los casos siguientes ayudan a entender el valor de gerenciar asertivamente los procesos culturales en una fusión bancaria.

La compañía que adquiere impone su cultura:

Esta es la situación más común. El "banco líder" impone sus principios, estándares y comportamientos. Si esto no se hace de acuerdo con una estrategia, se pueden destruir los valores que originalmente justificaron la adquisición, por ello deben estar muy claros y precisos los informes del ente a adquirir.

Las dos culturas coexisten o se fusionan lentamente:

Una cultura efectiva en un mercado no es necesariamente exitosa en otro. Aun en ambientes similares, no es conveniente imponer rasgos culturales en un banco

adquirido que, aun siendo más pequeño, puede tener valores y creencias bien arraigados.

Integrar las culturas:

Esta es la opción más difícil. La premisa fundamental es aprovechar las fortalezas de ambos Bancos para crear un nuevo ambiente cultural. Las dificultades de la integración son obvias; superarlas requerirá mucha gerencia y habilidad en el manejo de relaciones personales.

Todas las proyecciones de mercado, económicas o de ahorros dependen de que las personas puedan trabajar juntas y se entiendan. De otra manera las posibilidades de fracasar son enormes.

Es sumamente importante considerar las características del ente a adquirir y su capacidad para ser absorbido.

CAPITULO III

DESARROLLO

1.- ANTECEDENTES DE LA FUSION MERCANTIL – INTERBANK

Los Presidentes del Banco Mercantil, Gustavo Marturet Machado, y de Interbank, Victor Gill Ramírez, anunciaron el 20 de Julio de 2000 un acuerdo para iniciar un proceso de fusión de ambas Entidades Financieras, lo que convertiría a Mercantil en la primera institución financiera de Venezuela, con liderazgo en el ranking local en cuanto a activos, cartera de créditos y captaciones.

Banco Mercantil es la principal subsidiaria de Mercantil Servicios Financieros, con una trayectoria de más de 75 años en todas las áreas del mercado. Mantiene una cartera de créditos de muy buena calidad, altamente diversificada, en los sectores corporativo, comercial y de consumo siendo especialmente fuerte en el segmento de las pequeñas y medianas empresas, líder en el área de préstamos al consumidor, crédito hipotecario, fideicomiso y servicios electrónicos.

La Organización InterBank incluye en la fusión, a InterBank Banco Universal, con 85 años de actividad financiera, que ocupaba el 6º lugar en el ranking en cuanto a captaciones y activos, y destaca por sus elevados índices de eficiencia y rentabilidad, y excelente servicio a la clientela. Además, cuenta con una importante red de oficinas a nivel nacional, que incluye las agencias de la Venezolana Entidad de Ahorro y Préstamo, la entidad más antigua del mercado y líder en ahorro habitacional.

Posteriormente al anuncio oficial del acuerdo de fusión, el 29 de Agosto de 2000 ambas instituciones convinieron los términos del acuerdo de fusión tal como estaba previsto. El 27 de Septiembre se realizó el cruce del 97% de las acciones de InterBank en la Bolsa de Valores de Caracas por parte del Banco Mercantil.
Luego, en Asambleas extraordinarias de accionistas celebradas paralelamente el 28 de Septiembre en el Banco Mercantil C.A. Banco Universal e InterBank C.A. Banco Universal fue aprobada la fusión entre ambas instituciones financieras.

Durante la Asamblea de Mercantil los accionistas acordaron la "fusión por absorción" de InterBank Banco Universal, por lo que Banco Mercantil sucede a título universal la totalidad de los activos, pasivos y patrimonio de InterBank. Asimismo aprobaron un aumento de capital mediante la emisión de acciones preferidas como consecuencia de la fusión que contribuirá al fortalecimiento y crecimiento del Banco Mercantil.

Para efectuar este trámite, Mercantil e InterBank recibieron la autorización de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, para realizar la fusión por absorción de InterBank por parte del Banco Mercantil, el 4 de Diciembre de 2000, mediante resolución publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela de fecha 7 de Diciembre de 2000.

En virtud de este trámite, el proceso de fusión entre ambas instituciones quedó legalmente concluido, por lo cual el Banco Mercantil, queda como titular o propietario de todos los activos de InterBank y asume todo el pasivo de ese Banco.

La aprobación de esta fusión es el paso previo a la integración operativa de ambas empresas, la cual comprende un conjunto de actividades que conducirá a la suma de dos instituciones financieras que generará una nueva entidad con mayor dinamismo en la actividad financiera, mayor solidez y mejores oportunidades de negocio, entre otras.

2.- LA CLAVE DEL ÉXITO.

El proyecto inicial se desarrolló en tres fases, en la primera se seleccionó el Banco, luego se formalizó la adquisición, y en la tercera fase se firmó un contrato de compra y venta en el cual se establecieron todas las condiciones que regirían el proceso.

El proyecto de fusión se denominó Uno+1, vehículo a través del cual, se mantuvo informado tanto al personal de Mercantil como de InterBank, clientes, comunidad y público en general. El equipo de integración estuvo conformado por 18 personas de Mercantil, 10 de InterBank y los consultores externos (JP Morgan & Co. Incorporated).

En solo semanas (126 días) ambas instituciones se convirtieron en una sola, un solo equipo, una red de oficinas, una sola tecnología y un solo establecimiento para atender a la clientela. Entre el 16 y 18 de Febrero de 2001 se produjo la integración operativa y el 19, todas las oficinas de Mercantil y de InterBank abrieron sus puertas bajo la denominación Banco Mercantil.

El proceso resultó una experiencia bien interesante porque tocaba diferentes aspectos de la infraestructura tecnológica. Se comenzó por definir el esquema de integración para la aplicación de los sistemas de ambas instituciones y posteriormente se abocaron a la parte tecnológica que involucraba un ambiente de redes de telecomunicaciones, interconexiones, la integración de computadoras sin afectar y sin crear nuevos soportes de infraestructura. Luego vino la aplicación tecnológica en las oficinas que permitió la sinergia entre las plataformas existentes tanto en InterBank como en el Banco Mercantil.

Vale destacar que el área de sistemas de InterBank se acopló muy bien con la de Banco Mercantil y se logró realizar una sinergia entre ambas instituciones. Se desarrollaron los planes conjuntamente con el equipo de InterBank, lo cual resultó todo un éxito. Luego vino la creación de las metodologías de trabajo con los simulacros que había que implantar lo que garantizó que las operaciones, el primer día de la integración, fueran una réplica de lo que se había realizado antes. Durante el proceso, en ningún momento se paralizaron las operaciones de ambas instituciones. Se remodelaron oficinas y se cambió la infraestructura, sin afectar la actividad diaria de los dos bancos.

La razón primordial que motivó a Mercantil para fusionarse con InterBank es que se trataba de un banco más pequeño que Mercantil, muy bien gerenciado y con un nivel de rentabilidad importante para su tamaño y característica, que complementaba muy bien con Mercantil. Además de esta razón, estaba el aspecto del posicionamiento de mercado de Mercantil que antes de la integración mantenía un 10% y ahora, con la fusión, se fortalece con más del 15%.

La experiencia que se obtuvo de este proceso ha sido fundamental y que no solo aplica a procesos de integración sino a proyectos en general donde dos instituciones tienen que ir aunadas por un mismo propósito y espíritu.

3.- DETALLES DEL PROCESO DE FUSION

3.1.- Fase de Planificación:

El proceso de fusión entre estas dos instituciones financieras se llevó a cabo tomando en cuenta los siguientes aspectos claves:

- Establecer una estrategia de integración: visión, principios guía y prioridades.
- Crear el caso de negocios: determinar ahorros potenciales, metas financieras por línea de negocios, costos y éxitos rápidos.
- Desarrollar el "Plan de los 100 Días"
- Identificar riesgos y acciones mitigantes
- Crear la función de Gerencia de Proyecto: definir roles y responsabilidades, modelo de gobierno y toma de decisiones
- Establecer estrategia de retención de clientes
- Desarrollar programa de retención de empleados
- Atender diferencias culturales
- Desarrollar en detalle ambiente de Tecnología de Información objetivo

- Monitorear muy de cerca estabilización de niveles de servicio
- Comunicar, comunicar, comunicar

La fase de Planificación duró 8 semanas, del 21/8/2000 al 13/10/2000, formalizando la compra de InterBank el 28/09/2000.

Se realizaron los siguientes lineamientos:
- Plan de Trabajo Integrado
- Definición de la Red de Oficinas
- Homologación de Productos

En la Fase de Planificación el Caso de Negocio significó un Total Ahorro equivalente al 60% de los Gastos de Transformación anuales de InterBank, y un Total Inversión equivalente a 42 centavos de dólar por cada dólar de ahorro operacional.

3.2.- Fase de Integración:

Para el logro exitoso de los aspectos claves de la Planificación se tomaron como principios guía los siguientes:

- La integración es de máxima importancia para la organización
- El caso de negocios es el principal impulsor del proceso de decisiones
- Trabajar con sentido de urgencia, preservando la calidad de servicio y el volumen de negocios
- Mantener estabilidad operacional y minimizar el impacto al cliente
- Honestidad, justicia y equidad
- Enfasis en los éxitos rápidos

La integración se llevó a cabo en un período de 126 días, y se puede subdividir en tres fases:

1.- Fase I: duró 4 semanas, se realizó la integración de las Areas Staff, y el inicio de la Integración de las Areas Centrales.

2.- Fase II: duró 6 semanas, se realizó homologación de tarifas, y fin de Integración de la Areas Centrales.

3.- Fase III: duró 6 semanas, se realizó la conversión de la Red de Oficinas, y el cambio de marca.

En términos de fechas sería así:

- 28/09/2000 == Formalización de la compra de InterBank
- 08/12/2000 == Aprobación de la Fusión por SUDEBAN
- 15/12/2000 == Sustitución patronal para 1700 trabajadores
- 16/02/2001 == Conversión de la Red de Oficinas

Dentro de la Fase de Integración el enfoque que se le dió a la conversión fue el siguiente:

1.- En cuanto a Conversión de Datos:

- 133 programas de conversión
- 10 aplicaciones Activas y 40 productos
- 4 aplicaciones Pasivas y 8 productos
- 1 Base de Datos de Clientes

2.- En cuanto a Integración de Oficinas:

- 33 Agencias Interbank que cierran
- 17 Agencias Banco Mercantil que cierran
- 63 Agencias Interbank que se convierten

El Equipo de Integración estaba formado por los siguientes Roles y Responsabilidades (de arriba hacia abajo):

1. Comité Ejecutivo: ente de decisión final para todos los aspectos de integración, responsable por alcanzar el ambiente operacional objetivo.
2. Líder de Fusión: miembro del Comité Ejecutivo, asignado a tiempo completo, responsable de la ejecución de la fusión y con autonomía de ejecución.
3. Líder de Integración: responsable por la definición y ejecución del calendario de integración, coordina la resolución de conflictos entre áreas de integración, coordina actividades de la Oficina de Integración.
4. Gerente de Area de Integración: dedicado al manejo de la transición de un área de integración, responsable de la dirección y conducción del proceso de consolidación de su área, responsable de las actividades de coordinación de sus frentes de trabajo.
5. Frentes de Trabajo: planifica y ejecuta actividades de integración, identifica y resuelve aspectos propios de la integración del área en cuestión.

Los riesgos que el Banco Mercantil corrió en esta fase de la Integración fueron:

- Ahorros operacionales no alcanzables
- Pérdida de valor de la entidad adquirida (InterBank)
- Deterioro del servicio al cliente
- Pérdida de clientes objetivo
- Frustración de los empleados
- La integración toma mucho tiempo
- Deterioro de la imagen de Banco Mercantil en el mercado

4.- COMPLEJIDAD Y MAGNITUD DE LA FUSION

Los principales indicadores del proceso fueron los siguientes:

- 4.823 actividades para la integración
- 460.000 clientes migrados
- 1.000.000 clientes de Ahorro Habitacional
- 26.000 tarjetas de créditos migradas
- 100.000 tarjetas de débito convertidas
- Bs. 726.000 MM de pasivos migrados
- 9 productos de pasivos homologados
- 16 productos de crédito homologados
- 385 oficinas analizadas
- 133 programas de conversión desarrollados

4.1.- Area Negocios

4.1.1.- Objetivos:

- Retener la mayor cantidad de clientes y mantener el Market Share
- Retener la fuerza de venta con conocimiento de los clientes y del mercado local
- Minimización del impacto al cliente en la toma de decisiones sobre homologación y definición de la red de oficinas

4.1.2.- Principales Indicadores:

- Homologación de 9 productos pasivos
- Creación de 2 nuevos productos
- Homologación de 16 productos activos
- 385 oficinas examinadas
- Segmentación de 400.000 clientes
- Integración de 87 personas a la fuerza de ventas

4.1.3.- Logros:

- Retención del volumen de captaciones de InterBank
- Mínimo impacto en los clientes por decisión de homologación (conversión de productos)
- Retención del 90% del personal de negocio ubicado en la red de oficinas
- Ejecución del 65% de plan de visitas a los clientes más importantes de cada oficina
- Definición del Plan de Retención Post-Fusión para clientes migrados de InterBank (venta cruzada, rentabilización de los segmentos, fidelización)
- Integración de Tarjeta de Crédito previo a la época de Navidad sin ningún impacto para los clientes

4.2.- Area Canales

4.2.1.- Objetivos:

- Poner a punto la nueva red de oficinas: personal notificado y adiestrado, procesos transitorios definidos, infraestructura tecnológica de telecomunicaciones probada y funcionando
- Dotación requerida para cada tipo de oficina (efectivo, papelería, chequeras y tarjetas de débito, microfichas, combinaciones, sellos)

4.2.2.- Principales Indicadores:

- 382 oficinas analizadas
- 49 oficinas cerradas y 63 oficinas convertidas
- Adiestramiento de 1.000 personas en el modelo operacional
- Selección de 700 personas claves
- Instalación de HW, SW y equipamiento en 63 oficinas convertidas
- Implantación de la estrategia de intercambio de personal entre las oficinas a nivel nacional. 2000 personas involucradas

4.2.3.- Logros:

- Ahorros operacionales por redefinición de la nueva red
- Estabilización de la operatividad de las oficinas impactadas en tiempo récord (3 días)
- Mantenimiento de los niveles de servicio de Banco Mercantil
- Mínimo impacto en los clientes Mercantil e InterBank

4.3.- Area Tecnología

4.3.1.- Objetivos:

- Lograr una conversión de data (clientes, saldos, productos) cumpliendo con los requerimientos de cada una de las áreas usuarias: operaciones, auditoría, contraloría, negocio y canales
- Dotar a las nuevas oficinas de la red de la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones de acuerdo al modelo de Banco Mercantil

4.3.2.- Principales Indicadores:

- Diseño, desarrollo, pruebas y conversión de:
- 133 programas de conversión
- 10 Aplicaciones Activas y 40 productos
- 4 Aplicaciones Pasivas y 8 productos
- 1 Base de Datos de Clientes

4.3.3.- Logros:

- Un proceso de conversión de alta calidad caracterizado por:
- 0 reclamos de clientes por data (diferencia de saldos, inconsistencias, errores, etc.)
- Solo excepciones documentadas
- Estabilización de las operaciones en tres días

4.4.- Area Recursos Humanos

4.4.1.- Objetivos:

- Lograr un manejo y transición de personal caracterizada por:
- Retención de talentos, trato justo, sin "ruido"
- Mantener la productividad

4.4.2.- Principales Indicadores:

- 1700 trabajadores notificados de la sustitución patronal en cinco días hábiles
- 716 trabajadores desvinculados (notificación y pago de indemnizaciones)
- Adiestramiento de 1009 personas en la nueva plataforma (Mosaic, productos y servicios y Consist)

4.4.3.- Logros:

- Un proceso de manejo de personal pulcro, transparente y justo que fue ampliamente aceptado entre los trabajadores, en medio de la discusión de las dos convenciones colectivas
- Retención del talento
- Personal adiestrado y con las competencias necesarias para desempeñarse bajo el modelo Mercantil desde el primer día de operación
- Proceso de transición de personal sin ruido, sin demandas, sin conflictos

4.5.- Area Operaciones

4.5.1.- Objetivos:

- Lograr la integración de las áreas operativas con mínimo impacto para las operaciones del día a día, manteniendo los niveles de servicio y obteniendo las máximas sinergias

4.5.2.- Principales Indicadores:

- Integración a 15 áreas operativas (el mayor esfuerzo de integración dentro de las áreas centrales)
- Unificación de la compensación desde Noviembre 2000 (aprox. 2.000.000 cheques mensuales de InterBank)
- Manejo de 35.000 Préstamos Hipotecarios y Cuadre de las Captaciones de Ahorro Habitacional (LPH)

4.5.3.- Logros:

- Las primeras áreas que se integraron correspondieron a Operaciones, creando confianza y obteniendo experticia en la organización. (Control de Efectivo, Valores, Proveeduría)
- Proceso de integración gradual que se inició durante la Fase I y concluyó con la Fase III
- Cero impacto en las operaciones del día a día de ambos bancos durante el proceso de transición
- Rol fundamental en el proceso de decisiones de la conversión y manejo de excepciones

4.6.- Area Inmuebles

4.6.1.- Objetivos:

- Remodelar la planta física y acondicionar las oficinas InterbanK y Mercantil impactadas por el proceso de fusión
- Entregar a tiempo las oficinas remodeladas
- Reemplazar las marquesinas, señalización interna y externa
- Remodelar el Edificio Mercantil para recibir el personal de Interbank

4.6.2.- Principales Indicadores:

- 31 Oficinas de Mercantil con remodelaciones
- 63 Oficinas de InterBank con remodelación mayor
- Remodelaciones en Torre Mercantil para recibir a 240 personas (176 personas claves y 64 críticos)

4.6.3.- Logros:

- Plan de remodelación ejecutado según lo planificado, en tiempo y presupuesto
- Reemplazo y desinstalación de las marquesinas a nivel nacional durante el fin de semana de conversión
- Ubicación del personal de InterBank en Mercantil bajo los estándares definidos
- Coordinación de las mudanzas y traslados del personal crítico y clave a Mercantil (traslado de equipos tecnológicos y archivos)

4.7.- Otras Areas

4.7.1.- Objetivos:

- Certificar la conversión (Auditoría)
- Realizar el cuadre contable de la conversión (Contraloría)
- Información oportuna y exacta a los clientes (Comunicación)
- Garantizar los estándares de seguridad en la nueva red de oficinas (Seguridad)
- Integrar el área de Finanzas y definir el esquema de migración a las tarifas de Banco Mercantil con mínimo impacto para los clientes (Finanzas y Tesorería)

4.7.2.- Principales Indicadores:

- 63 oficinas incorporadas a la Sala de Control de Mercantil
- Plan de Comunicación y Campaña de Publicidad para los 400.000 clientes de Interbank

4.7.3.- Logros:

- Un proceso de conversión de data pulcro y transparente que significó cero reclamos de clientes post-conversión
- Cuadre de contable de la conversión y primer cierre de mes sin impacto para la operación de Banco Mercantil
- Clientes informados a través múltiples vías: correspondencia personalizada, información en las oficinas, información en prensa y televisión, CAM, página web de BM e IB
- Red de oficinas monitoreadas a través de un único punto de contacto y con un solo estándar (Sala de Control)

5.- LOGROS DE LA FUSION

Las expectativas que se tenían en esta integración y las cuales se lograron alcanzar fueron las siguientes:

- Realizar la integración en el menor tiempo posible, 126 días.
- Alcanzar los ahorros esperados
- Ser el modelo de fusión de entidades financieras en el mercado venezolano considerando:
    - El tiempo de ejecución
    - Ausencia de ruido en el mercado
    - Manteniendo la participación de mercado
    - Manteniendo los niveles de servicio al cliente

- Lograr un ambiente operacional estable en un período prudencial de tiempo (no mayor a dos semanas)
- Desarrollar las capacidades y destrezas institucionalmente para futuras y potenciales fusiones

- Obtener sinergias entre ambas instituciones
  - Reducción de costos
  - Incremento de los ingresos

Cabe destacar que la fórmula de éxito de todo este proceso estuvo soportada en la firmeza y determinación con la que se llevó adelante el proyecto, la participación y entusiasmo del equipo de fusión, la transparencia que caracterizó el proceso y la aceptación por parte de los trabajadores de ambas instituciones. El Proceso de transición se realizó sin alteraciones en el servicio a la clientela, lo cual fue un indicador fundamental de que todo marchaba en forma adecuada.

La fusión colocó a Mercantil como la primera institución financiera independiente en Venezuela, alcanzando una participación en Captaciones, incluyendo las inversiones cedidas, de 15,5% y de 17,2% en Colocaciones. Además, Mercantil pasa a tener una red de 334 oficinas, 757 cajeros automáticos y más de 10.000 puntos de ventas, habida cuenta del cierre de varias oficinas de las redes de ambas instituciones, producto de la sinergia resultante de la fusión.

Se culminó la integración en el menor tiempo posible, se alcanzaron los ahorros esperados (aproximadamente Bs.35.000 millones) y se logró que esta fusión se convirtiera en modelo para el sistema financiero venezolano.

6.- INDICADORES RELEVANTES

Resultados	31 Dic. 2002	31 Dic. 2001	31 Dic. 2000	31 Dic. 1999
BALANCE GENERAL (MMM Bs.)				
Activo Total	3.934,72	3.177,00	3.002,80	2.072,30
Cartera de créditos neta	1.869,90	1.650,40	1.524,40	1.130,40
Captaciones del público	3.040,87	2.534,50	2.336,10	1.612,90
Patrimonio	500.17	391,3	352,5	267,5
CUENTAS DE RESULTADOS AÑO (MMM Bs.)				
Margen financiero bruto	502.40	380,7	297,5	282,7
Gastos de transformación	396.17	331,7	274,7	241,5
Resultado bruto antes del I.S.L.R.	192.30	82,8	73,1	56,7
Resultado neto	173.13	76,5	69,8	50,9
INDICADORES DE EFICIENCIA (%)				
Gtos.transformación 1/Ingresos totales netos	57,6	71,6	71,2	64,4
Gtos.transformación 1/Total activo promedio	10,7	10,2	10,3	10,9
INDICADORES DE LIQUIDEZ (%)				
Disponibilidades/Captaciones del público	22,9	28,4	30,9	31
Disponibilidades e inv.titulos valores/capt.publico	54,8	44,2	46,1	44
OTROS ASPECTOS				
Número de empleados 2	6.468	7.199	7.464	6.913
Número de oficinas	320	342	387	297
Número de cajeros automáticos (ATM)	699	755	757	605
Número de puntos de venta (POS)	9.238	10.559	10.026	8.821
PARTICIPACION DE MERCADO 3				
Cartera de créditos	16,9	14,4	15,8	12,2
Captaciones	15,6	13,3	14,9	10,7

1 Sin aporte al Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria y Superintendencia de Bancos
2 Incluye 1.463 por la fusión con InterBank al 31 de Diciembre de 2000
3 Sobre el total del Sistema Bancario

NOTA: A la fecha del 31 Diciembre 2000 ya se observan los resultados despues de la Fusión

7.- SITUACION ACTUAL

Banco Mercantil es hoy día una organización que se ha fortalecido frente al entorno interno y externo en términos de:

- Asumir nuevos procesos de cambio
- Cumplir sus compromisos de fechas, resultados y presupuesto
- Su capacidad para manejar proyectos, realizar cambios y transformar
- Establecer estándares para el mercado local y cumplir con Benchmarking internacionales

Como resultado de la fusión, Mercantil se posicionó como líder en el sistema financiero venezolano en cartera de crédito y además en los sectores hipotecario, agrícola, pequeña y mediana empresa y comercio exterior, entre otros.

El Banco Mercantil cuenta ahora con más de 330 oficinas, más de 750 cajeros automáticos y más de 10.000 puntos de ventas.

La culminación de la integración tecnológica Mercantil-InterBank fue complementada con gestiones para alcanzar mayores niveles de ahorros, tales como la venta de activos excedentarios. Así, se vendió el edificio que sirvió de sede principal a InterBank y varias oficinas que se desincorporaron de la red de distribución como parte de su racionalización.

Hablando ya de resultados, se puede destacar que durante el cuarto trimestre de 2003 el Banco Mercantil ocupa la primera posición dentro del sistema financiero venezolano, con una participación de mercado de 15% del Activo Total en Venezuela; 15,4% sobre Cartera de Créditos Bruta; 15,3% sobre Depósitos; 17,3% sobre Fideicomisos, ubicándose además en el primer lugar en cuanto a Colocaciones de cartera agrícola con una participación de mercado de 16,2%. El Activo total de Banco Mercantil se ubicó en Bs.6.334 millardos, registrando un

crecimiento en el trimestre de 13,7% con respecto a Septiembre de 2003, cuando se ubicó en Bs.5.569 millardos.

A su vez, Mercantil Servicios Financieros experimentó un crecimiento de Bs. 765.757 millones (8,0%) en sus depósitos consolidados, alcanzando un total de Bs.9.601 millardos. Asimismo, reflejó un activo total de Bs. 11.066 millardos y una Utilidad Neta de Bs. 77 millardos, según reportan los resultados de la *holding*, correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de Diciembre de 2003.

La calidad de la Cartera de Créditos de MERCANTIL, al cierre del trimestre mantiene niveles muy favorables con índices de Cartera Vencida y en Litigio como porcentaje de la Cartera Bruta de 1,87%, siendo este indicador de 2,95% en el Banco Mercantil, lo que compara favorablemente con el 4,7% del Sistema Financiero venezolano. Indica que de acuerdo a la clasificación de la cartera por tipo de riesgo efectuada por MERCANTIL, el 96% presenta una situación de normalidad en cuanto a sus pagos, por parte de la clientela.

Por otra parte, los resultados indican que durante el período reseñado la utilidad neta por acción pasó de Bs. 51 en el cuarto trimestre de 2002, a Bs. 144 en el cuarto trimestre de 2003, ubicándose de Bs.332 en el año 2002 a Bs. 473 en el año 2003.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de fusión Mercantil–InterBank fue complejo y lleno de desafíos. Por su magnitud, esta integración no tiene precedentes en la historia de la banca venezolana. El reto encontró la respuesta apropiada en la dedicación, capacidad y esfuerzo de un importante grupo de profesionales y técnicos de ambos bancos, que unido por un sólido espíritu de equipo, culminó exitosamente este gran proyecto.

La sólida trayectoria demostrada por ambas instituciones en sus estados financieros, excelente gerencia de riesgo, capacidad de respuesta efectiva, solidez patrimonial y alta calidad de los productos y servicios ofrecidos, fueron aspectos importantes para asegurar la fusión exitosa.

Entre otros factores de éxito en este proceso habría que destacar, en primer término, la participación, desde el inicio del proyecto, del más alto nivel del Banco Mercantil, no solo como instancia de aprobación sino en la ejecución misma. También, la confianza y credibilidad que ese nivel concedió a los miembros del equipo. Otro factor importante fue el establecimiento, en forma muy clara desde el comienzo, de los objetivos, las expectativas y también la estrategia de recursos humanos que se debía seguir. El elemento comunicacional también jugó un papel decisivo al lograr que los equipos captaran en forma clara la complejidad del proyecto y hacer partícipes a todos los trabajadores, tanto de InterBank como del Mercantil.

La meta se alcanzó en tan sólo 126 días, tiempo récord de acuerdo a las experiencias internacionales en fusiones de instituciones en el sector financiero. Además, sin interrupciones ni alteraciones del servicio a la clientela. De allí se puede afirmar que la integración entre estos dos Bancos se ha convertido en “el modelo de fusión del sector financiero venezolano”.

GLOSARIO

BENCHMARKING: Término en ingles que significa "punto de referencia en el mercado financiero".

COSTOS: Gastos que producen la elaboración de un producto o la prestación de un servicio.

CULTURA: Conjunto de opiniones y normas que caracterizan la actividad de una entidad financiera.

EFICIENCIA: Actividad que produce un beneficio.

FUSION BANCARIA: Es el resultado de la unión (de forma voluntaria) de dos o más instituciones financieras independientes en una sola.

FUSION POR INCORPORACION: Tipo de fusión, donde la unión de dos o más instituciones constituyen una nueva sociedad.

FUSION POR ABSORCION: Tipo de fusión, en la que una de las sociedades (la que absorbe), conserva su personalidad jurídica, mientras que la otra u otras (absorbidas) queda materialmente disuelta.

INSTITUCIONES FINANCIERAS: Sociedades que intervienen o intermedian en los mercados financieros captando fondos del público para invertirlos en activos de ese carácter.

INTEGRACION: Proceso a través del cual dos o más empresas se fusionan o una absorbe a las otras.

MARKET SHARE: Término en Ingles que significa "cuota o participación de mercado de una institución".

MERCADO: Ambito geográfico, zona o país donde se comercializan productos específicos que los hace ser reconocidos de forma general como el centro más importante en el comercio de estos productos.

PATRIMONIO: Conjunto de bienes y acreencias de una persona natural o jurídica menos sus deudas.

PRODUCTO: Activo financiero creado para su venta a inversores.

RANKING: Término en Ingles que significa "posición que ocupa dentro del mercado financiero un Banco"

RENDIMIENTO: Utilidad que produce un activo en un determinado período de tiempo.

SERVICIO: Organización y personal que ofrecen las instituciones destinados a satisfacer las necesidades de sus clientes y público en general.

SINERGIA: Cooperación de personas u organizadores para realizar una función de forma más efectiva que si se mantuviesen independientes.

TARGET: Término en Ingles que significa "medición del tipo de clientes objetivo"

VALOR: Utilidad de un bien que permite recibir en equivalencia una determinada cantidad de dinero.

BIBLIOGRAFIA

Fabozzi, Frank J. Y Otros. "Mercados e Instituciones Financieras". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Primera Edición, 1996.

Van Horne, James. "Fundamentos de Administración Financiera". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana,S.A., Sexta Edición.

Revista "Debates IESA", Nro. 1, Volumen VII, Autor: Urbi Garay, Año 2001

Revista "Debates IESA", Nro.1, Volumen VII, Autor: Raúl Maestre, Año 2001

Presentación "Fusión Banco Mercantil – InterBank", Autor: Emilio Navarro (Gerente Planificación Estratégica, Banco Mercantil), Año 2001.

www.monografias.com