

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

Fusiones Bancarias: Estudio de Caso Prodebanco y Banco Promérica

**Rita Guevara
Alejandra Ramírez**

Roberto Salem, Ph.D (c), Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título Licenciada en Finanzas

Quito, diciembre del 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Fusiones Bancarias: Estudio de Caso Produbanco y Banco Promérica

Rita Guevara

Alejandra Ramírez

Roberto Salem, Ph.D (c)
Director de la tesis

Candy Abad Ph.D (c)
Coordinadora Académica
De la Licenciatura de finanzas

Thomas Gura, Ph. D
Decano del Colegio de
Administración y Economía

Quito, diciembre de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: _____

C. I.: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

Firma: _____

Nombre: _____

C. I.: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

DEDICATORIA

En primer lugar, con mucho amor a nuestras familias por habernos apoyado y guiado durante todo momento.

A nuestro director de tesis, quien nos ayudó a completar este trabajo con paciencia y su conocimiento.

A nuestros profesores, quienes nos transmitieron todas sus enseñanzas y supieron reconocer nuestro esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro director de tesis, Roberto Salem, por la guía y ayuda que nos brindó para la realización del trabajo.

A nuestras familias, por demostrarnos su mayor apoyo y consejos.

A todos los profesores que nos permitieron desarrollar la tesis y nos ofrecieron el material necesario para la elaboración de la misma

RESUMEN

Las fusiones bancarias son un tema recurrente en el Ecuador, a causa de las varias negociaciones que se han llevado a cabo a través de los tiempos; debido a esto, este estudio hace énfasis en cómo estas fusiones y adquisiciones han sido aplicadas a la realidad ecuatoriana, tal como sucedió en el caso del grupo financiero Promérica y Produbanco. Este tipo de estrategia ha causado el fortalecimiento de varias entidades bancarias, beneficiando al mercado financiero del país. En este estudio se explorarán los distintos tipos y procesos de las fusiones; así como se expondrán las ventajas de las mismas y sus consecuencias hacia el cliente interno y externo de las entidades en cuestión.

ABSTRACT

Bank mergers are a recurring topic in the Ecuadorian market due to the various negotiations that have taken place over time. Because of this, this study emphasizes how these mergers and acquisitions have been applied to the Ecuadorian reality, as happened in the case of Produbanco and the financial group Promerica. This type of strategy has strengthened several banks, benefiting the country's financial market. The study explores the various types and processes of mergers; as well as, its advantages, and the consequences regarding the entities' internal and external clients.

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS.....	3
© Derechos de autor	4
Dedicatoria	5
Agradecimientos.....	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Tabla de contenido	9
Introducción al problema.....	10
El Problema.....	11
Objetivos	11
Objetivo General	11
Pregunta(s) de investigación	12
Contexto y marco teórico.....	12
Definición de términos.....	12
Marco teórico.....	14
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	14
Pasos en el proceso de revisión de la literatura.....	14
Formato de la revisión de la literatura.....	14
Fusiones.....	14
Ventajas y Desventajas de las Fusiones.....	18
Las fusiones como mecanismo de reestructuración financiera.....	23
Estudio de Caso.....	26
Metodología.....	30
Resultados.....	31
Bibliografía	44
Anexos.....	46
Apéndices.....	48

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Las fusiones entre compañías son tan antiguas como las mismas empresas, sin embargo es a partir de los años ochenta que esta estrategia crece más allá de lo establecido pasando a formar parte de la vida cotidiana de los negocios a nivel mundial (Mascareñas, Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas, 1993). El proceso de globalización es el cual ha ocasionado una necesidad de aumentar la productividad en las empresas y una mayor competitividad entre las mismas, tanto dentro como fuera de sus fronteras; sin embargo, este cambio no ha beneficiado del todo al mercado ya que mientras muchas empresas han crecido otras han desaparecido. En el Ecuador, esta estrategia tiene su auge en la década de los noventa, y como resultado se registraron siete fusiones entre catorce entidades bancarias (Estupiñán, 2000). Esta tendencia no quedó ahí, pues con el paso de los años el mercado ecuatoriano ha presenciado varias fusiones que lograron el fortalecimiento de diversas empresas y grupos. Es por esto, que se ha buscado profundizar en una de las mayores fusiones que ha visto el Ecuador, la cual resonó sin precedente debido a que vio involucrados a una de las entidades financieras más grandes del país, Produbanco, y a una entidad de origen nicaragüense con operaciones en nueve países Latinoamericanos, Grupo Promérica. A continuación, se encuentra un estudio a profundidad de la revisión de la literatura, metodología, el análisis de los resultados y las conclusiones y recomendaciones del mismo.

El Problema

La consolidación entre entidades bancarias ha sido un tema predominante en las últimas décadas a nivel mundial (Azofra, Olalla, & Olmo). En el Ecuador, las fusiones entre bancos tuvieron un mayor impacto durante la década de los noventa; cuando se registraron alrededor de 14 bancos fusionados los cuales buscaban aumentar sus beneficios y los de sus clientes (Serrano, 2000). De la misma manera, las empresas privadas también buscan solidificarse en el mercado global, por medio de fusiones y adquisiciones para poder competir de manera efectiva (Feito-Ruiz & Requejo, 2009). Al ver la importancia de este tema y la falta de información que existe, en cuanto a fusiones bancarias se refiere, es relevante estudiar los incentivos que causan las mismas y cómo pueden causar cambios en las percepciones de los clientes. Así mismo se identificarán los diferentes tipos, procesos y consecuencias que acarrea una fusión entre entidades bancarias. Para esto, se describirá la reciente adquisición de acciones de Produbanco por parte del Grupo Promérica y el respectivo proceso que se está llevando a cabo (Ayala, 2014).

Objetivos

Objetivo General

Determinar cómo la estructuración de dos bancos en proceso de fusión puede causar cambios en la perspectiva y opinión de los clientes

Objetivos Específicos

- Especificar los distintos tipos de fusiones y adquisiciones bancarias
- Analizar el procedimiento legal y financiero necesario para establecer una fusión o adquisición bancaria.

- Establecer las ventajas y desventajas de la unión de instituciones bancarias.
- Mencionar un ejemplo actual de fusión y adquisición bancaria: Produbanco y Promerica.

Pregunta(s) de investigación

- ¿Por qué las instituciones bancarias se fusionan?
- ¿Es conveniente que las instituciones bancarias se fusionen entre ellas?

Contexto y marco teórico

Si bien se ha encontrado una vasta cantidad de información de fusiones entre empresas en el Ecuador, existe una falta de la misma en cuanto a fusiones entre instituciones bancarias se refiere. Es por esto que a largo de este estudio se revisará dentro del marco teórico información básica sobre las fusiones como su definición y tipos; el procesos y requisitos que deben cumplir las instituciones bancarias para llevar a cabo fusiones en el Ecuador; así como se investigará a profundidad las diferentes ventajas y desventajas que tienen estas fusiones. Esta información se la obtendrá en libros, artículos, investigaciones, entre otras fuentes. La información obtenida servirá para el análisis del caso y nos ayudará a respaldar las diferentes conclusiones y recomendaciones que se obtenga al finalizar el estudio.

El propósito del estudio

El fin de este estudio es obtener información precisa que nos ayude a determinar las diferentes ventajas que suscitan una eventual fusión bancaria. Por otro lado este estudio también nos permitirá conocer, en base a la investigación del caso, el beneficio que brindan las fusiones desde la perspectiva de los clientes de las instituciones bancarias involucradas.

Definición de términos

Fusiones: “Integración de varias empresas en una sola entidad, que suele estar legalmente regulada para evitar excesivas concentraciones de poder sobre el mercado” (Fusión , 2014)

MARCO TEÓRICO

En esta sección se realizará la revisión de la literatura. Se llevó a cabo una extensa investigación a profundidad de los términos básicos de las fusiones, el proceso de las mismas, las ventajas y las desventajas de llevar a cabo una fusión y lo que ha incentivado a las diversas empresas a nivel mundial a realizar fusiones entre ellas.

Géneros de literatura incluidos en la revisión

Fuentes

La información que se obtendrá en la presente sección provendrá de libros, artículos web, sitios web e investigaciones.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura

Los temas que se presentan en la revisión de la literatura se obtuvieron como referencia en base a la lectura que se realizó a libros enfocados en el área, artículos importantes e investigaciones que se han llevado a cabo sobre el tema.

Formato de la revisión de la literatura

Esta investigación será revisada por tema.

FUSIONES

Concepto

Fusión empresarial se refiere a la unión jurídica de dos o más sociedades mercantiles, en otras palabras son dos o más empresas constituidas jurídicamente como entidades diferentes, que se unen para formar una nueva empresa o para que una de las existentes crezca. Al darse una fusión, esta implica el traspaso de bienes, derechos y obligaciones de una o varias

empresas a otra que los asume, causando el desaparecimiento de las primeras para dar lugar al nacimiento de una nueva o al fortalecimiento de una empresa existente. (Santos, 2010)

Clasificación de Fusiones por su Estructura Societaria

Fusión Pura o Fusión por Integración

Una fusión pura se lleva a cabo cuando dos o más empresas se unen para constituir una nueva. Estas empresas se disuelven más no se liquidan para la creación de esta nueva. En este caso las compañías se disuelven simultáneamente para constituir una nueva empresa formada por los activos de las empresas anteriores, para esto se atribuyen las acciones de la compañía resultante a los accionistas de las compañías disueltas (Torres).

Por ejemplo, en el año 2001, se llevó a cabo en Andorra la fusión de los dos bancos familiares muy importantes. Banc Agricol fue fundado en el año de 1930 por la familia Cerqueda, con el principal objetivo de crear una entidad financiera que facilite las transacciones comerciales enfocadas en la ganadería y en la agricultura. Por otro lado Banca Reig, fue una institución financiera fundada en 1956 con el fin de brindar soporte a la actividad empresarial. Durante el año 2001 se empezaron las negociaciones para la fusión de estos bancos, fue para el 10 de mayo de 2002 que estas entidades anuncian oficialmente su fusión. Hoy en día se califican como un banco mundial de familias, siendo uno de los bancos de mayor solidez del sector financiero internacional. Se encuentran presentes en dos continentes siendo de las entidades financieras con uno de los ratios de solvencia más altos (Andbank, 2012). Ambas compañías se constituyen para la formación de una nueva, por lo que es una fusión pura.

Fusión por Absorción

Se lleva a cabo cuando una institución absorbe el patrimonio, la membresía y la totalidad de los derechos y las obligaciones de la institución “absorbida”. La empresa

“absorbente” mantiene su personería jurídica, pero debe proceder a la renovación de sus estatutos. Por otro lado la empresa “absorbida” pasa a un estado de extinción y disolución voluntaria (Paredes, 2012). Por ejemplo Hapag Lloyd, empresa alemana formada en 1970 tras la fusión de Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-Actien-Gesellschaft y North German Lloyd, es una de las empresas más grandes de transporte marítimo a nivel mundial. El 16 de abril del presente año, Hapag Lloyd anunció su fusión por absorción con Compañía Sud Americana de Vapores, empresa chilena de transporte marítimo, siendo Hapag Lloyd la empresa fusionante y la Compañía Sud Americana de Vapores la empresa fusionada. Tras esta integración la “nueva” Hapag Lloyd se ubicará como la cuarta empresa naviera más grandes del mundo. La sede de la compañía permanecerá en Hamburgo, pero además contará con una gran oficina regional en Chile para sus negocios en América Latina. (Hapag-Lloyd, 2014)

Clasificación de Fusiones por la Estrategia en la que se realiza

Fusión Vertical

La fusión vertical se refiere a la fusión de dos empresas que pertenecen al mismo sector, pero pertenecen a diferentes escalones del ciclo de producción; una empresa que utiliza inputs para otra empresa que los utiliza. (González, 2007). Por ejemplo Conoco Inc, una compañía petrolera estadounidense establecida en el año de 1875, la cual de acuerdo a sus ventas era la décimo cuarta compañía más grande de Estados Unidos, y era el objetivo para adquisición de varias compañías. En el año de 1981 fue Du Pont, la compañía más grande en Estados Unidos en cuanto a producción de químicos de refiere, adquirió Conoco Inc (Alexander, 1981). Esta fusión es clasificada como vertical ya que Du Pont usa petróleo para la producción de sus productos.

Fusión Horizontal

Al contrario de la fusión vertical, la fusión horizontal ocurre cuando dos compañías dentro del mismo sector de mercado, dentro de una misma línea de negocios, se fusionan ya sea para formar una nueva empresa o para que la una absorba el patrimonio de la otra. En este caso se podría decir que en su momento las compañías fueron competencia (González, 2007).

Una de las fusiones más grandes del año 2014, fue una fusión horizontal que se llevó a cabo el 13 de febrero del presente año. Comcast, la empresa más grande de Estados Unidos en cuanto a proveedores de servicios televisivos por cable y de servicio de internet de banda ancha, adquirió por 69.8 mil millones de dólares la empresa Time Warner Cable Inc., la segunda empresa proveedora de televisión por cable de Estados Unidos (Forbes , 2014). Comcast y Time Warner Cable juntos planean llevar a millones de hogares y negocios la próxima generación de internet de banda ancha, video, voz, y tecnologías y servicios relacionados. Competirán de manera más efectiva dentro del mercado a nivel tanto nacional como mundial. (Comcast, 2014) Ambas empresas forman parte de la misma línea de negocio por lo que es una fusión horizontal, sin embargo nunca fueron competencia ya que operaban en diferentes estados de Estados Unidos.

Fusión por Conglomerado

La fusión por conglomerado se lleva a cabo entre empresas que tienen diferentes líneas de negocio. Es objetivo principal de la misma es tener una mayor rentabilidad del capital y disminuir el riesgo. (González, 2007).

Durante el año 2014 se llevó a cabo la fusión entre AT&T y DirecTV. AT&T es una empresa americana de telecomunicaciones, entre los servicios que esta provee se encuentran servicios de voz, mensajería y datos. Por otro lado DirecTV es un proveedor de servicio de

televisión por cable a los televisores fijos tanto de Estados Unidos como de América Latina. AT&T realizó la oferta \$67 mil millones de dólares para la fusión con DirecTV el 18 de mayo de 2014 (Forbes, 2014). Por medio de esta fusión ambas empresas buscan crear el proveedor líder en cuanto a plataformas de teléfono móvil y televisión satelital y video. Juntos AT&T y DirecTV estarán bien posicionados para lograr un crecimiento substancial ofreciendo a los consumidores servicios innovadores y competitivos. (DirecTV, 2014).

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FUSIONES

De acuerdo a Espiñeira (2008) en un informe hecho para la compañía Price Waterhouse and Coopers, las ventajas y desventajas de realizar una fusión son las siguientes:

Ventajas

- Creación de valor y mayor liquidez para los accionistas.
- Mejorar la situación de la empresa objetivo.
- Incrementar las participaciones del mercado.
- Acrecentar la rentabilidad.
- Adquirir productos y servicios complementarios.
- Optimizar los recursos.
- Necesidad de financiamiento.

Desventajas:

- Desviada implementación del negocio puede ocasionar costos y gastos no esperados causando una posible quiebra para ambas empresas (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2004).

- Mayor presión por parte de las autoridades y personal causando distorsiones en el resto de actividades de la empresa (Bernal & Sierra, 2009).
- Por medio de la fusión o adquisición, se pueden crear monopolios u oligopolios generando alteraciones en el mercado (Bernal & Sierra, 2009).
- Se crea desconfianza por parte de las entidades que dependen de la empresa al momento de una fusión o adquisición (Bernal & Sierra, 2009).
- Existen altos costos relacionados con servicios bancarios, asesoría legal y financieros (Bernal & Sierra, 2009).

Causa del fracaso de las fusiones

Si una fusión o adquisición no es ejecutada de la manera apropiada, el resultado puede ser un fracaso. Según Espiñeira (2008) y Bernal & Sierra (2009), existen diferentes motivos por los cuales se puede dar esta circunstancia:

- Discrepancia entre ambas culturas organizacionales.
- Escasa planificación e implementación del proceso de fusión.
- Falta de información específica sobre cada una de las compañías.
- Sobre valoración del desempeño del mercado.
- Alto nivel de confianza sobre el negocio.
- Abandono de las necesidades de la empresa a causa de la fusión dada.
- Descuido de la administración del personal provocando un ambiente desmotivante.
- Demostración de un bajo respeto hacia la empresa objetivo.
- Despreocupación de los negocios y proyectos a futuro.

Entre algunos ejemplos reales de fusiones y adquisiciones que no funcionaron se puede mencionar a Ford empresa que adquirió por 2.5 mil millones de dólares a Jaguar. Así mismo, Daimler AG, el cual fabrica autos Mercedes Benz y Smart, hizo una fusión de alto perfil con Chrysler la cual no funcionó y se terminó disolviendo en el 2007 con una pérdida de 30 mil millones de dólares. En el 2009, Coca Cola intentó realizar una adquisición con Huiyuan Juice Group por 2.4 mil millones de dólares pero no pudo realizarla por la ley antimonopólica que se estableció en China. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2004)

Existen maneras de prevenir este tipo de situaciones negativas que puede enfrentar cualquier empresa o banco. Para esto, es necesario que se haga una investigación profunda de la compañía objetivo. También, se tiene que mantener pendiente el tema de la cultura organizacional al momento de una negociación de este tipo. Es importante que las autoridades estudien los componentes culturales para que no haya ninguna distorsión en el ambiente una vez que se complete la unión de ambas empresas. Un último consejo es el hecho de que ciertas empresas ponen toda su energía en el tema de la fusión, mientras que no ponen atención a los posibles problemas futuros que la empresa pueda enfrentar. Es sumamente importante que haya una planificación previa para que de ese modo, la organización esté preparada para actuar en el caso de cualquier conflicto interno. (Bernal & Sierra, 2009)

Motivaciones de las Fusiones

Las fusiones se han convertido en estrategias comúnmente utilizadas dentro de las empresas. Esta tendencia ha aumentado a través de los años a medida que mejora la situación económica de un país en particular. En sí, las proyecciones financieras muestran que esta

tendencia ha aumentado notablemente en distintos países Latinoamericanos y por esto, se recomienda la inversión en sus mercados (Santana, 2010). Según, la empresa consultora de Price Waterhouse Coopers, la cantidad de inversionistas con ingresos medios y la expansión del sector corporativo en Latinoamérica han sido a lo largo del tiempo, poderosos factores que impulsan a negociaciones de este grado (Santana, 2010). Desde luego, existen otros motivos por los cuales se realizan este tipo de operaciones los cuales se los mencionarán a continuación.

Una de las principales motivaciones que se toma en cuenta al analizar una fusión son las economías de escala. El beneficio se obtiene cuando los costos unitarios disminuyen a medida que el volumen de producción se acelera (Mascareñas, 1993). Esto permite que la empresa ahorre sus costos unitarios referentes a: servicio, administrativos, publicidad, logística, Investigación y Desarrollo e invierta en otras necesidades internas de la empresa. Esta motivación justifica la idea de que es más rentable manejar una institución bancaria grande que una pequeña. Esto se debe a que los bancos con mayor capacidad de servicio y operaciones, tienden a generar mayores beneficios que aquellos bancos que no crecen y expanden su negocio. Por esto, se considera oportuno la decisión de negociar una fusión, con la intención de formar una institución más rentable a largo plazo (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2004).

Las economías de alcance es otra de las razones por las cuales las empresas realizan fusiones. En este tipo de economías, también ocurre una reducción de costos unitarios pero a causa de la fabricación de varios productos o servicios. Las economías de alcance, otorgan grandes beneficios a la entidad empresarial y de la misma forma, muestra una ventaja competitiva frente al resto del mercado. En ciertos casos, las economías de alcance suele

integrarse hacia atrás concentrándose plenamente dentro de los procesos productivos de abastecimiento y distribución de la cadena de valor (Mascareñas, 1993). Por otro lado, este mismo efecto ocurre en los bancos con ciertas diferencias. Como se sabe, un banco ofrece varios servicios (no productos físicos) a los clientes en lo referente a: créditos, valores, seguros, inversiones, etc. A medida que esta variedad de productos financieros se operen y posiblemente se expandan, los costos disminuirán. Por esto, una fusión amplificaría la oportunidad de que cualquier empresa descubra maneras de reducir los costos en base a la variedad de productos. Con esto, la rentabilidad y su posicionamiento en el mercado mejorará (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2004).

La eliminación de las ineficiencias es otra de las razones de gran peso que capta la atención de las empresas al momento de pensar en una posible fusión. Este concepto se refiere al hecho de cumplir las metas establecidas por la empresa, con el uso de la menor cantidad de recursos y tiempo posible. A esto también se lo puede denominar con “optimización” de recursos y tiempo (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2004). Las empresas recobran su salud al momento de crear un entorno de trabajo eficiente y la misma manera, mejoran la dirección operativa o financiera (Mascareñas, 1993). Un ejemplo de eficiencia de costos, fue cuando Bank of America acordó en adquirir la empresa de Security Pacific. Esta decisión se la realizó con el objetivo de reducir los costos que surgían por la falta de eficiencia en el medio (Larrasoain, 2002).

Los bancos y empresas también buscan las fusiones para generar beneficios fiscales. Es decir, una empresa que tiene una alta rentabilidad puede estar interesada en comprar otra empresa con menos rentabilidad, con el propósito de reducir los impuestos. También puede pasar lo inverso, una compañía que tiene que tiene pérdidas (que pueden ser resueltas en el

futuro), le convendría enfocarse en conseguir una empresa que pueda responder ante su situación financiera (Mascareñas, 1993). Otra ventaja fiscal es por medio de créditos por impuestos pagados sobre inversiones y deducciones impositivas en el extranjero (Mascareñas, 1993). Por medio de una fusión, la empresa puede favorecerse de estas concesiones fiscales que posee la compañía objetivo.

Las fusiones como mecanismo de reestructuración financiera

Modelos de procesos de fusión de empresas

Al momento de realizar una fusión, es necesario tomar como base un modelo de proceso. En sí, no es recomendable que una entidad atraviese un proceso de manera improvisada, más bien tiene que basarse en estudios previos. Uno de los modelos más conocidos se lo denomina como el “Modelo de las Siete Fases”. Este modelo, fue elaborado por Joseph E. Mc Cann y Roderick Gilkey. El mismo concentra más que nada en todos los hechos que ocurren luego de que se haya firmado el contrato. A continuación, se explicará los pasos a seguir y una tabla que resume.

La primera fase se la denomina como la “Planificación Estratégica”. Dentro de la misma, se realiza un proceso de planificación relacionada con la fusión a realizar. En la misma, se habla acerca de los recursos humanos, control y la estructura que se utilizará. De esta manera, se podrá tener una mejor idea de todos los cambios que ambas empresas enfrentarán (Escobar, 2004).

La segunda etapa se la nombra como “Organización”. Aquí se elige a una entidad que pueda dirigir el proceso de una manera adecuada para lograr el objetivo. Las tareas principales son: organizar el staff, definir las responsabilidades y capacidades de cada individuo, desarrollo de protocolos, etc. (Escobar, 2004).

El siguiente paso se lo conoce como la "Búsqueda". En el mismo, se trata de identificar a la empresa idónea. Para esto, se recolecta todos los datos necesarios para poder preparar una primera oferta. Específicamente, se tiene que crear un proceso para identificar los candidatos, donde se identifican los criterios y todos los perfiles de las empresas escogidas (Escobar, 2004).

Luego, la fase que viene se llama "Análisis y Propuesta", donde se tiene como objetivo desarrollar la información para poder evaluar distintos aspectos de las empresa seleccionadas. Para esto, se establecen las condiciones u otros parámetros, se realiza un plan a seguir inmediatamente después de la fusión (Escobar, 2004).

La siguiente etapa se la conoce como "Negociación y Acuerdo", donde se llega a un acuerdo con la empresa seleccionada. Se tiene que tomar a consideración todas las indicaciones sobre una negociación profesional. También se tienen que aceptar y analizar las contraofertas que se recibirán por parte de la empresa contraria. Finalmente se tiene que plantear y resumir todos los acuerdos dados (Escobar, 2004).

La fase que continúa, se llama "Transición", donde se desarrolla un plan de control y seguimiento. En este momento, la situación se estabiliza y se puede mantener una constante supervisión del proceso (Escobar, 2004).

La última fase se la denomina como "Integración". Simplemente, se aplica y se pone en práctica todo el plan diseñado para la fusión. Se detallan todas las prioridades del proceso, se asignan los recursos necesarios y se dirige la formación (Escobar, 2004).

Proceso Estratégico de las Fusiones en Ecuador

Regulaciones para fusiones de Instituciones del Sistema Financiero en Ecuador

La Superintendencia de Bancos y Compañías ha establecido ciertas Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las cuales se enfocan en regular como se llevan a cabo las fusiones, ya sean ordinarias o extraordinarias, en el Ecuador. A continuación se presenta las diferencias entre las mismas.

Fusión Ordinaria

La fusión ordinaria se refiere a las fusiones acordadas y efectuadas por entidades del sistema financiero que no se encuentran en situación de deficiencia de patrimonio técnico. Una vez cumplidos los requisitos y otorgada la escritura pública, esta debe ser aprobada mediante una resolución por el Superintendente de Bancos y Seguros (Superintendencia de Bancos y Seguros).

Es importante tomar en cuenta los artículos de las Normas Generales para la Aplicación de la ley General de Instituciones del Sistema Financiero para efectuar una Fusión Ordinaria entre Instituciones Financieras del Ecuador (Apéndice 1).

Fusión Extraordinaria

La fusión extraordinaria es la cual la dispone La Junta Bancaria con respecto a una o más instituciones del sistema bancario que se encuentran con deficiencia en su patrimonio técnico (Superintendencia de Bancos y Seguros).

Es importante tomar en cuenta los artículos de las Normas Generales para la Aplicación de la ley General de Instituciones del Sistema Financiero para efectuar una Fusión Extraordinaria entre Instituciones Financieras del Ecuador. (Apéndice 2)

ESTUDIO DE CASO

Banco de la Producción S.A. Produbanco

El Banco de la Producción S.A. comenzó sus actividades económicas en Noviembre de 1978. Un conjunto de 150 accionistas, se pusieron de acuerdo para sacar adelante su objetivo de proveer servicios bancarios a toda la población y de esa manera, apoyar al sector productivo ecuatoriano (Prospecto de Oferta Pública , 2011).

En su inicio, Produbanco se enfocó en el área Corporativa, concediendo créditos a las empresas grandes y medianas del país. Durante la primera década, la red de clientes fue creciendo gradualmente. Por este motivo, el banco se vio obligado a adquirir más oficinas y sucursales en distintas zonas de la ciudad de Quito. Asimismo, se inauguró la primera sucursal en la ciudad de Guayaquil y también se iniciaron operaciones en la subsidiaria conocida como “Produbank” ubicada en las Islas Cayman (Prospecto de Oferta Pública , 2011).

Durante la segunda década del funcionamiento del banco, se dieron sorprendentes resultados del crecimiento del mismo. Durante el año de 1995, se formó el Grupo Financiero Producción (GFP) y Produbanco formaba parte como el líder del grupo. Con un gran desarrollo de sus operaciones bancarias y el gran fortalecimiento institucional que adquirió el banco llegó a ser uno de los bancos más reconocidos del país (Prospecto de Oferta Pública , 2011).

Hoy en día, son 36 años desde su fundación. Su desempeño en el mercado ecuatoriano le ha otorgado varios reconocimientos. Mantiene una calificación muy buena de AAA- que fue otorgada por las calificadoras de riesgo de Bank Watch Ratings y PCR Pacific Credit Rating (Información Institucional , 2014).

Grupo Promerica

La historia de Promerica comenzó durante el año de 1991. Sus operaciones se iniciaron en Nicaragua con el establecimiento del Banco de la Producción (Banpro). Con el paso del tiempo, las sucursales se expandieron a nueve países: Nicaragua, Panamá, El Salvador, Ecuador, Costa Rica, Guatemala Honduras, Islas Caimán y Republica Dominicana. Sus principales accionistas operan Terrabank N.A. banco ubicado en Florida el cual tiene más de 1.500.000 clientes. Desde luego, también tiene instituciones multilaterales de apoyo como DEG (Banco de Desarrollo Alemán, FMO (Banco Internacional de Desarrollo de los Países Bajos) y IFC (International Financial Corporation). Su objetivo en el mercado ecuatoriano y en el de otros países, ha sido cumplir con las necesidades financieras de los clientes del banco y de la misma manera, fomentar el sector productivo de dicho país (Insformación Institucional , 2014).

El Grupo Promerica inicio sus operaciones en el Ecuador tras la adquisición del Banco MM Jaramillo Arteaga. Las intenciones de compra por parte de Promerica, fueron crear una institución enfocada principalmente en la banca comercial. Por otro lado, el banco ha expandido sus operaciones agregando su cada de valores “Accival” (Morejón, 2011).

Promerica, es un banco con prestigio que ha ido adquiriendo posicionamiento dentro del mercado ecuatoriano. Sin embargo, el Presidente Ejecutivo del banco Ricardo Cuesta, aún piensa que es necesario que el banco busque mayor participación por medio de adquisiciones

de nuevas relaciones, nuevas líneas de negocio y agregando nuevas oficinas en el país (Morejón, 2011).

Negociación

El pasado 26 de Febrero del 2014, se oficializó la toma de control de Produbanco por parte de Promerica. La negociación se llevó a cabo en la Bolsa de Valores de Guayaquil donde Promerica adquirió el 56% de las acciones provenientes de Produbanco. Un total de \$108.6 millones de acciones a un precio de \$1.20 por acción fue pagado por parte del banco adquiriente. Queda claro que Promerica tiene parte del capital de Produbanco sin embargo, no es no es dueño de todo el patrimonio (Ayala, 2014).

El documento de transacción bursátil reveló que los empresarios que vendieron sus participaciones fueron: Framesi Holdings S.A. donde Luis Pachano Estupinan formaba parte de la cabeza, Plucaribe Holdings S.A. cuya directora era Verónica Paz Rodríguez, Abelardo Pachano Bertero, Carlos Gallegos Domínguez, y José Ricaurte Vela (Ayala, 2014).

Una vez que el proceso se estabilice, la entidad fusionada será el segundo o tercero mayor banco del país con casi \$2.500 empleados y un patrimonio técnico de \$300 millones (Ponce, 2014). Según José Samaniego, este proceso es un beneficio para el mercado ecuatoriano, “Ecuador, con una economía relativamente pequeña tiene 24 bancos, más que Perú y Colombia que son 3 y hasta 4 veces el tamaño del país, respectivamente” (Ponce, 2014). Esto quiere decir, que las fusiones podrían ser la manera de disminuir la cantidad de bancos en el Ecuador, sin embargo, ayudaría a conservar instituciones bancarias más sólidas y eficientes.

A partir de todos estos cambios en ambas empresas bancarias se espera que el proceso de fusión finalice a finales de este año 2014. A partir de los permisos otorgados por parte de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado se presentaron nuevos parámetros dentro de banco actualmente unificado. Se nombró a Ricardo Cuesta como nuevo Presidente Ejecutivo de Produbanco, se establecieron nuevas reglas y procesos (Produbanco, 2014).

Como ya se lo mencionó anteriormente, Produbanco ha sido uno de los bancos con mayor prestigio dentro del país. Por esta razón, Promerica decidió mantener el nombre comercial del mismo. También se busca que el servicio hacia los clientes mejore por medio de la incrementación del número de cajeros, aumento de negocios comerciales, y expandir los servicios que ofrece Servipagos. Asimismo, también tienen en mente ampliar las subdivisiones del banco. Es decir, se enfocarán en incrementar la oferta de servicios y productos financieros que brindan el segmento de Banca de Personas y PYMES (Produbanco, 2014).

METODOLOGÍA

Encuestas

Para conocer la posición de los clientes de Produbanco y Grupo Promérica frente a la fusión de ambas entidades bancarias, se decidió realizar encuestas cara a cara a los clientes de ambas instituciones encogidos de manera aleatoria. Durante las primeras semanas del mes de octubre del presente año, se llevaron a cabo 50 encuestas cara a cara tanto a clientes de Produbanco y de Grupo Promérica. Para el presente estudio se utilizó el método probabilístico por conveniencia, realizamos encuestas a los clientes de ambos bancos que se encontraban en los centros comerciales más concurridos de la ciudad de Quito, Scala Shopping, Quicentro Shopping y Paseo San Francisco; la muestra fue escogida al azar dentro de los clientes que se encontraban en los lugares escogidos. La encuesta realizada contenía preguntas para conocer el conocimiento de los clientes de la fusión realizada entre Produbanco y Grupo Promérica y la posición de los mismos frente a esta.

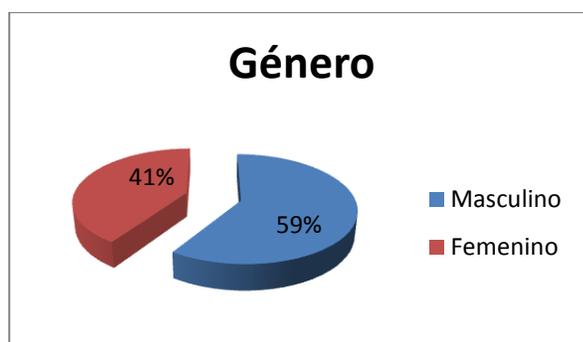
RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos, junto con información de la muestra seleccionada. (Encuesta Produbanco Anexo 1)

Encuestas clientes Produbanco

Los clientes escogidos al azar de Produbanco figuran entre las edades de 19 y 65 años.

Género	
Masculino	15
Femenino	10

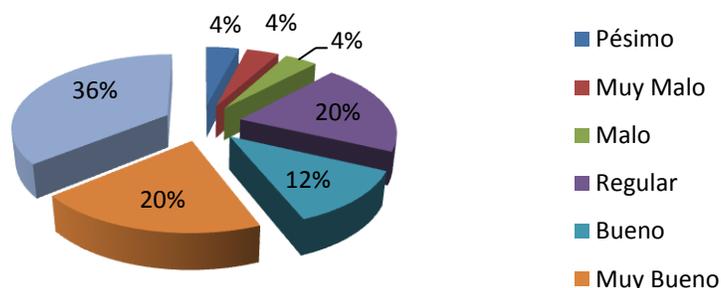


Pregunta 1

En base a la muestra seleccionada, se puede ver que la mayoría de clientes de Produbanco calificarían el servicio en su mayoría entre bueno y excelente, mientras que tan sólo un 12% de la muestra lo califican entre pésimo y malo.

Calificación	Cantidad
Pésimo	1
Muy Malo	1
Malo	1
Regular	5
Bueno	3
Muy Bueno	5
Excelente	9

¿Cómo calificaría el servicio de Produbanco en general?

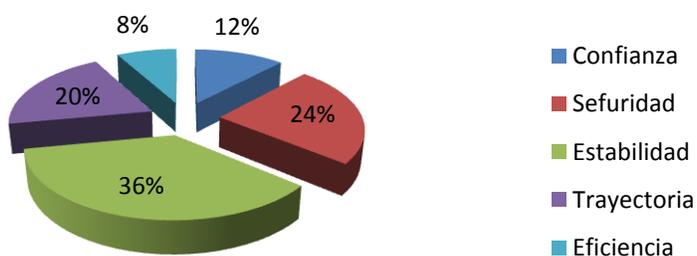


Pregunta 2

Al presentarse varios atributos que pudieron haber influenciado a la muestra para pertenecer a Grupo Financiero Producción, la mayoría de los encuestados selecciona a estabilidad como el atributo más influyente seguido de seguridad y trayectoria, esto puede ser dado que la entidad bancaria se encuentra en el mercado desde 1978, alcanzando los treinta y seis años.

Confianza	3
Seguridad	6
Estabilidad	9
Trayectoria	5
Eficiencia	2

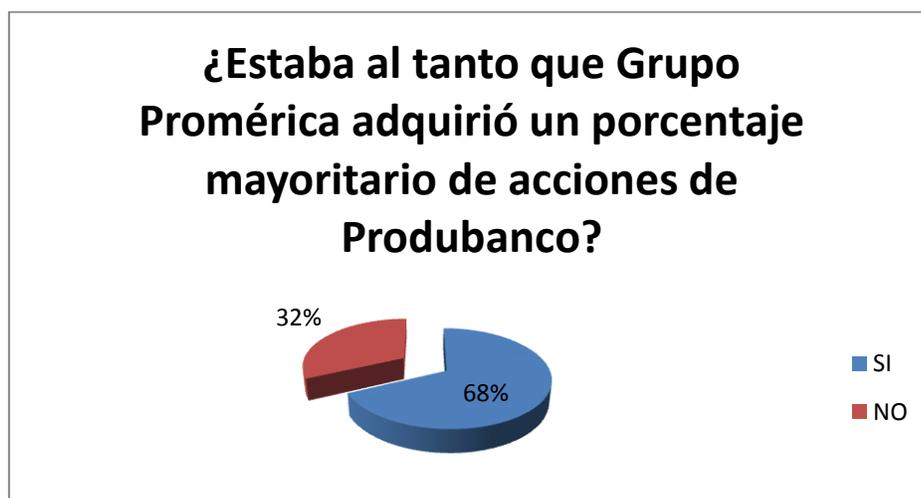
¿Qué características influyeron para que sea cliente de Produbanco?



Pregunta 3

Al momento de cuestionar a la muestra sobre el conocimiento de la fusión reciente entre ambas instituciones, la mayoría conocía de la misma, sin embargo un 32% no conocía la situación actual entre ambas instituciones, esto puede darse debido al corto tiempo que lleva la fusión y la falta de información de la misma. Por otro lado los clientes de Produbanco no han experimentado ningún cambio en el servicio por lo que puede ser debido a esto también.

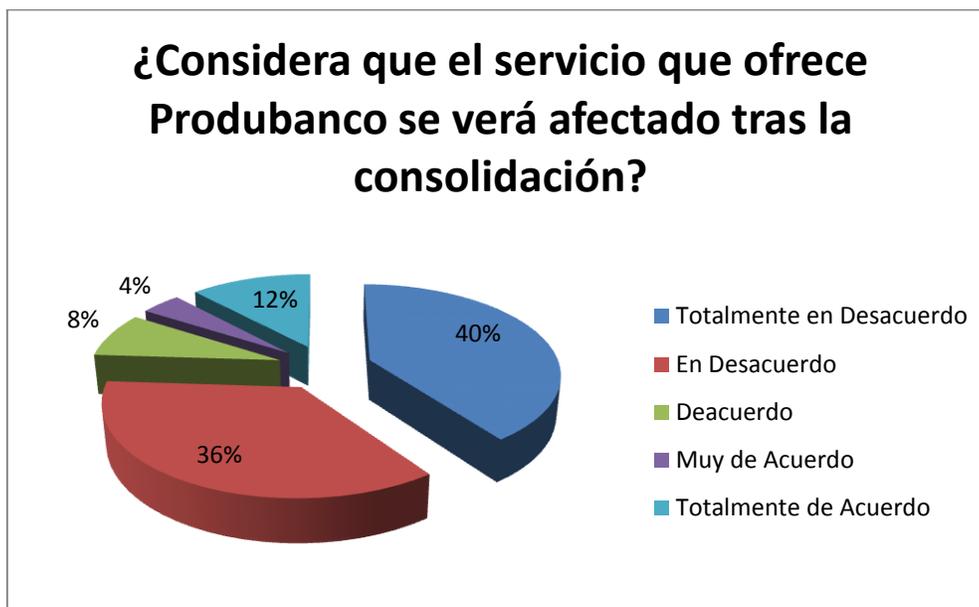
Sí	17
No	8



Pregunta 4

La mayoría de clientes de Produbanco de la muestra seleccionada no considera que el servicio que ofrece Produbanco se verá afectado tras esta consolidación. Tan sólo un 24% de la misma considera que el mismo si se verá afectado.

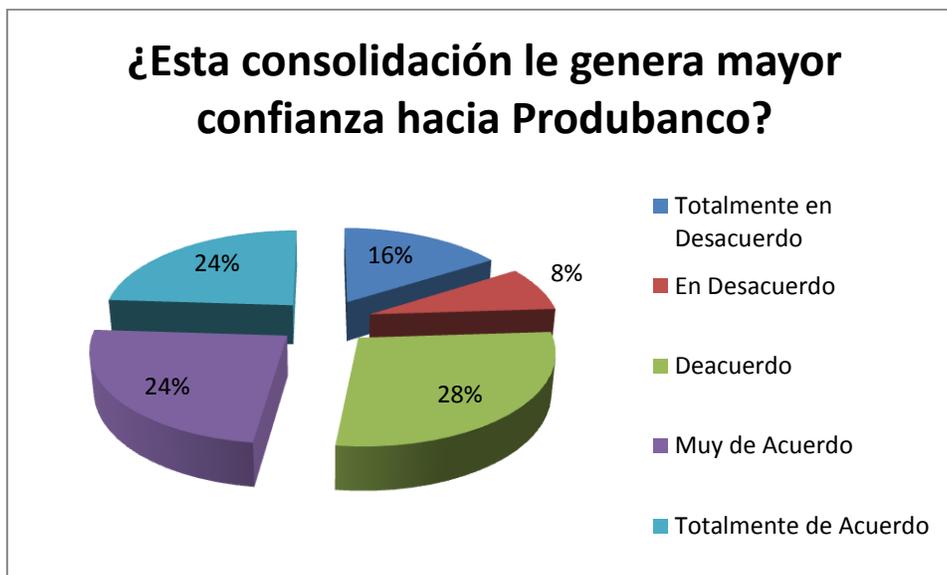
Totalmente en Desacuerdo	10
En Desacuerdo	9
Deacuerdo	2
Muy de Acuerdo	1
Totalmente de Acuerdo	3



Pregunta 5

Al momento de cuestionar si esta consolidación genera mayor confianza por parte de la muestra hacia la institución bancaria un 78% de la misma afirma que esta fusión le genera mayor confianza.

Totalmente en Desacuerdo	4
En Desacuerdo	2
Deacuerdo	7
Muy de Acuerdo	6
Totalmente de Acuerdo	6



Pregunta 6

De la muestra seleccionada, un 96% de los encuestados mantendrá su cuenta en Grupo Financiero Producción mientras que sólo un 4% no lo hará.

Sí	24
No	1

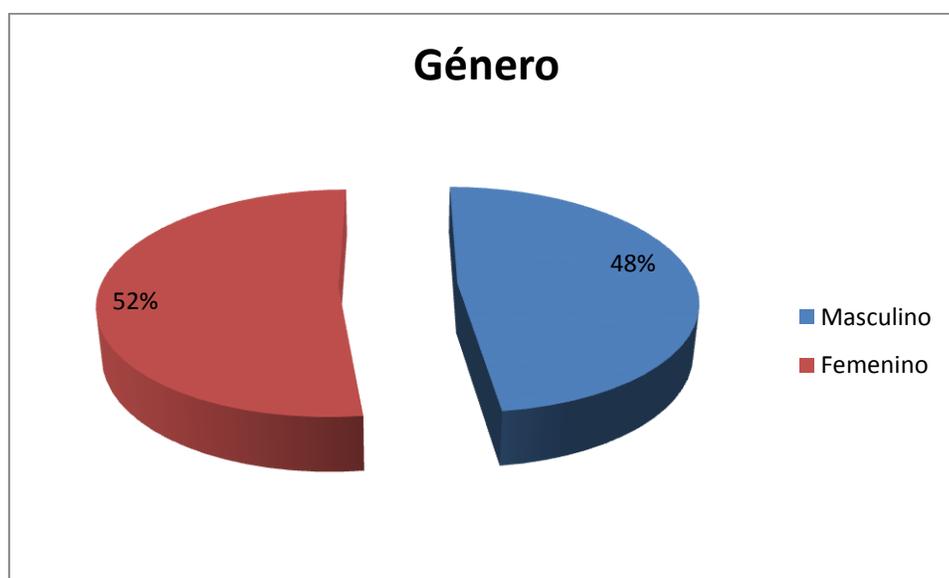


Encuestas clientes Grupo Promérica

Los clientes escogidos al azar de Grupo Promérica figuran entre las edades de 22 y 64 años.

(Encuesta Promérica Anexo 2)

Género	
Masculino	12
Femenino	13

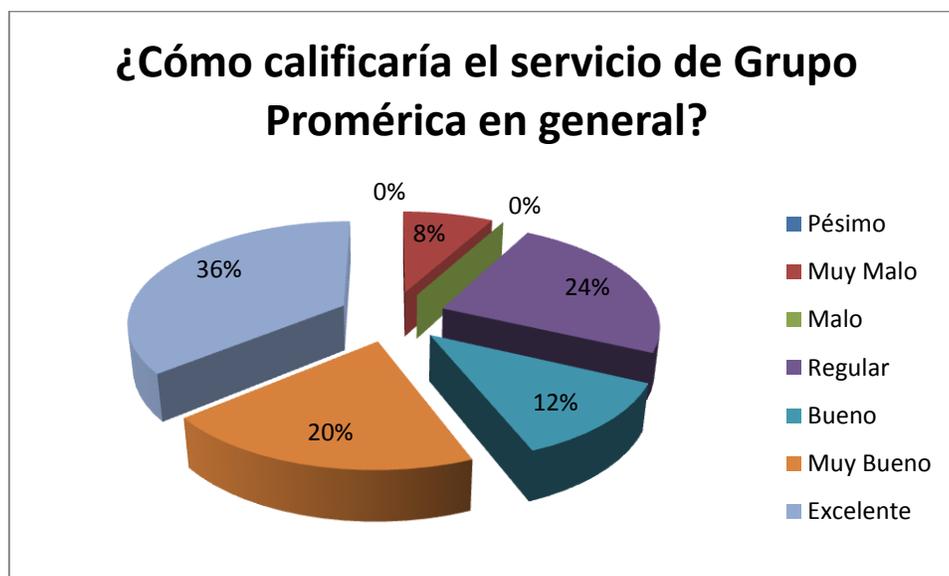


Pregunta 1

Al cuestionar a la muestra cómo calificaría el servicio que ofrece Grupo Promérica, estos se muestran muy satisfechos ya que más del 50% de la misma se muestra satisfecha calificando al servicio como muy bueno o excelente, tan sólo un 8% lo califica como muy malo.

Calificación	Cantidad
Pésimo	0
Muy Malo	2
Malo	0
Regular	6
Bueno	3

Muy Bueno	5
Excelente	9

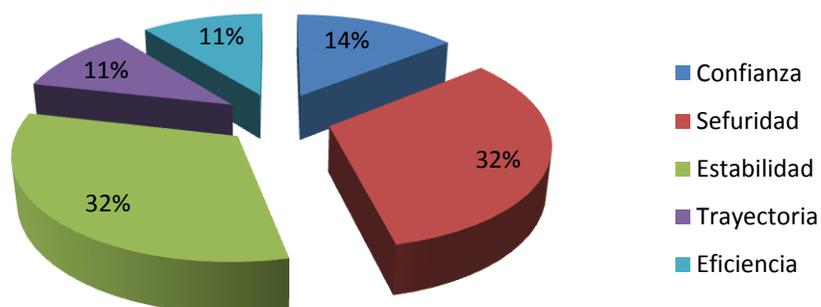


Pregunta 2

La mayoría de la muestra seleccionada, afirma que los atributos que pudieron haber influenciado a los mismos para pertenecer a Grupo Promérica, la mayoría de los encuestados seleccionan seguridad y estabilidad.

Confianza	4
Seguridad	9
Estabilidad	9
Trayectoria	3
Eficiencia	3

¿Qué características que influyeron para ser cliente de Grupo Promérica?

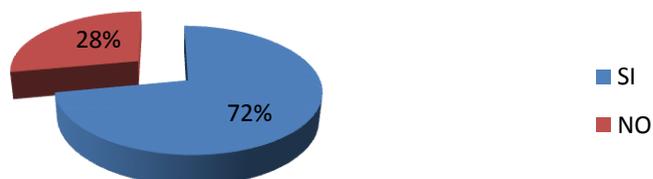


Pregunta 3

Al momento de cuestionar a la muestra sobre el conocimiento de la fusión reciente entre ambas instituciones, la mayoría conocía de la misma, pero pese a esto un 28% de la misma no estaba al tanto de dicha fusión.

Sí	18
No	7

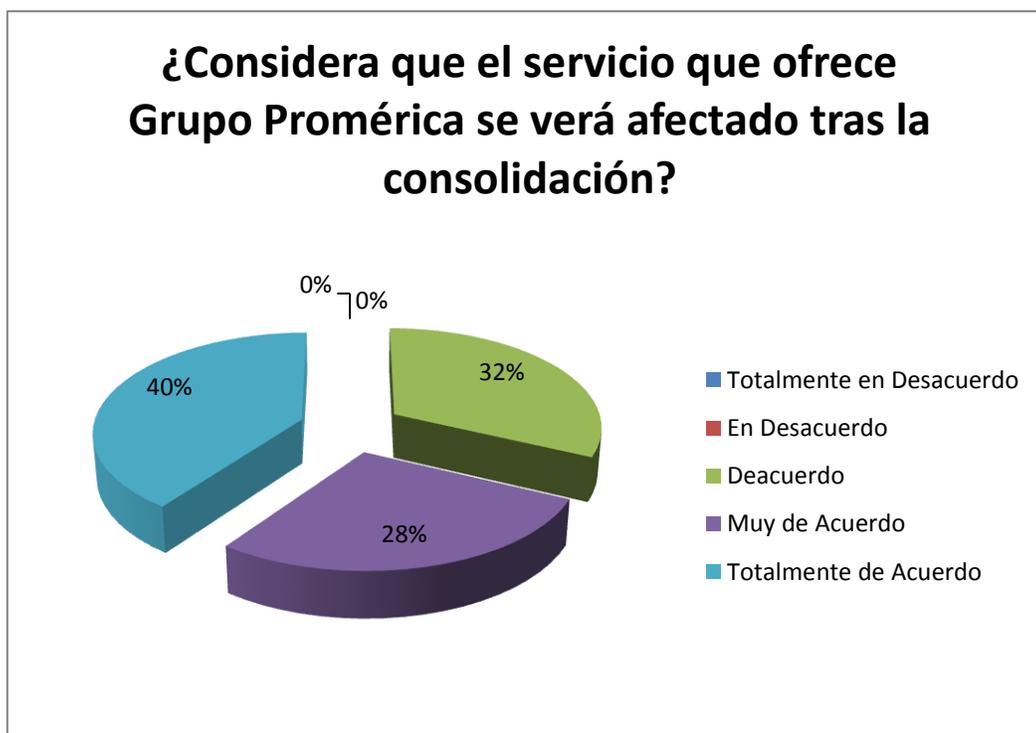
¿Estaba al tanto que Grupo Promérica adquirió un porcentaje mayoritario de acciones de Produbanco?



Pregunta 4

La gran mayoría de clientes de Grupo Promérica de la muestra seleccionada, consideran que el servicio que ofrece Grupo Promérica si se verá afectado, esto puede ser debido al cierre de varias agencias y los cambios internos que ha realizado Grupo Promérica.

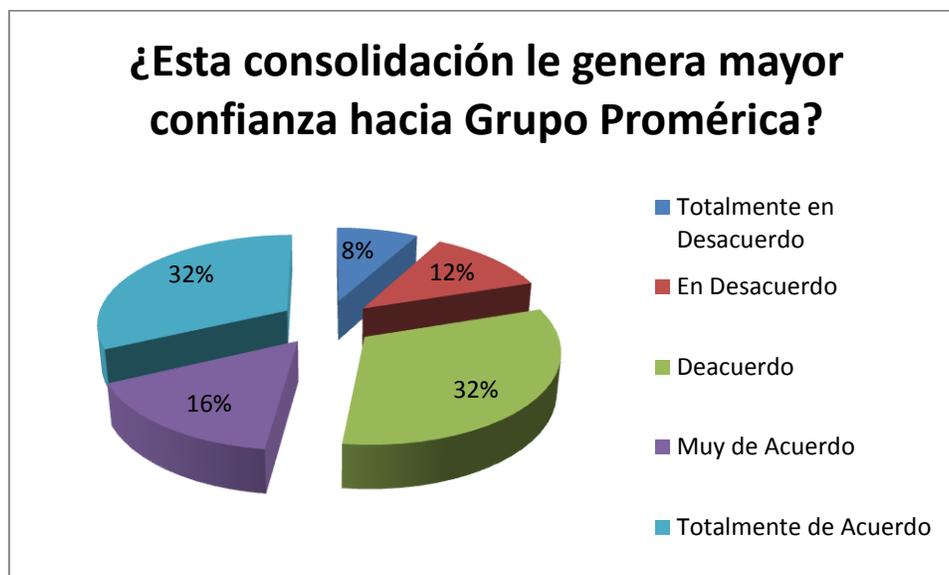
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Deacuerdo	8
Muy de Acuerdo	7
Totalmente de Acuerdo	10



Pregunta 5

La consolidación realizada, para el caso de la muestra de los clientes de Grupo Promérica, si genera mayor confianza para la mayoría de encuestados frente a esta institución financiera.

Totalmente en Desacuerdo	2
En Desacuerdo	3
Deacuerdo	8
Muy de Acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	8

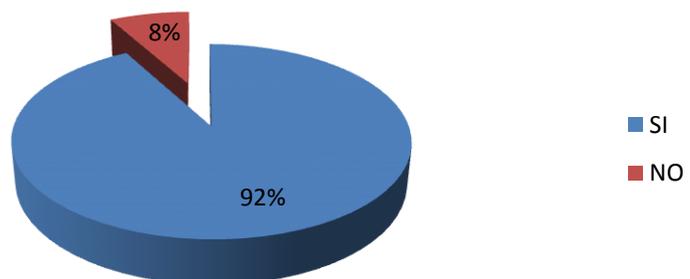


Pregunta 6

De la muestra seleccionada, un 96% de los encuestados mantendrá su cuenta en Grupo Financiero Producción mientras que sólo un 4% no lo hará.

Si	23
No	2

¿Mantendrá su cuenta en Grupo Promérica?



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha podido observar a lo largo de este estudio, las instituciones financieras buscan fusionarse por diversas razones, entre las más importantes figuran la creación de valor al momento de la fusión para ambas empresas, incrementar la participación conjunta con la rentabilidad de las instituciones bancarias, entre otras..

Produbanco es uno de los bancos más grandes del país, mientras que por otro lado Grupo Promérica podría ser considerado un banco mediano dentro de los estándares ecuatorianos. Según un artículo de opinión de Walter Spurrier (2014), tiene sentido que Grupo Promérica haya adquirido un porcentaje mayoritario de acciones de Produbanco ya que las empresas provenientes de Centroamérica se expanden hacia América del Sur para poder crecer, debido a que el mercado centroamericano es muy pequeño y fácilmente saturable. Por otro lado, el autor afirma que esta venta realizada por los grandes accionistas de Produbanco beneficia a los mismos, ya que según las leyes establecidas en la actualidad en el Ecuador el dueño de un banco no podrá tener negocios distintos a los financieros. Como fruto de la fusión de ambos bancos, según Spurrier, Produbanco-Grupo Promérica tendrá aproximadamente la mitad del tamaño del Banco del Pichincha. (Spurrier, 2014).

En una entrevista realizada por la revista Líderes al Presidente Ejecutivo de Banco Promérica Ecuador, Ricardo Cuesta, este afirma que la fusión de ambas instituciones no sólo beneficia a las mismas si no a todo el país. El beneficio que recibe Ecuador puede atribuirse a la inversión extranjera simbolizada por la compra mayoritaria de acciones de parte de Promerica Financial Corporation a Grupo Financiero Producción (Produbanco). El sistema financiero ecuatoriano, por otro lado también puede verse beneficiado tras esta fusión, ya que

se está realizando una consolidación importante entre dos instituciones bancarias. Ricardo Cuesta afirma que esta compra de acciones por parte de Promérica es un reconocimiento a la buena labor que ha realizado Produbanco a lo largo de su excelente trayectoria de 35 años. (Sosa).

En relación al caso estudiado y a la metodología aplicada, se puede ver que los clientes de la muestra seleccionada, en su mayoría, se encuentran satisfechos con los servicios que ambas instituciones bancarias ofrecen. Más allá de esto, la mayor parte de la muestra encuestada seguirá siendo parte de ambas entidades una vez implementada la fusión por completo, es decir todas estas pasarán a formar parte de Produbanco Grupo Promérica. Por último, en otra entrevista realizada a Ricardo Cuesta, este afirma que no debería haber intranquilidad de los clientes de Banco Promérica, ya que lo que se está haciendo es habilitar el que tengan mayores capacidades y cobertura; es una situación *win-win* (ganar-ganar) puesto que gana el sistema ecuatoriano, gana el sistema bancario y ganan los clientes de ambas instituciones. (Telégrafo, 2014)

BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, C. (20 de Julio de 1981). *Time*. Obtenido de History Biggest Merger: Du Pont-Conoco: <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,954858,00.html>
- Ayala, S. (2014). *Grupo Promerica concretó la compra del 56% de Produbanco*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/grupo-promerica-concreto-compra-del.html>
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2009). *Análisis de los beneficios y riesgos de las fusiones*. Obtenido de INCAE Business School: <http://www.incae.edu/busqueda/buscador.php?cx=014901453967642724555%3Awdpjnt0ufrg&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&lang=es&q=C%3%A9sar+Augusto+Bernal+Torres&sa=Busque&siteurl=www.incae.edu%2F&ref=&ss=7792j59481344j3>
- Comcast. (8 de Abril de 2014). Obtenido de APPLICATIONS AND PUBLIC INTEREST STATEMENT : <http://corporate.comcast.com/images/Comcast-Public-Interest-Statement-April-8.pdf>
- DirecTV. (2014). Obtenido de DIRECTV and AT&T Merger FAQ: https://support.directv.com/app/answers/detail/a_id/4259/~directv-and-at%26t-merger-faq
- Escobar, I. (Abril de 2004). *Fusión y Adquisición* . Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/fusadqui.htm>
- Espiñeira, S. y. (2008). *Fusiones y Adquisiciones*. Obtenido de PriceWaterhouseCoopers: <https://www.pwc.com/ve/es/finanzas-corporativas-y-recuperaciones/assets/boletin-cfr-edicion-03-2008.pdf>
- Estupiñán, G. (2000). *Análisis de las fusiones bancarias realizadas en el Ecuador durante el periodo 1993 -1999*. Recuperado el Octubre de 2014, de http://www.puce.edu.ec/economia/docs/disertaciones/2000/2000_estupi%C3%B1an_serrano_gonzalo_xavier.pdf
- Forbes . (2014). Obtenido de 2014 s Biggest Announced Acquisitions : <http://www.forbes.com/pictures/gfhd45fkk/comcast-time-warner-cable/>
- Fusión . (2014). Obtenido de RAE: <http://lema.rae.es/drae/?val=fusi%C3%B3n>
- González, N. Z. (Marzo de 2007). *Ministerio de industria, turismo y comercio España* . Obtenido de Las fusiones y adquisiciones como fórmula del crecimiento empresarial :

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>

Hapag-Lloyd. (16 de Abril de 2014). Obtenido de Press Release: https://www.hapag-lloyd.com/downloads/press_and_media/press_releases/Press_Release_2014_04_16_en.pdf

Información Institucional. (2014). Obtenido de Produbanco Grupo Promerica: <http://200.24.195.133/GFPNET/micrositio/institucional.html>

Mascareñas, J. (1993). *Manual de Fusiones y Adquisiciones de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.

Morejón, C. (Junio de 2011). *Promerica sale de al Mercado*. Obtenido de Infomercados: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/55.pdf>

Paredes, O. C. (22 de Noviembre de 2012). *Metodología y Manual de la Fusión por Absorción en Ecuador*. Obtenido de DGRV: <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/presentacion715d.pdf>

Ponce, J. S. (2014). *Produbanco y Promérica se fusionan*. Obtenido de Anefi Administradora de negocios Fiduciarios : <http://anefi.com.ec/capsulas-economicas/12-articulos-de-interes/40-produbanco-y-promerica-se-fusionan.html>

Produbanco. (14 de Junio de 2014). Obtenido de EKOS: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3993>

Prospecto de Oferta Pública. (26 de Abril de 2011). Obtenido de Bolsa de Valores de Quito : http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/prospectos/titularizaciones/110513200305-3dc55b7a482d4cc0827fd69c29523_fimprod3.pdf

Santos, M. Y. (Junio de 2010). *Tesina Fusión y Escisión de Sociedades*. Obtenido de Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo : <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1359/1/FUSIONYESCISIONDESOCIEDADES.pdf>

Spurrier, W. (7 de Enero de 2014). *Premérica y Produbanco*. Obtenido de El comercio: <http://www.elcomercio.com/opinion/promerica-y-produbanco.html>

Superintendencia de Bancos y Seguros. (s.f.). Obtenido de NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY : http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/lib_I_tit_II_cap_VIII.pdf

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2004). En *Administración Estratégica* (págs. 1-137). México D.F.: Mc Graw Hill.

ANEXO 1

ENCUESTA CLIENTES PRODUBANCO

El propósito de esta encuesta es conocer las opiniones de los clientes a cerca de la fusión de PRODUBANCO y GRUPO PROMÉRICA. No hay respuestas correctas o equivocadas y la información es totalmente confidencial. La encuesta dura aproximadamente tres minutos.

1. ¿Cómo calificaría al servicio de PRODUBANCO en general?

Pésimo : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : Excelente

2. Ordene, de 1 a 5, las siguientes características dependiendo su influencia para tomar la decisión de pertenecer a PRODUBANCO. (Siendo 1 la más influyente, 5 la menos influyente)

Confianza _____

Seguridad _____

Estabilidad _____

Trayectoria _____

Eficiencia _____

3. ¿Estaba al tanto que GRUPO PROMÉRICA adquirió un porcentaje mayoritario de las acciones de PRODUBANCO?

A. SÍ

B. NO

4. ¿Considera que el servicio que ofrece PRODUBANCO se verá afectado tras la consolidación?

En desacuerdo

Totalmente de acuerdo

1

2

3

4

5

5. Esta consolidación le genera mayor confianza hacia PRODUBANCO

En desacuerdo

Totalmente de acuerdo

1

2

3

4

5

6. Mantendrá su cuenta en PRODUBANCO tras esta fusión?

A. SÍ

B. NO

Edad:

Sexo: M ___ F ___

ANEXO 2

ENCUESTA CLIENTES GRUPO PROMÉRICA

El propósito de esta encuesta es conocer las opiniones de los clientes a cerca de la fusión de PRODUBANCO y GRUPO PROMÉRICA. No hay respuestas correctas o equivocadas y la información es totalmente confidencial. La encuesta dura aproximadamente tres minutos.

1. ¿Cómo calificaría al servicio de GRUPO PROMÉRICA en general?

Pésimo : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : Excelente

2. Ordene, de 1 a 5, las siguientes características dependiendo su influencia para tomar la decisión de pertenecer a GRUPO PROMÉRICA. (Siendo 1 la más influyente, 5 la menos influyente)

Confianza _____
 Seguridad _____
 Estabilidad _____
 Trayectoria _____
 Eficiencia _____

3. ¿Estaba al tanto que GRUPO PROMÉRICA adquirió un porcentaje mayoritario de las acciones de PRODUBANCO?

A. SÍ

B. NO

4. ¿Considera que el servicio que ofrece GRUPO PROMÉRICA se verá afectado tras la consolidación?

En desacuerdo

Totalmente de acuerdo

1

2

3

4

5

5. Esta consolidación le genera mayor confianza hacia GRUPO PROMÉRICA

En desacuerdo

Totalmente de acuerdo

1

2

3

4

5

6. Mantendrá su cuenta en GRUPO PROMÉRICA tras esta fusión?

A. SÍ

B. NO

Edad:

Sexo: M ___ F ___

APÉNDICE 1

Normas Generales para la Aplicación de la ley General de Instituciones del Sistema Financiero para efectuar una Fusión Ordinaria.

Artículos a tomar en cuenta:

“Artículo 2.- La fusión ordinaria de dos o más instituciones del sistema financiero en una institución nueva implicará la extinción de cada una de aquéllas y la transmisión en bloque de los respectivos patrimonios sociales a la nueva sociedad, que habrá de adquirir por sucesión universal, los derechos y obligaciones de las extinguidas.

Si la fusión resultare de la absorción de una o más instituciones del sistema financiero por otra ya existente, ésta adquirirá, en igual forma, los patrimonios de las instituciones absorbidas, que se extinguirán. Si fuere del caso, en la escritura de fusión se aumentará el capital social de la absorbente en la cuantía que proceda.

En los casos de fusión ordinaria, para fijar la relación de canje de las acciones de las instituciones del sistema financiero participantes en dicha fusión, se seguirá el "método de valoración de empresa en marcha". Para tal efecto se contratará a firmas consultoras o auditoras independientes.

Artículo 4.- *El proyecto de una fusión ordinaria contendrá, al menos, los siguientes datos:*

4.1 La denominación y domicilio de las instituciones del sistema financiero que participan en la fusión y de la nueva sociedad, en su caso, así como los datos identificadores de su inscripción en el Registro Mercantil;

4.2 La relación de canje de las acciones;

4.3 Cualquier convenio concerniente a las cuentas de resultados;

4.4 El monto de la prima de fusión, en caso de haberla, esto es, el monto de cualquier aporte adicional que tuvieren que realizar, a las reservas de la institución del sistema financiero absorbente, los accionistas de la o las instituciones del sistema financiero absorbidas para participar como socios de la absorbente en igualdad de condiciones económicas; y,

4.5 El informe jurídico – económico

Artículo 7.- *Al publicar la convocatoria a la junta general que conocerá y resolverá sobre el proyecto de fusión, deberá poner a disposición de los accionistas, obligacionistas y titulares de derechos especiales distintos de las acciones, así como de los representantes de los trabajadores, para su examen, en el domicilio social, los siguientes documentos:*

7.1 El proyecto de fusión;

7.2 Los informes de los consultores o auditores independientes sobre el proyecto de fusión;

7.3 Los informes de los administradores de cada una de las instituciones del sistema financiero sobre el proyecto de fusión;

7.4 Las cuentas anuales y el informe de gestión de los tres últimos ejercicios de las instituciones del sistema financiero que participan en la fusión, con el correspondiente informe de los auditores; y,

7.5 Los estados financieros del día anterior en que se haya producido la última aprobación del proyecto de fusión por parte de los Directorios respectivos;

7.6 El proyecto de la minuta de constitución de la nueva sociedad o, si se tratare de una absorción, el texto íntegro de las modificaciones que hubieren de introducirse en los estatutos de la sociedad absorbente;

7.7 Los estatutos vigentes de las instituciones del sistema financiero que participan en la fusión; y,

7.8 La relación de nombres, apellidos y edad, si fueran personas naturales, o la denominación o razón social con indicación del nombre de los representantes legales, si fueran personas jurídicas, y, en ambos casos, la nacionalidad y domicilio de los administradores de las instituciones del sistema financiero que participan en la fusión,

la fecha desde la que desempeñan sus cargos y, en su caso, las mismas indicaciones de quienes vayan a ser propuestos como administradores como consecuencia de la fusión.

Artículo 13.- *Una vez otorgada la escritura pública de fusión y aprobada por el Superintendente de Bancos y Seguros, el perfeccionamiento de la fusión ordinaria quedará supeditado a su inscripción en el Registro Mercantil respectivo.*

Una vez inscrita en el Registro Mercantil la escritura correspondiente, se cancelarán las inscripciones registrales y el certificado de autorización de las instituciones del sistema financiero extinguidas. Se publicará además un extracto de la escritura de fusión en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la nueva compañía o de la sociedad absorbente.

Las anotaciones de rigor en los Registros de la Propiedad correspondientes, por los inmuebles que formen parte de los patrimonios traspasados, se llevarán a cabo luego de la inscripción de la escritura de fusión en el Registro Mercantil.

Artículo 16.- *Las acciones de las instituciones del sistema financiero que se fusionan que fueren propiedad de la institución absorbente no podrán canjearse por acciones de la sociedad absorbente y deberán ser amortizadas. Igual amortización se requerirá para el caso de que una o más de las instituciones del sistema financiero extinguidas sean accionistas de otras sociedades que también deban extinguirse por la fusión.*

Artículo 18.- Las instituciones del sistema financiero en proceso de liquidación podrán participar en una fusión siempre que no haya comenzado el reparto de su patrimonio entre los accionistas.” (Superintendencia de Bancos y Seguros)

APÉNDICE 2

Normas Generales para la Aplicación de la ley General de Instituciones del Sistema Financiero para efectuar una Fusión Extraordinaria.

Artículos a tomar en cuenta:

Artículo 19.- La Junta Bancaria podrá disponer que dos o más instituciones del sistema financiero que se encuentren en situación de deficiencia de patrimonio técnico se fusionen entre sí, ya sea por absorción o por creación de una nueva sociedad, en los términos que la misma Junta Bancaria determine para el caso concreto.

Asimismo, podrá la Junta Bancaria disponer la fusión de una institución que se encuentre en situación de deficiencia de patrimonio técnico con otra institución que no se hallare en tal situación; sin embargo, en tal caso, siempre será necesaria la aceptación expresa de tal fusión mediante resolución de la junta general de accionistas de la entidad que no se encontrare en tal situación de deficiencia.

Artículo 20.- Este tipo de fusión requerirá, para su instrumentación, de una resolución de la Junta Bancaria, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil del domicilio principal de las instituciones del sistema financiero involucradas en la misma, y, posteriormente, en los Registros de la Propiedad respectivos, cuando fuere del caso.

Artículo 22.- Dicha resolución deberá ser motivada y contendrá, como mínimo: 22.1 La denominación de la institución absorbente y la denominación de la o las instituciones del sistema financiero que van a ser fusionadas; y, 22.2 El castigo y la reducción consecuente,

total o parcial, del capital social de la o las instituciones del sistema financiero que por encontrarse en situación de deficiencia de patrimonio técnico estén involucradas en el proceso de fusión, por lo que dejarán de ser accionistas de la misma, en las proporciones del caso, quienes hasta la fecha de la inscripción en el Registro Mercantil habían constado como tales.

Artículo 24.- *La fusión extraordinaria, una vez perfeccionada, tendrá los mismos efectos que la ordinaria y la resolución correspondiente será anotada al margen de las escrituras públicas e rigor y sus inscripciones en los Registros respectivos.” (Superintendencia de Bancos y Seguros).*