

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

Homologación de productos e inventarios en la Fusión de Helm y Corpbanca

Lila Cristina Louis Vásquez

John Werner Meisterl

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2014

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo:	9
Misión:	10
Visión:	10
Estrategias del DOFA:	12
Delimitación del problema:	13
Objetivos, metas e indicadores:	14
Metas:	14
Marco de Referencia:	15
Cronograma de actividades:	20
Desarrollo de las actividades:	21
Conclusiones:	24
Recomendaciones:	25
Bibliografía	26
Anexos	27

Resumen ejecutivo:

Actualmente, el banco Corpbanca está viviendo un proceso de fusión con Helm Bank, el cual requiere que se genere un cambio en todos los sectores de la organización, desde la cultura misma hasta los procesos internos y externos que implica un proceso de integración tan grande como este.

Desde el área en el cual me encuentro realizando la práctica (Medios de Pago), se puede generar un proceso de homologación de productos, en el cual se puedan aprovechar las ventajas de los procesos y productos que se generen en cada uno de los dos bancos o buscar las mejores en el mercado y aplicarlas al banco integrado, de tal forma que se genere el mejor resultado posible para esta área en el proceso de fusión.

Para esto, en este trabajo se describirá un plan de acción mediante el cual se verán reflejados los pasos a seguir para poder realizar un proceso de integración de productos de ambas marcas para la primera fase del proceso de fusión en la que aun cada banco mantiene su propia imagen y marca.

En este proceso, se unificarán los cupos de las Tarjetas, los avances, la oferta de valor, la forma de liquidar las transacciones, los inventarios, los seguros y asistencias y el programa de fidelización para la retención de los clientes en ambas marcas.

Los inventarios se trataban por separado para ambas marcas (Corpbanca y Helm), y con este plan de acción se genero una herramienta en excel con la cual se unifican y se logra tener un mayor control mediante la generación de alertas para cuando el stock de plásticos y suministros está por debajo de los tres meses de existencia. Sin embargo, se propone como recomendación tener un sistema a tiempo real en el que se vaya actualizando diariamente cuando se va consumiendo de cada uno de los insumos.

En cuanto a las tarjetas, existen algunas que no tienen movimiento dentro del parque actual de ambos bancos, es por esta razón que se deben eliminar y optar por quedarse con aquellas que realmente son rentables para el negocio, junto con esto, es importante que las características de las tarjetas, tales como los cupos, los avances, seguros, y puntos de fidelización en ambas marcas queden con igualdad de condiciones, de tal forma que los clientes de ambas marcas puedan percibir los productos con las mismas características de oferta de valor.

Sin embargo, se plantean recomendaciones para esto, tales como la búsqueda e intensificación de un nuevo nicho (rentas masivas), ya que actualmente rentas altas se encuentra saturado y con muy pocas posibilidades de expansión para el negocio.

Por su parte, también se recomienda brindar un servicio con una oferta de valor diferente aprovechando la tecnología, como lo es el reconocimiento facial y dactilar en cajeros, datafonos, internet y entre otros para que las transacciones sean mucho más seguras y así se podría repuntar en una de las características que busca el consumidor al momento de escoger un banco como lo es la seguridad.

Historia:

En 1912 se forma el Banco Alemán Antioqueño por empresarios colombianos y alemanes. Posteriormente, en 1942 Cambió su nombre a Banco Comercial Antioqueño y se fusionó con Banco Santander de Colombia bajo el nombre de Bancoquia.

Seguido a esto, en 1997, El grupo español Santander adquirió la entidad y cambió de nombre a Banco Santander Colombia S.A. con una Inversión de USD150 Millones de dólares, 128 oficinas y 4500 empleados.

Para el 2011 y 2012, Ingresa el Grupo CorpBanca Chile con una Inversión de USD1225 MM. 81 oficinas, 1441 empleados. Actualmente, el banco se encuentra en un proceso de fusión con Helm Bank y fue comprado este año (2014) por uno de los mejores bancos de América Latina: Itaú

Misión:

- Incorporar al portafolio de productos de ahorro del Grupo CorpBanca alternativas de inversión ofreciendo productos de inversión colectiva, gestionados bajo los principios de liquidez, seguridad y rentabilidad e interactuando comercialmente con nuestro banco.
- Proporcionar a nuestros clientes servicios fiduciarios y de custodia con altos estándares de calidad que den soluciones a sus necesidades financieras.
- Generar desarrollo integral a nuestro equipo y valor a nuestros accionistas.



1

Visión:

Consolidarnos como una sociedad fiduciaria de referencia, en la gestión de activos, servicios fiduciarios y servicios de custodia, líderes en la implementación de soluciones innovadoras y eficientes, ofrecer servicios y productos que generen valor a nuestros clientes dando la oportunidad de tener un mayor desarrollo tanto profesional como personal a nuestro equipo.²

¹ https://www.corpbancatrust.com.co/portal/secciones/BSCH/HOME/OTROHOME/MISION/seccion_HTML.jsp

² https://www.corpbancatrust.com.co/portal/secciones/BSCH/HOME/OTROHOME/MISION/seccion_HTML.jsp

Diagnostico del área de la práctica:

La práctica es en el área de mercadeo para medios de pago en el banco Corpbanca, específicamente en el manejo de productos de tarjetas de crédito y la nueva modalidad de tarjetas virtuales que ofrece la compañía.

Por otro lado, teniendo en cuenta la nueva fusión que tuvo Corpbanca, se deben manejar los inventarios de ambas marcas, de tal modo que se tenga control sobre los insumos tanto de plásticos como de suministros en general para Helm y Corpbanca.

DOFA:

<p>Fortalezas:</p> <p>F1: Buen ambiente laboral.</p> <p>F2: Diversificación.</p> <p>F3: Buena gestión administrativa.</p> <p>F4: Es la mejor entidad bancaria en Chile.</p> <p>F5: Reciente adquisición de Helm Bank.</p> <p>F6: Fusión con uno de los mejores banco de América Latina: Itau</p> <p>F7: Experiencia en el sector financiero.</p> <p>F8: Calidad de los servicios excelente, especialmente por el Helm que ha sido reconocido como el banco de mejor prestación de servicio.</p> <p>F9: Procesos y Manuales bien documentados.</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>O1: Tecnología de Software diseñado para el negocio de la banca.</p> <p>O2: La cantidad y aumento de población en Colombia.</p> <p>O3: Uso masivo de las tarjetas (crédito-debito) como un gran sustituto del efectivo.</p> <p>O4: Aumento de la cuota del mercado.</p> <p>O5: Crecimiento del sector financiero.</p>
<p>Debilidades:</p> <p>D1: Actualmente aún no es la entidad bancaria líder en Colombia.</p> <p>D2: La tecnología y los programas que se utilizan para llevar a cabo algunos procesos no cuentan con los últimos avances en tecnología.</p> <p>D3: Posicionamiento de la marca Corpbanca en la mente de los consumidores Colombianos.</p> <p>D4: Falta de información compartida debido al nuevo proceso de fusión con Helm.</p> <p>D5: Proyección anticipada y unificada de productos.</p> <p>D6: Poca participación en el mercado financiero.</p>	<p>Amenazas:</p> <p>A1: Regulaciones de la Superintendencia financiera para los cambios en las tarjetas del parque vigente.</p> <p>A2: Experiencia de los bancos posicionados en Colombia.</p> <p>A3: Posible Crisis Económica.</p> <p>A4: Demandas por fallas en los productos.</p> <p>A5: No pago de los clientes.</p> <p>A6: Fuerte competencia Bancaria por parte de los rivales.</p>

Estrategias del DOFA:

F1D4: A pesar de que existe un buen ambiente laboral complementada por una buena comunicación interna en el área, aún hace falta que la información esté disponible oportunamente para ambas partes (Helm y Corpbanca). Esto facilitaría los procesos para la toma de decisión y a su vez daría un mayor control de las operaciones y procesos internos de la compañía.

F2A6: Corpbanca actualmente es uno de los bancos en Colombia que presenta mayor crecimiento, sin embargo, la presencia de bancos como: El Grupo Aval, Bancolombia, BBVA y Davivienda, han generado una fuerte competencia en el sector, por lo cual aún no se ha podido lograr el objetivo propuesto de ocupar el primer puesto en el ranking de los bancos nacionales, medido por la cantidad de ingresos obtenidos. .

F3D1: Contando con la gran diversificación del grupo Saieh en los diferentes ámbitos de la industria de consumo masivo (supermercados y grandes superficies) y algunos medios de la prensa en Chile, se debería aprovechar la ventaja de estos para crear una reputación empresarial sólida que permita al negocio crecer y expandirse en Colombia, de tal manera, que los medios de comunicación y los supermercados, sirvan como plataforma para impulsar su unidad estratégica de negocios bancaria (Corpbanca). Con el manejo de la información y una buena estrategia en medios mediante campañas de mercadeo, se podría pensar en situar al banco como el número 1 de Colombia.

F4A4: Teniendo en cuenta que se cuenta con una buena gestión administrativa, se pueden reducir las fallas que se presentan en los productos, por lo tanto se debe hacer una buena gestión de control y administración de los recursos con el fin de garantizar la menor cantidad errores, de esta manera tener un impacto positivo en el futuro de la organización.

F5D3: Al ser Corpbanca reconocido como uno de los mejores bancos en Chile, se puede utilizar los conocimientos corporativos para tener un proceso de posicionamiento de marca en Colombia, con el fin de ser reconocido en Suramérica y no solo en Chile. Para esto, es necesario realizar una fuerte campaña de mercadeo, de tal forma que las marcas que comprenden el grupo empresarial sean reconocidas a lo largo y ancho del país. Sin embargo, por más éxito que se tenga en Chile, las situaciones tanto económicas (coyunturales) como las situaciones idiosincráticas en Colombia son diferentes. Por ende extrapolar los resultados del éxito en Chile, no necesariamente significan éxito en Colombia.

O2D1: Dada la densidad población que presenta Colombia, y el hecho de tener una tendencia de crecimiento de la misma, se pueden crear estrategias que incentiven la consecución de nuevos clientes y la fidelizarlos de los mismos.

Delimitación del problema:

Después de la adquisición de Helm Bank por parte de Corpbanca, se deben unificar ambos bancos como uno solo con el fin de que la comunicación y el manejo de los recursos sean igual en ambas partes, debido que ese es uno de los mayores retos que se presentan al hacer una fusión y/o adquisición en cualquier sector de la industria. Sin embargo, actualmente, el modelo de inventarios y productos que maneja la organización está diseñado como estructuras separadas, lo que ha impedido que la integración de estos se pueda llevar a cabalidad.

Por consiguiente, es importante que se genere desde ya un plan de homologación de productos e inventarios con el fin de que se puedan prevenir posibles desordenes e inconvenientes que se puedan generar por falta de planeación futura de un banco unificado. Para esto, es necesario que desde el área se determinen unas políticas internas, para que sean sometidas a votación de los directivos con el objetivo de que se logre una homologación marcas.

Con esto, se puede lograr que las tarjetas (plásticos) y los insumos, tales como los brochures, stickers y cartas queden bajo un mismo logo y una misma marca para que se pueda definir y establecer un punto de partida de las políticas anteriormente mencionadas.

A su vez, es importante tener control de los inventarios de Helm y Corpbanca en una herramienta unificada, en el cual se pueda tener por lo menos con tres meses de anticipación los avisos y notificaciones que indiquen cuando se debe hacer un aprovisionamiento, debido a que la generación de estos plásticos y suministros tardan aproximadamente un mes en trámite bien sean comprados a Hogier o Morpho, los dos proveedores autorizados por el banco.

De este modo, al poder anticipar el déficit del inventario de alguna de las dos organizaciones (Helm Bank o Corpbanca), se podría mitigar el riesgo de quedar algún día sin plásticos para emitir tarjetas o que se presente una situación de contingencia en la que se tenga que incurrir en un mayor costo con el proveedor por la solicitud de material en un tiempo menor.

Teniendo en cuenta estos factores, es necesario tener una herramienta que controle el inventario de ambas organizaciones Corpbanca y Helm, con el fin de lograr un mayor control de los insumos y plásticos que se necesitan para el área de medios de pago y la venta de sus tarjetas crédito y débito.

Esto, se debe hacer lo más pronto posible en la organización ya que el sector financiero está en constante cambio y es necesario dejar estas dos marcas integradas en una sola, preveyendo la llegada de Itau, sería bueno tener bien estructurada el área con el fin de que la tercera fusión sea más fácil, ya que los productos entre los dos bancos Colombianos estén totalmente unificados.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, se debe llevar a cabo un plan de homologación del negocio en conjunto y desde esta área se puede dar un paso para lograr la integración completa de Corpbanca con Helm Bank.

El tiempo que se debe emplear para poder realizar este proceso, es de aproximadamente tres (3) horas diarias con una intensidad semanal, con el fin de que se actualicen los inventarios frecuentemente y a su vez se pueda ir haciendo un estudio en el cual se pueda determinar los

indicadores o guías que harán que se unifiquen los productos de la organización con un valor agregado diferente que para los consumidores.

Finalmente, ¿Cómo se puede llevar a cabo un plan de homologación de productos e inventarios en Corpbanca y Helm?

Objetivos, metas e indicadores:

Objetivo General:

Crear un plan de homologación que sirva para tener productos e inventarios unificados en Helm Bank y Corpbanca.

Objetivos Específicos:

- Diseñar un modelo de inventarios homologados en Excel que alerte cuando se estén acabando los suministros y plásticos para hacer pedidos con anterioridad.
- Definir el tipo de tarjetas crédito con las que se quedara el banco y asignar los respectivos cupos.
- Crear un programa de retención para los clientes de ambas marcas.
- Determinar una forma de liquidación de las transacciones internacionales para ambos bancos.
- Establecer unas asistencias y seguros unificados para ambos bancos.

Metas:

- Lograr la unificación de los inventarios.
- Generar un ahorro en costos al anticipar los pedidos de suministros y plásticos.
- Establecer un producto unificado de tarjetas para el banco integrado.
- Crear un sistema de fidelización para los clientes.
- Liquidar las transacciones internacionales con la tasa que genere mayores utilidades para la empresa.
- Brindar las mejores asistencias a los clientes del banco unificado.

Indicadores:

- Consumo mensual, trimestral y semestral de los inventarios.
- Cobertura de Stock para tres (3) meses.
- Número de pedidos realizados para cada suministro y plástico.
- Cantidad actual de tarjetas y suministros.
- Cantidad de colocación de tarjetas.
- Límites de cupos con respecto al mercado.
- Porcentaje de avances aprobados.
- Utilidad por cobro de intereses y tasas.
- Calidad de seguros para los clientes.

Marco de Referencia:

Fusiones y Adquisiciones

“Fusión es la unión de dos empresas que, hasta ese momento, actuaban de forma separada en función de disposiciones estratégicas distintas. Con la fusión, su actuación empresarial, en cualquier ámbito, pasará a contribuir a una líneas estratégica única y común» (Vázquez Ordás, 1992).³

Debido a la Globalización y el ritmo acelerado que tienen las empresas, se ha optado por tomar estrategias diferentes para poder subsistir y sacar el mayor provecho del mercado con el fin de generar mayores ganancias. Entre las estrategias que utilizan para poder adaptarse al entorno, están las fusiones y adquisiciones de otras compañías.

Con las fusiones y adquisiciones, las compañías han podido expandirse a través de los diferentes sectores, atrayendo así más clientes y a su vez, ganando mayor participación en el mismo a nivel nacional e internacional.

Entre los principales motivos por los cuales se realizan estas Fusiones y Adquisiciones, podemos encontrar las siguientes:

- Diversificación del riesgo.
- Expansión territorial.
- Generación de sinergias.

Estos motivos a su vez podrían generar indicadores positivos para la organización en términos de rentabilidad, crecimiento, eficiencia, reducción de costos, etc. Por lo que se considera que al poder realizar una fusión o adquisición podría tener grandes ventajas para los dos lados.

Las Fusiones o Adquisiciones son una decisión de tipo económico, en la cual, existe un interés de realizar una inversión para obtener una retribución de esta, a demás del beneficio económico, las empresas también buscan aprovechar las sinergias que se desprenden de estas para aprovechar las ventajas competitivas que podría tener de la otra empresa.

Tipos de fusiones

Estrategias de integración hacia delante (forward integration): Con este tipo de integración, lo que se busca es un acercamiento con el cliente final, por lo tanto, en este tipo de integraciones se hace una fusión con los canales de distribución y la fuerza de ventas y comercialización. Para esto, las empresas hacen integraciones con transportadoras, distribuidores, los encargados de reparación y otros servicios relacionados con lo que la empresa produce.

Estrategias de integración hacia atrás (backward integration): En este tipo de integraciones son las materias primas las que buscan asegurar las empresas, por lo tanto realizan integraciones con sus proveedores que le garantizan mano de obra, maquinaria y materias primas.

³ Ribes Giner, G. (2009). *Análisis de las variables organizativas que influyen en los procesos de fusión y adquisición de empresas. el caso de la industria auxiliar del automóvil*. (Order No. 3365613, Universidad Politécnica de Valencia (Spain)). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 380-n/a. Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/305167992?accountid=13250>. (305167992)

Estrategias de integración Horizontal: Estas integraciones son las que se realizan con empresas de un mismo sector y que tienen productos relacionados, estas se podrían generar con los competidores directos y lo que buscan es expandirse en el mercado y consolidarse en el sector en el que se encuentran.

En este caso, Corpbanca tuvo una integración horizontal, ya que el grupo Helm era uno de sus competidores directos, y manejan el mismo tipo de negocio y producto.

Fusiones y Adquisiciones Bancarias

“El aumento de los costos de regulación, la reducción de los ingresos y la competencia monopolística son las principales razones por las que muchos bancos se están dando cuenta que no pueden hacerlo solos.”⁴

De tal forma que según John Chrin (ex director de fusiones y adquisiciones de JP Morgan) muchos de los bancos que se encuentran actualmente con un fuerte capital, deciden negociar parte de su valor nominal tangible para que los beneficios generados por esto superen sus costos de capital.

Otro de los motivos, por los cuales los 25 bancos más grandes de Estados Unidos buscan fusionarse o hacer adquisiciones es porque quieren tener mayor cluster, ya que de este modo ampliarían el número de clientes, lo que generaría mayores ganancias para las compañías.

Fusiones y Adquisiciones en Colombia

En el ámbito local, “uno de los procesos más significativos que registra el mundo empresarial Colombiano es la oleada de fusiones y adquisiciones que se está realizando en varios sectores de la economía.”⁵

Este proceso se ha venido dando a partir de que existe una mayor competencia debido a que desde que nos abrimos al mercado, la globalización ha generado que las empresas colombianas necesiten expandirse y adecuar sus estructuras para poder suplir la demanda que exige un mundo globalizado.

Que son los inventarios y sus principales características

“Los inventarios son los bienes tangibles que se tienen por la venta en curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización”⁶.

La buena administración de estos, genera una ventaja competitiva para la organización, ya que aprovechando los recursos que se tienen y llevando un buen control, se puede mantener un nivel de existencias con un costo mínimo y un máximo servicio para el cliente objetivo.

⁴ 'Sale el sol' para fusiones bancarias. (2012, Mar 07). *NoticiasFinancieras* Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/1011463032?accountid=13250>

⁵ Opinión - pros y contras de la ola de fusiones empresariales en colombia; fuente: Portafolio]. (2005, Jul,05).*NoticiasFinancieras* Recuperado de:

<http://search.proquest.com/docview/467996529?accountid=13250>

⁶ Ariany, Gil. (2009) INVENTARIOS. Editorial el Cid editor (Español), pág. (26).

Para lo anterior, las empresas deben mantener inventarios de materia prima y productos terminados, debido a que estos sirven para atender las necesidades que tienen los clientes y a su vez por qué sirven para tomar decisiones de cara a las estrategias de la compañía.

Por esto, es importante que las empresas tengan un modelo matemático que de información acerca de los comportamientos que tienen las existencias de las materias primas y productos terminados ya que así se puede tener un buen manejo de los recursos de la compañía.

Es importante guardar un registro de estos con el fin de poderlos evaluar, de tal forma que se pueda anticipar y pronosticar cuándo será el tiempo indicado para reabastecer los insumos.

Los principales motivos por los que se generan inventarios en una compañía son básicamente para proteger la compañía frente a la incertidumbre del ambiente cambiante, tener control de la producción, predecir cambios de la demanda y la oferta para lograr un equilibrio entre estas. Es por esto que los inventarios actualmente han ido cobrando suma importancia a dentro de las organizaciones, ya que no son tratados como unas cuentas o unos activos más de la empresa, sino que se les ha empezado a dar un uso mucho más provechoso para la compañía. En este sentido, “La gestión de los inventarios se ha venido convirtiendo en uno de los grandes retos que enfrentan los directivos con respecto a la planificación y el control”⁷.

Este reto, a pesar de lo que mucha gente piensa, no solo ocurre en las empresas manufactureras, ya que también en el sector terciario y de servicios también se maneja un nivel de inventarios de una u otra forma. En el sector financiero por ejemplo, se debe llevar a cabo control de los suministros de plásticos e insumos para las tarjetas crédito y débito y estas deben ser igualmente controladas como se controlan la cantidad de stock que hay en una planta manufacturera productora de ropa y calzado.

Otro de los retos que presentan los inventarios, es que son un activo en el balance de la compañía y por lo tanto hay que tenerlos presentes, ya que estos pueden generar un gasto significativo para la empresa, si no son tratados con un previo control. Esto se debe a que el valor de tenerlos en grandes existencias dentro de la organización puede generar altos costos debido al mantenimiento y almacenamiento de estos mismos. Es por esta razón, que si el costo de almacenar y custodiar los inventarios es mucho mayor al costo de su valor, se deben hacer contra pedidos, sin dejar de tener en cuenta el tener un stock de inventarios de seguridad.

Unas de las preguntas que surgen con respecto a lo anterior, son: ¿Cuánta cantidad es la indicada para tener en almacenamiento?, ¿Dónde se deben guardar las existencias de estos?, ¿Cada cuánto tiempo es el indicado para hacer los pedidos de las materias primas?, y estas mismas son las que hay que tener en cuenta para tener un buen control de los recursos y de este modo lograr que el costo de los inventarios no esté por encima de lo que se pronosticó en un principio.

7 Santamaria, P. A. A., & Aguilar, A. (2012). UN MODELO DE CLASIFICACION DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA. Pensamiento & Gestión, (32) recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/1435575441?accountid=13250>

Relación entre el inventario, la oferta y la demanda

“El inventario es considerado como un “buffer” o amortiguador entre dos sistemas, uno de oferta (producción o abastecimiento) y otro de demanda (clientes o distribuidores)”⁸. Por lo cual es considerado sumamente importante para las empresas, ya que las decisiones que se toman con respecto a estos, tienen repercusiones sobre las estrategias operativas de la organización. Es por esta razón, que al tomar malas decisiones o al no llevar un buen control, se podrían generar errores en la operación, en la planeación y por su parte también se estarían mal utilizando los activos que la compañía utiliza para su operación.

Los factores que afectan los inventarios son la variación de la demanda y el tiempo de aprovisionamiento. Estos factores hacen que los inventarios no sean constantes y de tal manera es necesario revisarlos periódicamente con el fin de que no se quede la compañía sin aprovisionamientos para poder continuar con su operación.

Así mismo, cuando existen nuevas tendencias en el mercado, el stock de inventarios puede variar y hay que anticipar este tipo de comportamientos para que la compañía pueda cubrir estas situaciones de contingencias.

Para esto, surge el concepto de un inventario de seguridad, en el que se tiene un inventario adicional al que normalmente se tiene en stock , con el fin de suavizar las discrepancias que pueden haber en un ambiente fluctuante. (Ver grafica #6 en el anexo).

Para poder generar una mayor satisfacción al cliente final, también es necesario tener un buen control y mantenimiento de almacenaje de los inventarios, ya que de este modo se puede atender de una manera más eficaz y eficiente al cliente que este solicitando algún producto de la compañía. Es por esta razón, que el nivel de servicio que se quiera tener (la posibilidad de atender las necesidades de un pedido) depende en parte de el inventario disponible debido a que solo así se puede responder de manera inmediata las necesidades del consumidor final. (Ver Gráfica #7 en el anexo para evidenciar como seria el comportamiento del nivel de servicio deseado con respecto al nivel del inventario de seguridad).

En esta gráfica, se puede concluir que a mayor nivel de servicio deseado se debe contar con una mayor cantidad en el inventario de seguridad. Por lo tanto, si una empresa quiere tener un excelente servicio con alto valor agregado, debe tener en cuenta que los inventarios son sumamente importantes para lograrlo.

Clasificación de los Inventarios

Los inventarios se clasifican generalmente bajo dos modelos: Determinístico y probabilístico. Sea cual sea el modelo aplicado, estos dependen de la demanda futura que tengan, ya que aquellos casos en los que se conoce la demanda con exactitud (empresas que hacen bajo pedido sus

⁸ Santamaría, P. A. A., & Aguilar, A. (2012). UN MODELO DE CLASIFICACION DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA. *Pensamiento & Gestión*, (32) Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/1435575441?accountid=13250>

inventarios) son considerados como determinísticos y por su parte, aquellos de los cuales no se conoce con certeza la demanda, son considerados como probabilísticos.

En los dos modelos mencionados anteriormente, se pueden encontrar subcategorías en relación de las condiciones del producto. Las categorías son presentadas a continuación:

- Por tipo de producto: condiciones físicas y características de este mismo.
- Por cantidad de producto: dependen de las condiciones de personalización o la masividad del producto.
- Modelos en los que se les permite tener o no tener déficit.
- Por tiempos de entrega: dependen de las condiciones en las cuales debe ser entregado el producto, ya sea si deben ser por anticipado o sobre pedidos.
- Modelos que involucran o no costos fijos.
- Por tipo de reposición: dependen si el producto puede ser por reposición instantánea o si este debe ser de reposición continúa en el caso de que se produzcan en una planta manufacturera.
- Por horizonte de planeación: dependen del periodo en el que se expiden los insumos, si deben pedir en un solo pedido en un tiempo determinado, o si son en varios periodos.

Componentes de los inventarios

- Demanda: la cantidad de unidades que se pretender vender en un horizonte planeado.
- Costos: entre los costos que se asumen en los inventarios podemos ver aquellos generados por el mantenimiento, por ordenar, por penalización y y otros costos variables.
- Tiempo de anticipación: es el momento comprendido que va desde que se hace una orden de producción o compra hasta que se reciben las existencias.

Finalmente, “los inventarios son parte de la unión entre la producción y las ventas”⁹ de una compañía, ya que son uno de los activos más importantes para poder tener un buen desempeño en la organización y a su vez, son la cara visible de la empresa ante el consumidor final, ya que estos productos son los que solicitan los clientes y deben estar en las mejores condiciones y en el tiempo adecuado con el fin de que se preste un buen servicio y/o producto.

⁹ Ariany, Gil. (2009) INVENTARIOS. Editorial el Cid editor (Español), pág. (26).

Cronograma de actividades:

PROYECTO LÍDER: <u>HOMOLOGACION DE PRODUCTOS E INVENTARIOS</u>		COMPañIA: <u>Corbanca</u>																									
ALUMNO: <u>LILA LOUIS</u>		AREA DE PRACTICA: <u>Medios de Pago - producto</u>																									
Objetivo general: <u>Crear un plan de homologación que sirva para tener productos e inventarios unificados en Helm Bank y Corbanca.</u>																											
SEMANAS																											
Objetivo específico 1	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Diseño de Inventarios Homologados	Identificar las personas claves para obtener la información	Lila Louis	P																								
			R																								
	los inventarios de Helm y Corbanca y alerten cuando se necesita hacer pedidos con anterioridad de 3 meses.	Lila Louis	P																								
			R																								
	Seguimiento semanal del stock de plásticos y suministros	Lila Louis	P																								
			R																								
Objetivo específico 2	Actividad	Responsable																									
Definir el tipo de tarjetas crédito con las que se quedara el banco y Asignar los respectivos	Definir y escoger las tarjetas con las que se quedará el banco de parte de la línea naranja y línea azul.	Lila Louis	P																								
			R																								
	Definir los cupos que se van a asignar para las Tarjetas de crédito.	Lila Louis	P																								
			R																								
	Definir el porcentaje de avances que pueden realizar las personas con sus tarjetas crédito.	Lila Louis	P																								
			R																								
Objetivo específico 3	Actividad	Responsable																									
Crear un programa de fideización para la retención de los clientes de ambas marcas.	Investigar cuales son los programas de fidelización actuales de Helm y Corbanca	Lila Louis	P																								
			R																								
	Buscar las personas encargadas de los programas de fidelización en ambas partes.	Lila Louis	P																								
			R																								
	Establecer programa de fidelización y retención unificado para ambas marcas.	Lila Louis	P																								
			R																								
Objetivo específico 4	Actividad	Responsable																									
Determinar una sola manera de liquidar las transacciones Internacionales para ambos	Identificar las personas encargadas de las liquidaciones de las transacciones Internacionales para liquidar las transacciones Internacionales para ambos	Lila Louis	P																								
			R																								
	Establecer las diferencias que existen entre la forma de liquidar las transacciones por parte de Corbanca y	Lila Louis	P																								
			R																								
	Establecer una sola forma de liquidar las transacciones internacionales por parte de ambos bancos.	Lila Louis	P																								
			R																								
Objetivo específico 5	Actividad	Responsable																									
Establecer unas asistencias y seguros unificados para ambos bancos.	Investigar a cerca de los seguros que tienen las tarjetas en Corbanca y en Helm	Lila Louis	P																								
			R																								
	Identificar las personas claves para la toma de decisiones en los Seguros del Banco	Lila Louis	P																								
			R																								
	Escoger un solo proveedor y unificar los seguros para ambas marcas	Lila Louis	P																								
			R																								
Observaciones	<p style="text-align: center;">METAS 1 2</p> <p style="text-align: center;"> Homologación de cupos Homologación de Inventarios </p>																										
P Planeado o programado, cuando de definio o programó R Real Cuando se efectuó realmente Metas 1 y 2 Semana de contorni, pueden ser 2 o mas metas																											

*Tener en cuenta que muchas de las actividades quedarían sometidas a proceso de aprobación por los altos mandos del banco, por lo tanto podrían haber tiempos de ajustes que no están incluidos en el cronograma.

Desarrollo de las actividades:

En Corpbanca es necesario realizar un proceso de homologación de productos e inventarios, ya que al realizar un proceso de fusión con Helm es necesario igualar todos los procesos que se realicen en ambos lados para que de este modo se pueda dar una verdadera integración de las actividades dentro de las dos marcas.

Inventarios:

En los inventarios, se debe conseguir toda la información y las personas claves en el proceso y manejo de inventarios, con el fin de crear una herramienta unificada que le sirva a la empresa, para tener un control total del negocio de ambas marcas.

En este proceso, una persona de operaciones me envía la cantidad de insumos que existen semanalmente en Corpbanca, tanto de tarjetas en blanco, como de insumos (brochure, stickers, etc) y a la vez en Helm Bank otra persona, se encarga de enviarme la misma información. Posteriormente, me encargo de consolidarlo y los incluyo en la herramienta de Excel para poder generar las alertas de bajo aprovisionamiento y tener el consumo aproximado de tarjetas para el cierre de año.

Al tener esta información, ya se puede generar pedidos de mas cantidades que permitan ahorrar costos por pedidos al por mayor y de esta forma también se logra una mayor eficiencia debido a que no se tendrá que realizar pedidos contra tiempo, los cuales son muy riesgosos para el negocio, ya que sin plásticos e insumos no se puede continuar con la operación y las actividades diarias de el negocio de productos de Tarjetas crédito y debito para persona natural.

Tipo de Tarjetas:

Una de las actividades primordiales en este proceso de homologación es definir el tipo de tarjetas con las cuales se va a quedar el banco de las dos marcas (Corpbanca y Helm), para esto, es necesario identificar cuáles de las tarjetas son rentables para la organización y cuáles no se utilizan tanto por parte de los clientes y no generan un valor para la compañía.

Después de establecer cuáles son las tarjetas con las que se quedaría la compañía, habría que establecer un parámetro de cupos, avances y tarifas homologadas para que los usuarios de ambas marcas no sientan que existe diferencia alguna entre la marca Azul y la marca Naranja.

En este sentido, lo primero que se debe hacer es determinar que ambos bancos se queden solamente con tarjetas tradicionales y los nichos (Mujer, Joven extremo, Special) que tenía Helm en sus tarjetas clásica, oro y platinum, se eliminarían ya que actualmente estos no estaban presentando los mismos beneficios que tenían en el pasado en cuanto a descuentos y promociones especiales y solo quedaron fueron los prototipos de tarjetas que físicamente estaban personalizadas de diferente forma que las tarjetas tradicionales.

Luego, se deben eliminar las marcas compartidas (tarjetas que realizan los bancos para otros comercios) que no estaban siendo rentables para la organización, y es así, como se termina optando por quedarse con las Tarjetas Clásica, Oro, Platinum, Black y Signature y con sus respectivas marcas compartidas que figuran bajo este mismo tipo de tarjetas.

Homologación de Tarifas:

Siguiendo con el proceso de homologación, se deben homologar las tarifas de ambas marcas, ya que el cobro a los clientes debe ser igual en ambas marcas, de tal modo que los productos sean ofrecidos en igualdad de condiciones.

Para esto, se propone establecer como tarifa unificada aquella que genere más ganancias para el banco. Así como también se eliminaría la tarifa de la tarjeta Infinite debido a que esta no tiene movimientos desde hace mucho tiempo en el banco y se planea eliminarla (Ver anexo tabla #8).

Cupos de Tarjetas:

Otro de los temas importantes para tratar un proceso de homologación son los cupos, y es por esta razón que se debe hacer un análisis de la competencia para poder determinar la manera de cómo asignan los cupos en los diferentes bancos, de tal forma que se pueda tener una idea clara a cerca de cómo deberían ser los cupos en Corpbanca y Helm de acuerdo al análisis del entorno. Cuando se tiene esta información, se asigna un criterio de selección para la asignación de cupos, que sería en este caso, dar una tasa de colocación menor a la que ofrecen los otros bancos en los distintos tipos de tarjetas (Ver en anexo tabla #9 y tabla #10).

Avances de Tarjetas:

Actualmente los porcentajes de avances en Corpbanca en la mayoría de sus tarjetas se encuentran en un rango del 30% (excepto la tarjeta Full Security y Black que tienen un porcentaje de 50% y 100% respectivamente). Sin embargo, con el fin de que el cliente tenga la posibilidad de comprar más y así el banco podría generar más ganancias por el cobro del uso de la tarjeta en avances, se propone otorgar el 100% del cupo de la tarjeta en avances, tal cual como lo ofrece hoy en día Helm Bank (ver en anexo tabla #11).

Programa de Fidelización:

Otro de los temas que se debe tener en cuenta para un proceso de homologación en ambos bancos es el sistema de Fidelización. Este es sumamente importante, ya que esta es la manera como se lograra retener a los clientes que se encuentran actualmente en ambos bancos, en este sentido, es importante otorgar incentivos por el buen uso de las tarjetas ya que así se podrá incentivar a los clientes para que sigan utilizando los productos Corpbanca-Helm.

Es por esta razón que el banco utilizó como política de incentivos de retención utilizar los puntos redimibles por Millas, KM Lanpass y/o puntos Corpbanca o Helm y estos mismos deben presentar

las mismas condiciones para ambos lados, es por esto que es necesario que la asignación de puntos por compras con las tarjetas sean otorgados por la mismas cantidades en compras (ver en anexo tabla #12).

Liquidación de transacciones internacionales:

Otro de los temas en los cuales difiere Helm Bank y Corpbanca es la manera de liquidar las transacciones en el exterior. Es por esta razón, que se debe escoger la mejor manera de liquidar las transacciones internacionales (entendiéndose por mejor, la más rentable para la organización) para aplicarla en ambos bancos. Aquí podemos decir que la manera más rentable de liquidar las transacciones del exterior es de la forma como lo hace Corpbanca, ya que actualmente en Helm no se cobra la tasa OIF (que es una tasa que se cobra en todos los bancos en Colombia).

Por lo tanto, se debe aplicar en las dos marcas el cobro de esta tasa, con el fin de que se obtenga una ganancia mayor para el banco homologado y a su vez, se logra una homogeneidad en la manera de realizar los cobros por transacciones internacionales para los clientes de Helm y Corpbanca.

Asistencias y Seguros homologados:

Actualmente, la compañía de seguros que tiene Corpbanca para poder ofrecerles a sus clientes un servicio de calidad, con excelentes coberturas para sus Tarjetahabientes lo ofrece Axxa y Aig, mientras que en Helm, la compañía que se encarga de proveer estos servicios es Iatai. Es por esta razón que se debe escoger un solo proveedor para ambas compañías, el cual ofrezca la mejor precio para las coberturas de tarjetas del negocio.

En este sentido, se debe analizar las ofertas que tienen los proveedores de seguros de ambas marcas y a su vez analizar las propuestas de otros proveedores nuevos para decidir cuál es la mejor alternativa para la compañía (ver en anexo tabla #13).

En este caso, la opción de IATAI representa un menor gasto para la empresa, de tal forma que se podría implementar el servicio de este proveedor si el número de clientes permanece en un rango no superior a 200.000 clientes.

Conclusiones:

Entre las principales conclusiones que se pueden ver en este proceso de homologación, podemos ver las siguientes:

Los inventarios de ambas compañías estaban por separado y solo se tenían en cuenta la cantidad de suministros y plásticos que disponían cada uno de los dos bancos, sin embargo, hay que tener en cuenta que el stock de este es sumamente importante para el negocio, ya que esta es la materia prima con la que se cuenta y por lo tanto deben ser administrados con mucha eficiencia en un sistema en el que se pueda mostrar una alerta de aprovisionamiento que logre ahorrarle costos a futuro a la compañía.

Por su parte, el tipo de tarjetas que tiene actualmente Corpbanca es un stock de tarjetas tradicionales ofrecidas por las franquicias Mastercard y Visa, mientras que Helm Bank ofrece una variedad de tarjetas por tipos de nichos, las cuales estuvieron pensadas para brindarle al cliente beneficios exclusivos por ser portadores de estas. Sin embargo, actualmente, este tipo de beneficios no se están ofreciendo y lo único que genera diferencia entre estas tarjetas y las tradicionales es la imagen (que sale más costosa por ser personalizada). Es por esto que las tarjetas de nicho en Helm deben ser canceladas por el tema de costos o volver a retomar los beneficios que estas disponían desde un principio.

En cuanto a los cupos de las tarjetas, al hacer un análisis de la competencia, me pude dar cuenta de que la mayoría de los bancos ofrecían sus diferentes tipos de tarjeta desde un rango superior al que las ofrecía en algunos casos Helm y otros Corpbanca. Sin embargo, existe la posibilidad de atraer otro tipo de segmento para la compañía y para esto es necesario que se genere una ampliación del segmento en Corpbanca enfocando su estrategia corporativa en este tipo de mercado.

Por otro lado, los avances que otorgan las otras entidades bancarias por lo general son del 100% del cupo de la tarjeta y Corpbanca actualmente solo brinda esta posibilidad para los clientes preferentes, sin embargo, se puede aumentar el cupo de avances para las otras tarjetas, de tal manera que el cliente disponga de las mismas condiciones que ofrece el resto de los bancos y no se sienta afectado por no tener este servicio que ofrecen los rivales, lo cual se puede estar viendo actualmente como una desventaja en la oferta de valor de sus productos.

Finalmente se encontró que en Helm Bank no se estaba cobrando la tasa OIF, la cual representa una gran ganancia para el banco, mientras que en Corpbanca sí, esto presenta una gran oportunidad para aumentar la rentabilidad en el negocio y si se aplica el banco podría ganar muchísimo más.

Recomendaciones:

Entre las recomendaciones que podrían aplicar en Corpbanca y Helm para el tema de inventarios, se podría invertir en un programa que haga más ameno la manera de llevar el control de inventarios y que a su vez se genere de forma real, de tal forma que si se van entregando plásticos a los clientes, este mismo se vaya descontando automáticamente del stock actual que tendría la compañía en el momento. Ya que con la herramienta que homologa inventarios (ver en anexo herramienta de Excel #8) se tiene la posibilidad de crear generaciones de alertas y lleva muy bien el control de inventarios semanales, pero no tiene el factor del tiempo real que sería importante incluirlo para tener un mayor control.

Por otro lado, a demás de tener las tarjetas con las que se planea que quedaría el banco homologado, se debería pensar en la posibilidad de crear tarjetas de marcas compartidas como por ejemplo con los intermediarios de los restaurantes como lo son: HelloFood, PedidosYa y domicilios Bogotá, ya que estos son productos de consumo masivo que son frecuentemente utilizados por los consumidores y en los cuales se pueden beneficiar ambas partes mediante la publicidad que puede ofrecer el banco para que utilicen estas aplicaciones y a su vez, el banco se beneficia por la utilización de sus tarjetas crédito cuando se realizan los pagos en los diferentes restaurantes.

En cuanto a los cupos de tarjeta, se puede recomendar que Corpbanca tal vez deba apuntarle a el segmento de renta masiva, ya que actualmente está enfocado en rentas altas y este cada vez más se está saturando y no tiene por donde crecer, por su parte, si enfoca su atención también en los segmentos más bajos podría atraer una mayor cantidad de clientes y con esto, mayores ganancias para la compañía. Para esto, se pueden negociar con las aseguradoras unas coberturas muy básicas que apliquen para una gran cantidad de tarjetas, y a su vez que la cuota de manejo para estas personas debe ser mucho menor y por ende la oferta de valor debe apuntar a esto y no a brindar el servicio exclusivo y a su vez costoso que se realiza actualmente para los clientes preferentes.

Finalmente en cuanto al tema de Oferta de valor al cliente, tal vez el sistema de fidelización de puntos es uno de los más atractivos que existen en el sector actualmente, sin embargo, es uno de los más utilizados por todas las compañías en el mundo. Por lo tanto, se le debe apuntar a una nueva forma de retener y atraer clientes en la compañía que no sea solo bajo este método, ya que al fin y al cabo casi todos los bancos ofrecen los mismos sistemas de puntos.

Aprovechando las ventajas que brinda la tecnología actualmente, una posible oferta de valor diferente para el cliente podría ser aplicar la tecnología de reconocimiento facial y dactilar en los cajeros, datafonos, internet y entre otros para que las transacciones sean mucho más seguras y así tendríamos una ventaja por dos lados. Para el cliente, ya que disminuirían los robos de tarjetas, el paseo millonario, los fraudes por internet y entre otros y generaría una mayor sensación de seguridad al momento de portar su plástico. Por otro lado, el banco ahorraría muchísimo en gastos

por reposición de dinero ante posibles fraudes y a su vez podría ganar mayor cuota de mercado al lanzar este tipo de innovación en Colombia.

Bibliografía

- Ariany, Gil. (2009) INVENTARIOS. Editorial el Cid editor (Español), pág. (26).
- Guerrero Salas, Humberto. (2009). INVENTARIOS: MANEJO Y CONTROL. Capitulo 1 (Español). Ecoe Ediciones, 192
- Gutiérrez, Ó. (2009). UN ENFOQUE MULTICRITERIO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS. (Español). Cuadernos De Administración (01203592), 22(38), 169-187.
- Luisa Saavedra García, M., Marlene Luna Arriaga, C., & Jorge Saavedra García, M. (2012). LA GENERACIÓN DE VALOR CORPORATIVO A TRAVÉS DE LAS FUSIONES: APLICACIÓN DE LOS MODELOS EVA Y FED. (Español).Compendium, 15(29), 21-49.
- Ribes Giner, G. (2009). Análisis de las variables organizativas que influyen en los procesos de fusión y adquisición de empresas. el caso de la industria auxiliar del automóvil. (Order No. 3365613, Universidad Politécnica de Valencia (Español)).
- 'Sale el sol' para fusiones bancarias. (2012, Mar 07). NoticiasFinancieras Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/1011463032?accountid=13250>
- Santamaría, P. A. A., & Aguilar, A. (2012). UN MODELO DE CLASIFICACION DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA. Pensamiento & Gestión, (32)

Anexos

Funciones a desempeñar en la Práctica:

Entre las funciones principales que día a día se deben desempeñar en el cargo de Analista Junior en Corpbanca, están las siguientes:

1. Resolución de incidencias y reportes de tarjeta Virtual.
2. Control, seguimiento de niveles de servicio y acuerdos de servicio.
3. Análisis de comisiones, cuota de manejo, tarifa de intercambio débito y crédito.
4. Control de exoneraciones de Tarjetas crédito.
5. Control de inventarios plásticos y suministros débito y crédito para ambas marcas (Corpbanca y Helm).

Casos de empresas fusionadas:

1. Caso América Móvil y América Telecom:

En 1999, América Móvil empieza a adquirir subsidiarias en otros países y a invertir en Telecom, adquiere la compañía Amtel y posteriormente el 13 de Diciembre de 2006, se fusiona con Telecom y obtiene unos excelentes resultados para la compañía.

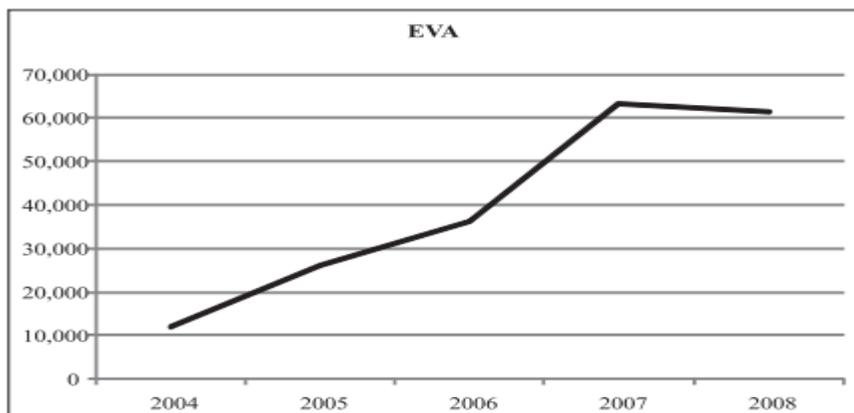
Los resultados de esta fusión fueron los siguientes:

Cuadro No 2.
Valor de América Telecom 2004-2008

América Telecom	antes de la fusión			después de la fusión	
	2004	2005	2006	2007	2008
EVA	12,122	26,226	36,354	63,262	61,297
Crecimiento EVA		116.35%	38.62%	74.02%	-3.11%
EBITDA	54,087,201	66,539,579	102,833,985	146,030,025	149,674,636
Crecimiento EBITDA		23.02%	54.55%	42.01%	2.50%
FED	59,458,060	77,324,580	131,167,226	170,161,330	191,612,946
Crecimiento FED		30.05%	69.63%	29.73%	12.61%

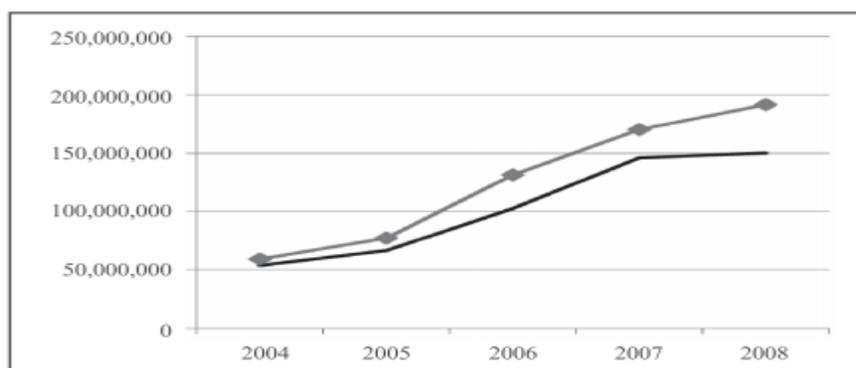
¹⁰ Luisa Saavedra García, M., Marlene Luna Arriaga, C., & Jorge Saavedra García, M. (2012). LA GENERACIÓN DE VALOR CORPORATIVO A TRAVÉS DE LAS FUSIONES: APLICACIÓN DE LOS MODELOS EVA Y FED. (Español). *Compendium*, 15(29), P. 17.

Gráfica No. 2.
EVA de América Telecom 2004-2008 (Miles de pesos)



11

Gráfica No. 3.
EBITDA de América Telecom 2004-2008 (Miles de pesos)



12

2. Caso de Iusacell y Unefon Holding:

“Iusacell es una empresa de telefonía en México, que se constituyó el 6 de Agosto de 1998, con cuatro millones de usuarios a el 31 de diciembre del 2007”¹³. El 16 de abril del 2007, Iusacell se fusiona con Unefon y adquieren un poderío en la telefonía.

Los resultados de esta fusión fueron los siguientes:

¹¹ Luisa Saavedra García, M., Marlene Luna Arriaga, C., & Jorge Saavedra García, M. (2012). LA GENERACIÓN DE VALOR CORPORATIVO A TRAVÉS DE LAS FUSIONES: APLICACIÓN DE LOS MODELOS EVA Y FED. (Español). *Compendium*, 15(29), P.18.

¹² Luisa Saavedra García, M., Marlene Luna Arriaga, C., & Jorge Saavedra García, M. (2012). LA GENERACIÓN DE VALOR CORPORATIVO A TRAVÉS DE LAS FUSIONES: APLICACIÓN DE LOS MODELOS EVA Y FED. (Español). *Compendium*, 15(29), P.19.

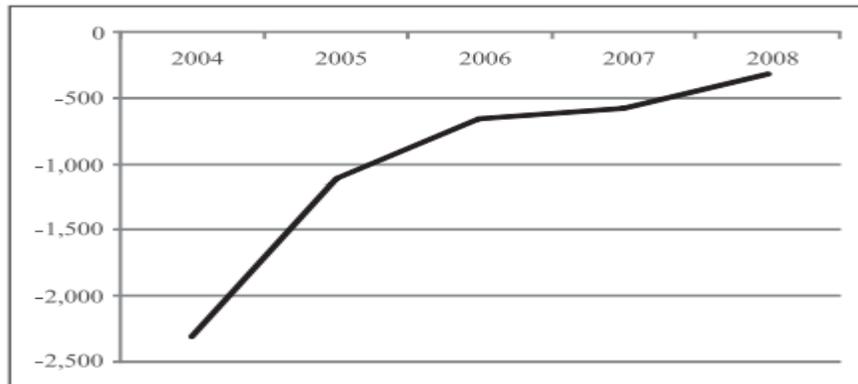
¹³ Luisa Saavedra García, M., Marlene Luna Arriaga, C., & Jorge Saavedra García, M. (2012). LA GENERACIÓN DE VALOR CORPORATIVO A TRAVÉS DE LAS FUSIONES: APLICACIÓN DE LOS MODELOS EVA Y FED. (Español). *Compendium*, 15(29), 21-49

Cuadro No 3.
Valor de Grupo Iusacell 2004-2008
(Miles de pesos)

Grupo Iusacell	antes de la fusión			después de la fusión	
	2004	2005	2006	2007	2008
EVA	-2,314	-1,110	-658	-581	-315
Crecimiento EVA		-52.03%	-40.72%	-11.70%	-45.78%
EBITDA	572,924	1,292,777	1,657,347	2,423,637	2,388,522
Crecimiento EBITDA		125.65%	28.20%	46.24%	-1.45%
FED	613,659	1,498,416	2,273,998	3,295,864	3,232,741
Crecimiento FED		144.18%	51.76%	44.94%	-1.92%

14

Gráfica No. 4.
EVA de Iusacell 2004-2008
(Miles de pesos)



15

¹⁴ EVA: Importe que se genera una vez deducido de los ingresos los gastos (incluyendo el costo de oportunidad y los impuestos).

Luisa Saavedra García, M., Marlene Luna Arriaga, C., & Jorge Saavedra García, M. (2012). LA GENERACIÓN DE VALOR CORPORATIVO A TRAVÉS DE LAS FUSIONES: APLICACIÓN DE LOS MODELOS EVA Y FED. (Español). *Compendium*, 15(29), P.20.

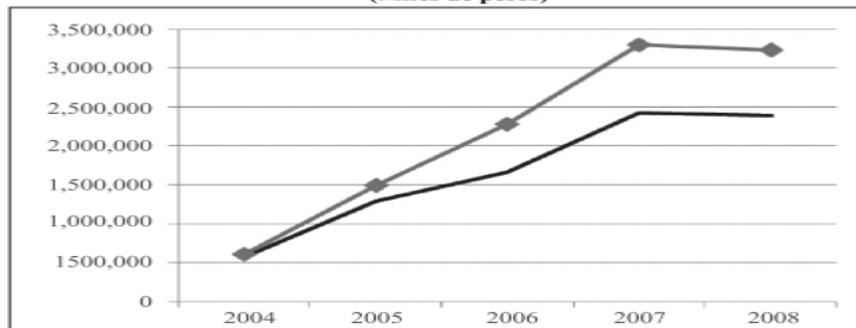
EBITDA: Ganancias antes de cubrir los impuestos, intereses, depreciación y amortización.

FED: Flujo de efectivo disponible utilizados para cubrir los compromisos de la empresa.

Luisa Saavedra García, M., Marlene Luna Arriaga, C., & Jorge Saavedra García, M. (2012). LA GENERACIÓN DE VALOR CORPORATIVO A TRAVÉS DE LAS FUSIONES: APLICACIÓN DE LOS MODELOS EVA Y FED. (Español). *Compendium*, 15(29), 21-49.

¹⁵ Luisa Saavedra García, M., Marlene Luna Arriaga, C., & Jorge Saavedra García, M. (2012). LA GENERACIÓN DE VALOR CORPORATIVO A TRAVÉS DE LAS FUSIONES: APLICACIÓN DE LOS MODELOS EVA Y FED. (Español). *Compendium*, 15(29), P.20.

Gráfica No. 5.
EBITDA de Iusacell 2004-2008
(Miles de pesos)



16

Con estos dos casos, podemos ver que las fusiones y adquisiciones se generan para que las compañías tengan más posicionamiento en el mercado interno y/o en el extranjero, con el fin de aprovechar las capacidades que tienen cada una de las diferentes empresas y potencializarlas para que se creen sinergias que hagan que la compañía pueda generar una mayor rentabilidad y unos mayores beneficios para los clientes.

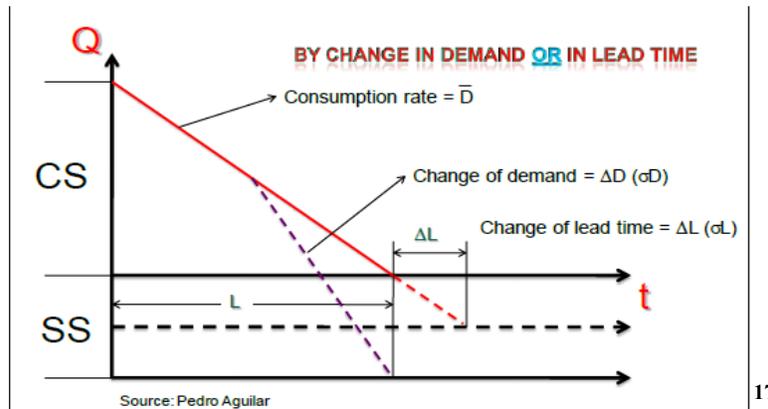
En el caso de las dos empresas anteriores, podemos concluir que con la adquisición se obtuvieron mayores números de clientes y expansión de territorio. Sin embargo, en el caso de América Telecom, al realizarse la fusión, el EVA aumento considerablemente, lo cual indica que la fusión si creó un valor mayor al que tenía anteriormente. Por su parte, la fusión de Iusacell y Unefon Holding los resultados no fueron tan notorios, ya que aunque se vio una menor destrucción de valor por el aumento del EVA, la tasa de crecimiento de este indicador también fue menor.

Lo que nos indica que las Fusiones y adquisiciones son buenas en muchos de los casos, pero si no se le saca un buen provecho y no hay una buena administración, esto podría generar resultados ineficientes para la compañía.

¹⁶ Luisa Saavedra García, M., Marlene Luna Arriaga, C., & Jorge Saavedra García, M. (2012). LA GENERACIÓN DE VALOR CORPORATIVO A TRAVÉS DE LAS FUSIONES: APLICACIÓN DE LOS MODELOS EVA Y FED. (Español). *Compendium*, 15(29), P.20.

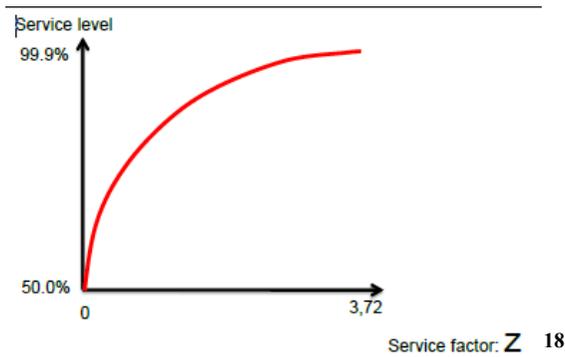
Inventarios:

Grafica No. 6.



17

Grafica No. 7.



¹⁷ Santamaría, P. A. A., & Aguilar, A. (2012). UN MODELO DE CLASIFICACION DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA. *Pensamiento & Gestión*, (32) Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/1435575441?accountid=13250>

¹⁸ Santamaría, P. A. A., & Aguilar, A. (2012). UN MODELO DE CLASIFICACION DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA. *Pensamiento & Gestión*, (32) Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/1435575441?accountid=13250>

Tabla No.8.

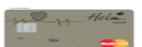
HELM BANK		CORPBANCA		BANCO INTEGRADO	
PRODUCTO	TARIFAS	PRODUCTO	TARIFAS	PRODUCTO	TARIFAS
				 	
 CLASICA	\$52.400 T.V.	 CLASICA	\$52.400 T.A.	  CLASICA	\$52.400 T.A.
 ORO	\$62.000 T.V.	 ORO	\$62.000 T.A.	  ORO	\$62.000 T.A.
 PLATINUM	\$68.400 T.V.	 PLATINUM	\$68.400 T.A.	  PLATINUM	\$68.400 T.A.
 SIGNATURE	\$88.500 T.A.			 FULL SECURITY	\$22.990 M.A.
 INFINITE	\$88.500 T.A.	 CLASICA	\$51.400 T.A.	  BLACK	\$29.990 M.A.
		 ORO	\$62.000 T.A.	  SIGNATURE	\$29.990 M.A.
 ORO	\$62.000 T.V.	 FULL SECURITY	22,900 M.A.		
 PLATINUM	\$68.400 T.V.	 PLATINUM	\$68.400 T.A.		
  BLACK	\$88.500 T.A.	  BLACK	\$29.990 M.A.		

Tabla No.9.

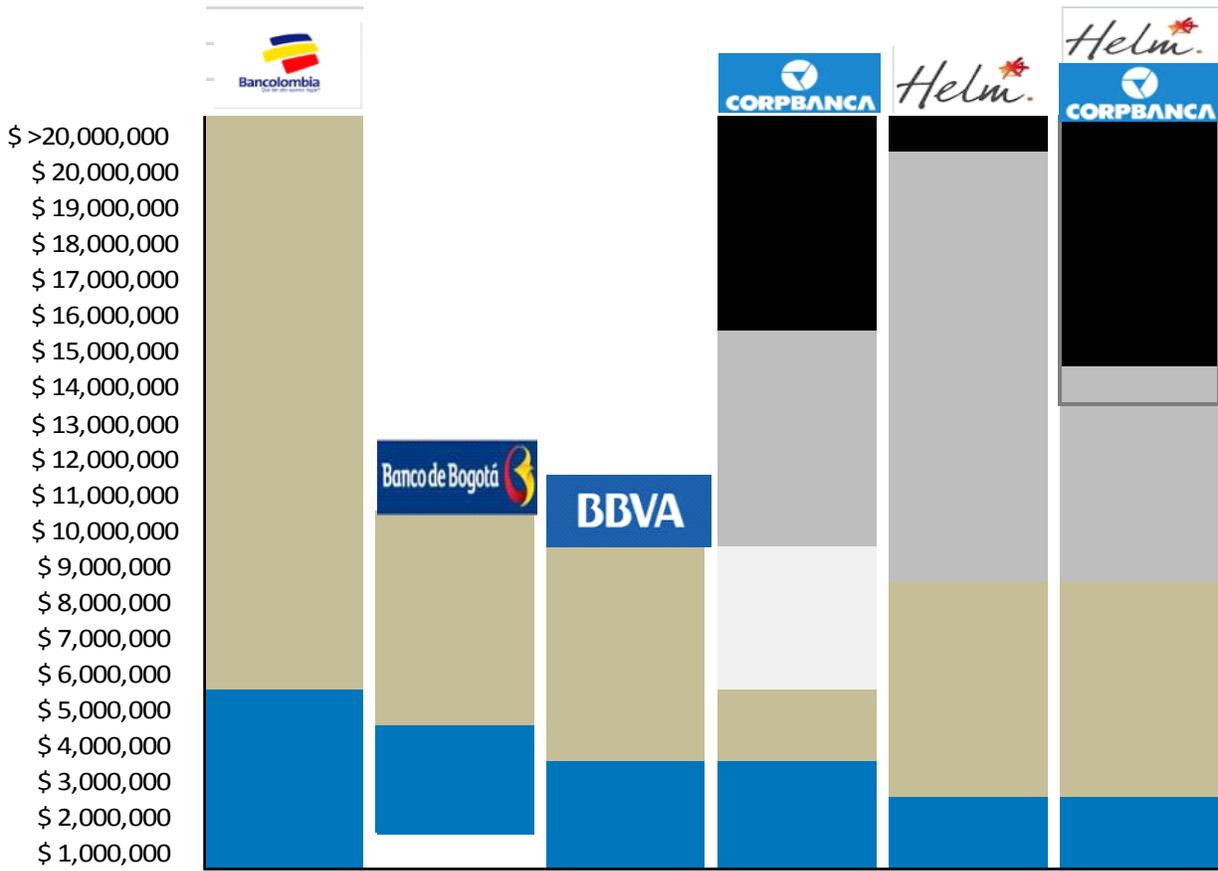
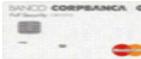


Tabla No.10.

HELM BANK		CORPBANCA		BANCO INTEGRADO	
PRODUCTO	LIMITE	PRODUCTO	LIMITE	PRODUCTO	LIMITE
				 	
 CLASICA	Cupo Desde \$1.000.000 hasta \$1.999.999	 CLASICA	Cupo desde \$1'000.000 hasta \$2'999.999	  CLASICA	Cupo Desde \$1.000.000 - \$1.999.999
 ORO	Cupo desde \$2'000.000 hasta \$7'999.999	 ORO	Cupo desde \$3'000.000 hasta \$9'999.999	  ORO	Cupo desde \$2'000.000 hasta \$7.999.999
 PLATINUM	Cupo desde \$8'000.000 hasta \$19'999.999	 PLATINUM	Cupo desde \$10'000.000 hasta \$14'999.999	  PLATINUM	Cupo desde \$8'000.000
 SIGNATURE	>=\$20,000,000			 FULL SECURITY	Cupo desde \$5'000.000 hasta \$9,999,000
 INFINITE		 CLASICA	Cupo desde \$1'000.000 hasta \$2'999.999	  BLACK	>=\$15,000,000
		 ORO	Cupo desde \$3'000.000 hasta \$9'999.999	  SIGNATURE	>=\$15,000,000
 ORO	Cupo desde \$2'000.000 hasta \$7'999.999	 FULL SECURITY	Cupo desde \$5'000.000 hasta \$9'999.999		
 PLATINUM	Cupo desde \$8'000.000 hasta \$19'999.999	 PLATINUM	Cupo desde \$10'000.000 hasta \$9'999.999		
  BLACK	>=\$20,000,000	  BLACK	Cupo desde \$15'000.000		

Tabla No.11.

HELM BANK		CORPBANCA		BANCO INTEGRADO	
PRODUCTO	AVANCE	PRODUCTO	AVANCE	PRODUCTO	AVANCE
				 	
 CLASICA:	100%	 CLASICA	30%	  CLASICA	100%
 ORO	100%	 ORO	30%	  ORO	100%
 PLATINUM	100%	 PLATINUM	30%	  PLATINUM	100%
 SIGNATURE	100%	 MasterCard		 FULL SECURITY	100%
 INFINITE		 CLASICA	30%	  BLACK	100%
 MasterCard		 ORO	30%	  SIGNATURE	100%
 ORO	100%	 FULL SECURITY	50%		
 PLATINUM	100%	 PLATINUM	30%		
  BLACK	100%	  BLACK	100%		

19

Tabla No.12.

			
Opciones de redención	Premios y Millas	Premios y Millas	Premios y Millas
Min de redención	5.000 Premios 10.000 Millas	0 Premios 10.000 Millas	5.000 Premios 10.000 Millas
Black y Signature	\$1.250	\$2.600	\$1.250
Otros	\$2.500	\$2.600	\$2.500
Proveedor-Premios	Tienda Segura	Gulky	Tienda Segura
Proveedor-Millas	LAN	AVIANCA	LAN
Costo de Milla y Punto	\$21.7	\$25	\$21.7

20

Tabla No.13.

		
# de clientes estimados	171.363	
Tasa ofrecida	Tasa por rango	Tasa fija
	< 200.000 clientes	# ilimitado
Gasto MdP	419.000.000	409.000.000

21

²⁰ Elaborado propia

²¹ Elaboración propia