

The page features a decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes, each composed of concentric circles in different shades of blue. These circles are arranged in a descending sequence from top-right to bottom-right. Two thin, light blue lines intersect at the top-left corner, forming a large 'V' shape that frames the circles.

# *Memoria Metodológica*

Causa - Efecto de las Fusiones en el Sector  
Financiero Colombiano

## *Autores*

---

---

David Orlando Domínguez Guzmán  
[david@economicas.udea.edu.co](mailto:david@economicas.udea.edu.co)

Lina Marcela Restrepo Medrano  
[restrepol@economicas.udea.edu.co](mailto:restrepol@economicas.udea.edu.co)

Claudia Milena Tamayo Monsalve  
[tamayoc@economicas.udea.edu.co](mailto:tamayoc@economicas.udea.edu.co)

## *Asesores*

---

---

**Asesor Metodológico**  
Carlos Mario Ospina Zapata

**Asesor Temático**  
Fernando de Jesús Franco Cuartas

## *Institución*

---

---

**Proyecto de Aula**  
Trabajo de Grado II

**Departamento**  
Ciencias Contables

**Facultad**  
Ciencias Económicas

**Institución**  
Universidad de Antioquia

**Fecha**  
Junio 14 de 2008

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1.    DESCRIPCIÓN.....	1
1.2.    FORMULACIÓN .....	1
1.3.    DELIMITACIÓN .....	1
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
2.1.    OBJETIVO GENERAL .....	3
2.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
<b>3. LAS RESPUESTAS MAS TENTATIVAS Y LAS MAS CERTERAS .....</b>	<b>4</b>
<b>4. LAS VARIABLES.....</b>	<b>6</b>
<b>5. INSTRUMENTO .....</b>	<b>7</b>
<b>6. LAS FUENTES .....</b>	<b>9</b>
<b>7. LAS FASES, LOS PROCEDIMIENTOS Y LA MUESTRA .....</b>	<b>10</b>
7.1.    FASES Y PROCEDIMIENTOS .....	10
7.2.    UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA .....	11
<b>8. LA LECTURA Y LA ESCRITURA.....</b>	<b>12</b>
<b>9. LOS ASESORES.....</b>	<b>13</b>
<b>10. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>11. ANEXOS.....</b>	<b>15</b>

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. DESCRIPCIÓN

La globalización es un fenómeno mundial que involucra a los distintos sectores de la sociedad, siendo una realidad ante la cual Colombia no ha sido ajena, debido a que ésta ha hecho que los distintos sectores de la economía nacional incorporen, adopten o adapten tácticas y técnicas que aseguren que sus entes puedan competir no sólo local sino externamente.

Son muchas las maniobras que los entes utilizan para conseguir el cumplimiento de su objetivo básico financiero y por ende lograr el éxito de los mismos. Entre dichas maniobras o estrategias se encuentra una muy utilizada por los distintos sectores del país, convirtiéndose en una gran alternativa al momento de hablar de transformaciones empresariales; es pues el caso de las fusiones que han adquirido gran relevancia principalmente en el sector financiero en la actualidad.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante mencionar que el sector financiero colombiano en los últimos años ha estado sujeto a históricos fenómenos societarios, que no suceden por circunstancias aisladas o por situaciones ajenas a la realidad mundial. Fenómenos que en la sociedad colombiana despiertan cierta inquietud y generan una serie de interrogantes relacionados con las políticas adoptadas en cada procedimiento, sobre las causas que impulsan dichos procesos y las consecuencias económicas y financieras en las que puede incurrir cada ente por la implementación de las mismas.

## 1.2. FORMULACIÓN

¿Cuáles son las principales causas y consecuencias, económicas y financieras, que se presentan debido al fenómeno de la fusión en los últimos años en el sector financiero colombiano?

## 1.3. DELIMITACIÓN

**Histórica:** Desde el año 2004 hasta el 2006, tiempo en el cual ocurrió la gran oleada de fusiones.

**Temática:** La fusión como uno de los fenómenos societarios.

**Geográfica:** Entidades financieras fusionadas, con sede en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las principales causas y las posibles consecuencias, tanto económicas como financieras, de las recientes fusiones presentadas en sector financiero colombiano.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ☞ Conceptualizar el término de fusión como uno de los fenómenos societarios e identificar las distintas formas que ésta puede llevarse a cabo.
- ☞ Identificar cuáles son las razones y/o motivaciones por las cuales las entidades optan por fusionarse.
- ☞ Analizar el impacto que ocasiono la fusión dentro de la empresa, así como su influencia en los clientes y la composición del sector financiero.

### 3. LAS RESPUESTAS MAS TENTATIVAS Y LAS MAS CERTERAS

Durante el proceso de investigación las variaciones que sufrió la hipótesis fueron pocas, ya que a pesar de que al principio se contaba con poco conocimiento sobre el tema y el acercamiento con el mismo era bastante limitado, analizamos el caso partiendo de la realidad económica que se vive a nivel mundial en la actualidad y que hace que se presenten variados fenómenos que se ven muy marcados aún en los países de América Latina, quienes han puesto sus esfuerzos en crear estrategias y mecanismos, encaminados a generar buenos niveles de competencia frente a los demás países. Es así como se pensó inicialmente en una hipótesis que abarcara los aspectos que teníamos como causas y consecuencias del fenómeno de la fusión, encaminadas a comprender de una manera general la marcada situación vivenciada en el sector financiero; siendo dicha hipótesis la que mantuvimos hasta el final y la que se validó en su totalidad.

#### ***Hipótesis inicial***

Las principales causas económicas y financieras suscitadas para que se presentara el fenómeno de la fusión en el sector financiero colombiano son:

- a) El incremento del nivel de competencia debido al fenómeno de la globalización.
- b) Tendencia mundial a la multibanca o banca universal.

Las principales consecuencias ocasionadas por las fusiones en el sector financiero colombiano son:

- a) Diversificación de portafolios bancarios.
- b) Diversificación de la cartera y recomposición de activos.
- c) Fortalecimiento de oligopolios.
- d) Incremento de la competitividad y de los niveles de rentabilidad.
- e) Cambios en la estructura del sector financiero.

### ***Hipótesis final***

Las principales causas económicas y financieras suscitadas para que se presentara el fenómeno de la fusión en el sector financiero colombiano son:

- c) El incremento del nivel de competencia debido al fenómeno de la globalización.
- d) Tendencia mundial a la multibanca o banca universal.

Las principales consecuencias ocasionadas por las fusiones en el sector financiero colombiano son:

- f) Diversificación de portafolios bancarios.
- g) Diversificación de la cartera y recomposición de activos.
- h) Incremento de la competitividad y de los niveles de rentabilidad.
- i) Cambios en la estructura del sector financiero.
- j) Incidencia directa en empleados y clientes.

Esta última se incluyó dentro de las consecuencias por poseer dos tipos distintos de usuarios de la misma fusión, a saber:

Los EMPLEADOS del ente fusionado, porque finalmente son ellos los que interactúan directamente con la propuesta de “nueva empresa” buscando de una manera eficiente incorporar las nuevas funciones que implica que el ente se encuentre en notable crecimiento.

El CLIENTE, la razón de ser de todo negocio, partiendo de que sin él nada funcionaría, pues es este quien realmente utiliza todos los servicios y puede decir si la empresa se vio o no beneficiada con las fusiones teniendo como premisa, claro está, que es él quien percibe los beneficios de la diversificación de portafolios experimentados por el ente debido al proceso de la fusión.

Por otro lado, inicialmente se contaba con una consecuencia adicional que hablaba sobre el fortalecimiento de oligopolios, que no fue incluida en los análisis finales como una variable independiente, ya que pensamos que al hablar de Cambios en el Sector Financiero como una importante consecuencia de la fusión es necesario abordar temas como el efecto directo en la estructura del mismo, que incluye la recomposición del sector en monopolios, oligopolios o simplemente mercado con entrada libre a diversos competidores.

## 4. LAS VARIABLES

Nuestra hipótesis incluye variables con las que se pretende explicar las razones por las cuales las entidades del sector financiero optan por fusionarse y además, de qué forma esta decisión puede influir dentro de la empresa y su entorno.

Las variables incluidas en nuestra investigación son las siguientes:

- ☞ Globalización
- ☞ Tendencia mundial a la multibanca
- ☞ Diversificación del portafolio de servicios
- ☞ Diversificación de la cartera y recomposición de activos.
- ☞ Incremento de la competitividad
- ☞ Estructura del Sector Financiero
- ☞ Incidencia en empleados y clientes

Debido a que la investigación es de carácter explicativo, se analizaron solo las variables que a consideración del equipo de trabajo son las que mejor explican el fenómeno de la fusión vivenciado por las entidades del sector financiero en los últimos años. Es así como el análisis de las variables, fue más cualitativa que cuantitativa, puesto que con el resultado de las encuestas solo se constataba que las causas y efectos de las fusiones si eran las pensadas en un inicio lo cual se refleja en los Anexos 2 y 3, pero lo más importante fue el por qué de esas causas y efectos, que se vio en las razones que exponían los encuestados y lo encontrado en algunos libros y artículos de alta relevancia.

## 5. INSTRUMENTO

Teniendo en cuenta que la presente investigación es de carácter explicativa el instrumento que se utilizó para validar la hipótesis y llegar al fondo del interrogante, fue la *encuesta* aplicada a contactos de algunas entidades financieras que nos compartieron su opinión según su experiencia en los respectivos entes.

### ENCUESTA No. \_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre Encuestado: \_\_\_\_\_

Nombre de la Entidad: \_\_\_\_\_ Sede: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿A cual entidad pertenecía antes de la fusión? \_\_\_\_\_
2. ¿Por qué cree usted que la entidad recurrió a fusionarse con otras empresas del sector?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cree usted que la globalización es uno de los factores más influyentes, para que las empresas del sector financiero recurran al proceso de fusión?  
 SI     NO  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
4. ¿Cree usted que la tendencia mundial a la multibanca o banca universal haya motivado a las empresas del SF para fusionarse?  
 SI     NO  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿Cree usted que la fusión ha incrementado la ventaja competitiva frente a otras instituciones del sector que no han participado de integraciones económicas?  
 SI     NO  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. Teniendo como base la cantidad de entidades del sector financiero, ¿Cree usted que la estructura del mismo ha variado?

SI     NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cree que la fusión realmente benefició a los empleados y a los clientes?

\_\_\_\_\_

## **6. LAS FUENTES**

Para poder argumentar nuestro proyecto de investigación fue necesario tener acceso a unas fuentes de información que tuvieran relación con el objeto de estudio, es así como se optó por unas fuentes primarias que nos permitieran deducir fácilmente algunas respuestas de nuestra investigación y fuentes secundarias mediante la consulta, lectura y análisis de medios impresos como libros y revistas. Otro de los factores que contribuyó en gran medida a vislumbrar lo que sería la solución de la pregunta de investigación fue el contacto directo con uno de los entes más importantes en nuestro país que experimentó la fusión durante los últimos años, ello gracias a que un integrante del equipo labora en el mismo hace unos meses.

### **FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias que obtuvimos corresponden a cada una de las personas que nos brindaron su colaboración en el diligenciamiento de una encuesta, de la cual extrajimos los datos relevantes para evaluar nuestro problema de investigación. Su aporte fue fundamental para contrastar los asuntos teóricos analizados en las fuentes secundarias y llegar a validar la tentativa respuesta al problema.

### **FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias de información fueron la base para construir todo nuestro marco teórico y además para analizar nuestro problema de investigación y así, darle una respuesta satisfactoria. A la vez fueron útiles para referenciar y contrastar información con la realidad encontrada en las fuentes primarias.

Una de las fuentes secundarias que consideramos importante fue el proyecto de fusión de algunas sociedades, pues es ahí donde se refleja las verdaderas motivaciones de fusión.

## 7. LAS FASES, LOS PROCEDIMIENTOS Y LA MUESTRA

La naturaleza que enmarca esta investigación es de carácter explicativo, debido a que está encaminada a la identificación y análisis de las causales de un fenómeno en particular, y sus resultados expresados en hechos verificables.

### 7.1. FASES Y PROCEDIMIENTOS

Para ejecutar el proyecto de investigación y así lograr obtener los resultados que se encuentran reflejados en el artículo, se tuvieron en cuenta las siguientes fases y procedimientos.

**Fase 1:** búsqueda de fuentes primarias.

Las fuentes primarias, se puede decir que fue algo complicado, pues algunas de las personas que eran conocedoras del tema no disponían de tiempo para diligenciar la encuesta. Pero para satisfacción de nosotros alcanzamos obtener una buena muestra y así logramos extraer de ella la información necesaria para nuestro trabajo.

*Procedimiento 1.1:* Aplicación de la encuesta.

*Procedimiento 1.2:* Sistematización de la información

*Procedimiento 1.3:* Análisis e interpretación de la información.

**Fase 2:** selección de fuentes secundarias.

La selección de fuentes secundarias se realizó por medio del aprovechamiento adecuado de la Internet y de las bibliotecas, de algunos artículos escritos por expertos en la materia o documentos que son de uso privado de las organizaciones que nos fueron facilitados para su consulta.

*Procedimiento 2.1:* Consulta teórica de todo lo relacionado a las fusiones en el sector financiero.

**Fase 3:** Informe Final de Investigación

*Procedimiento 3.1:* Borrador del artículo

*Procedimiento 3.2:* Entrega del artículo

## 7.2. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

**Universo:** Sector financiero colombiano.

**Población:** Entidades financieras colombianas que se han fusionado, con sede en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

**Muestra:** principales fusiones de entidades financieras colombianas ocurridas entre el 2004 y el 2006, con sede en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

## 8. LA LECTURA Y LA ESCRITURA

El proceso de lectura y escritura como tal es una parte fundamental en un trabajo tan importante en la vida de todo profesional como lo es éste con el cual se busca optar por el título de Contador Público de nuestra prestigiosa Universidad. Este proceso requiere una constante búsqueda de información y un adecuado análisis de la misma que permita utilizar de una manera adecuada los distintos recursos que se encuentran para culminar con éxito el presente trabajo. Es así como teniendo en cuenta la importancia de contar con material adecuado para realizar los respectivos análisis de la información recolectada, es necesario tener en cuenta a diversos autores que han planteado dentro de sus investigaciones la manera correcta en que debe realizarse un escrito.

Por otro lado en cuanto al proceso de lectura como tal, éste fue realizado partiendo de la experiencia de cada uno de los integrantes del equipo, la cual fue tomando un matiz aún más analítico a medida que fuimos avanzando en nuestra formación profesional, permitiéndonos adquirir destrezas particulares que nos facilitarían los procesos de lectura de una manera profunda y, claro está, práctica. Todo lo anterior nos permitió optimizar al máximo la información contenida en las fuentes de información consultadas.

Es del caso mencionar que no fue una labor fácil mezclar el proceso de lectura y de construcción del texto escrito, ya que en las primeras etapas de dicha construcción era complicado lograr plasmar las ideas de una manera clara, ya que el mismo proceso lleva a que día a día se encuentren nuevas ideas que hacen que varíe de una manera significativa el texto que se tenía inicialmente. Eso sí, se contó con la oportuna inspiración de cada uno de los integrantes del equipo que hizo que la labor se convirtiera en una constante fuente de retroalimentación con miras a lograr una adecuada redacción del producto de estos dos semestres de investigación.

También hubo momentos en los que los ánimos, el entusiasmo, el desespero y el estrés fueron los acompañantes de algunas de las jornadas de trabajo del equipo, pero lo importante fue que con el paso de los días nuestra relación como compañeros fue fortaleciéndose haciendo que la compañía del uno hacia el otro contribuyera a que los ánimos no cayeran y por el contrario se centraran en culminar de la mejor manera nuestro trabajo de grado.

## 9. LOS ASESORES

La asesoría brindada fue muy importante y fundamental, pues gracias a la colaboración y esmero de los asesores, logramos elaborar nuestro trabajo de grado como lo planteamos desde un inicio y así, compartir con la comunidad universitaria la respuesta de un interrogante más de la vida diaria.

Gracias a las capacidades y aportes del asesor metodológico, obtuvimos unas bases lo suficientemente sólidas e importantes, que permitieron que el trabajo desde sus inicios tuviera la estructura adecuada para su elaboración. Es importante resaltar que sus revisiones fueron exigentes y oportunas.

En cuanto al asesor temático, aunque en un inicio tuvimos dificultades en cuanto a tiempo, fue de gran ayuda y siempre mostró interés para atendernos y colaborarnos en el proceso de elaboración del trabajo final.

## 10. CONCLUSIÓN

La realización del trabajo de grado estuvo dirigida a lograr un conocimiento más profundo de los fenómenos societarios que afectan a las entidades financieras, y a complementar las ideas que se poseen por parte del grupo de trabajo del sector bancario y las causas que, de una u otra forma, influyeron en cada una de las fusiones de entidades del sector financiero que vivenciamos hace algunos años.

El realizar de una manera comprometida nuestro trabajo de grado nos brindó innumerables aprendizajes y experiencias que no solo enriquecen nuestra vida profesional sino también nuestro ámbito personal. En cuanto al campo profesional estamos convencidos de que se afianzaron los conocimientos adquiridos durante la carrera, en donde era necesario a cada momento adquirir una cierta rigurosidad en cuanto a competencias como la lectura, la escritura, el análisis, la observación y el trabajo en equipo.

A nivel personal, el hecho de saber que es necesario aprender a valorar cada instante con el fin de no “dejarlo todo para lo último” contribuyó a que aprendiéramos a aplicarlo a todos los momentos de nuestra vida. Fue indispensable además el aprender a generar buenos espacios de enriquecimiento investigativo donde el ambiente de trabajo adecuado sirviera de escenario para la sana y libre expresión de cada uno de los integrantes del equipo, aún en las distintas reuniones con el asesor temático.

Otro de los aspectos importantes que fueron tenidos en cuenta a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo de grado fue el adquirir sólidas bases metodológicas que sirvieran como base para enfrentar las distintas situaciones que nos deparará la vida cuando nos enfrentemos de lleno a lo que es la vida profesional y laboral.

Finalmente, es para nuestro equipo un orgullo y un motivo de inmensa satisfacción el poder culminar con éxito nuestro trabajo de grado, ya que fueron muchos los esfuerzos puestos para alcanzar las metas y resultados planteados en la primera fase del mismo, y por ende presentarlo así a la comunidad académica y profesional del ámbito contable.

# ANEXOS

1. *Matriz de Operacionalización de Variables*

2. *Tabulación de la información*

3. *Resultados (gráficos)*

**ANEXO 1**

*Matriz de Operacionalización de Variables*

	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	<b>POSIBLES RESULTADOS</b>	<b>FORMA DE INTERPRETACIÓN</b>	<b>FUENTE</b>
<b>V<sub>1</sub></b>	Globalización	Integración de las distintas economías nacionales en un único mercado mundial	Influencia de la globalización en la decisión de fusionarse.	¿Cree usted que la globalización es uno de los factores más influyentes, para que las empresas del sector financiero recurran al proceso de fusión?	SI	La globalización influye para que las empresas se fusionen.	Encuesta
					NO	La globalización NO influye para que las empresas se fusionen.	
<b>V<sub>2</sub></b>	Tendencia mundial a la multibanca	Fenómeno mundial que se está presentando en el sector financiero con miras a que las entidades financieras presten el mayor número de servicios posibles en un solo lugar.	Influencia de la tendencia mundial a la multibanca en la decisión de fusión	¿Cree usted que la tendencia mundial a la multibanca o banca universal haya motivado a las empresas del Sector Financiero para fusionarse?	SI	La tendencia mundial a la multibanca influyó en la decisión de la fusión	Encuesta
					NO	La tendencia mundial a la multibanca NO influyó en la decisión de la fusión	
<b>V<sub>3</sub></b>	Diversificación del portafolio de servicios	Cambios presentados en el portafolio después de haberse llevado a cabo el proceso de fusión.	Variación de los servicios prestados a los clientes.	¿Ha variado el portafolio de servicios del ente luego de la fusión?	SI	El portafolio de servicios ofrecido a los clientes ha variado.	Artículos de revista e información de los entes fusionados
					NO	El portafolio de servicios ofrecido a los clientes NO ha variado.	
<b>V<sub>4</sub></b>	Diversificación de la cartera y recomposición de activos.	Cambios presentados en la composición de los activos después de haberse llevado a cabo el proceso de fusión.	Variación de los activos debido al proceso de la fusión.	¿Ha variado la composición de los activos, especialmente la de la cartera, antes y después de la fusión?	SI	La diversificación de la cartera y recomposición de activos ha variado.	Artículos de revista e información de los entes fusionados
					NO	La diversificación de la cartera y recomposición de activos NO ha variado.	
<b>V<sub>5</sub></b>	Incremento de la competitividad	Manera en la que el ente financiero aumenta su nivel de competencia en relación con otras entidades pertenecientes al sector, que no han realizado procesos de fusión.	Influencia generada en la competitividad de los entes del sector financiero debido a los procesos de fusión.	¿Cree usted que la fusión ha incrementado la ventaja competitiva frente a otras instituciones del sector que no han participado de integraciones económicas?	SI	Se ha incrementado la competitividad del ente debido al proceso de fusión.	Encuesta
					NO	NO se ha incrementado la competitividad del ente debido al proceso de fusión.	
<b>V<sub>6</sub></b>	Estructura del Sector Financiero	Cambios producidos en la estructura del sector financiero debido al proceso de fusión.	Variación en la estructura del sector financiero debido a los procesos de fusión.	Teniendo como base la cantidad de entidades del sector financiero, ¿Cree usted que la estructura del mismo ha variado?	SI	La estructura del sector financiero ha variado.	Encuesta
					NO	La estructura del sector financiero NO ha variado.	
<b>V<sub>7</sub></b>	Incidencia en empleados y clientes	Efecto producido tanto en la empresa fusionada como en su entorno.	Beneficios obtenidos a raíz de la fusión.	¿Cree que la fusión realmente benefició a los empleados y a los clientes?	SI	La fusión genero beneficios	Encuesta
					NO	la fusion no genero beneficios	

**ANEXO 2**

*Tabulación de la información*

VARIABLE		PREGUNTA	ENCUESTADOS																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
V <sub>1</sub>	Globalización	¿Cree usted que la globalización es uno de los factores más influyentes, para que las empresas del sector financiero recurran al proceso de fusión?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
V <sub>2</sub>	Tendencia mundial a la multibanca	¿Cree usted que la tendencia mundial a la multibanca o banca universal haya motivado a las empresas del Sector Financiero para fusionarse?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
V <sub>5</sub>	Incremento de la competitividad	¿Cree usted que la fusión ha incrementado la ventaja competitiva frente a otras instituciones del sector que no han participado de integraciones económicas?	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
V <sub>6</sub>	Estructura financiera	Teniendo como base la cantidad de entidades del sector financiero, ¿Cree usted que la estructura del mismo ha variado?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
V <sub>7</sub>	Incidencia en empleados y clientes	¿Cree que la fusión realmente benefició a la empresa, a los empleados y a los clientes?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	x	✓	✓

✓	SI
x	NO

## Resultados

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	SI	NO
V <sub>1</sub> Globalización	20	0	20	100%	0%
V <sub>2</sub> Tendencia mundial a la multibanca	18	2	20	90%	10%
V <sub>5</sub> Incremento de la competitividad	19	1	20	95%	5%
V <sub>6</sub> Estructura financiera	20	0	20	100%	0%
V <sub>7</sub> Incidencia en empleados y clientes	16	4	20	80%	20%

Las variables V<sub>3</sub> y V<sub>4</sub> no fueron validadas a través del instrumento, sino que se buscaron fuentes secundarias de información, como son los informes de gestión y artículos de revistas publicados por expertos en el tema.

