

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Caracterización de la relación estratégica comunitaria y la salud financiera en empresas de
mercados emergentes**

Andrés Felipe Camacho Mendoza

Asistente de investigación

Negocios Internacionales
Escuela de Administración
Universidad del Rosario
Bogotá D.C. Octubre 2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Caracterización de la relación estratégica comunitaria y la salud financiera en empresas de
mercados emergentes**

Andrés Felipe Camacho Mendoza

Asistente de investigación

Tutor:

Dr. Fernando Juárez

Negocios Internacionales
Escuela de Administración
Universidad del Rosario
Bogotá D.C. Octubre 2014

Agradecimientos

A quien guío mi trabajo y dedico tiempo y esfuerzo para hacer de los resultados un ejemplo de calidad, mi tutor y jefe de investigación el Doctor Fernando Juárez.

A toda la comunidad Rosarista, y a su cuerpo docente quienes me dieron las herramientas académicas para realizar un trabajo excelente aprobado con los más altos estándares académicos.

Contenido

| | |
|--|----|
| ➤ Listas de gráficos e ilustraciones | 6 |
| ➤ Glosario | 8 |
| ➤ Resumen | 10 |
| ➤ Abstract | 12 |
| 1. Introducción | 14 |
| A. Planteamiento del problema | 14 |
| B. Justificación | 16 |
| C. Objetivos | 17 |
| D. Justificación, alcance y vinculación con el proyecto del profesor | 18 |
| 2. Fundamentación teórica y conceptual | 19 |
| 3. Marco metodológico | 25 |
| 4. Presentación y análisis de resultados | 26 |
| a) ¿Qué es salud financiera? | 27 |
| b) Presentación de la empresa – Itaú Unibanco Holding S.A. | 27 |
| • Marca e imagen Itaú Unibanco Holding | 29 |
| • Historia | 31 |
| • Visión | 32 |
| • Estructura de administración (gobierno corporativo) | 33 |
| • Composición accionaria | 36 |
| • Canales de comercialización y distribución | 39 |
| • Actividades | 39 |
| • Operaciones internacionales | 40 |
| • Responsabilidad social corporativa | 42 |

| | |
|---|----|
| c) Presentación de los resultados contables y financieros | 43 |
| • Balance General | 43 |
| • Análisis del balance general | 44 |
| • Análisis de importancia relativa | 44 |
| • Análisis de variaciones y crecimientos | 48 |
| • Estado de cambio en la posición financiera | 51 |
| • El capital de trabajo | 54 |
| • La estructura del capital | 55 |
| • Endeudamiento | 56 |
| • Estado de resultados | 58 |
| • Análisis del estado de resultados | 58 |
| • Análisis de importancia relativa | 58 |
| • Análisis de variaciones y crecimientos | 60 |
| • Indicadores de rentabilidad | 62 |
| • Flujo de caja | 63 |
| • Agencias de riesgo y su calificación para el Banco | 65 |
| • Fondeo / financiamiento | 65 |
| • EVA | 67 |
| • Resultados por portafolio / producto | 69 |
| • Resultados por portafolio / sector económico. | 70 |
| d) Estrategias dirigidas a la comunidad | 71 |
| • Caso Itaú Unibanco Holding Brasil | 71 |
| • Caso Itaú Unibanco Holding Chile | 77 |
| 5. Conclusiones y recomendaciones | 79 |

6. Referencias bibliográficas.....81

Listas de gráficos e ilustraciones

- Ilustración 1: Imagen, logo y slogan. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).....30
- Ilustración 2: Estructura del Gobierno Corporativo. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). 34
- Ilustración 3: Miembros del consejo de Administración. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)..... 35
- Ilustración 4: Estructura Accionaria, tomado del Informe anual 2013. (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)..... 36
- Ilustración 5: Composición Accionaria Itaú Unibanco Holding. Tomado del informe anual 2013. (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)..... 37
- Ilustración 6: Bolsas de Valores donde se negocian las acciones de Itaú, tomado del Informe anual 2013. (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013) 38
- Ilustración 7: Cotización accionaria de los últimos 5 años. Tomado del informe anual 2013. (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)..... 38
- Ilustración 8: Número de canales de distribución físicos en Brasil y el exterior. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). 39
- Ilustración 9: Principales operaciones Internacionales. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)..... 42
- Ilustración 10: Balance General año 2013. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). 44
- Ilustración 11: Importancia relativa de los Activos. (Elaboración propia)..... 45
- Ilustración 12: Importancia relativa de Pasivos y Patrimonio. (Elaboración propia)46
- Ilustración 13: Importancia relativa de activos, alternativa C. (Elaboración propia)47
- Ilustración 14: Importancia relativa, pasivos y patrimonio, alternativa C. (Elaboración propia)..... 48
- Ilustración 15: Variaciones y crecimientos en Activos. (Elaboración Propia) 49
- Ilustración 16: Variaciones y crecimientos en Pasivos y Patrimonio. (Elaboración Propia) 50
- Ilustración 17: Total de recursos generados en 2013. (Elaboración Propia) 52

| | |
|--|----|
| ▪ Ilustración 18: Total de recursos utilizados en 2013. (Elaboración propia) | 52 |
| ▪ Ilustración 19: Diferencia en total recursos generados y utilizados. (Elaboración propia) | 53 |
| ▪ Ilustración 20: Análisis del Capital de Trabajo. (Elaboración propia). | 54 |
| ▪ Ilustración 21: (Elaboración propia) | 55 |
| ▪ Ilustración 22: (Elaboración propia) | 55 |
| ▪ Ilustración 23: Niveles de endeudamiento. (Elaboración propia) | 56 |
| ▪ Ilustración 24: Indicador de endeudamiento. (Elaboración propia) | 56 |
| ▪ Ilustración 25: Apalancamiento total. (Elaboración propia)..... | 57 |
| ▪ Ilustración 26: Estado de pérdidas y ganancias (P&G). Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)..... | 58 |
| ▪ Ilustración 27: Análisis de la Importancia relativa. (Elaboración propia)..... | 59 |
| ▪ Ilustración 28: Análisis de variaciones. (Elaboración propia)..... | 60 |
| ▪ Ilustración 29: Desempeño del Estado de Resultados. (Elaboración propia)..... | 61 |
| ▪ Ilustración 30: (Elaboración propia) | 62 |
| ▪ Ilustración 31: Flujo de caja consolidado. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)..... | 64 |
| ▪ Ilustración 32: Calificación de riesgo. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)..... | 65 |
| ▪ Ilustración 33: Fondeo. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013) | 66 |
| ▪ Ilustración 34: EVA consolidado. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)..... | 68 |
| ▪ Ilustración 35: ventas/ ingresos por producto. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). | 69 |
| ▪ Ilustración 36: Cartera total por sector económico. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). | 70 |
| ▪ Ilustración 37: Mapa de Sostenibilidad, los tres pilares. Tomado del Informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)..... | 73 |

Glosario

- **Salud Financiera:** Se define como la situación que una empresa goza al tener estabilidad en términos financieros. Incluye procesos que optimizan procesos, reducen costos, disminuyen la deuda y la exposición al riesgo.
- **Estrategias comunitarias:** Aquellas estrategias de mercado que tienen como fin acercarse al consumidor, al intentar integrarse en el entorno de su comunidad, haciendo de la empresa un participante más. Lo anterior, permite un mejor entendimiento de las condiciones y necesidades del consumidor, lo que permite, desarrollar mejores soluciones o productos.
- **Responsabilidad social corporativa:** Conjunto de prácticas que apuntan al cuidado del medio ambiente, la comprensión de todas las partes del negocio, incluyendo colaboradores, proveedores y terceros. Con el fin, de construir relaciones, evitar prácticas que pongan en riesgo la conservación del medio ambiente y finalmente evidenciar que los procesos de gestión de los directivos sean transparentes y cumplan con los intereses de todos los accionistas de la empresa, sin importar si son parte o no de la junta directiva.
- **Cultura organizacional:** Serie de valores y comportamientos que adquieren los empleados de una empresa, sumados a todos los valores adquiridos en otros ámbitos de sus vidas, por ejemplo, la familia, la religión, la educación, entre otros.
- **BRICS:** Bloque económico que reconoce a los cinco países emergentes con mayores crecimientos económicos en los últimos años. Ellos son: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.
- **EVA:** Economic Value Added. Valor económico agregado. Es un indicador financiero usado en valoración de empresas. Permite dar a conocer el valor real generado por una empresa, sin contar los descuentos por amortizaciones y depreciaciones.
- **ROE:** Return on Equity. Retorno sobre el patrimonio. Indicador financiero de rentabilidad.

- ROA: Return on Assets. Retorno sobre los Activos. Indicador financiero de rentabilidad
- ROS: Return on Sales. Retorno sobre las Ventas. Indicador financiero de rentabilidad.

Resumen

El presente proyecto, se planteó una necesidad clara por satisfacer. Las organizaciones hoy en día, necesitan nuevas herramientas que permitan predecir y minimizar riesgos de mercado, con el fin de mejorar su desempeño, su competitividad, su salud financiera y sobre todo, ser más perdurables en ambientes caóticos e inestables.

Se planteó un objetivo claro a cumplir, cómo pueden las empresas mejorar su relación con los consumidores y sus comunidades, con el fin de, identificar factores que impacten positivamente la salud financiera de las organizaciones. Es pertinente, el estudio de la salud financiera en empresas de mercados emergentes y los impactos en la implementación de diferentes estrategias comunitarias para establecer métodos que minimicen los riesgos y mejoren el desempeño empresarial.

Para cumplir la propuesta planteada, fue necesario abarcar diferentes fuentes de información relacionadas a temas financieros y de mercadeo. Se buscó, tomar ejemplos, teorías y modelos ya implementados en estudios similares y con objetivos en común, relacionados a: uso de indicadores financieros, valoración corporativa, valoración de los estados financieros, diagnóstico de la salud financiera, el uso de estrategias de mercadeo relacional, la fidelización de clientes y el uso de estrategias comunitarias. Además, fue necesaria la búsqueda de empresas en los mercados emergentes de Brasil y Colombia, que representan el tipo de muestra deseada para desarrollar el estudio y sus objetivos. A dicha empresa, se le realizará una serie de estudios para poder satisfacer las necesidades planteadas en el presente proyecto.

Por medio de dichos estudios, se pretende identificar relaciones en el uso de estrategias comunitarias y sus impactos en la salud financiera de las organizaciones. Es importante, identificar factores de riesgo y de protección para prevenir impactos negativos o potencializar aquellos que benefician a las empresas. Con lo anterior, será posible obtener pruebas o herramientas que mejoren los procesos de toma de decisiones de alta dirección, la formulación de directrices en estrategia corporativa y definición de ventajas competitivas de la organización. Se pretende, brindar una aproximación a nuevos conocimientos y enfoques de estudios, expuestos en

el proyecto, para mejorar la ciencia de la gestión, el desempeño y la perdurabilidad empresarial en mercados emergentes.

El proyecto, tomó como fuente de estudio, el banco Brasileño Itau Unibanco Holding S.A. que representa de la mejor forma, el tipo de muestra necesaria para poder cumplir con los objetivos planteados.

El banco, tienen presencia en la región bastante importante y sigue con metas de expansión e internacionalización. Además de eso, es considerado el banco privado más grande de Brasil, el cuarto mayor de Chile y la quinta institución financiera de Colombia. Ha sido ganador, de varios galardones y reconocimiento por sus buenas practicas, su enfoque hacia la sostenibilidad, la sociedad, el buen ambiente y los derechos.

El proyecto, culminó demostrando que efectivamente el uso de estrategias comunitarias tiene un impacto importante en la imagen corporativa, la reputación y como consecuencia, en la estabilidad financiera. Se evidenció, también, el desempeño del banco Itau Unibanco Holding del año 2013, donde, se aplicaron diferentes estudios, indicadores y demás, que demostraron un buen resultado, y por ende, una fuerte posición y salud financiera.

Adicionalmente, se mostraron diferentes tipos de estrategias que el banco usa hoy en día dirigidas a las comunidades, evidenciando ejemplos en Brasil y en Chile y describiendo los proyectos, los programas o las estrategias que el banco usa para aportar a la comunidad, ser parte de la sociedad, mejorar su imagen, aumentar su reputación, profundizar en la caracterización de las necesidades de sus consumidores y revertir todo lo anterior en mejores soluciones, mejores productos y mejores formas de relacionamiento. Dicha integración en el ambiente y en el entorno de sus consumidores impacta de buena manera los resultados financieros y permite que la posición en el mercado se mantenga fuerte y firme.

Palabras clave: Salud financiera, Estrategias comunitarias, Responsabilidad social corporativa, comunidad, transparencia.

Abstract

The following work has a clear need to fulfil. Firms, nowadays have a clear understanding of their environment and the need of developing, creating and applying new concepts, tools or methodologies in order to predict and forecast potential risks in the market. The goal is to ensure good practices and procedures to improve performance for a good financial health, but most of all, seek sustainability, and competitiveness in chaotic and unstable markets.

Once again, the goal is well established, how firms can improve relationships with consumers and communities, in order to identify risk factors that may impact the financial health of organizations. Furthermore, It's wise to study the financial health of emerging markets firms, and the consequences of implementing different kinds of community strategies. The idea is to establish new methodologies to minimize and manage risk and improve performance in organizations.

Moreover, in order to reach the goal, creating financial and marketing solid background information was necessary. Giving a look into databases, books, and journal articles was crucial. Seeking examples, methodologies, case studies and existing models in other type of projects related to: financial ratios, corporate financial assessment, financial statements analysis, financial health diagnosis, relationship marketing strategies and community approach were necessary. On top of that, looking firms in emerging markets such as Colombia and Brazil were the main locations where specific factors and characteristics were found to developed this project. The idea is to pick one important firm, and apply several types of financial and marketing studies, in order to find how different marketing strategies, especially those aiming the community, can impact it's financial health.

Furthermore, it is very important to identify risk factors in order to minimize negative impacts, or take advantage of those that will benefit the company. It might be possible to come up with tools and ideas to improve specific procedures or processes within the firm; this will be very helpful for the top management, which can based their new strategies and improve their competitive advantages. The project aims to came up with a new approach, new idea, new

knowledge that can increase the probability of success in a company's performance and sustainability in emerging markets.

The best Company, suitable for the goals established for this project, was the Brazilian bank, Itau Unibanco Holding S.A. This really shows the best environment and business strategy to come up with very good results.

The bank has a very strong presence in the region, becoming outstanding in most of the markets where it operates, and their internationalization strategy is well kept and strong. It is known as the biggest private bank in Brazil, the fourth in Chile and number fifth in Colombia. It has been awarded with several recognitions, making it clear that it has good ways and good management, especially in topics related to sustainability, corporate governance, transparency and an ecofriendly company.

The Project, ends in a good way, demonstrating that community strategies can impact on firm's reputation, image, and on its financial stability. The information shown in this document supports all the performance of 2013, applying different kind of studies, indicators, financial ratios and analysis which at the end confirms a very strong position in the market and a very good financial health.

In addition, different types of strategies were shown aiming society, the environment and of course, the communities which are part of the business. Some examples, are shown in the Brazilian and Chilean market, proving that those activities are used as strategies to integrate even more with the community, improve their relationship and reputation with consumers, collect and gather data, identify different kinds of needs in the market, and use all that information to create new solutions and products for the consumers. All those actions prove that this kind of strategies can improve the financial performance of almost any firm.

Key words: Financial health, Community strategies, corporate social responsibility, community, and transparency.

Introducción

Planteamiento del problema

Tomando en cuenta los entornos caóticos en los cuales actúan hoy en día las organizaciones, es necesario tener algún tipo de herramienta que permita predecir e identificar problemas relacionados al desempeño empresarial. El análisis de la salud financiera en organizaciones, además del estudio de interacciones con su entorno, sus clientes y sus comunidades, crea un ambiente muchas veces inestable y descontextualizado que dificulta predecir el mercado y sus consecuencias en las organizaciones. Se necesita incrementar las interacciones con clientes con el fin de crear valor para el producto y para la compañía, eso junto con un mayor entendimiento de sus necesidades, construye lealtad, confianza, compromiso y comunicación (Juarez, 2011b), mejorando el desempeño empresarial y el atendimento de necesidades de mercado.

Se evidencia un problema claro para muchas empresas hoy en día, identificar al consumidor bajo una mirada totalmente descontextualizada, no entenderlo como parte activa de una interacción con otros seres de su entorno es un grave error, por ende, una buena estrategia de marketing relacional ayuda a entender al cliente como individuo y como parte de una comunidad, utilizando estrategias que permitan a las empresas acercarse e integrarse más con su entorno (Juarez, 2011b). Además, es claro, que es más fácil cambiar al consumidor, persuadirlo, enseñarle y mostrarle formas de comportamiento que incentiven procesos de compra y se alineen a los objetivos de las empresas, que cambiar completamente las estrategias y metas de las organizaciones (Juarez, 2011b).

Se necesita resaltar, la necesidad de mejores canales de comunicación con el cliente y un mejor entendimiento de su comunidad, puesto que, cada una de estas es específica y requiere diferentes enfoques y estrategias para cumplir sus necesidades y resolver sus problemas. Dichas características se consideran únicas, creando así, oportunidades de crecimiento reales y a la vez concretas, donde los consumidores deberían comunicar sus deseos para cumplir y satisfacer sus necesidades (Juárez & Chacón, 2013).

Muchas organizaciones hoy en día, utilizan diferentes métodos de mercadeo, algunas de ellas son: Investigación de mercado, promociones, publicidad, telemarketing, bases de datos,

Customer Relationship Management (CRM) (Gestión de la relación con los clientes) entre otros, las cuales, pretenden persuadir e intentar identificar deseos o necesidades por satisfacer en un ambiente socio-geográfico como lo son las comunidades, donde se encuentran, individuos, grupos de individuos y subgrupos con los mismos intereses, normas, culturas y valores (Juárez & Chacón, 2013). Por ende, se necesita saber qué pasa en las comunidades y dónde están los problemas. Entender e identificar dificultades permite plantear soluciones a necesidades encontradas, mejorar la comunicación y la integración a su entorno (Juárez & Chacón, 2013). Lo anterior, no se puede realizar eficazmente sin una participación activa en comunidades, puesto que se estaría creando necesidades y soluciones a problemas o individuos descontextualizados o distorsionados por falta de información y análisis de sus formas de vida, pensamientos y costumbres del día a día.

Por otro lado, se entiende a las empresas como sistemas complejos y se refleja también en sus estados financieros. El estudio y análisis de los mismos, permite agrupar o clasificar a las empresas en “enfermas” o “saludables”, basándose en métodos de análisis de desempeño financiero (Juárez, 2011c). Es importante la temprana identificación de factores críticos que servirán para una mejor toma de decisiones a nivel gerencial y estratégico. De esa manera, la gestión de riesgos y la predicción de condiciones, situaciones o escenarios con impactos positivos o negativos en las organizaciones, permitirán que estas tengan una mejor posición en el mercado y sean más perdurables en el tiempo. Determinar e identificar estados a nivel interno o externo a la empresa, que sean desfavorables o convenientes, es una ventaja competitiva a la hora de mejorar las estrategias corporativas, la competitividad y lo que es más importante aún, satisfacer el público objetivo para así mantener o aumentar la participación del mercado.

También, se necesita entender que los procesos económicos son complicados, caóticos, y por ende, las empresas pueden ser vistas y entendidas como un sistema vivo complejo (Juárez, 2011a), donde el estudio y evaluación de sus estados financieros (Balance, flujos de caja, Resultados), están interrelacionados mostrando el desempeño financiero de las organizaciones. En ellos, se identifican dos tipos de factores. Los de riesgo, son aquellos que aumentan la probabilidad de enfermedades, y los de protección, aquellos que incrementan las posibilidades de estar sanos (Juárez, 2011a), usando estudios estadísticos y epidemiológicos para evaluar e identificar dichos factores, con el fin de prevenir y corregir elementos de enfermedad.

Bajo estas estrategias, se busca construir una relación entre el cliente, su entorno, sus necesidades como individuo y como miembro activo de una comunidad. También, sus relaciones directas o indirectas con determinada organización o producto, y cómo la empresa puede sacar provecho del ambiente para persuadir y enseñar a sus clientes a mejorar sus relaciones con las organizaciones, la comunicación y el entendimiento de sus necesidades, y así, la empresa tenga el poder y la determinación de satisfacerlas, (Juarez, 2011b). Lo anterior, ayudará a la empresa a ser más competitiva, aumentar su participación del mercado y la fidelización de clientes permitiéndole ser más perdurable en el tiempo.

Por ende, y tomando en cuenta lo escrito anteriormente, ¿Cuál es la caracterización de la relación estratégica comunitaria y la salud financiera en empresas de mercados emergentes?

Justificación

El presente proyecto intentará dar una aproximación del impacto que tiene el uso de estrategias comunitarias en mercados emergentes, y como estas estrategias pueden impactar la salud financiera y el desempeño empresarial.

Se pretende, identificar las maneras en las que algunas empresas se aproximan a sus consumidores, participando y siendo activos en comunidades específicas. Dichos programas o actividades, se usan como fuentes de interacción y captación de información, vital para las empresas, quienes al sumergirse en su entorno, pueden identificar problemas, necesidades y oportunidades para crear, desarrollar y mejorar los productos y servicios que pretenden satisfacer al consumidor.

El entendimiento del entorno, el desarrollo de soluciones y la creación de propuestas mejora las relaciones entre empresa-cliente y permite así una mejora continua, un crecimiento sostenible y lo más importante, el impacto de dichas prácticas en la estabilidad financiera de las corporaciones.

Este trabajo, pretender dar una aproximación al uso de estas estrategias de mercado y a si efectivamente pueden golpear y desestabilizar la salud financiera de las empresas. El proyecto, se basará en una empresa importante del mercado emergente Brasileño, de gran magnitud y alcance, donde este tipo de prácticas son aplicadas masivamente y así posiblemente el retorno para la compañía seas más fácil de percibir.

Se pretende, evidenciar toda la información que se pueda conseguir de este tipo de prácticas y determinar relaciones internas que permitan dar una aproximación del éxito en aplicarlas. Las relaciones pueden construirse por medio de la identificación de factores críticos, o actividades que la compañía usa y que directa o indirectamente impacten la estabilidad financiera.

Lo anterior, debido a que es muy difícil demostrar cuantitativamente el impacto o el retorno de dichas inversiones o actividades en los estados financieros. Por ende, se busca la relación de factores que directa o indirectamente causen una serie de acciones o consecuencias que, definidas en orden lógico, evidencien el beneficio de estas prácticas.

Si se logran los objetivos que aquí se plantean, se puede recomendar dichas estrategias a empresas de diferentes sectores, y porque no, diferentes naciones, con el fin de aportar con bases sólidas, al conocimiento empresarial y de negocios de hoy en día, el cual, busca arduamente la estabilidad financiera, la supervivencia y la sostenibilidad en el tiempo.

Objetivos

Con base a lo anteriormente expuesto, es importante resaltar la necesidad que tienen las empresas por mejorar su salud financiera, su posicionamiento de mercado y su perdurabilidad en el tiempo. También, mejorar las relaciones con sus clientes y el entendimiento de sus necesidades, además lo significativo que es comprender a los individuos como parte activa en sus comunidades, y cómo ese entendimiento puede ser de gran ventaja para la empresa a la hora de fortalecer relaciones, crear confianza y lealtad en sus consumidores. Lo que les permitirá mantener a sus clientes y aumentar su participación de mercado.

Por ende, el objetivo principal del proyecto es:

Determinar cuál es la caracterización de la relación estratégica comunitaria y la salud financiera en empresas de mercados emergentes.

Para poder lograr dicho objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

Describir la salud financiera de la empresa seleccionada, en este caso, Itaú Unibanco Holding S.A. el principal banco de Brasil y de América Latina.

Describir el uso de prácticas, actividades y estrategias dirigidas a las comunidades del banco para evidenciar factores relevantes que impacten el negocio.

Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Para poder entender la relación del proyecto con los objetivos del grupo de investigación en perdurabilidad empresarial (GIPE), es necesario ir de lo general a lo particular.

El grupo de investigación en perdurabilidad empresarial, corresponde al área de investigación de pregrado de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. El grupo, pretende explicar la perdurabilidad de las organizaciones (Universidad del Rosario, 2013), diversificando sus focos en cuatro líneas de investigación: Liderazgo, Gerencia, Realidad y Estrategia.

Dentro de la gerencia, se puede interpretar la misma como los esfuerzos para desarrollar y llevar a cabo las políticas ya definidas por la dirección que en conjunto integran la administración, (Universidad del Rosario, 2013). De ahí nace la ciencia de la gestión, la cual tiene como pilares diferentes áreas funcionales de la administración, tales como, finanzas, recurso humanos, operaciones y mercadeo (Universidad del Rosario, 2013).

Dentro de la línea de gerencia, se encuentran los diferentes programas de investigación y sus respectivos proyectos. El programa, áreas funcionales para la dirección, relacionado al

proyecto planteado, aporta conocimiento de acuerdo con las necesidades del mercado, la gestión del recurso humano, la productividad y las finanzas (Universidad del Rosario, 2013).

Teniendo lo anterior claro, se aportará conocimiento relacionado a las áreas funcionales de la administración, específicamente las de finanzas y mercadeo, creando políticas para la dirección que serán ejecutadas y desarrolladas por la gerencia. De esta manera, se atiende la necesidad planteada en el proyecto, que se evidencia en el mercado y en varios estudios llevados a cabo, que muestran avances en el tema, como lo son: “A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts” (Juarez, 2011b); “Community strategies that replace marketing in the relationship between continuing education organizations and the community” (Juárez & Chacón, 2013); “A statistical, epidemiological and financial health approach to the retail trade sector in Colombia” (Juárez & Farfán, 2012), entre otros, estos justifican y soportan la propuesta planteada en el proyecto con el programa de investigación.

Además, el proyecto se justifica con la línea de investigación planteando como objetivo la creación de políticas para la dirección, que permitirán mejorar la ciencia de la gestión, en el sentido de agregar nuevos conocimientos y metodologías a las áreas funcionales de la administración.

Fundamentación teórica y conceptual

En el presente proyecto, se necesitan abordar y profundizar conceptos relacionados al objetivo y la necesidad identificada. Se pretende exponer las ideas y la fundamentación teórica necesaria para cumplir las metas del proyecto y la información relevante de las economías emergentes, y especificar los tipos de estudios y métodos que se aplicarán a las empresas.

En primer lugar, respecto al tema financiero, se empezará por unas definiciones que son pertinentes para el estudio. Como se resaltó anteriormente, el proyecto plantea la necesidad de evaluar y validar información en los estados financieros de las empresas a estudiar. Para ello se

tomará información de dos tipos de herramientas o documentos financieros: el Balance general, donde se muestra la situación financiera de una organización y los resultados de su actividad a una fecha determinada, compuesta por tres secciones importantes, los Activos, los Pasivos y el Patrimonio, dando una muestra de los bienes, las deudas y el capital total de la empresa (Macedo, 2007, p.16). En segundo lugar, el estado de resultados, el cual, es un informe que reúne las operaciones de las organizaciones, es decir, los ingresos y egresos correspondientes a un periodo en particular, teniendo como objetivo, mostrar el resultado o Utilidad neta (Horngren, 2000, p.50).

Se usará, lo que se denomina o se conoce como el panel de control financiero, que básicamente aplica una serie de indicadores financieros que se dividen en cinco grupos: Solvencia, Actividad, Rentabilidad, Endeudamiento y Apalancamiento. Dichos indicadores, permiten hacer un claro diagnóstico sobre la situación financiera de las empresas, utilizando el Balance General y Estado de Resultados como fuentes de información.

Profundizando en el tema, el estudio y evaluación de empresas se hace con el fin de determinar su salud y desempeño financiero. Se entiende por salud financiera la situación donde la empresa presenta un desempeño favorable o desfavorable, permitiendo identificar o caracterizar a la empresa por estar “saludable” o “enferma”, en este caso, se hace una relación con la epidemiología, que permite estudiar la situación de un sistema vivo y complejo, en un punto específico del tiempo, haciendo un diagnóstico para identificar factores de riesgo o protección que contribuyan o sean causas de los resultados obtenidos (Juárez, 2011a). El agrupamiento y caracterización de las empresas según su salud financiera se basa en el estudio de sus estados financieros (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de caja), y los resultados de indicadores de desempeño, los cuales se evalúan a partir de una escala de medición para determinar y clasificar su estado financiero (Juárez, 2011a).

Ahora, tomando en cuenta lo anterior, se puede determinar la situación financiera de una empresa por medio de métodos y técnicas de valoración de empresas que es, la aplicación de técnicas y estudios que permiten evaluar el desempeño de las organizaciones respecto a sus actividades u operaciones. Además, el uso de este tipo de enfoque de evaluación, pretende a la vez, formular y predecir los estados financieros, haciendo estimaciones sobre resultados futuros e

intentando determinar a futuro, el valor de la empresa (Gupta, 2007). Debido a que hay muchas maneras de evaluar el desempeño financiero, hay que seleccionar las medidas a tomar en cuenta según la situación y el contexto de la empresa, su actividad y su sector (Burkhardt & Wheeler, 2013), de esa manera se agregan factores externos y macroeconómicos al análisis, permitiendo elaborar un mejor diagnóstico. Es por eso, que la evaluación empresarial o el estudio de la salud financiera se vuelve un proceso complejo, no solamente por las enormes cantidades de variables, sino también por los diferentes conceptos, estudios y metodologías que cada una de las empresas adopta para controlar y evaluar su desempeño financiero (Aupperle & Dunphy, 2003). En ese sentido, si dos empresas eligen diferentes métodos de evaluación, o momentos diferentes del año para cerrar su operación, los resultados serán difícilmente comparables, se tiene que contextualizar a cada una de las empresas por separado. El analista, tiene como tarea el estudio de variaciones o cambios en la salud financiera y riqueza empresarial, año a año, y no solamente se tienen que tener en cuenta indicadores cuantitativos, sino también, los cualitativos para un mejor análisis del desempeño financiero (Aupperle & Dunphy, 2003).

Así, las empresas en ambientes caóticos o contextos de crisis, generalmente sufren las consecuencias de causas que no siempre están a nivel interno de la empresa, sino que, la mayoría de las razones o factores que están impactando negativamente son externos a la actividad o a su competitividad y están ligadas a problemas macroeconómicos o condiciones negativas en las economías (Hrdý & Simek, 2012). Por eso, se resalta la importancia de abordar más de un modelo para diagnosticar la salud financiera de las organizaciones.

Respecto a benchmarking, que es una herramienta de gran utilidad para profesionales, porque ayuda a definir las metas, los procesos de desarrollo y de crecimiento, además también, mide el desempeño financiero. Es una importante herramienta, y contribuye a la eficiencia de la gestión y dirección empresarial (Chien-Ta & Yun-Shan, 2006). Sin el análisis y evaluación de los indicadores financieros de las empresas, es difícil asegurar un buen posicionamiento en el mercado, en el ambiente complejo y competitivo de hoy en día (Valkauskas, 2013). Bajo esa idea, sin el debido control del desempeño financiero de la compañía, la probabilidad de fracaso y las exposiciones a riesgos son mayores. Los resultados que se obtienen de los indicadores al evaluar a la empresa, permite una mejor toma de decisiones, evita encaminar a la compañía hacia el sentido errado, poniendo en riesgo su perdurabilidad en el mercado. Es importante resaltar que

a nivel competitivo preservar y mantener la salud financiera de la organización es de suma relevancia, si se falla en esto, se pone en peligro su supervivencia en el mercado (Poongavanam & Suresh, 2012), además permite predecir el fracaso empresarial y da herramientas para tomar medidas correctivas.

De acuerdo a lo anterior, es preciso mirar cada componente del gerenciamiento financiero para determinar qué está funcionando correctamente y qué necesita una corrección, cuanto mayor el control, el seguimiento y la evaluación, mayor las herramientas, criterios y razones por las cuales la empresa puede mejorar su desempeño y asegurar un crecimiento continuo, puesto que, sin un sólido gerenciamiento financiero que soporte las metas y aspiraciones organizacionales, el riesgo de fracaso es mayor sin importar lo excelente que pueda ser el plan de negocio o el plan estratégico (Bailey, Feher, & Kavanagh, 2011).

En segundo lugar, respecto al tema de mercadeo se tienen varios conceptos que se necesitan aclarar para poder desarrollar el proyecto y cumplir los objetivos. El proyecto, se enfoca en un tipo de mercadeo específico, el cual, estudia la interacción directa o indirecta con los clientes de una empresa, este es el mercadeo relacional, que se define básicamente como un enfoque para fortalecer las teorías de marketing de servicios con el fin de mantener y crear intercambios relacionales bien realizados, basándose en, enfoque del cliente a largo plazo; buena comunicación; soportar promesas o acuerdos; crear una cultura de servicio y aprovechar información obtenida directamente de los consumidores (Reinares & Pozoa, 2004, pág. 12). Es muy importante este concepto hoy en día y muchas empresas usan estrategias para fidelizar clientes, permitiendo el estudio y la categorización del mismo, creando soluciones específicas a sus problemas e incrementando las probabilidades de persuasión, mediante un mejor entendimiento y una mejor contextualización.

Para profundizar, desarrollar relaciones entre clientes y empresas siempre tendrá una importancia en el mundo empresarial, por eso, el uso de mercadeo directo y mercadeo relacional tienen cada vez más un papel relevante en las organizaciones, permitiendo generar información sobre sus consumidores y sus necesidades para implementar estrategias específicas y especiales para diferentes tipos de segmentos, esto ayuda fuertemente a la creación de relaciones continuas (Reis, 2012). El mercadeo relacional, permite entender al cliente y contextualizarlo de la manera

correcta, con el fin de comprender sus actitudes y preferencias de compra, creando soluciones o necesidades que se ajusten a los diferentes tipos de perfil, según su segmentación de mercado. Se busca, básicamente un incremento en la eficiencia de los productos del mercado, un nivel de satisfacción mayor, una mejor percepción de valor de mercado, un mejor posicionamiento, una mejor comunicación, y es claro, mayor índice de persuasión que inducirá al cliente a realizar compras con mayor frecuencia y con un nivel de gasto cada vez mayor. Lo anterior, tiene como objetivo crear impacto en el desempeño financiero de la empresa, aumento la participación del mercado y las ventas. Es importante separar los dos tipos de enfoques de mercadeo relacional que se usan generalmente en las organizaciones, el primero, enfocado al corto plazo o cliente de “única-vez”, y en segundo, un enfoque al estudio, retención y pronóstico del valor de vida del cliente, pre-seleccionando clientes potenciales y fidelizándolos para crear y desarrollar estrategias de mercadeo relacional (Ryals & Knox, 2005).

Incrementar la confianza y lealtad de los consumidores es el reto número uno del área de mercadeo de las organizaciones, puesto que, cultivar lealtad al largo plazo es uno de los medios por los cuales el desempeño financiero puede mejorar constantemente, es decir, si el consumidor es leal es posible aumentar las ventas, bajar costos y vender a precios más altos (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010). Para sumar, debido a las condiciones actuales de mercados globales e intensa competencia, la mayoría de las empresas concentran sus actividades al desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes, buscando atraer y mantener el mayor número de consumidores para mejorar su posición y su competitividad en el mercado (Borisavljevic, 2013).

Dicho lo anterior, es importante también resaltar que el mercadeo relacional no solo se aplica en contextos BTC, (*Business-to-Consumer*, [Negocio-a-Consumidor]), sino también en contextos BTB (*Business-to-Business*, [Negocio-a-Negocio]). Muchos gerentes tienen como reto mejorar las relaciones con sus proveedores y sus clientes, obteniendo información importante para una mejor toma de decisiones, también mejorando su poder de negociación (Zylbersztajn, Pimentel, & Claro, 2005). Además es claro, que hay que entender a las organizaciones como parte de una red, donde día a día están relacionándose e interactuando con clientes y proveedores, y de esa manera es clave determinar si las estrategias de mercadeo relacional se diferencian entre relaciones de venta o relaciones de compra por parte de las empresas (Zylbersztajn, Pimentel, & Claro, 2005).

Entrando aún más en detalle, se necesita definir y aclarar el concepto de estrategias comunitarias y sus tipos. Se entiende por estrategias comunitaria aquellos esfuerzos de las empresas por integrarse e incluirse en la comunidad de sus consumidores. Se busca, entender y contextualizar al cliente como un individuo y como un miembro activo de una sociedad, la cual también, tiene problemas y necesidades (Juarez, 2011b), ahí es donde las empresas toman acción, investigan y crean soluciones para satisfacer las necesidades individuales de los clientes y también las necesidades de la comunidad, intentando predecir conflictos de un consumidor mejor analizado, como un todo y no un ser único sin interacciones sociales.

De lo anterior, se puede afirmar que, las empresas no solamente tienen que crear relaciones de intercambio de información, sino también intentar predecir problemas del día a día, dar soporte y apoyo al desarrollo de las comunidades y priorizar este tipo de contextos para implementar estrategias de negocio (Juarez, 2011b). Entendiendo a las comunidades como específicas, las cuales presentan características y oportunidades de crecimiento diferentes (Juárez & Chacón, 2013) y a su vez, requieren de diferentes enfoques se presentan las siguiente estrategias: Desarrollo comunitario (Juárez & Chacón, 2013); Programa de desarrollo comunitario (Juárez & Chacón, 2013); Comunidad de Aprendizaje (Juárez & Chacón, 2013); Comunidad de Practica (Juárez & Chacón, 2013); Comunidad de Trabajo (Juárez & Chacón, 2013); Desarrollo de capital social (Juárez & Chacón, 2013) y Liderazgo Comunitario (Juárez & Chacón, 2013). Dichas estrategias derivan de tipo de organizaciones como Organización popular (Juarez, 2011b); Coalición (Juarez, 2011b); Asociaciones espontaneas (Juarez, 2011b); Organización de consciencia crítica y reflexión (Juarez, 2011b); Organización de acciones políticas y legislativas (Juarez, 2011b), entre otras. La profundización en estas estrategias se hará en el desarrollo del proyecto, permitiendo medir sus impactos y consecuencias en el desempeño financiero de las organizaciones.

En tercer lugar, respecto a las economías emergentes seleccionadas tenemos que contextualizar a lector. Se entiende por mercado emergente, aquellas naciones que presentan un crecimiento económico mayor y constante al crecimiento promedio de las demás, y también, presentan claras estrategias y acciones para aumentar su integración en el mercado internacional.

En el presente proyecto, se analizará una empresa de Colombia o Brasil, dos economías emergentes e importantes en América Latina. En relación a sus economías, Colombia presentó una variación del PIB en el año 2013 de 4,3% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014), mientras que la económica brasileña creció un 2,3% ese mismo año (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2014). Se hará una mejor contextualización de ambas economías en el desarrollo del proyecto.

Todos los temas, conceptos y métodos expuestos anteriormente, serán necesarios para desarrollar y describir el proyecto y cumplir con los objetivos. El estudio y la definición de dichas teorías y conceptos, permiten aclarar nuestras bases de conocimiento necesarias para contextualizar y desarrollar problemáticas a lo largo del trabajo.

Marco metodológico

En primer lugar, se hará un abordaje teórico sobre los temas propuestos como lo son salud financiera y estrategias comunitarias. En segundo lugar, se expondrá información sobre las empresas seleccionadas de tipo histórico, contable, financiero y estratégico, como lo son historia de las empresas, la visión y misión, resultados de ejercicios anuales, planes de acción, proyectos, proyecciones financieras y estratégicas. En tercer lugar, se aplicarán y se analizarán los estudios y métodos seleccionados, permitiendo recolectar la información relevante. Finalmente, en cuarto lugar, se expondrán los resultados encontrados y se identificarán las relaciones planteadas en este proyecto.

Dicho todo lo anterior, es necesario identificar el tipo de estudio y el enfoque del mismo, en este caso se adoptará un enfoque descriptivo-comparativo, donde se utilizará una empresa según su posicionamiento financiero, en economías emergentes, como lo son Brasil o Colombia. La empresa es aquella con un alto posicionamiento, de acuerdo a los indicadores de ventas, beneficios, activos, solvencia, liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y valor de mercado. Buscando identificar relaciones en cuanto a desempeño financiero y estrategias

adoptadas. Este tipo de estudio comparativo, se basa en los estudios descriptivos transversales, en los cuales se observa el fenómeno que se quiere estudiar en un punto determinado del tiempo, en condiciones naturales y sin intervenciones, buscando analizar y detallar lo ocurrido (Salinero, 2004).

Posteriormente, se necesita aclarar las fuentes de información que se utilizarán. Para este caso en particular, se necesita seleccionar varias bases de datos online, búsqueda de información relevante en los sitios web de la empresa estudiada, informes estratégicos, resultados contables, resultados financieros y los documentos más representativos que proporcionen información objetiva, precisa, verídica sobre el conjunto de las organizaciones a estudiar.

Presentación y análisis de resultados

En esta nueva sección del proyecto se plasmará todo lo anteriormente mencionado. Con el fin, de lograr los objetivos y plantear el trabajo de una forma clara y ordenada, se estableció el siguiente plan de trabajo.

En un primer momento, se expondrán los significados de salud financiera. Para continuar, se presentará la empresa a analizar, exponiendo un poco de su historia, la composición accionaria, la visión, la misión, entre otra información pertinente para dar un amplio contexto del presente y futuro de la empresa. El paso siguiente, es presentar los estados financieros, es decir, el balance general consolidado del año 2013, el estado de resultados y el flujo de caja de la compañía. Podemos presentar adicionalmente, el portafolio clasificado por producto y por sector, que nos dará a conocer qué productos son los más vendidos y que sectores de la economía han aportado al desempeño de la compañía. Para profundiza, se hará una investigación en bases de datos, revistas académicas o publicaciones intentando identificar estrategias dirigidas especialmente a la comunidad, cómo son, en qué consisten y cuál es el impacto en el área. Para terminar, junto con toda esa información se expondrán los resultados obtenidos y se buscará

determinar el impacto de las estrategias comunitarias en la salud financiera, dando una opinión subjetiva de la información encontrada y analizada.

¿Qué es salud financiera?

Si bien, en apartados anteriores se definió la salud financiera, puede entenderse como el estado en el cual la empresa desempeña sus actividades sin inconvenientes financieros, encontrando al final del periodo unas rentabilidades. Con el fin, de disminuir las imperfecciones del mercado, como los impuestos y los costos transaccionales, que van de la mano a una verdadera política financiera (Berk & Demarzo, 2008, pág. 450).

Por ende, se hace un análisis completo, en donde, se establecen criterios y se clasifican los posibles resultados para poder evaluar y dar una aproximación de la posición financiera de la empresa. Salud financiera es en consecuencia estabilidad (Honková, 2012), además, para lograr dicha estabilidad y no aumentar el riesgo financiero, se debe establecer una estrategia financiera sólida donde se asegure lo siguiente: el capital mínimo para operar, que los costos de financiación sean mínimos, asegurar un presupuesto de capital para satisfacer las necesidades futuras de inversión y de retorno, y por último, no alterar la estabilidad financiera de la compañía (Honková, 2012).

Presentación de la empresa – Itaú Unibanco Holding S.A.

Es importante, definir un poco el contexto brasilero de los últimos años, el cual, ha sido notable y destacado en el ámbito internacional, catalogándolo como una de las mayores economías emergentes del siglo XXI. Cabe aclarar, que el país ha sido gobernado por un partido centro izquierdista por más de dieciséis años, desde el periodo de Fernando Henrique Cardoso, Luis Inácio Lula da Silva y Dilma Rousseff (Vernengo, 2011).

Hoy en día, la presidenta Dilma Rousseff ganó por segunda vez las elecciones en su país. El resultado, muestra un país casi dividido, con un 51.6% a favor de Dilma y un 48.4% a favor de la oposición liderada por Aécio Neves (Lyons & Trevisani, 2014).

Debido a su gran auge económico a inicios del siglo XXI, ha pasado a integrar varios bloques económicos regionales como, los BRICS, que hace referencia a las economías en vías de desarrollo con mayor crecimiento, en este caso, Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Los BRICS siguen siendo un bloque económico fuerte en el mundo, dando un paso más en su consolidación, con la creación reciente del banco de desarrollo de los BRICS, que se oficializó el día 15 de julio de 2014 en Fortaleza (Brasil) (NESLOP, 2014). La creación de este banco, contará con un fondo de 100 Billones de dólares, para contrarrestar o disminuir el poder del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, además, se busca coordinar una serie de políticas internacionales para evadir el “acoso” que potencias como Estados Unidos y los aliados en temas económicos (Matlack, 2014).

Por otro lado, Uno de los mayores retos que asume la economía brasileña es aumentar la cuota del PIB en inversión para el sector privado, especialmente fuera de industrias dedicadas a materias primas o los denominados “Commodities” (Ernst & Moretti, 2013). Brasil, debe enfocarse en crear e invertir en sectores industriales, que efectivamente lleven y agreguen valor a los productos nacionales, con el fin, de aumentar su competitividad en los mercados internacionales. Se debe, reducir el gasto público e implementar medidas económicas, políticas fiscales y monetarias con el fin de reducir las tasas de interés y fomentar la inversión (Ernst & Moretti, 2013).

Para profundizar, se estimó en una encuesta realizada por Bloomberg qué: “Sólo el 40% de los encuestados, cree que la economía está mejorando, un 43% dice creer es estable y solo un 12% cree que está deteriorando” (Miller, 2014). La encuesta, pretende medir la opinión pública y las expectativas referentes a la situación económica actual en siete países del mundo. Se da a conocer, la opinión de los encuestados y las predicciones futuras que se sienten en las principales economías, como Estados Unidos, la Zona Euro, China, entre otros.

En el caso de Brasil, el 38% de los encuestados siente que la economía está deteriorándose, un 29% afirma ser estable, un 14% dice estar mejorando y el 19% restante dice no estar seguro (Bloomberg, 2014).

Históricamente, se ha demostrado que la economía brasileña se ha caracterizado por un crecimiento económico desigual y desequilibrado, resultado de ignorar muchas condiciones

sociales que a pesar del tiempo, han quedado sin solución (Duarte, 2013). Desde el gobierno del Ex presidente Lula da Silva, se han venido tomando decisiones correctivas para combatir y corregir problemas estructurales sociales como, el desempleo, el trabajo informal, la errónea distribución de las riquezas y la formalización y regularización de las leyes laborales (Duarte, 2013).

Desde el año 2008, la economía brasileña ha sido reconocida por grandes pasos acompañado siempre de un buen momento en el crecimiento mundial, por ejemplo, el descubrimiento de varios pozos petroleros en el año 2008, incremento en la calificación de riesgo país, lo que generó un aumento de la inversión extranjera directa, la selección de Rio de Janeiro como la sede de los Olímpicos en 2016, la realización de la copa mundial de la FIFA, grandes fusiones y adquisiciones como la fusión entre Itaú y Unibanco, la consolidación como empresa líder de exportación de carne bovina en el mundo, la JBS, la compra de Sadia por parte de Perdigao volviéndola la productora de huevos, cerdo y pollo más grande del mundo, han aportado al buen momento por el que pasó la economía brasileña en los últimos años (Shirai, 2009).

Todos estos factores, acuerdos y hechos económicos han permitido que la economía brasileña se haya consolidado, permitiendo consigo, la consolidación de grandes empresas como la expuesta a continuación.

Marca e imagen Itaú Unibanco Holding

Recordando que la marca es, todo aquello que representa la identidad de una organización, y la imagen, cómo la organización quiere ser reconocida. Dicha identidad, establece una cultura y una reputación, que buscan ser representados por un logotipo.

La imagen, la gestión de la identidad y reputación de una empresa se consideran claves para la supervivencia y sostenibilidad en el tiempo actualmente (Perez & Rodriguez, 2014). Por ende, la imagen corporativa se entiende como aquella identidad visual y el conjunto de medios de comunicación que usa para que sea reconocida o presentada a todos aquellos grupos interesados en ella (Perez & Rodriguez, 2014).

Por otra parte, el amor a la marca puede definirse como la conexión emocional, la sensibilidad y la pasión que un cliente o consumidor satisfecho tiene con una marca (Palazón, Sicilia, & Delgado, 2014).

Como se puede evidenciar a continuación, en la Figura 1, se muestra la imagen y logo del banco.



Figura 1: Imagen, logo y slogan. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)

La buena imagen corporativa está ligada a una buena reputación, y generalmente las grandes marcas identificadas y clasificadas con una buena reputación tienen un alto nivel patrimonial, lo que conlleva a que la gestión y el impacto de la identidad, el nombre y la imagen sean aún mayor (Gastañaduy, 2003).

Adicionalmente la imagen corporativa puede identificarse en varios ámbitos y también en aquellos que forman parte de esa identidad, por ende, muchas veces puede estar representada en el cliente, en los accionistas, en la comunidad y en el personal.

La imagen para las instituciones financieras lo es todo hoy en día, es sinónimo de confianza, de seguridad de transparencia y de ética. Siendo el dinero, el bien más delicado del consumidor, una institución financiera se basa en los conceptos de imagen, reputación y seguridad. Es por eso que la imagen corporativa debe construirse, mantenerse, defenderse y

administrarse (Gastañaduy, 2003). Cabe resaltar que hoy en día, la imagen corporativa es la forma más efectiva que tienen las instituciones financieras para diferenciarse y es uno de los factores más importantes a la hora de generar y lograr confianza en sus clientes (Torres, 2007).

Historia

Después de haber hecho un pequeño abordaje teórico sobre la salud financiera y la imagen corporativa, se pasa a presentar a la institución financiera seleccionada para este proyecto. Dicha institución, tiene una gran historia y está representada por hechos importantes a lo largo de su trayectoria.

El banco Brasileño Itaú Unibanco holding S.A., es un conglomerado de varios tipos de modelo de negocio enfocado en productos y servicios del sector financiero. Actualmente es uno de los bancos líderes en América Latina y el mundo, y su historia, es compartida por dos grandes instituciones financieras. Según el informe anual (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013), todo comenzó en Brasil, en la década de los años veinte, con la constitución de la Casa Moreira Salles (1924) y la Fundación del Banco Central de Crédito (1944). De la década del cuarenta a la década del sesenta, fue representada por grandes adquisiciones y cambios de razón social. La Fundación del Banco Central de Crédito pasó a ser Itaú Sur Americano S.A. y la casa Moreira Salles pasó a ser Unión de Bancos Brasileños (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). En las siguientes décadas, por el lado del Itaú Sur, se hizo una adquisición importante que llevó a aumentar la presencia en el Nordeste Brasileño, después de un tiempo convirtiéndose el segundo mayor banco del país, permitiéndole hacer una gran apuesta a la automatización de servicios, programa llamado “Banca electrónica” y adquiriendo grandes bancos federales e internacionales, como lo fue el Banco Francés y el Banerj (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Por el lado de la Unión de Bancos Brasileños, amplió sus operaciones en cartera comercial, banco de inversión, crédito comercial e inmobiliario, y realizó un paso importante al diversificar su actividad al sector de seguros y adquirir al Banco Nacional, poniéndolo entre las tres mayores instituciones del momento (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Entrando al siglo XXI, Itaú compró las operaciones de Bank Boston y el BBA Creditanstalt, lo que dio origen a Itaú BBA, pasando a ser el mayor banco masivo de Brasil. En cuanto a Unibanco, adquirió las operaciones de Banco

Bandeirantes y Credibanco, pasando a ser el tercer banco privado más grande de Brasil y colocándose entre los cinco más grandes de América latina (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Finalmente, ambas historias se unen en el año 2008, cuando se da la asociación entre Banco Itaú BBA y Unibanco, el tres de noviembre de ese año. En el año 2009 una nueva asociación con Porto seguro, en el 2012 con el Banco BMG, y la adquisición de todas las acciones circulantes de la Redecard y finalmente en el año 2013 la adquisición de la Credicard. A inicios del año 2014, Itaú cerró una fusión con el banco chileno CorpBanca comprando las operaciones de dicho banco tanto en Chile como en Colombia (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). En Colombia, Banco CorpBanca adquirió la operación de banco Santander en 2012 y en el año 2013 adquirió a Helm Bank. La fusión entre CorpBanca e Itaú asegura el aumento de su presencia internacional que plantearon como objetivo estratégico (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013), siendo el quinto mayor banco en Colombia.

En pocas palabras, la historia redactada anteriormente, hoy en día hace a Itaú Unibanco Holding, la marca más valiosa de Brasil y el banco más grande de América Latina en términos de capitalización de mercado (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). En el año 2013 la institución financiera fue premiada con varios premios entre ellos los siguientes: mejor banco de inversión en Brasil dada por “*World’s Best Bank Award 2013*”, las 100 empresas con mejor reputación en Brasil, otorgado por el periódico económico “Exame”; “*Latin finance’s Bank of the year Awards 2014*” elegido el mejor banco de América latina por la revista “*Latin Finance*”; “*The World’s biggest public companies of 2013*” otorgada por la revista Forbes, ocupando el lugar 42, entre muchos más premios que aplican para varios factores económicos, desde mejor banco, mejor banco de inversión, marca más valiosa de Brasil, mejor empresa para comenzar una carrera y mejor empresa sostenible (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Visión

La visión del banco es clara y puntual. “Ser el banco líder en desarrollo sustentable e satisfacción de clientes” (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Desarrollo sustentable se define como generación de valor agregado compartido también para los colaboradores, clientes,

accionistas, trabajadores y a la sociedad en general garantizando la perdurabilidad del negocio (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

En cuanto a la cultura organizacional, Itaú Unibanco holding tiene una estructura fuertemente consolidada basada en diez mandamientos o diez pilares, entre lo más destacados se encuentran: Todo por el cliente, liderazgo ético y responsable, enfoque en la innovación, ágil y sencillo, etc. Para contextualizar la cultura organizacional puede entenderse como: sociedades dentro las empresas, establecidas por normas, estructuras y relaciones que determinan o desarrollan rasgos culturales (Alvarado & Monroy, 2013). Dichos rasgos, son creador a partir de miles de variables ajenas y externas a las organizaciones, llevadas por las influencias de múltiples instituciones como la familia, la educación, la religión, entre otras que nutren e influyen sobre la realidad organizacional (García, 2006).

Estructura de administración (gobierno corporativo).

El banco basa su administración en modelos mundialmente conocidos y aprobados, con el fin de aumentar la transparencia y eficiencia en la toma de decisiones, el control y la disminución de prácticas ilegales o que no respeten los estándares de una responsabilidad social corporativa.

El gobierno corporativo, puede definirse como “el ejercicio del poder en las entidades societarias propone un desempeño sobre la base de la confianza, la ética, el desarrollo sustentable y el valor agregado que constituye el capital humano” (Sastre, 2007). Otros autores la definen también como, “los medios a través de los cuales aquellos quienes proporcionan los fondos financieros aseguran una retribución adecuada a sus inversiones” (Ganga & Vera, 2008). Son también aquellos mecanismos de control y sistemas por los cuales la alta dirección puede administrar eficientemente, con el fin de generar valor a los accionistas quienes aportan el capital, guiando así el comportamiento de los directores, los accionistas y administradores, definiendo normas, obligaciones y responsabilidades de estas partes con los accionistas para asegurar los retornos esperados del capital invertido (Ganga & Vera, 2008).

Lo que da a entender que, unas buenas prácticas de gobierno corporativo, deben fijarse unos valores fundamentales, la ética clara, la estructura transparente en las reglas de juego y las

reglas en la institución y por último la eficiencia y claridad a la hora de comunicar, siempre velando por el interés común y no el particular, lo que incluye como parte las buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental.

A continuación, en la Figura 2, se describe la estructura del gobierno corporativo de Itaú Unibanco Holding S.A.

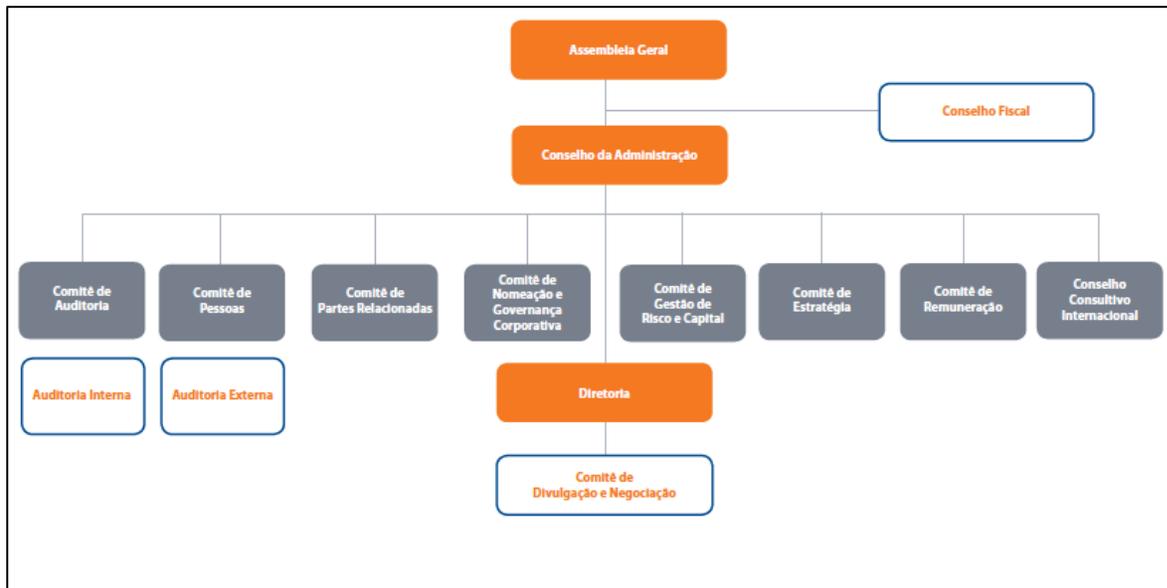


Figura 2: Estructura del Gobierno Corporativo. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

La Asamblea general, es el órgano mayor para la toma de decisiones, reuniendo a los accionistas mayoritarios el primer trimestre de cada año y cada vez que se exija (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

El consejo de administración, es el responsable por las directrices generales y estratégicas del negocio, y cuyos cupos son cuidadosamente seleccionados por la asamblea general anualmente y tienen que estar alineados con los valores institucionales y los intereses de todos los accionistas (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Adicionalmente, lo componen los diferentes comités, quienes se organizan según la especialización y segmentos de negocio del banco.

El consejo fiscal, es un órgano independiente y el objetivo es hacer control fiscal sobre las actividades y operaciones del negocio, en otras palabras, funciona como una auditoria, actuando de manera externa y con total independencia (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

La junta directiva, es elegida anualmente por el consejo de administración, y su papel es implementar las directrices y estrategias propuestas en el consejo de administración (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Son los encargados de gestionar y controlar las metas propuestas en cada segmento de negocio del banco. La figura 3 muestra la junta directiva de Itaú Unibanco Holding S.A.

| Membros | Conselho de Administração | Committees | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------|---------------|---------------------------------|--------------------------------------|------------|----------------|------------------------|
| | | 1. Auditoria | 2. Estratégia | 3. Gestão de Risco e de Capital | 4. Nomeação e Governança Corporativa | 5. Pessoas | 6. Remuneração | 7. Partes Relacionadas |
| Pedro Moreira Salles | P | | P | | P | P | P | |
| Roberto Egydio Setubal | M | | M | M | | M | | |
| Alfredo Egydio Arruda Villela Filho | M | | | | M | | M | |
| Gustavo Jorge Laboissiere Loyola | I | I P | | M | | | | M |
| Henri Penchas | M | | M | | M | | M | |
| Ricardo Villela Marino | M | | M | | | M | | |
| Alfredo Egydio Setubal | M | | | | M | | | |
| Candido Botelho Bracher | M | | | M | | M | | |
| Israel Vainboim | I | | M | | M | | M | |
| Pedro Luiz Bodin de Moraes | I | | | IP | | | M | M |
| Nildemar Secches | I | | M | | | M | | P |
| Demosthenes Madureira de Pinho Neto | M | | | M | M | | | |
| José Castro Araújo Rudge ¹ | | | | | | | M | |
| Guy Almeida de Andrade | | I | | | | | | |
| Alkimar Ribeiro Moura | | I | | | | | | |
| Geraldo Travaglia Filho | | I | | | | | | |
| Luiz Alberto Fiore | | I | | | | | | |

Membro: M
Membro independente: I
Presidente: P
1. Membro não administrador do Itaú Unibanco Holding S.A.

Figura 3: Miembros del consejo de Administración. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Composición accionaria

La composición accionaria es bastante compleja. El banco es controlado por la IUPAR, quien está controlada en conjunto por Itausa y Cia. E. Johnston. Por un lado, Itausa la controla la familia Egydio de Souza Aranha y por el otro, la familia Moreira Salles controla la Cia. E. Johnston (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). A continuación, en la Figura 4, se muestra la estructura accionaria completa.

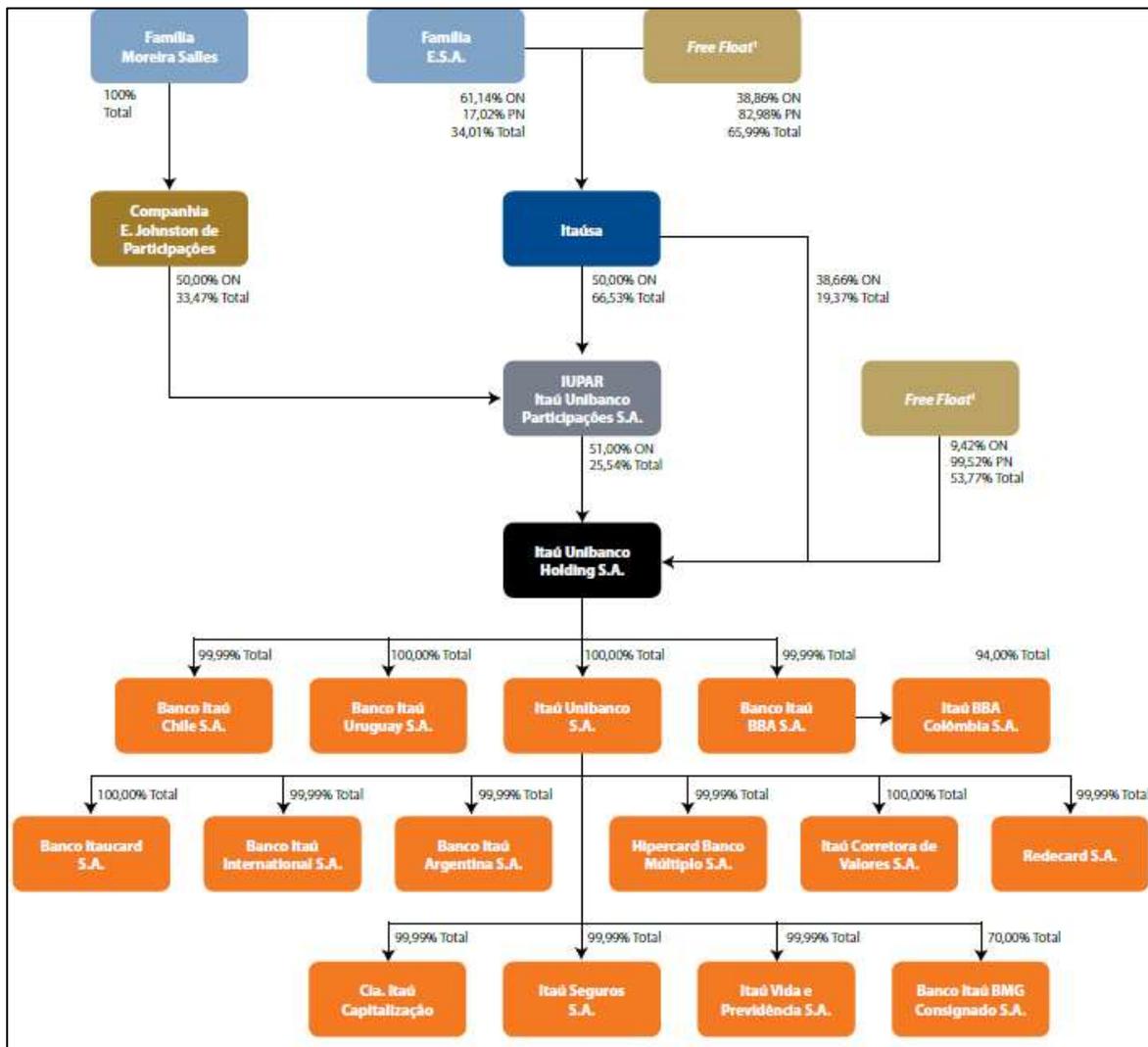


Figura 4: Estructura Accionaria, tomado del Informe anual 2013. (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Para continuar, se muestra, en la Figura 5, la relación de los grupos controladores y la sumatoria de las acciones preferenciales y ordinarias.

| Em 31 de Janeiro de 2014 | Ações Ordinárias | | Ações Preferenciais | | Total | |
|--|---------------------------|---------------|---------------------------|---------------|---------------------------|---------------|
| | Quantidade Total de Ações | % de Total | Quantidade Total de Ações | % de Total | Quantidade Total de Ações | % de Total |
| IUPAR – Itaú Unibanco Participações S.A. | 1.284.289.710 | 51,00 | - | 0,00 | 1.284.289.710 | 25,54 |
| Itaúsa – Investimentos Itaú S.A. | 973.657.190 | 38,66 | 84.810 | 0,00 | 973.742.000 | 19,37 |
| BlackRock ³ | - | 0,00 | 175.269.270 | 6,98 | 175.269.270 | 3,49 |
| Outros (mercado) | 260.265.830 | 10,34 | 2.265.800.456 | 90,28 | 2.526.066.286 | 50,24 |
| Subtotal | 2.518.212.730 | 100,00 | 2.441.154.536 | 97,26 | 4.959.367.266 | 98,63 |
| Ações em Tesouraria | 2.310 | 0,00 | 68.660.134 | 2,74 | 68.662.444 | 1,37 |
| Total | 2.518.215.040 | 100,00 | 2.509.814.670 | 100,00 | 5.028.029.710 | 100,00 |

Figura 5: Composición Accionaria Itaú Unibanco Holding. Tomado del informe anual 2013. (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

La figura refleja la información descrita anteriormente en detalle. Se puede apreciar el número total de acciones ordinarias y preferenciales, sus principales tenedores y la sumatoria de sus partes. Se puede ver el grupo controlador IUPAR con el total del 51% de las acciones ordinarias, y le sigue el grupo Itausa con el 39%. Los dos grupos, como se describió anteriormente controlan al banco. Para profundizar, tienen un total de 5 billones de acciones, donde un poco más del 50% son acciones circulantes o distribuidas en el mercado, representada por más de 2 billones y medio de acciones tanto en preferenciales como ordinarias. El grupo IUPAR es dueña de más de 1 billón en acciones preferenciales y ordinarias que está representada por el 25% del total. Finalmente el grupo Itausa, controla el 19% del total, representado en 973 millones de acciones.

Las acciones del banco se pueden transar en tres bolsas alrededor del mundo. En la bolsa de Nueva York, NYSE, bajo el símbolo ADR: ITUB para acciones preferenciales, en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, BCBA, bajo el símbolo CEDEAR: ITUB4, para acciones preferenciales. Los símbolos ITUB3, para acciones ordinarias y el símbolo ITUB4 para acciones

preferenciales, en la Bolsa de valores de Sao paulo, BM&FBovespa. Esto se muestra en la Figura 6.



Figura 6: Bolsas de Valores donde se negocian las acciones de Itaú, tomado del Informe anual 2013. (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Sigue, en la Figura 7, la información sobre los precios de cotización de las acciones en los últimos años.

| Período | R\$ por Ação Preferencial | | US\$ por Ação Preferencial | |
|---------|---------------------------|--------|----------------------------|--------|
| | Máximo | Mínimo | Máximo | Mínimo |
| 2009 | 36,94 | 16,79 | 21,31 | 6,94 |
| 2010 | 39,75 | 28,21 | 23,55 | 15,00 |
| 2011 | 36,95 | 22,86 | 22,23 | 13,05 |
| 2012 | 35,40 | 24,30 | 20,02 | 11,71 |
| 2013 | 33,85 | 24,91 | 16,57 | 11,00 |

Figura 7: Cotización accionaria de los últimos 5 años. Tomado del informe anual 2013. (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Se puede ver en la figura los precios máximos y mínimos en dólares, USD, y reales, BRL, de las acciones preferenciales en los últimos cinco años. El precio más bajo para acciones preferenciales se registró en el año 2009, transando sobre los \$ 6 USD. En cuanto a las cotizaciones máximas se registraron en el año 2010, alcanzando valores de \$ 23 USD para acciones preferenciales.

Canales de comercialización y distribución

El banco cuenta con varios canales de distribución físico, como agencias, cajeros automáticos y puntos de atención bancario (In-house). Además cuenta con canales digitales como es el “*Internet and Mobile Banking*” (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Para el año 2013, el banco presentó un total de 3.913 agencias, 863 puntos de atendimento y 27.313 cajeros automáticos en Brasil. En el extranjero, el banco posee un total de 229 agencias, 22 puntos de atención y 587 cajeros automáticos para el año 2013. Se muestra, en la Figura 8, una tabla detallada de la red de agencias, cajeros automáticos y puntos de atención en Brasil y en el Extranjero.

| | Agências | | | PABs | | | Caixas Eletrônicas | | |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------------|---------------|---------------|
| | 2013 | 2012 | 2011 | 2013 | 2012 | 2011 | 2013 | 2012 | 2011 |
| Itaú Unibanco | 3.627 | 3.615 | 3.606 | 860 | 873 | 878 | 26.756 | 26.909 | 27.810 |
| Itaú Personnalité | 277 | 240 | 214 | 3 | 3 | 3 | 557 | 500 | 454 |
| Itaú BBA | 9 | 9 | 9 | - | - | - | - | - | - |
| Total no Brasil | 3.913 | 3.864 | 3.829 | 863 | 876 | 881 | 27.313 | 27.409 | 28.264 |
| Argentina | 73 | 75 | 81 | 18 | 20 | 22 | 189 | 194 | 201 |
| Chile | 98 | 91 | 88 | - | - | - | 72 | 70 | 62 |
| Uruguai | 25 | 59 | 43 | 1 | 1 | 1 | 43 | 41 | 38 |
| Paraguai | 28 | 27 | 27 | 3 | 9 | 8 | 283 | 246 | 204 |
| Outros | 5 | 5 | 5 | - | - | - | - | - | - |
| Total | 4.142 | 4.121 | 4.073 | 885 | 906 | 912 | 27.900 | 27.960 | 28.769 |

Figura 8: Número de canales de distribución físicos en Brasil y el exterior. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Actividades

Luego de detallar el origen, la historia del banco, la estructura accionaria, su cotización en los últimos años, los diferentes premios otorgados por el buen desempeño, y sus puntos de distribución y atención, es pertinente profundizar un poco en los negocios del banco, qué productos y servicios tiene y qué segmentos se pueden identificar.

El banco atiende y crea servicios financieros para personas naturales y personas jurídicas. Para ello, existen distintos segmentos y modelos de negocio que integralmente ofrecen soluciones al consumidor.

En primer lugar, “*Banco comercial al por menor*”, incluye actividades como las tarjetas crédito, gestión de activos, seguros y productos de crédito para personas naturales y pequeñas empresas (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

En segundo lugar, “*Banco al por mayor*” actividades desarrolladas para grandes empresas y bancos de inversión. Este segmento atiende empresas con ingresos anuales superiores a treinta millones de reales. (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

En tercer lugar, “*Crédito al consumidor menor*”, desarrollan una estrategia para personas que no son clientes comunes del banco, ni tampoco en relación directa con su actividad. Está la oferta de vehículos, tarjetas de créditos y líneas de crédito para consumidores de bajos recursos. Dicho segmento, ayuda a masificar el fondeo del banco, aumentando su oferta y obteniendo más recursos a un menor costo (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

El cuarto segmento, “*Actividades con el mercado e corporación*” gerencia y gestiona el exceso de liquidez del banco, el exceso de deuda y los saldos líquidos de los créditos, así como también el margen financiero atado a las actividades de negociación de instrumentos financieros o activos en mesas de dinero. Gestiona además, los spread de operaciones de forex, renta fija, renta variable y operaciones de arbitraje.

Operaciones internacionales

Los procesos de internacionalización hoy en día abarcan miles de conceptos y teorías, en las cuales se plasma la intención de expansión en las operaciones de una empresa. Hay muchos tipos y niveles de internacionalización, unos con menores riesgos que otros, pero a la larga, la idea es la misma, la expansión de las operaciones hacia nuevos mercados, la maximización de las oportunidades y beneficios tributarios, de costos, de eficiencia y de competitividad que se puede acceder cuando se buscan mejores oportunidades en mercados internacionales. Básicamente la teoría se enfoca en definir estos procesos como aquellos donde las empresas buscan en otras

naciones ventajas competitivas que no encuentran en mercados locales, ya sea para la recolección de materias primas, ya sea en procesos de producción, en mejores costos y mejores precios de venta o simplemente como una forma de expansión de las operaciones incrementando el potencial de nuevos clientes y mayores ingresos (Vélez, 2013).

Al 31 de diciembre del año 2013, Itaú Unibanco Holding tenía presencia en 19 países, siete en América latina, entre ellos Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay ofreciendo operaciones tanto de banca persona como banca empresa (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Tarjetas crédito, para el caso de México, además de un proceso de apertura de una comisionista de bolsa y una banca de inversión. Además hay presencia e Perú y están apostando por la adquisición de un banco en Colombia (CorpBanca) (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

En Europa, tienen operaciones en los siguientes países: Francia, Alemania, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido, España y Suiza. Además, en Estados Unidos con presencia en Miami y Nueva York. Se suman también, las operaciones en el Caribe, con presencia en Islas Caimán y Bahamas. Por el oriente, tienen operaciones en Dubái, Hong Kong, Shanghái y Tokio, únicamente ofreciendo productos para bancos de inversión, *private banking* y el segmento corporativo (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

A continuación, en la Figura 9, el mapa detallado de las principales operaciones internacionales.



Figura 9: Principales operaciones Internacionales. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Responsabilidad social corporativa

Uno de los pilares importantes en la estrategia corporativa es el tema de sostenibilidad y responsabilidad social. El proyecto fue lanzado en el año 2004, “*Fondo Itaú Excelencia Social (FIES)*” (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Es un fondo de inversión responsablemente social, es decir, únicamente invierte en aquellas empresas reconocidas por sus prácticas de responsabilidad social corporativa. El objetivo es, obtener rentabilidades a largo plazo mayores a las ofrecidas en el mercado.

Para que se puedan realizar inversiones, se debe hacer un estudio y análisis adecuado sobre los riesgos y los posibles retornos a esa inversión, pero además, y se considera lo más importantes son los tres criterios fundamentales en el momento de elegir a dichas compañías, los cuales son: Tener como razón social algún tipo de actividad social corporativa, buenas prácticas de protección ambiental y buenas prácticas de gobernanza corporativa. Los retornos y ganancias

de dichas inversiones se donan a proyectos sociales en áreas de educación técnica, ambiental y educación infantil (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Presentación de los resultados contables y financieros

Balance General

A continuación, en la Figura 10, el balance general.

| Managerial (BRGAAP) - Balance Sheet | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| R\$ million | | | | |
| | Mar, 2013 | Jun, 2013 | Sep, 2013 | Dec, 2013 |
| ASSETS | | | | |
| Current and Long-term Assets | 1.015.329 | 1.043.947 | 1.068.222 | 1.088.131 |
| Cash and Cash Equivalents | 13.737 | 14.671 | 14.466 | 16.576 |
| Short-term Interbank Investments | 197.423 | 183.578 | 193.263 | 159.653 |
| Securities and Derivative Financial Instruments | 261.204 | 272.789 | 272.110 | 297.334 |
| Interbank and Interbranch Accounts | 66.222 | 69.855 | 73.878 | 78.100 |
| Loan, Lease and Other Credits Operations | 371.348 | 379.213 | 387.040 | 412.235 |
| (Allowance for Loan Losses) | (27.188) | (26.399) | (25.653) | (26.371) |
| Other Assets | 132.583 | 150.240 | 153.117 | 150.604 |
| Foreign Exchange Portfolio | 40.225 | 49.851 | 52.989 | 46.049 |
| Other | 92.358 | 100.389 | 100.128 | 104.556 |
| Permanent Assets | 13.378 | 13.734 | 14.565 | 17.591 |
| Investments | 2.963 | 2.996 | 3.068 | 3.439 |
| Fixed and Operating Lease Assets | 5.604 | 5.834 | 6.108 | 6.511 |
| Intangible Assets | 4.764 | 4.858 | 5.343 | 5.720 |
| Goodwill | 47 | 46 | 45 | 1.921 |
| TOTAL ASSETS | 1.028.707 | 1.057.681 | 1.082.787 | 1.105.721 |
| LIABILITIES AND EQUITY | | | | |
| Current and Long-term Liabilities | 951.504 | 978.999 | 1.001.600 | 1.021.668 |
| Deposits | 238.555 | 245.031 | 252.279 | 274.383 |
| Demand Deposits | 33.718 | 38.665 | 37.817 | 42.891 |
| Savings Deposits | 87.072 | 92.324 | 98.228 | 106.166 |
| Interbank Deposits | 8.444 | 7.056 | 7.680 | 8.194 |
| Time Deposits | 109.321 | 106.986 | 108.555 | 117.131 |
| Deposits Received under Securities Repurchase Agreements | 296.103 | 289.269 | 295.136 | 292.179 |
| Fund from Acceptances and Issue of Securities | 53.277 | 53.202 | 50.672 | 46.256 |
| Interbank and Interbranch Accounts | 9.245 | 8.337 | 12.991 | 5.117 |
| Borrowings and Onlendings | 62.890 | 69.139 | 73.301 | 76.653 |
| Derivative Financial Instruments | 8.434 | 11.530 | 9.205 | 11.420 |
| Technical Provisions for Insurance, Pension Plans and Capitalization | 96.624 | 97.447 | 98.758 | 102.060 |
| Other Liabilities | 186.376 | 205.044 | 209.258 | 213.598 |
| Subordinated Debt | 52.031 | 53.813 | 54.394 | 55.639 |
| Foreign Exchange Portfolio | 40.634 | 50.168 | 53.315 | 46.308 |
| Other | 93.710 | 101.063 | 101.549 | 111.651 |
| Deferred Income | 1.090 | 1.105 | 1.085 | 1.125 |
| Stockholders' Equity | 74.416 | 75.781 | 78.260 | 81.024 |
| Minority Interest in Subsidiaries | 1.697 | 1.796 | 1.842 | 1.903 |
| TOTAL LIABILITIES AND EQUITY | 1.028.707 | 1.057.681 | 1.082.787 | 1.105.721 |

Figura 10: Balance General año 2013. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Análisis del balance general

Análisis de importancia relativa

La importancia relativa, es un estudio aplicado a los estados financieros. Ayuda a determinar la distribución, o importancia de cada uno de los rubros analizados con el fin de dar a

conocer aquellos aspectos importantes y de alto impacto. Nos ayuda a determinar qué tipo de rubro tuvo un menos o mayor impacto en los resultados.

Hay tres tipos de alternativas, las cuales muestran lo anteriormente explicado yendo de lo más específico a lo más general. Sigue a continuación, Figura 11, el análisis de la importancia relativa para los activos.

| ASSETS | Importancia Relativa | | |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | Alternativa A dic-13 | Alternativa B dic-13 | Alternativa C dic-13 |
| Current and Long-term Assets | | 100% | 98% |
| Cash and Cash Equivalents | 1% | 2% | |
| Short-term Interbank Investments | 14% | 15% | |
| Securities and Derivative Financial Instruments | 27% | 27% | |
| Interbank and Interbranch Accounts | 7% | 7% | |
| Loan, Lease and Other Credits Operations | 37% | 38% | |
| (Allowance for Loan Losses) | -2% | -2% | |
| Other Assets | 14% | 14% | |
| Foreign Exchange Portfolio | | | |
| Other | | | |
| Permanent Assets | | 100% | 2% |
| Investments | 0% | 20% | |
| Fixed and Operating Lease Assets | 1% | 37% | |
| Intangible Assets | 1% | 33% | |
| Goodwill | 0% | 11% | |
| TOTAL ASSETS | 100% | | 100% |

Figura 11: Importancia relativa de los Activos. (Elaboración Propia)

Para el análisis se seleccionarán los aspectos con mayor importancia. Para el caso de los activos, podemos evidenciar en la alternativa A, que el 37% del activo total está representado por las operaciones de crédito con un valor de R\$ 412.235 millones. Le sigue, con un 27%, operaciones con derivados e instrumentos financieros con un valor de R\$ 297.334 millones. Para el caso de la alternativa B, se puede analizar que de los activos corrientes y no corrientes, los mismos rubros tienen un peso del 38% y 27% respectivamente. El 37% de los activos fijos, está representado por activos permanentes y activos de operaciones leasing, con un valor de R\$ 6.511

millones. Para terminar, en la alternativa C, el 98% de los activos totales, está representado por los activos corrientes y no corrientes, con un valor de R\$ 1 Billón.

Sigue a continuación, Figura 12, el análisis de la importancia relativa del pasivo y el patrimonio.

| LIABILITIES AND EQUITY | Importancia Relativa | | |
|--|----------------------|---------------|---------------|
| | Alternativa A | Alternativa B | Alternativa C |
| | dic-13 | dic-13 | dic-13 |
| Current and Long-term Liabilities | | 100% | 92% |
| Deposits | 25% | 27% | |
| Demand Deposits | | | |
| Savings Deposits | | | |
| Interbank Deposits | | | |
| Time Deposits | | | |
| Deposits Received under Securities Repurchase Agreements | 26% | 29% | |
| Fund from Acceptances and Issue of Securities | 4% | 5% | |
| Interbank and Interbranch Accounts | 0% | 1% | |
| Borrowings and Onlendings | 7% | 8% | |
| Derivative Financial Instruments | 1% | 1% | |
| Technical Provisions for Insurance, Pension Plans and Capitalization | 9% | 10% | |
| Other Liabilities | 19% | 21% | |
| Subordinated Debt | | | |
| Foreign Exchange Portfolio | | | |
| Other | | | |
| Deferred Income | 0% | | |
| Stockholders' Equity | 7% | 100% | 7% |
| Minority Interest in Subsidiaries | 0% | | |
| TOTAL LIABILITIES AND EQUITY | 100% | | 100% |

Figura 12: Importancia relativa de Pasivos y Patrimonio. (Elaboración Propia).

En cuanto a pasivos y el patrimonio, la alternativa A, muestra que los depósitos obtenidos por operaciones de recompra de títulos financieros y los depósitos representan un 26% y un 25% del total de pasivos y patrimonio, con valores de R\$ 292.179 millones y R\$ 274.383 respectivamente. En cuanto a la alternativa C, se puede observar que el Patrimonio está representado por R\$ 81.024 millones que corresponde al 7% del total.

A continuación, las Figuras 13 y 14 ayudan a leer la información anteriormente escrita de mejor manera.

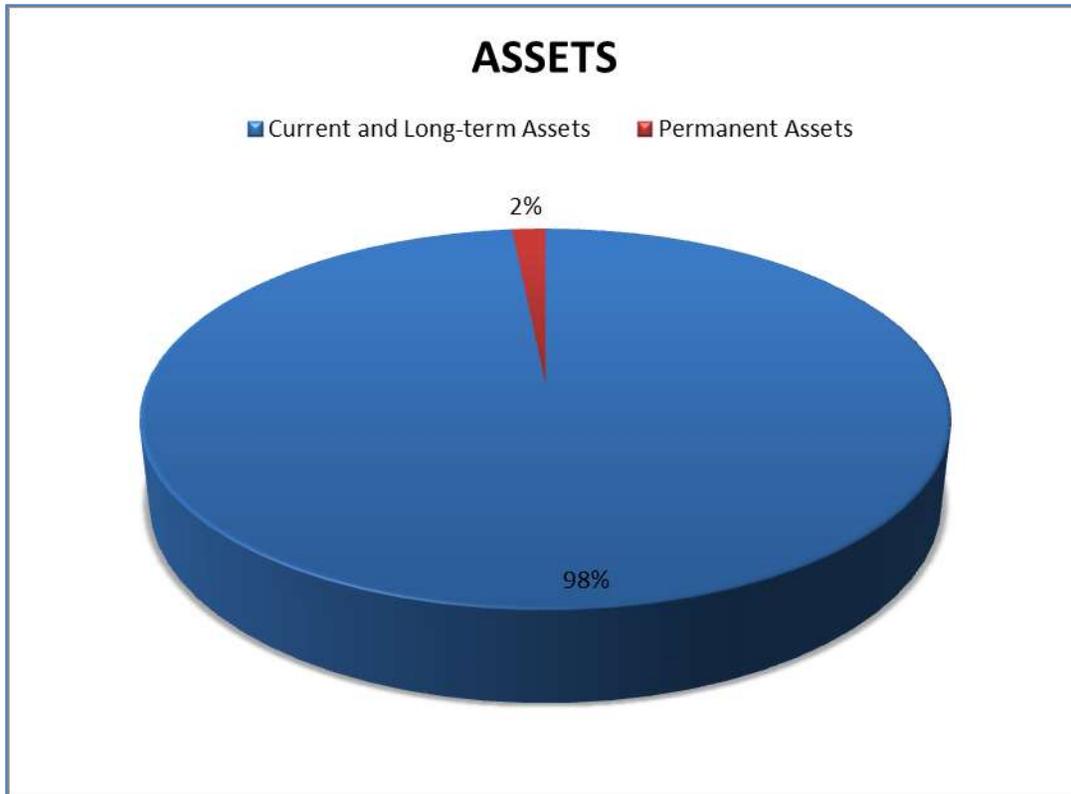


Figura 13: Importancia relativa de activos, alternativa C. (Elaboración propia)

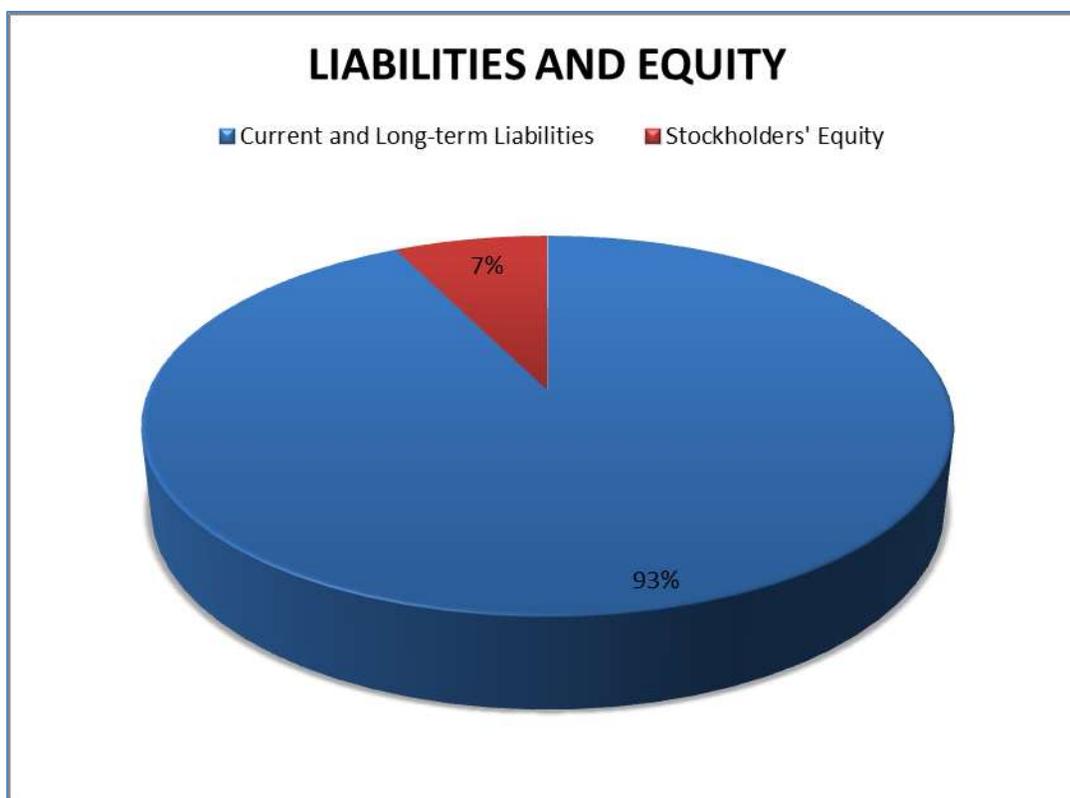


Figura 14: Importancia relativa, pasivos y patrimonio, alternativa C. (Elaboración propia)

Análisis de variaciones y crecimientos

El siguiente análisis, Figura 15, ayuda a determinar el desempeño, comportamiento y crecimiento de los resultados del Balance General, realizando un comparativo entre dos periodos. En este caso se comparan los resultados trimestrales, obteniendo información del desempeño de los dos semestres del año 2013, y por último la comparación del primer trimestre frente al último, que da a conocer el comportamiento anual de los resultados reflejados en el Balance.

| ASSETS | Cifras en millones | | | | | |
|---|---------------------|-------------|---------------------------|-------------|----------------------|-------------|
| | De Marzo a Junio | | De Septiembre a Diciembre | | De Marzo a Diciembre | |
| | Variación \$\$ | Variación % | Variación \$\$ | Variación % | Variación \$\$ | Variación % |
| | | | | | | |
| Current and Long-term Assets | \$ 28.618,37 | 3% | \$ 19.908,39 | 2% | \$ 72.801,60 | 7% |
| Cash and Cash Equivalents | \$ 934,13 | 7% | \$ 2.109,53 | 15% | \$ 2.838,90 | 21% |
| Short-term Interbank Investments | -\$ 13.845,59 | -7% | -\$ 33.610,59 | -17% | -\$ 37.770,71 | -19% |
| Securities and Derivative Financial Instruments | \$ 11.585,08 | 4% | \$ 25.223,88 | 9% | \$ 36.130,08 | 14% |
| Interbank and Interbranch Accounts | \$ 3.632,87 | 5% | \$ 4.221,75 | 6% | \$ 11.877,86 | 18% |
| Loan, Lease and Other Credits Operations | \$ 7.865,48 | 2% | \$ 25.195,38 | 7% | \$ 40.886,98 | 11% |
| (Allowance for Loan Losses) | \$ 789,10 | -3% | -\$ 718,64 | 3% | \$ 817,01 | -3% |
| Other Assets | \$ 17.657,30 | 13% | -\$ 2.512,92 | -2% | \$ 18.021,49 | 14% |
| Foreign Exchange Portfolio | \$ 9.626,01 | 24% | -\$ 6.940,22 | -13% | \$ 5.823,96 | 14% |
| Other | \$ 8.031,30 | 9% | \$ 4.427,30 | 4% | \$ 12.197,54 | 13% |
| Permanent Assets | \$ 356,26 | 3% | \$ 3.026,10 | 21% | \$ 4.212,84 | 31% |
| Investments | \$ 32,88 | 1% | \$ 370,75 | 12% | \$ 475,43 | 16% |
| Fixed and Operating Lease Assets | \$ 230,67 | 4% | \$ 402,43 | 7% | \$ 907,26 | 16% |
| Intangible Assets | \$ 93,78 | 2% | \$ 376,68 | 7% | \$ 956,05 | 20% |
| Goodwill | -\$ 1,08 | -2% | \$ 1.876,25 | 4171% | \$ 1.874,09 | 3976% |
| TOTAL ASSETS | \$ 28.974,62 | 3% | \$ 22.934,49 | 2% | \$ 77.014,44 | 7% |

Figura 15: Variaciones y crecimientos en Activos. (Elaboración Propia)

En cuanto a los activos, en el primer semestre, que incluye los dos primeros trimestres se observa una variación absoluta de R\$ 29.000 millones aproximadamente que representa un crecimiento del 3% en activos. Por otro lado, analizando el segundo semestre, se puede ver que hubo una variación absoluta de R\$ 23.000 millones aproximadamente, que representaron un crecimiento del 2%.

Los rubros que presentaron las mayores variaciones durante el año, fueron los siguientes: Caja, con un crecimiento del 21% anual; activos intangibles con un crecimiento del 20% anual; cuentas interbancarias con un 18% anual; otros activos con un crecimiento del 14%; inversión largo plazo con un 16% anual y finalmente una grande caída o decrecimiento en inversiones a corto plazo con una variación del -19%.

Los activos corrientes y no corrientes, presentaron una variación anual del 7%, representado en términos absolutos por un total de R\$ 73.000 millones aproximadamente. Por otro lado, los activos fijos presentaron un crecimiento del 31% anual, frente al año inmediatamente anterior.

El desempeño anual del 2013, en este caso, comparando los resultados de los cuatro trimestres, se puede evidenciar en la tabla una variación absoluta de R\$ 77.000 millones, que

representan un crecimiento total anual del 7% en activos. Lo anterior, da a conocer un buen resultado en activos para el banco, y en parte se puede ver reflejado por las diferentes inversiones en programas de expansión e internacionalización que presentó el banco durante este periodo.

En cuanto a las variaciones presentadas en el patrimonio y el pasivo, se puede analizar, Figura 16, que se presentó un crecimiento semestral del 3% y del 2% representado en términos absolutos por R\$ 29.000 y 23.000 millones.

| LIABILITIES AND EQUITY | Cifras en millones | | | | | |
|--|--------------------|-------------|---------------------------|-------------|----------------------|-------------|
| | De Marzo a Junio | | De Septiembre a Diciembre | | De Marzo a Diciembre | |
| | Variación \$\$ | Variación % | Variación \$\$ | Variación % | Variación \$\$ | Variación % |
| Current and Long-term Liabilities | \$ 27.495,54 | 3% | \$ 20.067,58 | 2% | \$ 70.164,03 | 7% |
| Deposits | \$ 6.476,31 | 3% | \$ 22.104,24 | 9% | \$ 35.828,84 | 15% |
| Demand Deposits | \$ 4.947,25 | 15% | \$ 5.074,79 | 13% | \$ 9.173,73 | 27% |
| Savings Deposits | \$ 5.252,46 | 6% | \$ 7.938,57 | 8% | \$ 19.094,36 | 22% |
| Interbank Deposits | -\$ 1.387,55 | -16% | \$ 514,72 | 7% | -\$ 249,19 | -3% |
| Time Deposits | -\$ 2.335,85 | -2% | \$ 8.576,16 | 8% | \$ 7.809,95 | 7% |
| Deposits Received under Securities Repurchase Agreements | -\$ 6.834,08 | -2% | -\$ 2.957,27 | -1% | -\$ 3.923,67 | -1% |
| Fund from Acceptances and Issue of Securities | -\$ 74,89 | 0% | -\$ 4.415,25 | -9% | -\$ 7.020,76 | -13% |
| Interbank and Interbranch Accounts | -\$ 908,32 | -10% | -\$ 7.873,75 | -61% | -\$ 4.127,47 | -45% |
| Borrowings and Onlendings | \$ 6.248,91 | 10% | \$ 3.352,22 | 5% | \$ 13.762,89 | 22% |
| Derivative Financial Instruments | \$ 3.096,54 | 37% | \$ 2.214,74 | 24% | \$ 2.985,99 | 35% |
| Technical Provisions for Insurance, Pension Plans and Capitalization | \$ 822,81 | 1% | \$ 3.302,29 | 3% | \$ 5.435,98 | 6% |
| Other Liabilities | \$ 18.668,26 | 10% | \$ 4.340,36 | 2% | \$ 27.222,24 | 15% |
| Subordinated Debt | \$ 1.781,96 | 3% | \$ 1.245,54 | 2% | \$ 3.607,60 | 7% |
| Foreign Exchange Portfolio | \$ 9.533,64 | 23% | -\$ 7.007,07 | -13% | \$ 5.673,61 | 14% |
| Other | \$ 7.352,65 | 8% | \$ 10.101,89 | 10% | \$ 17.941,03 | 19% |
| Deferred Income | \$ 14,77 | 1% | \$ 40,35 | 4% | \$ 35,46 | 3% |
| Stockholders' Equity | \$ 1.365,22 | 2% | \$ 2.764,86 | 4% | \$ 6.608,53 | 9% |
| Minority Interest in Subsidiaries | \$ 99,09 | 6% | \$ 61,70 | 3% | \$ 206,43 | 12% |
| TOTAL LIABILITIES AND EQUITY | \$ 28.974,62 | 3% | \$ 22.934,49 | 2% | \$ 77.014,44 | 7% |

Figura 16: Variaciones y crecimientos en Pasivos y Patrimonio. (Elaboración propia).

En cuanto a las mayores variaciones, tenemos los siguientes rubros: el mayor crecimiento fue del 35% para derivados e instrumentos financieros, representados en términos absolutos por R\$ 2.900 millones; un 27% para depósitos a la vista o en cuenta corriente; un 22% para depósitos en cuenta ahorro. En cuanto a las mayores caídas, se puede observar la mayor un con decrecimiento del 45% en cuentas pasivas con otros bancos; un 13% en fondos y títulos valores y finalmente un 3% en depósitos interbancarios.

Para continuar, se observa un crecimiento anual del patrimonio en 9%, representado en términos absolutos por R\$ 6.600 millones aproximadamente, y un crecimiento en las obligaciones a corto y largo plazo de un 7% para el año 2013.

Estado de cambio en la posición financiera

Este estudio, nos permite identificar con claridad el total de recursos que ingresaron, se generaron, se utilizaron o egresaron de una compañía durante un periodo específico de tiempo. Se evidencia en donde se generaron recursos y en donde fueron aplicados.

Por otro lado, se puede determinar si la empresa generó más recursos de los que usó, lo cual sería el escenario perfecto.

La base de este estudio es el análisis de variaciones y crecimientos, donde se puede identificar específicamente en cuanto creció y disminuyó cada rubro analizado. Una vez, se identifican dichas variaciones, se clasifican en “uso” o “fuente”, dependiendo si creció o decreció en el periodo.

A continuación, se muestran dos figuras donde se puede identificar donde se generaron recursos, y en qué fueron aplicados.

| RECURSOS GENERADOS | MONTO |
|--|-----------------------|
| Short-term Interbank Investments | \$ 159.652,73 |
| (Allowance for Loan Losses) | \$ 26.371,19 |
| Current and Long-term Liabilities | \$1.021.667,92 |
| Deposits | \$ 274.383,46 |
| Borrowings and Onlendings | \$ 76.653,30 |
| Derivative Financial Instruments | \$ 11.419,92 |
| Technical Provisions for Insurance, Pension Plans and Capitalization | \$ 102.059,90 |
| Other Liabilities | \$ 213.598,31 |
| Subordinated Debt | \$ 55.639,06 |
| Foreign Exchange Portfolio | \$ 46.308,00 |
| Other | \$ 111.651,25 |
| Deferred Income | \$ 1.125,45 |
| Stockholders' Equity | \$ 81.024,48 |
| Minority Interest in Subsidiaries | \$ 1.903,46 |
| TOTAL LIABILITIES AND EQUITY | \$1.105.721,31 |
| TOTAL | \$3.289.179,73 |

Figura 17: Total de recursos generados en 2013. (Elaboración Propia)

| RECURSOS UTILIZADOS | MONTO |
|--|-----------------------|
| Current and Long-term Assets | \$1.088.130,58 |
| Cash and Cash Equivalents | \$ 16.576,02 |
| Securities and Derivative Financial Instruments | \$ 297.333,76 |
| Interbank and Interbranch Accounts | \$ 78.099,93 |
| Loan, Lease and Other Credits Operations | \$ 412.234,99 |
| Other Assets | \$ 150.604,33 |
| Permanent Assets | \$ 17.590,73 |
| Investments | \$ 3.438,74 |
| Fixed and Operating Lease Assets | \$ 6.510,91 |
| Intangible Assets | \$ 5.719,84 |
| Goodwill | \$ 1.921,23 |
| TOTAL ASSETS | \$1.105.721,31 |
| Deposits Received under Securities Repurchase Agreements | \$ 292.179,18 |
| Fund from Acceptances and Issue of Securities | \$ 46.256,39 |
| Interbank and Interbranch Accounts | \$ 5.117,46 |
| TOTAL | \$3.527.435,42 |

Figura 18: Total de recursos utilizados en 2013. (Elaboración propia)

Como se pudo observar en las figuras, durante este periodo de tiempo hubo recursos generados por R\$ 3.3 Billones aproximadamente. Representados en su mayoría por los siguientes: Operaciones de crédito con un valor absoluto de R\$ 1 Billón y depósitos por R\$ 274.000 millones. En la lista se evidencia en por donde fueron generados dichos recursos, dando a conocer la importancia de identificar que operaciones son las que están incrementando el ingreso de recursos al banco.

Respecto a los recursos utilizados, fueron aplicados un total de R\$ 3.5 Billones, representados en su mayoría por: activos corrientes y no corrientes con R\$ 1 billón, operaciones de créditos con R\$ 412.000 millones, títulos valores derivado e instrumentos financieros por un total de R\$ 300.000 millones, 150.000 millones en otros activos y R\$ 78.000 en cuentas interbancarias.

En este caso, analizando el periodo de tiempo del año 2013, se puede evidenciar que se utilizaron más recursos de los generados. La tabla a continuación resume la información expuesta, mostrando una diferencia o déficit de R\$ 238.000 millones.

| | |
|---------------------------|-----------------------|
| TOTAL RECURSOS GENERADOS | \$ 3.289.179,73 |
| TOTAL RECURSOS UTILIZADOS | \$ 3.527.435,42 |
| DIFERENCIA | -\$ 238.255,69 |

Figura 19: Diferencia en total recursos generados y utilizados. (Elaboración propia)

El capital de trabajo

La siguiente figura, muestra el análisis del capital de trabajo.

| | 2013 | 2012 | Variacion |
|--|-------------|-------------|------------|
| Activo corriente | \$ 799.706 | \$ 742.223 | 8% |
| Capital de Trabajo Bruto | \$ 799.706 | \$ 742.223 | 8% |
| Activos corriente | \$ 799.706 | \$ 742.223 | 8% |
| Pasivo corriente | \$ 604.738 | \$ 545.122 | 11% |
| Capital de Trabajo neto | \$ 194.968 | \$ 197.101 | -1% |
| Indicador de Capital de Trabajo | 1,32 | 1,36 | -3% |

Figura 20: Análisis del Capital de Trabajo. (Elaboración propia).

Hubo un crecimiento en el activo corriente del 8% en el año 2013, frente al año anterior. En términos absolutos, esta representados por un total de R\$ 800.000 millones aproximadamente, que constituyen el capital de trabajo bruto.

El capital de trabajo neto, establece la cantidad de dinero extra con el que se cuenta si se pagaran todas las obligaciones a corto plazo. En este caso, se presentó un aumento del 11% en el pasivo corriente del año 2012 al 2013, y del 8% en activos corrientes, pero el capital de trabajo neto presentó un decrecimiento del 1%.

Para profundizar un poco más el análisis, se calculó el indicador de Capital de trabajo, también conocido como el indicador de solvencia financiera. Nos muestra la relación entre las obligaciones a corto plazo y la capacidad de pago con la que cuenta el banco. En este caso, para el año 2013, se muestra un indicador de solvencia del 1,32, el cual se analiza de la siguiente manera: por cada peso que se debe a corto plazo, hay un disponible de \$ 1,32 para cubrir la obligación, lo que da un excedente de \$0,32 por peso. Dicho excedente se conoce como el colchón de seguridad financiera de la empresa. Además, se puede ver que hubo una caída del 3% en este indicador, explicado principalmente por el aumento del 11% en las obligaciones del banco.

| | | |
|--------------------------------------|----|-------------|
| Ingresos por operaciones financieras | \$ | 93.821 |
| Capital de trabajo neto | \$ | 194.968 |
| Indicador de rotacion de K | | 0,48 |

Figura 21: Indicador de rotación. (Elaboración propia).

Finalmente, el indicador de rotación de capital de trabajo, Figura 21, da a conocer la relación del uso del capital y el impacto que genera sobre el nivel de ventas. Para el año 2013, por cada peso de capital neto de trabajo disponible se generó 0,48 pesos en ventas. Dicho de otra manera, al final del 2013, el capital de trabajo neto se multiplico 0,48 veces.

La estructura del capital

Este estudio, establece el total del capital en giro, disponible o utilizado como corriente de inversión, mostrando el apalancamiento operativo del banco. La figura a continuación, muestra el pasivo total o capital ajeno, y el patrimonio o capital propio, los cuales apoyan y soportan las actividades y operaciones del banco.

Como se puede observar, en términos absolutos el banco cuenta con un capital ajeno por R\$ 1.021.668 millones y un capital propio de R\$ 81.024 millones, constituyendo un capital en giro por R\$ 1.102.692.

| | | |
|------------------------------|-----------|------------------|
| Estructura de Capital | | |
| Capital Ajeno | \$ | 1.021.668 |
| Capital Propio | \$ | 81.024 |
| Capital en Giro | \$ | 1.102.692 |

Figura 22: Estructura de capital. (Elaboración propia).

Endeudamiento

Ampliando aún más la información, a continuación se analiza el nivel de endeudamiento y se muestra el indicador de endeudamiento y apalancamiento total.

| Niveles de endeudamiento | 2013 | % | 2012 | % |
|---------------------------------|---------------------|-------------|-------------------|-------------|
| Pasivo corriente | \$ 604.739 | 59% | \$ 545.122 | 58% |
| Pasivo no corriente | \$ 416.929 | 41% | \$ 393.042 | 42% |
| Pasivo total | \$ 1.021.668 | 100% | \$ 938.164 | 100% |

Figura 23: Niveles de endeudamiento. (Elaboración propia).

Para el año 2013, el nivel de endeudamiento representó en términos absolutos un total de R\$ 1.021.668 millones, compuestos por: un 59% en endeudamiento a corto plazo y un 41% en endeudamiento a largo plazo. Comparado con el año anterior, podemos evidenciar un leve decrecimiento del 1% en deuda a corto plazo, y un aumento del 1% en deuda a largo plazo.

| | 2013 |
|----------------------------|--------------|
| Pasivo total | \$ 1.021.668 |
| Activo total | \$ 1.088.131 |
| Endeudamiento total | 0,94 |

Figura 24: Indicador de endeudamiento. (Elaboración propia).

El indicador de endeudamiento total, nos da a conocer que por cada peso disponible, debo 0.94. Es decir, el 94% de los activos del banco, están representados en obligaciones a largo y corto plazo. Este indicador, entre menor sea, es mejor. La empresa presenta un alto nivel de endeudamiento, pero cuenta con un soporte lo suficientemente alto para apoyar dicha deuda.

| Nivel de apalancamiento | 2013 |
|--------------------------------|---------------------|
| Pasivo total | \$ 1.021.668 |
| Patrimonio total | \$ 81.024 |
| L'average total | 1261% |

Figura 25: Apalancamiento total. (Elaboración propia).

El indicador muestra la relación entre la deuda y el patrimonio. Para el año 2013, por cada peso propio la empresa se apalancó con R\$ 1.261. El nivel de riesgo en este caso, es alto, pero corresponde a los niveles manejado por instituciones financieras. En este caso en particular, la deuda representa 13 veces el capital propio del banco, en otras palabras, el nivel de apalancamiento alcanzó 13 veces o corresponde al 1.261% del capital propio.

Adicionalmente, como se vio en los estudios anteriores, el banco es solvente, por lo cual, cuenta con un nivel de activos los suficientemente alto para cubrir y soportar los niveles de endeudamiento a largo y corto plazo.

Estado de resultados

| Consolidated State of Income (R\$ Million) | 2013 | 2012 |
|--|---------------|---------------|
| | | |
| Income from financial operations | 93.821 | 99.878 |
| Expenses of financial operations | -48.702 | -49.382 |
| Income from financial operations before loan and losses | 45.119 | 50.496 |
| Result of allowance for loan losses | -13.594 | -19.361 |
| Gross income from financial operations | 31.524 | 31.134 |
| other operating revenues (expenses) | -11.768 | -14.844 |
| Operating Income | 19.755 | 16.289 |
| Non-operating income | 36 | 1.241 |
| Income before taxes on income and profit sharing | 19.792 | 17.530 |
| Income tax and social contribution | -3.702 | -3.223 |
| Profit sharing | -258 | -159 |
| Net income | 15.695 | 13.593 |
| Number of shares | 4.965.679 | 4.969.755 |
| Net income per share | 3,16 | 2,74 |

Figura 26: Estado de pérdidas y ganancias (P&G). Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013)

Análisis del estado de resultados

Análisis de importancia relativa

La figura siguiente, indica la distribución de cada una de las secciones del estado de resultados pérdidas y ganancias.

| IMPORTANCIA RELATIVA | | |
|--|----------------------|----------------------|
| Consolidated State of Income (R\$ Million) | Alternativa A | Alternativa B |
| Income from financial operations | 100% | 100% |
| Expenses of financial operations | | 52% |
| Income from financial operations before loan and losses | 48% | 48% |
| Result of allowance for loan losses | | 14% |
| Gross income from financial operations | 34% | 34% |
| other operating revenues (expenses) | | 13% |
| Operating Income | 21% | 21% |
| Non-operating income | | 0,04% |
| Income before taxes on income and profit sharing | 21% | 21% |
| Income tax and social contribution | | 4% |
| Profit sharing | | 0,27% |
| Net income | 17% | 17% |

Figura 27: Análisis de la Importancia relativa. (Elaboración propia).

Se puede analizar en la alternativa A y B, las respectivas distribuciones, tomando como base los ingresos totales por operaciones financieras.

Para empezar, se evidencia que las utilidades netas, representan el 17% del total de ventas, lo que da buenos indicios de los márgenes y rentabilidades de la operación.

Profundizando un poco más, se puede observar que el nivel de costo por operaciones financieras es casi un 50%. Dando así, un margen importante por operación. Las pérdidas por default, o pérdidas en operaciones de crédito representan el 14% de las ventas y junto con otros gastos y costos, reducen al 21% las utilidades antes de intereses e impuestos.

Los impuestos, costos de intereses y costo por distribución de ganancia representan un 5% aproximado del nivel de ventas, dando como resultado un 17% de utilidad neta.

Análisis de variaciones y crecimientos

La figura siguiente, indica el análisis de variaciones y crecimientos.

| Análisis de variaciones y crecimientos | | |
|--|-------------------------|--------------------|
| Consolidated State of Income (R\$ Million) | Del 2012 al 2013 | |
| | Variacion \$\$ | Variacion % |
| Income from financial operations | -6057 | -6% |
| Expenses of financial operations | -680 | -1% |
| Income from financial operations before loan and losses | -5377 | -11% |
| Result of allowance for loan losses | -5767 | -30% |
| Gross income from financial operations | 390 | 1% |
| other operating revenues (expenses) | -3076 | -21% |
| Operating Income | 3466 | 21% |
| Non-operating income | -1205 | -97% |
| Income before taxes on income and profit sharing | 2262 | 13% |
| Income tax and social contribution | 479 | 15% |
| Profit sharing | 99 | 62% |
| Net income | 2102 | 15% |

Figura 28: Análisis de variaciones. (Elaboración propia).

Este estudio es muy valioso para sacar buenas conclusiones. El desempeño del banco en el año 2013, comparado con el año inmediatamente anterior dio los siguientes datos.

Se presentó una caída en ventas del 6%, que representa en términos absolutos R\$ 6.057 millones menos en ingresos que en el año 2012.

Para profundizar, se puede observar un decrecimiento en los costos y gastos que afectan los resultados en el año 2013, lo que al final da un crecimiento en utilidad neta del 15%, sin importar haber presentado 6% menos en ingresos por operaciones financieras.

Hubo una disminución de los costos por perdidas en operaciones de crédito del 11%, lo que lleva a decir que disminuyó el default en el año 2013. En lo personal, ese fue el beneficio que evito un impacto mayor en la rentabilidad final.

Para continuar, se vio una caída en los costos de otras operaciones, representado en un 21% y un aumento del 13% en las utilidades antes de impuestos.

Hubo un gran aumento en la distribución de las ganancias, repartiendo un 62% más que el año anterior, y un aumento también en los gastos por impuestos, creciendo un total del 15% frente al 2012.

A continuación, en la siguiente figura, se puede leer con mayor claridad la información expuesta en la figura anterior, evidenciando el desempeño y los resultados obtenidos comparando el año 2012 y el 2013.

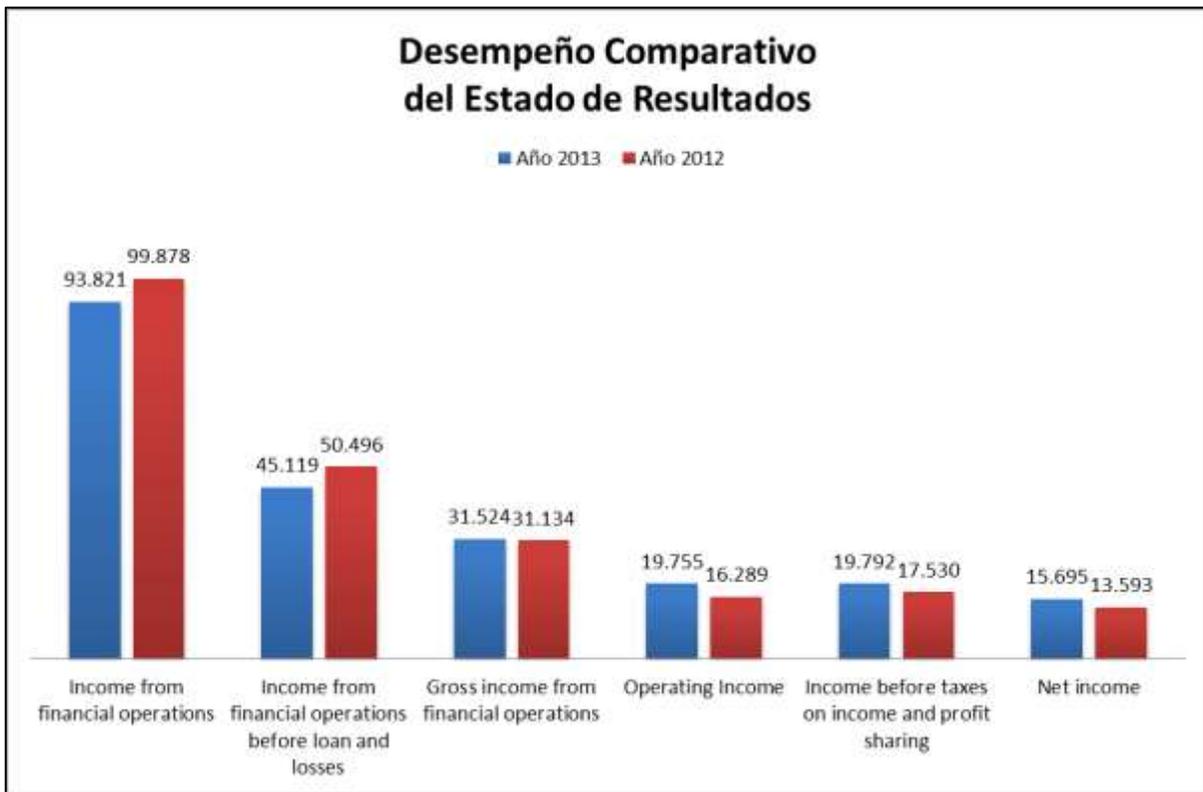


Figura 29: Desempeño del Estado de Resultados. (Elaboración propia).

Indicadores de rentabilidad

A continuación, en la siguiente figura, se pueden ver los indicadores de rentabilidad.

| Indicadores de rentabilidad | 2013 |
|------------------------------------|--------------|
| Utilidad Neta | \$ 15.695 |
| Ventas Netas | \$ 93.821 |
| ROS | 16,7% |
| Utilidad Neta | \$ 15.695 |
| Activo Total | \$ 1.105.721 |
| ROA | 1,4% |
| Utilidad Neta | \$ 15.695 |
| Patrimonio | \$ 81.024 |
| ROE | 19,4% |

Figura 30. Indicadores de rentabilidad. (Elaboración propia).

La figura anterior relaciona el desempeño de la actividad y las operaciones del banco, según sus ventas, sus activos y patrimonio. En este caso, se usan los indicadores “*Return on Sales*”, “*Return on Assets*” y “*Return on Equity*”.

En primer lugar, el ROS, analiza el nivel de ventas alcanzado y la utilidad neta de la operación en el año 2013, para este caso la utilidad alcanzó un 16% del total de ingresos del banco.

En segundo lugar, se muestra el ROA, y demuestra que se alcanzó únicamente el 1,4% de rentabilidad frente al valor de los activos. Caso similar, cuando se habla del ROE, alcanzando un nivel de rentabilidad del 19% frente al valor del patrimonio.

En otros términos, la operación es rentable, hay buenos resultados y las utilidades alcanzadas son un buen indicio del momento por el que está el banco.

Ahora, no siempre que hay rentabilidades y buenas márgenes se está ganando, es recomendable usar otro tipo de indicadores como el EVA y el EBITDA, con el fin de profundizar más y dar con conclusiones más críticas, pero ese no es el fin de este proyecto.

Flujo de caja

A continuación, en la siguiente figura, se pueden ver el flujo de caja consolidado.

| BRGAAP - Consolidated Statement of Cash Flows (R\$ thousand) | 01/01 a 03/31/2013 | 01/01 to 06/30/2013 | 01/01 to 09/30/2013 | 01/01 to 12/31/2013 |
|--|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| ADJUSTED NET INCOME | 10.475.108 | 16.986.737 | 21.053.196 | 34.149.396 |
| Net income | 3.472.439 | 7.055.338 | 11.049.937 | 15.695.749 |
| Adjustments to net income: | 7.002.669 | 9.931.399 | 10.003.259 | 18.453.647 |
| Granted options recognized | 53.735 | 108.312 | 165.422 | 211.661 |
| Adjustment to market value of securities and derivative financial instruments (assets/liabilities) | 334.768 | 1.232.842 | 268.713 | 224.963 |
| Effects of changes in exchange rates on cash and cash equivalents | 267.748 | (1.227.037) | (1.482.945) | (2.590.114) |
| Allowance for loan losses | 4.945.194 | 9.852.073 | 14.384.990 | 18.655.034 |
| Interest and foreign exchange expense from operations with subor | 732.119 | 3.384.863 | 3.093.938 | 4.813.545 |
| Interest expense from operations with debentures | 19.609 | 31.003 | 41.463 | 41.345 |
| Financial expenses on technical provisions for pension plan and | 493.209 | 540.372 | 1.901.022 | 3.436.407 |
| Depreciation and amortization | 562.870 | 1.157.882 | 1.731.928 | 2.334.895 |
| Interest expense from provision for contingent and lega liabilities | 227.094 | 437.792 | (814.063) | 800.762 |
| Provision for Contingent and legal liabilities | 803.721 | 1.736.958 | 519.636 | 4.533.583 |
| Interest income from escrow deposits | (55.031) | (114.175) | - | (265.342) |
| Deferred taxes | (504.032) | (2.860.507) | (3.805.184) | (4.489.211) |
| Equity in earnings of affiliates and other investments | (67.627) | (159.132) | (264.694) | (834.281) |
| Interest and foreign exchange income from available-for-sale secur | (705.221) | (4.175.621) | (5.684.236) | (8.481.677) |
| Interest and foreign exchange income from held-to-maturity secur | (86.880) | (205.937) | (336.502) | (544.844) |
| (Gain) loss from sale of available-for-sale financial assets | (41.374) | 157.065 | 262.747 | 540.203 |
| (Gain) loss from sale of investments | 1.124 | 675 | (60.430) | (68.136) |
| (Gain) loss from sale of foreclosed assets | (7.271) | (7.080) | (10.141) | (796) |
| (Gain) loss from sale of fixed assets | 3.999 | 6.342 | (2.416) | 9.278 |
| Minority interest | 20.744 | 44.320 | 94.735 | 136.267 |
| Other | 4.171 | (9.611) | (725) | (9.895) |
| CHANGE IN ASSETS AND LIABILITIES | (6.135.758) | (5.641.753) | 416.009 | 1.555.034 |
| (Increase) decrease in Assets | (13.847.174) | (23.346.999) | (35.431.267) | (52.357.024) |
| Interbank investments | (14.096.504) | (7.448.693) | (1.823.198) | 23.200.236 |
| Securities and derivative financial instruments | 2.544.245 | 5.508.520 | (2.789.192) | (7.779.386) |
| Compulsory deposits with the Central Bank of Brazil | 1.840.313 | (1.962.680) | (3.300.048) | (13.308.909) |
| Interbank and interbranch accounts (assets/liabilities) | 813.086 | 94.890 | 2.043.628 | (43.017) |
| Loan, lease and other credit operations | (7.542.053) | (21.129.975) | (34.272.449) | (56.581.076) |
| Other receivables and other assets | 2.414.888 | 72.183 | 2.716.401 | 120.881 |
| Foreign exchange portfolio and negotiation and intermediation | 178.851 | 1.538.756 | 1.993.591 | 2.034.247 |
| (Decrease) increase in Liabilities | 7.711.416 | 17.705.246 | 35.847.276 | 53.912.058 |
| Deposits | (4.637.184) | 1.839.127 | 9.087.417 | 29.251.881 |
| Deposits received under securities repurchase agreements | 7.319.915 | 485.832 | 6.353.523 | 3.396.418 |
| Funds for issuance of securities | (1.318.093) | (863.247) | (2.867.111) | (7.282.136) |
| Borrowings and onlending | 3.765.209 | 10.014.123 | 14.175.873 | 17.512.360 |
| Credit card operations | (2.767.321) | (2.684.429) | (3.438.676) | 1.425.587 |
| Technical provision for insurance, pension plan and capitalizatio | 2.994.562 | 3.378.003 | 3.135.945 | 4.282.056 |
| Collection and payment of taxes and contributions | 4.480.486 | 4.333.569 | 4.014.553 | (211.970) |
| Other liabilities | (2.061.935) | 1.251.719 | 5.454.869 | 5.566.628 |
| Deferred income | (64.223) | (49.451) | (69.117) | (28.766) |
| Payment of income tax and social contribution | (3.069.846) | (3.996.008) | (5.055.257) | (6.756.266) |
| NET CASH PROVIDED BY (USED IN) OPERATING ACTIVITIES | 1.266.944 | 7.346.415 | 16.413.948 | 28.948.163 |
| Interest on capital / dividends received from affiliated companies | 9.165 | 55.567 | 79.154 | 220.106 |
| Funds received from sale of available-for-sale securities | 14.125.671 | 17.164.166 | 28.553.997 | 29.816.357 |
| Funds received from redemption of held-to-maturity securities | 85.576 | 258.956 | 360.937 | 464.953 |
| Disposal of assets not for own use | 33.812 | 49.313 | 88.295 | 110.098 |
| Disposal of investments | 100.674 | 139.508 | 208.428 | 555.706 |
| Cash and cash equivalents net assets and liabilities due from BMG S | - | - | - | - |
| Sale of fixed assets | 2.338 | 18.206 | 41.863 | 60.253 |
| Termination of intangible asset agreements | (77) | 612 | 63.137 | 201.865 |
| Purchase of available-for-sale securities | (5.328.505) | (19.514.311) | (22.219.754) | (39.375.791) |
| Purchase of held-to-maturity securities | (173.322) | (413.814) | (531.438) | (584.899) |
| Cash and cash equivalents net assets and liabilities due from Credi | - | - | - | (2.874.603) |
| Purchase of investments | (944) | (58.808) | (80.038) | (488.083) |
| Purchase of fixed assets | (403.386) | (1.034.650) | (1.707.499) | (2.514.902) |
| Purchase of intangible assets | (222.266) | (501.693) | (1.239.099) | (1.663.720) |
| NET CASH PROVIDED BY (USED IN) INVESTMENT ACTIVITIES | 8.228.737 | (3.836.948) | 3.617.982 | (16.072.661) |
| Increase in subordinated debt | - | - | - | - |
| Decrease in subordinated debt | (3.072.780) | (3.943.561) | (3.072.536) | (3.546.608) |
| Increase in debentures | - | - | - | - |
| Decrease in debentures | (531.942) | (1.073.073) | (1.610.296) | (1.610.398) |
| Change in minority interest | 286.778 | 363.294 | 362.893 | 410.935 |
| Change in minority interest - REDE | - | - | - | - |
| Granting of stock options | 118.985 | 142.592 | 147.440 | 215.310 |
| Purchase of treasury shares | - | (255.891) | (662.215) | (662.215) |
| Dividends and interest on capital paid to minority interests | (4.155) | (5.156) | (9.532) | (37.408) |
| Dividends and interest on capital paid | (3.342.566) | (3.546.110) | (5.145.831) | (5.368.868) |
| NET CASH PROVIDED BY (USED IN) FINANCING ACTIVITIES | (6.545.680) | (8.317.905) | (9.990.077) | (10.599.252) |
| NET INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS | 2.950.000 | (4.808.439) | 10.041.853 | 2.276.250 |
| Cash and cash equivalents at the beginning of the period | 40.935.830 | 40.935.830 | 40.935.830 | 40.935.830 |
| Effects of changes in exchange rates on cash and cash equivalents | (267.748) | 1.227.037 | 1.482.945 | 2.590.114 |
| Cash and cash equivalents at the end of the period | 43.618.082 | 37.354.428 | 52.460.628 | 45.802.194 |

Figura 31: Flujo de caja consolidado. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Agencias de riesgo y su calificación para el Banco

A continuación se muestra el reporte de las principales agencias de riesgo y su calificación para Itaú Unibanco Holding. La información expone los resultados trimestre por trimestre del año 2013, incluyendo la calificación nacional e internacional.

| Ratings ⁽¹⁾ - Itaú Unibanco Holding | mar-13 | | jun-13 | | set-13 | | dez-13 | |
|--|----------------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|--------------------------|----------|
| | International | National | International | National | International | National | International | National |
| Fitch Ratings | | | | | | | | |
| IDR (Issuer Default Ratings) Short Term - Foreign Currency | F2 | - | F2 | - | F2 | - | F2 | - |
| IDR (Issuer Default Ratings) Short Term - Local Currency | F1 | - | F1 | - | F1 | - | F1 | - |
| IDR (Issuer Default Ratings) Long Term - Foreign Currency | BBB+ | - | BBB+ | - | BBB+ | - | BBB+ | - |
| IDR (Issuer Default Ratings) Long Term - Local Currency | A- | - | A- | - | A- | - | A- | - |
| National Rating - Long Term | - | AAA(bra) | - | AAA(bra) | - | AAA(bra) | - | AAA(bra) |
| National Rating - Short Term | - | F1+(bra) | - | F1+(bra) | - | F1+(bra) | - | F1+(bra) |
| Viability Rating | a- | - | a- | - | a- | - | a- | - |
| Support Rating | 2 | - | 2 | - | 2 | - | 2 | - |
| Moody's | | | | | | | | |
| Financial Strength | | - | | - | | - | | - |
| Issuer - Foreign Currency (LT/ST) | Baa1/P-2 | - | Baa1/P-2 | - | Baa1/P-2 | - | Baa1/P-2 | - |
| Issuer - Local Currency (LT/ST) | Baa1/P-2 | - | Baa1/P-2 | - | Baa1/P-2 | - | Baa2/P-2 ⁽¹⁰⁾ | - |
| Issuer - Long Term | - | Aaa.br | - | Aaa.br | - | Aaa.br | - | Aaa.br |
| Issuer - Short Term | - | BR-1 | - | BR-1 | - | BR-1 | - | BR-1 |
| Senior Debt - Long Term | Baa1 | - | Baa1 | - | Baa1 | - | Baa2 ⁽¹⁰⁾ | - |
| Subordinated Debt - Foreign Currency (LT) | Baa3 ⁽¹⁰⁾ | - | Baa3 | - | Baa3 | - | Baa3 | - |
| Standard and Poor's | | | | | | | | |
| Foreign Currency - Long Term | BBB | - | BBB | - | BBB | - | BBB | - |
| Foreign Currency - Short Term | A-2 | - | A-2 | - | A-2 | - | A-2 | - |
| Local Currency - Long Term | BBB | brAAA | BBB | brAAA | BBB | brAAA | BBB | brAAA |
| Local Currency - Short Term | A-2 | brA-1 | A-2 | brA-1 | A-2 | brA-1 | A-2 | brA-1 |

Figura 32: Calificación de riesgo. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Fondeo / financiamiento

A continuación, se muestra el reporte de las principales agencias de riesgo y su calificación para Itaú Unibanco Holding.

| Managerial (BRGAAP) - Funding | | | | R\$ million |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Mar, 2013 | Jun, 2013 | Sep, 2013 | Dec, 2013 |
| Demand Deposits | 33.718 | 38.665 | 37.817 | 42.891 |
| Saving Deposits | 87.072 | 92.324 | 98.228 | 106.166 |
| Time Deposits | 109.321 | 106.986 | 108.555 | 117.131 |
| Debentures (Linked to Repurchase Agreements and Third Parties' Operations) | 122.316 | 123.072 | 121.369 | 123.922 |
| Funds from Bills ⁽¹⁾ and Structured Operations Certificates | 36.151 | 34.952 | 34.276 | 30.197 |
| (1) Total – Funding from Account Holders and Institutional Clients ^(*) | 388.578 | 395.999 | 400.245 | 420.308 |
| Onlending | 38.826 | 38.995 | 41.355 | 43.016 |
| (2) Total – Funding from Clients | 427.403 | 434.993 | 441.599 | 463.323 |
| Asset Under Administration | 581.918 | 608.469 | 622.448 | 628.271 |
| Technical Provisions for Insurance, Pension Plan and Capitalization | 96.624 | 97.447 | 98.758 | 102.060 |
| (3) Total – Clients | 1.105.945 | 1.140.909 | 1.162.805 | 1.193.654 |
| Interbank deposits | 8.444 | 7.056 | 7.680 | 8.194 |
| Funds from Acceptance and issuance of Securities | 16.069 | 17.723 | 16.395 | 16.060 |
| Total Funds from Clients + Interbank Deposits | 1.130.458 | 1.165.688 | 1.186.880 | 1.217.908 |
| Repurchase Agreements ⁽²⁾ | 174.844 | 166.724 | 173.767 | 168.257 |
| Borrowings | 24.065 | 30.145 | 31.947 | 33.638 |
| Foreign Exchange Portfolio | 40.634 | 50.168 | 53.315 | 46.308 |
| Subordinated Debt | 52.031 | 53.813 | 54.394 | 55.639 |
| Collection and payment of Taxes and Contributions | 4.896 | 4.749 | 4.430 | 205 |
| Free Assets ⁽³⁾ | 62.735 | 63.843 | 65.537 | 65.364 |
| Free Assets and Other | 359.206 | 369.443 | 383.390 | 369.411 |
| Total Funds (Free, Raised and Managed Assets) | 1.489.664 | 1.535.131 | 1.570.269 | 1.587.319 |
| (*) Funds from Institutional Clients totaled R\$12,520 million, which corresponds to 2.9% of the total raised with Account Holders and Institutional Clients. | | | | |
| (1) It includes funds from Real Estate, Mortgage, Financial, Credit and Similar Notes. | | | | |
| (2) It does not include own issued debentures classified as funding. | | | | |
| (3) Equity + Non-Controlling Interest – Permanent Assets. | | | | |
| Loan Portfolio/Funding ⁽⁴⁾ | 94,1% | 92,2% | 94,1% | 96,9% |
| Loan Portfolio/Gross Funding ⁽⁵⁾ | 76,9% | 76,0% | 76,5% | 77,6% |
| (4)Funding net of cash and cash equivalents. | | | | |
| (5) Gross funding, disregarding the deduction of compulsory deposits and cash equivalents. | | | | |

Figura 33: Fondo. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Se puede evidenciar en la tabla anterior, las principales fuentes de captación del banco, especificando el tipo de cliente u operación. A final del año 2013, el fondeo por clientes institucionales y titulares de cuentas alcanzó un valor absoluto de R\$ 420.000 millones. Respecto al fondeo de todos los clientes del banco, sean o no titulares de cuentas, llegó para finales del 2013 a R\$ 463.000 millones. Finalmente un total de R\$ 1,5 billones en fondeo por medio de clientes, fondos de inversiones, activos libres, prestamos, títulos valores y demás instrumentos financieros.

“ECONOMIC VALUE ADDED” (VALOR ECONOMICO AGREGADO)

La siguiente figura, muestra una información importante sobre el desempeño de la operación del banco. Expone datos y cifras diferentes, no en todos los aspectos, a los encontrados en el Balance y el P&G.

Se puede observar un total de ingresos por R\$ 110.000 millones en el año 2013. Por costos, se descontó un total de R\$ 55.000 millones, y por otros gastos un total de R\$ 12.000 millones, arrojando un resultado de R\$ 43.000 millones.

Descontando depreciaciones y amortizaciones, el valor agregado producido por la empresa para distribución fue de R\$ 42.000 millones, los cuales se distribuyeron entre empleados (beneficios, bonificaciones y compensaciones), impuestos (Federales, estatales y municipales), dividendos y ganancias retenidas del periodo.

| BRGAAP - Consolidated Statement of Added Value (R\$ thousand) | 01/01 a 03/31/2013 | 01/01 to 06/30/2013 | 01/01 to 09/30/2013 | 01/01 to 12/31/2013 |
|---|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| INCOME | 22.984.226 | 48.747.442 | 77.308.781 | 110.132.506 |
| Financial operations | 20.329.861 | 42.888.792 | 67.629.290 | 93.821.387 |
| Banking services | 5.580.471 | 11.445.794 | 17.504.601 | 24.066.014 |
| Result from insurance, pension plan and capitalization operations | 866.363 | 1.760.688 | 2.649.825 | 3.527.681 |
| Result of loan losses | (3.859.333) | (7.504.095) | (10.739.752) | (13.594.752) |
| Other | 66.864 | 156.263 | 264.817 | 2.312.176 |
| EXPENSES | (9.862.236) | (23.775.081) | (38.122.486) | (55.111.273) |
| Financial operations | (8.607.466) | (21.211.287) | (34.242.170) | (48.702.020) |
| Other | (1.254.770) | (2.563.794) | (3.880.316) | (6.409.253) |
| INPUTS PURCHASED FROM THIRD PARTIES | (2.733.132) | (5.658.452) | (8.570.618) | (12.105.991) |
| Materials, energy and others | (74.344) | (168.562) | (262.531) | (355.566) |
| Third-party services | (769.358) | (1.589.619) | (2.427.884) | (3.260.045) |
| Other | (1.889.430) | (3.900.271) | (5.880.203) | (8.490.380) |
| Data processing and telecommunications | (866.633) | (1.759.629) | (2.661.544) | (3.700.611) |
| Advertising, promotions and publication | (200.402) | (468.323) | (729.413) | (1.341.428) |
| Installations | (285.215) | (583.079) | (883.292) | (1.215.646) |
| Transportation | (113.233) | (225.759) | (339.510) | (453.940) |
| Security | (130.935) | (270.406) | (408.427) | (548.632) |
| Travel expenses | (40.909) | (88.496) | (139.939) | (194.133) |
| Other | (252.103) | (504.579) | (718.078) | (1.035.990) |
| GROSS ADDED VALUE | 10.388.858 | 19.313.909 | 30.615.677 | 42.915.242 |
| DEPRECIATION AND AMORTIZATION | (442.967) | (923.283) | (1.388.241) | (1.880.687) |
| NET ADDED VALUE PRODUCED BY THE COMPANY | 9.945.891 | 18.390.626 | 29.227.436 | 41.034.555 |
| ADDED VALUE RECEIVED FROM TRANSFER | 67.627 | 159.132 | 264.694 | 834.281 |
| TOTAL ADDED VALUE TO BE DISTRIBUTED | 10.013.518 | 18.549.758 | 29.492.130 | 41.868.836 |
| DISTRIBUTION OF ADDED VALUE | 10.013.518 | 18.549.758 | 29.492.130 | 41.868.836 |
| Personnel | 3.315.547 | 6.719.936 | 10.198.758 | 13.932.896 |
| Compensation | 2.636.596 | 5.339.123 | 8.138.992 | 11.137.963 |
| Benefits | 512.764 | 1.051.676 | 1.575.454 | 2.153.607 |
| FGTS – government severance pay fund | 166.187 | 329.137 | 484.312 | 641.326 |
| Taxes, fees and contributions | 2.951.399 | 4.215.442 | 7.358.224 | 11.003.981 |
| Federal | 2.749.575 | 3.790.108 | 6.695.043 | 10.108.194 |
| State | 506 | 5.143 | 9.997 | 12.553 |
| Municipal | 201.318 | 420.191 | 653.184 | 883.234 |
| Return on third parties' assets - Rent | 253.389 | 514.722 | 790.475 | 1.099.943 |
| Return on own assets | 3.493.183 | 7.099.658 | 11.144.672 | 15.832.016 |
| Dividends and interest on capital | 655.086 | 1.340.309 | 2.137.760 | 3.245.818 |
| Retained earnings (loss) for the period | 2.817.353 | 5.715.029 | 8.912.177 | 12.449.931 |
| Minority interest in retained earnings | 20.744 | 44.320 | 94.735 | 136.267 |

Figura 34: EVA consolidado. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Resultados por portafolio / producto

| Loan Portfolio - By product | | | | R\$ Million |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Mar, 2013 | Jun, 2013 | Sep, 2013 | Dec, 2013 |
| Individuals | 163.735 | 164.883 | 168.282 | 181.780 |
| Credit Card | 41.362 | 41.621 | 43.078 | 54.234 |
| Personal Loans | 27.261 | 26.793 | 26.712 | 26.859 |
| Own Payroll Loans | 12.024 | 14.757 | 16.810 | 18.591 |
| Acquired Payroll Loans | 4.237 | 3.685 | 3.769 | 3.987 |
| Vehicles | 48.532 | 45.302 | 42.733 | 40.319 |
| Mortgage Loans | 19.165 | 20.836 | 22.515 | 24.209 |
| Rural Loans | 265 | 267 | 250 | 254 |
| Latin America | 10.888 | 11.622 | 12.415 | 13.327 |
| Companies | 207.613 | 214.331 | 218.757 | 230.455 |
| Working Capital | 102.908 | 104.063 | 103.466 | 109.192 |
| BNDES/Onlending | 43.889 | 45.019 | 47.102 | 49.162 |
| Export / Import Financing | 22.789 | 24.311 | 25.364 | 26.764 |
| Vehicles | 5.461 | 5.083 | 4.970 | 5.454 |
| Mortgage Loans | 8.131 | 8.693 | 9.469 | 9.941 |
| Rural Loans | 6.998 | 6.990 | 7.191 | 7.014 |
| Latin America | 17.437 | 20.172 | 21.196 | 22.927 |
| Total without Endorsements and Sureties | 371.348 | 379.213 | 387.040 | 412.235 |
| Endorsements and sureties | 62.891 | 65.900 | 69.522 | 71.162 |
| Private Securities | 21.924 | 22.400 | 24.455 | 26.482 |

Figura 35: ventas/ ingresos por producto. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

La figura de arriba muestra los resultados en la cartera o los activos del banco, por segmento persona natural y persona jurídica.

Se puede apreciar, los diferentes productos del activo del banco, como tarjetas crédito, créditos personales, créditos de vehículos, hipotecas, créditos agrícolas y el volumen de colocación en américa latina. La sumatoria de lo anterior da un total de R\$ 181.000 millones, en persona natural.

Para persona jurídica, los productos principales fueron, crédito de capital de trabajo, crédito de fomento al desarrollo, créditos para operaciones de comercio exterior, vehículos, hipotecas, créditos agrícolas y también, la colocación total en América latina, sin incluir Brasil. Lo anterior, sumó un total de R\$ 230.000 millones. Sumando endoso y títulos valores da un valor aproximado de R\$ 500.000 millones.

Resultados por portafolio / sector económico.

| BRGAAP - Composition of the portfolio with credit granting characteristics - By business sector* | Mar-13 | Jun-13 | Sep-13 | Dec-13 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Public Sector | 1.367.925 | 3.529.454 | 3.420.365 | 3.981.255 |
| Energy | 236.951 | 169.071 | 99.236 | 51.478 |
| Petrochemical and chemical | 938.866 | 3.162.445 | 3.136.061 | 3.727.424 |
| Sundry | 192.108 | 197.938 | 185.068 | 202.353 |
| Private sector | 369.980.091 | 375.684.039 | 383.619.249 | 408.253.738 |
| Companies | 205.635.579 | 209.940.587 | 214.030.343 | 224.172.512 |
| Sugar and alcohol | 7.782.111 | 8.369.661 | 8.479.167 | 9.070.434 |
| Agribusiness and fertilizers | 11.512.245 | 12.177.961 | 13.076.654 | 12.522.693 |
| Food and beverage | 10.296.361 | 10.924.279 | 11.015.882 | 11.194.727 |
| Banks and other financial institutions | 3.674.893 | 3.391.574 | 3.768.366 | 4.611.819 |
| Capital assets | 7.751.508 | 7.215.962 | 7.979.733 | 8.486.204 |
| Pulp and paper | 2.836.376 | 3.000.278 | 3.088.233 | 3.329.139 |
| Publishing and printing | 1.545.547 | 1.541.784 | 1.513.749 | 1.560.220 |
| Electronic and IT | 4.834.084 | 5.051.962 | 5.035.059 | 4.935.785 |
| Packaging | 2.141.338 | 2.232.319 | 2.350.489 | 2.247.092 |
| Energy and sewage | 5.769.808 | 5.790.587 | 6.006.839 | 6.638.648 |
| Education | 1.152.177 | 1.174.892 | 1.248.051 | 1.376.212 |
| Pharmaceuticals and cosmetics | 4.224.200 | 4.382.245 | 4.228.860 | 4.394.102 |
| Real estate agents | 14.508.123 | 15.663.645 | 16.558.321 | 17.741.892 |
| Entertainment and tourism | 3.435.062 | 3.384.353 | 3.388.424 | 3.449.683 |
| Wood and furniture | 3.143.036 | 3.140.452 | 3.087.064 | 3.172.652 |
| Construction material | 5.384.574 | 5.380.409 | 5.338.548 | 5.320.762 |
| Steel and metallurgy | 8.882.080 | 8.949.852 | 9.044.663 | 9.020.604 |
| Media | 839.935 | 799.026 | 884.984 | 966.835 |
| Mining | 2.916.600 | 3.219.121 | 2.741.946 | 3.693.019 |
| Infrastructure work | 4.712.227 | 4.821.917 | 4.807.699 | 4.912.296 |
| Oil and gas | 3.360.210 | 3.326.490 | 3.600.774 | 3.713.004 |
| Petrochemical and chemical | 5.809.624 | 5.921.688 | 6.100.795 | 6.398.104 |
| Health care | 1.827.634 | 1.766.597 | 1.750.571 | 1.726.480 |
| Insurance and reinsurance and pension plans | 4.883 | 24.533 | 4.483 | 3.060 |
| Telecommunications | 930.246 | 1.082.270 | 1.174.599 | 1.571.581 |
| Third sector | 98.020 | 90.228 | 88.643 | 86.328 |
| Trading | 1.941.416 | 1.782.959 | 1.949.862 | 1.591.520 |
| Transportation | 17.042.977 | 17.756.539 | 17.403.385 | 17.392.292 |
| Domestic appliances | 2.454.351 | 2.529.617 | 2.489.315 | 3.035.811 |
| Vehicles and autoparts | 13.268.471 | 12.612.161 | 13.096.590 | 14.466.554 |
| Clothing and shoes | 5.205.314 | 5.372.528 | 5.199.365 | 5.320.830 |
| Commerce - sundry | 13.433.363 | 13.627.373 | 13.729.330 | 14.496.263 |
| Industry - sundry | 4.356.671 | 4.630.238 | 3.494.835 | 5.723.206 |
| Sundry services | 17.266.780 | 17.223.167 | 17.055.641 | 19.799.404 |
| Sundry | 11.293.334 | 11.581.920 | 13.249.424 | 10.203.257 |
| Individuals | 164.344.512 | 165.743.452 | 169.588.906 | 184.081.226 |
| Credit cards | 42.989.075 | 43.357.402 | 44.911.893 | 56.414.719 |
| Real estate financing | 24.316.096 | 26.329.888 | 28.320.719 | 30.406.593 |
| Consumer loans / overdraft | 48.318.005 | 50.364.268 | 52.831.011 | 55.279.437 |
| Vehicles | 48.721.336 | 45.691.894 | 43.525.283 | 41.980.477 |
| Grand total | 371.348.016 | 379.213.493 | 387.039.614 | 412.234.993 |

Figura 36: Cartera total por sector económico. Tomado del informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

La información expuesta en la tabla anterior, muestra de otra manera la cartera o el total de recursos colocados, esta vez, por sector económico.

Del sector público, se pueden apreciar el principal sector, el petrolero y el energético, que sumado con el resto da un total de R\$ 3.981 millones colocados.

Por otro lado, en el sector privado, compuesto por empresas con un total de R\$ 224.000 millones se encuentran varios sectores importantes como: Servicios con 19.000 millones, el sector vehículos y autopartes con 14.000 millones, sector transporte con 17.000 millones, finca raíz con 18.000 millones y sector agro-negocio y fertilizantes con 12.000 millones.

En cuanto a personas naturales, se colocó un total de R\$ 184.000 millones, distribuidos en tarjetas crédito con 56.000 millones, créditos de consumo por 55.000 millones, vehículos y finca raíz con un aproximado de 72.000 millones.

Estrategias dirigidas a la comunidad

Caso Itaú Unibanco Holding Brasil

En esta sección del trabajo, se intenta encontrar y evidenciar evidencia de prácticas, usos y estrategias de Itaú Unibanco Holding dirigidas a la comunidad.

Se mostró y se contextualizó información de los estados financieros del banco, dando a conocer el entorno corporativo, estratégico y competitivo del año 2013.

Ahora el proyecto, se enfocará en conceptos encontrados y diferentes tipos de prácticas las cuales tienen como fin impactar en sus consumidores y en las comunidades a las cuales el banco hace parte. La mayoría de ellas, pueden ser descritas como estrategias de marketing, que buscan no solo influenciar y persuadir al cliente, sino también devolver y retribuir a las comunidades creando proyectos específicos que apuntan a beneficiar el entorno o situación de las comunidades.

El concepto de comunidad y estrategias comunitarias, ya se definió en este proyecto, ahora se busca plasmar y dar una aproximación de la información encontrada. Se pueden mostrar unos conceptos básicos, para contextualizar al lector.

Sociedad puede entenderse como la concentración, o el conjunto de los intereses individuales, en un sistema en el cual el individuo tiene que ser disminuido, y sacrificado por aquello denominado el bien común (Bautista, 2012). Ahora, este mismo concepto y “ley” puede aplicarse y definirse al mundo empresarial, definiendo así su manera de ser parte de lo común, de lo similar, de lo igual de allí la palabra comunidad (Bautista, 2012).

Las empresas hoy en día, definen su rol en lo común, en eso que las hace ser parte de algo, en eso que las hace ser parte de una sociedad, donde los intereses generales siempre estarán por encima de los particulares. Las empresas, quieren ser parte activa de una comunidad e integrarse en los intereses y necesidades de su entorno, permitiendo mejorar su desempeño al enfocarse en intentar proponer soluciones que impacten y mejoren el bien común.

Lo anterior, es lo que se busca en este apartado, identificar aquellas prácticas donde Itaú Unibanco Holding, se dirija a la comunidad, permitiéndole ser cada vez más “común” para sus consumidores, aumentando su presencia, su desempeño y su eficiencia en la creación de soluciones, las cuales serán retribuidas en mayores rentabilidades.

Ahora bien, la información expuesta y las fuentes usadas hasta el momento dan a conocer dos grandes prácticas que tienen como fin la retribución a las comunidades y a la sociedad. La sostenibilidad, y la responsabilidad social corporativa son pilares claros dentro de la estrategia del banco, y son prácticas que han dado sus frutos, como lo evidencian los galardones y premios recibidos en años pasados.

La responsabilidad social es, “la expresión de la ética entre los individuos y su entorno” (Avendaño, 2013). Por otro lado, puede decirse que la responsabilidad social corporativa es un modelo aplicado para mejorar la representación de las partes de una compañía y no solo a sus accionistas (Avendaño, 2013), lo que nuevamente pone en la mesa el ideal de común, de sociedad y la priorización de este tipo de intereses frente a los individuales. Este tipo de prácticas actualmente son muy relevantes en el mundo empresarial y de negocios, puesto que demuestra

hasta qué punto los intereses de una empresa van más allá de los intereses de rentabilidad o desempeño y brindan, de una u otra forma, defienden y representan los intereses de las comunidades donde actúan. Hoy en día, hay una presión en el mundo de los negocios, por demostrar buenas practicas, tanto éticas como ambientales y en eso consiste la responsabilidad social corporativa (Galeago, Formigoni, & Pompa, 2013). Se establece también, una noción clara de satisfacer el mayor número de involucrados en la empresa, incluyendo entonces a los clientes, los proveedores, los accionistas, los empleados, y todos aquellos grupos interesados por el buen desempeño de la empresa (Galeago, Formigoni, & Pompa, 2013).

Dicho lo anterior, la alta dirección del banco estableció estas prácticas a principios de los años 2009, priorizando así el aspecto de sostenibilidad empresarial, regido bajo tres pilares importantes. Los pilares se muestran a continuación.

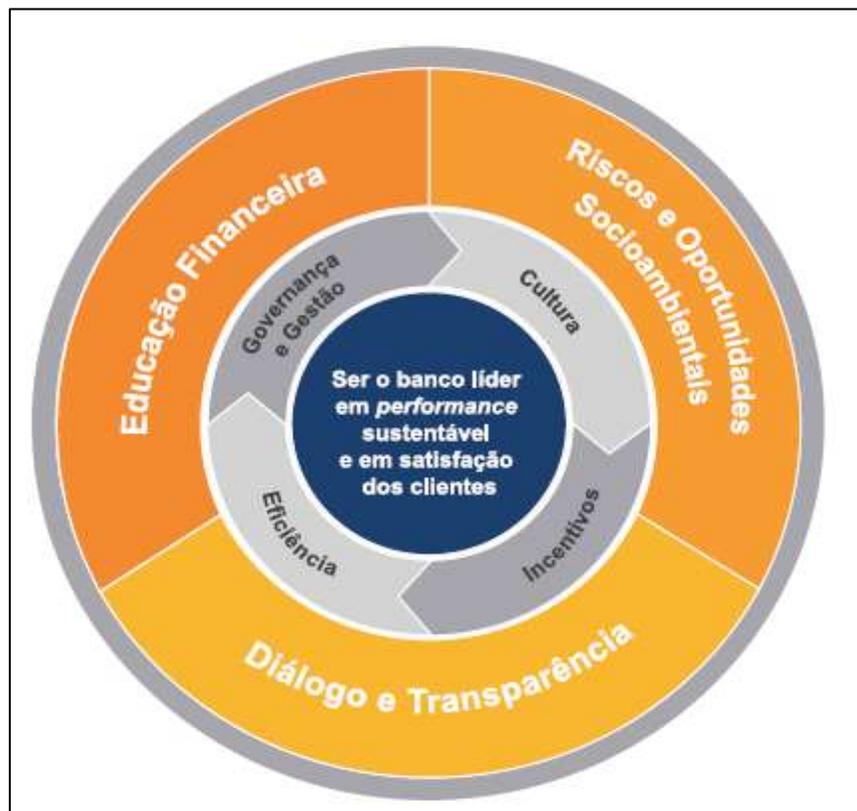


Figura 37: Mapa de Sostenibilidad, los tres pilares. Tomado del Informe anual 2013 (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

El objetivo de estos pilares, es mostrar y retribuir a la sociedad bajo estrategias específicas dirigidas a la comunidad. En un primer lugar, la educación financiera, según el informe anual 2013, la meta se basa en dar a conocer a los clientes, proveedores y todos los colaboradores del banco información sobre el buen uso del dinero, por medio de campañas institucionales e capacitaciones en diferentes ámbitos (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Lo anterior, con el fin de, crear conciencia y conocimiento en el consumidor financiero, para que éste, tengas las herramientas suficientes para una toma de mejores decisiones alineadas a sus objetivos (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Algunas de las actividades dirigidas a la comunidad fueron: “Crédito consiente; educación financiera para inversionistas; uso consiente del dinero; exposiciones sobre educación financiera en eventos públicos como Expo Money y Road Shows; divulgación de información financiera a los jóvenes por medio de las redes sociales” (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013), entre otros.

Según el informe anual 2013, el segundo pilar es el dialogo y la transparencia, los cuales tienen el objetivo de acercarse los accionistas y colaboradores del banco, para poder tener una visión de lo general a lo específico y apuntar a solucionar las inquietudes, y necesidades de todas las partes (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). El banco crea entornos y ambientes de diálogos, para constantemente intentar captar retroalimentación que les sea útil para mejorar sus prácticas y sus productos. De esa manera el banco, tiene varios canales, el primero y el de mayor impacto son las redes sociales y todo el tema relacionado al digital marketing, el segundo la creación de conferencias y grupos de discusión donde el dialogo sea fluido (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). La transparencia, hace referencia al uso de la información que tiene el banco, y las prácticas para mejorar las relaciones con los inversionistas. En este caso, la transparencia en las condiciones de uso y manejo los productos, en los procesos internos, las decisiones, la estrategia implementada para el negocio, la buena y oportuna divulgación de información financiera y resultados contables apuntando a disminuir las distancias con los clientes y todos los interesados y mostrar total claridad para así, incrementar la percepción de confianza en los procesos y actividades del banco (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Según el informe anual 2013, el tercer pilar de sostenibilidad corporativa es la gestión del riesgo y manejo de oportunidades socio ambientales (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Este

pilar, tiene como fin impulsar el conocimiento y exponer las mejores oportunidades de negocios en la región, gestionando el nivel de riesgo y aplicándolo a muchos de los sectores económicos de los cuales el banco tiene una posición activa y tiene poder que impacta las decisiones de terceros (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Por ejemplo, en el sector de colocación o crédito, el banco establece unos estándares, condiciones o requisitos para que sus clientes tengan acceso a capital, la idea es limitar y disminuir el riesgo de que dichos capitales se deriven a actividades ilegales, actividades de alto impacto ambiental con niveles altos de contaminación y deterioro de la naturaleza y actividades que perjudiquen directamente a la sociedad o vulneren los derechos humanos (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). De esa manera, el banco tiene un filtro, para que los recursos sean aplicados a actividades legales y con alto valor ético, lo cual contribuye a la sociedad, frenando aquellas propuestas que sean perjudiciales para la comunidad y la sociedad.

Lo mismos principios, se aplican para los negocios de seguros e inversión responsable, limitando o promoviendo aquellos proyectos que tengan y muestren practicas seguras para la sociedad y el medio ambiente. En el ámbito de los proyectos de inversión, se evidencia un fuerte apoyo a ONGs u organizaciones sin ánimo de lucro enfocadas a la educación, el medio ambiente y la cultura realizando grandes aportes de capital como se evidencio en el año 2013, con un aporte voluntario de más de R\$ 3,8 millones (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Dichos recursos fueron aportados por medio de las fundaciones activas del banco como lo son: “*Fundo Itaú Ecomudança*”; “*Fundo Itaú de Excelencia Social*” y el “*Fundo Social Itaú Personnalité Futura*” (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Para profundizar, a continuación se muestra la inversión o donaciones voluntarias para patrocinar diferentes proyectos, para el año 2013, fueron un total de R\$ 422 millones aplicados a 631 proyectos (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Finalmente se encontró específicamente el tema de la comunidad en las fuentes de información analizadas. Como ha sido claro hasta el momento, hemos visto la importancia de las buenas prácticas en el banco, y todas aquellas operaciones, actividades y proyectos que el banco aplica para mejorar el entorno tanto ambiental como social.

¿Cómo actúa el Itaú en sus comunidades?

Según el informe anual 2013, el banco conduce un programa que busca identificar oportunidades y necesidades en las regiones donde poseen los mayores centros operacionales (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013). Dicho proceso permite el análisis y el estudio del comportamiento social y comunitario, que en conjunto con autoridades de líderes comunitarios y junto con el poder público, tienen como objetivo, mejorar la calidad de vida en las áreas cercanas a los centros administrativos (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Según el informe anual 2013, el banco es activo en sesiones de dialogo, debate y discusión en las comunidades, principalmente en dos barrios de Sao Paulo, el primero el barrio de “Jabaquara” y el segundo el barrio “de la Mooca” (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Las primeras actividades fueron las siguientes: Fuerte inversión en mejoras de infraestructura cívicas, enfocadas al incremento y evaluación de la accesibilidad del barrio, por ejemplo construyendo vías y herramientas que mejoran el tránsito de personas discapacitadas y el aumento en medidas de seguridad y prevención hacia el peatón; se realizaron eventos sociales y de integración, enfocadas al deporte y a los menores de edad y todavía son responsables de la manutención de espacios verdes en la zona de acuerdo al proyecto firmado junto con la alcaldía de Sao Paulo (Itaú Unibanco Holding S.A., 2013).

Se busca mejorar la integración del banco en la comunidad, siendo un actor clave y activo de procesos y decisiones, por medio de reuniones y debates con los órganos públicos de las localidades seleccionadas. Se evidencian practicas dirigidas a las comunidades en forma de eventos, proyectos, creación de ambientes de debate y discusión, actividades deportivas, promoción y cuidado de espacios verdes, fomento a la educación financiera, patrocinios, fortalecimiento de las relaciones con órganos públicos, autoridades locales y gubernamentales; movilidad urbana, donaciones, además de temas ambientales y ecológicos específicamente al uso del agua y la energía.

Caso Itaú Unibanco Holding Chile

Profundizando más en el tema, ahora analizaremos el caso de Itaú Chile y cuáles son las actividades dirigidas a la comunidad. La información a continuación se basa en el informe de gestión de sustentabilidad del año 2013.

El informe desde un inicio pone claro la política de sustentabilidad del banco, definiéndola como sigue:

La política de sustentabilidad de Itaú Unibanco Holding S.A., establece que respecto de las relaciones con la sociedad, se debe mantener una agenda permanente y activa para enfrentar los principales desafíos de desarrollo sustentable del país y las comunidades en las que Itaú Unibanco se hace presente, apoyando mecanismos de mercado que promuevan mejoras continuas para la sociedad, mitigando la pobreza y desigualdad (Itaú Unibanco Holding S.A. Chile, 2013).

Es claro y evidencia la intención que cumple la política, la cual está enfocada a la comunidad y en una constante y permanente actividad para poder mejorar y establecer mejoras continuas para disminuir aspectos sociales.

Con el fin de cumplir con dichas directrices, Banco Itaú Unibanco Chile cuenta con dos vías, la primera, el auspicio y patrocinio de instituciones y organizaciones con los mismos valores que Itaú o con un alineamiento a los mismos objetivos, y por otra parte, la gestión y fomento de recursos a través de la fundación Itaú, sin fines de lucro que tienen como misión, el fomento de iniciativas de alto impacto en desarrollo social, en cultura y educación (Itaú Unibanco Holding S.A. Chile, 2013).

Mediante la fundación, el banco logra plasmar sus objetivos en este ámbito, aumentando la relación de cooperación y comunicación con diferentes sectores como organismos públicos,

ONGs, organizaciones de sociedad civil u otros actores importantes de las locales donde actúa, con el fin de desarrollar diferentes eventos, actividades y proyectos que buscan favorecer a personas de clases sociales bajas o marginadas en temas sociales y culturales (Itaú Unibanco Holding S.A. Chile, 2013).

Como se mencionó, hay dos formas en las cuales el banco es activo en las comunidades y ellas son: En primer lugar, la Fundación Itaú, en la cual se hace un aporte constante de fondos y capital para apoyar proyectos sociales y culturales. En segundo lugar, los patrocinios a terceros, quienes se dedican a este tipo de actividades, como lo son museos o teatros, fomentando espacio de aprendizaje y recreación.

Según el informe de gestión sustentable, lo anterior se basa en cuatro importantes pilares: Crecimiento personal, donde se crean espacios donde se exponen diferentes conceptos y conocimientos respecto a la motivación personal, resiliencia o actividades de automotivación y superación; Artes visuales, donde se ejecutan proyectos y eventos de exhibición de obras de arte y un llamado a que las personas se acerquen a este tipo de espacios; Música, que va desde la elaboración de conciertos gratuitos de alcance masivo en géneros como, música popular latinoamericana y música clásica; finalmente, educación financiera y emprendimiento, fomentan proyectos y charlas mostrando el buen uso de dinero, información sobre sector bancario y capacitaciones de emprendimiento dirigidas a la población más vulnerable, en este ámbito se destacan proyectos como el “Teatro educativo”, el website “Economía para la escuela”, “Semana Empresa”, el “Voluntariado corporativo”, entre otros (Itaú Unibanco Holding S.A. Chile, 2013).

La información anterior, expone las actividades y diferentes estrategias que Itaú Unibanco Chile, aplica para acercarse, integrarse y ser parte activas de las comunidades, aportando recursos, espacios socio-culturales y diferentes proyectos voluntarios con el fin de retribuir a la sociedad.

Conclusiones y recomendaciones

A pesar de todas las limitantes que puede contener este proyecto, se puede concluir que los objetivos se lograron. Con la información expuesta se puede dar respuesta a las incógnitas del impacto de las estrategias comunitarias en empresas de mercados emergentes, y como estas prácticas pueden o no condicionar los resultados de la empresa, más aun tratándose de una institución financiera.

A lo largo del trabajo, se intentó dejar clara la metodología, las fuentes de información y los resultados esperados de este trabajo. Se pudo plasmar toda la información financiera relevante, y los resultados de los análisis que derivaron en conclusiones positivas respecto al posicionamiento financiero, la estabilidad financiera y por ende la salud financiera del banco. Los estudios pueden dar una aproximación del contexto económico y de negocio por el cual el banco atraviesa en estos momentos.

Además, se expuso una cantidad de información que permite contextualizar al lector, no solamente en términos teóricos o específicos del proyecto, sino también, permite expandir y ampliar la información que se pueda tener de la institución financiera analizada en este caso. Temas como, la visión, la composición accionaria, los temas del gobierno corporativo, las estrategias de internacionalización, las operaciones, la historia, los productos y servicios del banco y también la exposición de prácticas sociales y culturales dan al lector gran información sobre la importancia de Itaú Unibanco Holding S.A. en América Latina.

También, se pudo identificar los conceptos de comunidad en el banco, envueltos por grandes pilares y apoyados por una fuerte estrategia en responsabilidad social corporativa, que puede evidenciarse en este trabajo como el “core” o el centro de las buenas practicas del banco, delegando y definiendo los mejores procesos acorde a las expectativas de los accionistas y las directrices de la alta gerencia.

La conclusión central del proyecto, radica en las buenas prácticas, reflejadas y apoyadas por las estrategias comunitarias, que le permiten al banco construir, sostener y defender la imagen y la reputación del banco, dando así, la posibilidad de crear y fortalecer la identidad corporativa.

Dicha imagen, es fundamental y crítica en instituciones financieras, puesto que es la base para crear valor, confianza y seguridad en los consumidores.

Las estrategias comunitarias expuestas, que envuelven no solo donación de recursos, sino también la creación de espacios socio-culturales y espacios de debates y diálogos hacen que el Banco presente una clara presencia en su entorno, permitiéndole ser un actor activo en las actividades y en las decisiones de las localidades o comunidades donde actúa. Lo anterior, permite una mejor aproximación al cliente, al consumidor, a sus necesidades y a sus peticiones, puesto que siendo una parte activa de su entorno, puede identificar mejor los problemas y retribuir a la sociedad con la creación y elaboración de mejores productos, servicios y procesos. En eso se basa la idea de las estrategias comunitarias, y están fuertemente apoyadas por todas las actividades y normas impuestas en la cultura organizacional y las prácticas de responsabilidad social corporativas. Es claro, y se evidencia la presencia del banco en las comunidades donde pertenece, es claro también, el interés por integrarse a la comunidad, ser parte de las soluciones que lleven a un desarrollo constante, sostenible y es claro, su participación en proyectos que fomentan y patrocinan todo tipo de eventos, actividades o proyectos que tienen un nivel de impacto alto en las comunidades, especialmente en su calidad de vida.

Es fundamental, hacer entender al lector la importancia de dichas prácticas hoy en día, y cómo estas están beneficiando los resultados del banco, permitiéndole obtener información directamente de sus consumidores, lo que le permite elaborar mejores soluciones que, con certeza, lograrán posicionar en un mejor nivel al banco, y le permitirá obtener más ventajas competitivas. Dichos procesos, van a fortalecer la imagen y reputación de la institución financiera, incrementando y consolidando la identidad en todas las partes interesadas, lo que aumenta la percepción de confianza, seguridad y transparencia, pilares fundamentales para el sector bancario.

Se puede decir, que Itaú Unibanco Holding S.A. cuenta con dichas características, y toda la información aquí expuesta determina un claro camino y una clara definición de la estrategia que sigue llevando al banco a cumplir con los más altos niveles y estándares en el sector financiero mundial.

Referencias bibliográficas

- Alrubaiee, L., & Al-Nazer, N. (2010). Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: the customer's perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 155-174.
- Alvarado Muñoz, Ó., & Monroy del Castillo, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. (Spanish). *Cuadernos de administración*, 26(47), 259-283 .
- Aupperle, K. E., & Dunphy, S. (2003). Benchmarking financial assessment in the strategy course: A Qualitative and quantitative template. *Journal of education for business*, 78(4), 205-212.
- Avendaño C., W. R. (2013). Responsabilidad social y responsabilidad social corporativa: una nueva perspectiva para las empresas. *Revista Lasallista de investigacion*, 10(1), 152-163.
- Bailey, M., Feher, K., & Kavanagh, S. (2011). Improve performance using the GFOA'S new financial Management assessment tool. *Government Financial Review*, 27(4), 18-22.
- Bautista S. , R. (2012). ¿Qué quiere decir comunidad? *Bolivian Studies Journal*, 19,159-189.
- Berk, J. & Demarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas* (1ª ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Bloomberg. (2014). Investor Poll. Recuperado el 27 de noviembre del 2014, desde: <http://www.bloomberg.com/infographics/2014-05-12/global-investor-poll.html#global-economy>
- Borisavljevic, K. (2013). Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing. *Economic Horizons*, 15(3), 261-263.
- Burkhardt , J. H., & Wheeler , j. R. (2013). Examining financial performance Indicators for acute Care hospitals. *Journal of Health care finance*, 39(3), 1-13.
- Chien-Ta, H., & Yun-Shan, W. (2006). Benchmarking performance indicators for banks. *Benchmarking International Journal*, 13(1), 147-159.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). DANE indicadores. Recuperado el 27 de Abril de 2014, de <http://www.dane.gov.co/>
- Duarte, P. H. E. (2013). Structural Unemployment in Brazil in the Neoliberal Era. *World Review of Political Economy*,4(2), 192-217.
- Ernst, M., & Moretti, L. (2013). The BRICs 12 years in review: Which countries truly dominate emerging markets? *The Brown Journal of World Affairs*, 20(1), 303-310.

- Galeago, I., Formigoni, h., & Pompa, M. T. (2013). Corporate Social Responsibility Practices at Brazilian firms. *Revista de Administracao de Empresas da FGV-EAESP*, 50(1), 24-36.
- Ganga, F. A., & Vera, J. R. (2008). El gobierno corporativo, consideraciones y cimientos teoricos. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 93-126.
- García, C. M. (2006). Una aproximacion al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Gastañaduy Benel, A. (2003). Marketing de instituciones deportivas: de las relaciones publicas a la valoracion de la imagen corporativa como activo intangible. *Cuadernos de Difusión*, 8(14), 41-61.
- Gupta, R. (2007). Accounting based valuation models and securiy prices in India- an Empirical assessment. *The Business Review*, 7(1), 158-163.
- Honková, I. (2012). Financial Health and the Cost of Capital of travel agencies before and after the crisis. *Scientific paper of the University of Pardubice. Series D*, 18(24), 77-89.
- Horngrén, C. T. (2000, p.50). *Introducción a la Contabilidad Financiera* (7 ed.). México: Pearson Education.
- Hrdý, M., & Simek, B. (2012). Valuation of the company in financial distress. *E+M Ekonomie a Management*, 4, 121-133.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014). Indicadores. Recuperado el 27 de Abril de 2014, de <http://www.ibge.gov.br/home/>
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2014). Relatorio Anual 2013. (S.L.). (S. Ed.). Recuperado el 23 de Abril de 2014, desde: https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/2013RAO_port.pdf?title=Relat%C3%B3rio%20Anual%20Consolidado
- Itaú Unibanco Holding S.A. Chile. (2013). Informe de Gestion Sustentable. (S.L.). (S. Ed.). Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, desde: <https://banco.italu.cl/wps/wcm/connect/6c7e98d3-262a-49be-bf4a-5a9798b5957b/Itau-Chile-Reporte-Sustentabilidad-2013.pdf?MOD=AJPERES>.
- Juárez, F. (2011a). Financial Health and Risk in the tourism sector in Colombia. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, 5(4), 747-754.

- Juarez, F. (2011b). A critical Review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13404-13409.
- Juárez, F. (2011c). Health and Epidemiology of the internal risk factors in the financial statements of the tourism sector in Colombia. In A. Zemliak, & N. Mastorakis (Eds.). *Recent Advances in Business Administration. 5th WSEAS International Conference on BUSINESS ADMINISTRATION (ICBA '11)*, 103-107.
- Juárez, F., & Chacón, Á. M. (2013). Community strategies that replace marketing in the relationship between continuing education organizations and the community. *Educational Research*, 4(3), 231-238.
- Juárez, F., & Farfán, Y. (2012). A statistical, epidemiological and financial health approach to the retail trade sector in Colombia. *African Journal of Business Management*, 6(16), 5606-5614.
- Lyons, J., & Trevisani, P. (2014, Oct 27). World news: Brazil's president wins rancorous runoff -- rousseff is re-elected over conservative challenger after tight race that reflected deep social and economic divisions. *Wall Street Journal*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2014 desde: <http://search.proquest.com/docview/1616419150?accountid=50434>
- Macedo, J. J. (2007, p.16). *Introduccion a la contabilidad*. México: Umbral editorial, S.A.
- Matlack, C. (2014, Jul). Are the BRICS nations too splintered to be a bloc?. *Business Week*, 1.
- Miller, R. (2014). Europe Deflation Risk Seen by 74% in Global Investor Poll. *Bloomberg news*, 1. Recuperado el 25 de Agosto del 2014 desde: <http://www.bloomberg.com/news/2014-05-11/europe-deflation-risk-seen-by-74-in-global-investor-poll.html>
- NESLOP. (2014). Pulso de poderes alrededor del nuevo banco de los BRICS. *Portafolio*, Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview/1545200505?accountid=50434>
- Palazón, M., Sicilia, M., & Delgado, E. (2014). The role of social network sites in generating "Brand Love". *Universia Business Review*, (41), 18-39.
- Pérez, A., & Rodriguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputacion de la empresa: Integracion de propuestas teoricas para una gestion exitosa. *Cuadernos de gestión*, 14(1), 97-126.
- Poongavanam, S., & Suresh, B. (2012). a Study on measuring the financial health of BHEL using Z Score Model. *Journal of commerce & accounting research*, 1(4), 60-64.

- Reinares, P. J., & Pozoa, J. M. (2004). *Marketing Relacional* (2ª ed.). Madrid, España: Financial Times - Prentice Hall.
- Reis, R. (2012). Marketing Relacional e Marketing Direto num context BTB: O setor da Formação em Portugal. *Revista Portuguesa de Marketing*, 29(1), 67-81.
- Ryals, L. J., & Knox, S. (2005). Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on Relationship Marketing Strategies and Shareholder value. *European Journal of Marketing*, 39(5), 456-471.
- Salinero, J. G. (2004). Estudios Descriptivos. *Nure Investigación*, 1(7), 1-3.
- Sastre, R. (2007). Gobierno corporativo y narrativas organizacionales, el caso del banco Itaú. *Empresa y Humanismo*, 10(2), 221-247.
- Shirai, D. (2009). Itau unibanco: Behind the merger. *LatinFinance*, 32-34.
- Torres, E. (2007). Construcción de la confianza del consumidor hacia la banca en Internet: un análisis de los factores de la imagen corporativa. *Estudios en Administración*, 14(1), 23-45.
- Universidad del Rosario. (2013). *Documento descriptivo de las líneas de investigación gerencia, liderazgo, realidad y estrategia*. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Valkauskas, R. (2013). Assessment of the financial position of a company: *Theoretical aspect*. *Ekonomika*, 92(3), 166-180.
- Vélez, J. F. (2013). Proceso de internacionalización de compañía multinacional de un país en desarrollo: la decisión de inversión extranjera directa del grupo Bimbo. *Pensamiento y Gestión*, (34), 54-68
- Vernengo, M. (2011). The Brazilian Economy After Lula: What to Expect? *CESifo Forum*, 12(1), 17-22.
- Zylbersztajn, D., Pimentel, D., & Claro, P. (2005). Relationship Marketing Strategies: When buyers and Suppliers Follow different strategies to achieve performance. *Brazilian Administration Review*, 2(2), 17-34.