



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO DE GRADO

**REDISEÑO DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL DE
LA BANCA ESPECIALIZADA, CASO DE ESTUDIO BANCA
PRIVADA –BANESCO**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

Por:

Luis Alberto Rivas Castillo

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor

Lucia Rodriguez

Caracas, Enero de 2.008

Caracas, 18 de Diciembre de 2007

Director Programa Gerencia de Proyectos
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: **Aprobación de Tutor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado titulado **“REDISEÑO DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL DE LA BANCA ESPECIALIZADA, CASO DE ESTUDIO BANCA PRIVADA –BANESCO”**, presentado por el ing. Luis Alberto Rivas Castillo, titular de la cédula de identidad N° **13.161.922**, como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing. Lucia Rodríguez.

C. I. N°

Agradecimientos

“A todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo especial de grado, especialmente a la Licenciada Ana Delgado, los Ingenieros: Mariaalejandra Vera, Lucia Rodríguez y al equipo de CE Soluciones.”

.

Índice General

	p.p
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRAFICAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
1. Justificación del Proyecto	3
2. Planteamiento del Problema	4
3. Objetivos del Proyecto	7
3.1 Objetivo General	7
3.2 Objetivos Específicos	7
4 Marco Metodológico	7
5. Resultado e Implicaciones	10
6. Consideraciones Éticas y Legales	10
CAPITULO II MARCO TEORICO	
1. Marco Teórico	12
2. Estructura Organizativa	20
2.1 Estructura organizacionales formales	20
2.2 Estructura Lineal	21
2.3 Estructura Matricial	21
2.4 Estructura por Departamentalización	23
2.5 Estructura por Producto	24

2.6 Estructura por Territorio	25
2.7 Estructura por Cliente	25
2.8 Estructura Circular	26
2.9 Estructura Híbrida	27
2.10 Estructura Monofuncional	28
3. Definiciones inherentes a la organización	28
3.1 Micro segmentos	28
3.1.1 Primera Clase Plus	29
3.1.2 Primera Clase Consolidada	29
3.1.3 Primera Clase Crecimiento	29
3.1.4 Primera Clase Clásico	29
CAPITULO III MARCO ORGANIZACIONAL	
1. Marco Organizacional	32
2. Historia de la Organización	32
CAPITULO IV Presentación y Desarrollo de Objetivos	
1. Presentación y Desarrollo de Objetivos	39
2. Situación Actual de Banca Privada	39
3. Análisis de la Matriz DOFA Banca Privada	51
4. Redefinición del direccionamiento estratégico de Banca Privada Banesco	57
4.1 Sistema de Valor de Banca Privada	57
4.2 Procesos Primarios de Banca Privada	58
4.3 Procesos de Soporte de Banca Privada	62
4.4 Factores Críticos de Éxito de Mercado	65
4.5 Misión de Banca Privada	66
4.6 Visión de Banca Privada	69
5. Adecuación de roles y capacidades dentro de Banca Privada	71

CAPITULO V LA PROPUESTA

1. Bases de Diseño	76
2. Premisas de Diseño	77
3. Premisas de Funcionamiento	77
4. Tipos de Estructuras Organizacionales	78
5. La Triada de Negocio	81
6. Dimensionamiento de Banca Privada	84
6.1 Premisas de Dimensionamiento de Banca Privada	84
6.2 Resultados del Dimensionamiento de Banca Privada	85
7. Costo del personal asociado a la propuesta	88
7.1 Costo Total Asociada a la propuesta	90

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	91
Recomendaciones	93

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
----------------------------	----

ANEXOS

Anexo A Cuestionario para la Evaluación Clientes VIP	98
Anexo B Guía para realizar las entrevistas Vicepresidencia de Banca Privada Banesco, Banco Universal	103
Anexo C Dimensionamiento Banca Privada	108

Índice de Figuras

Figura N°:	p.p
1 Cadena de Valor de Porter	16
2 Sistema de Valor de Porter	17
3 Organigrama de Banesco	35
4 Organigrama Gerencia Regional Banca Privada	37
5 Sistema de Valor de Banca Privada	58
6 Sistema de Valor de Banca Privada	77
7 Estructura Triada de Negocios	81
8 Funcionamiento de la Triada de Negocios	82

Índice de Tablas

Tabla N°:		p.p
1	Matriz TOWS (DOFA) para la formulación de estrategias	19
2	Capitación del Publico mas Captaciones cedidas	33
3	Cartera de Crédito	33
4	Componentes de Trabajo de Banca Privada	49
5	Análisis DOFA Banca Privada I	53
6	Análisis DOFA Banca Privada Cont. II	54
7	Análisis DOFA Banca Privada cont. III	55
8	Matriz General DOFA Banca Privada	56
9	Macro proceso Conocimiento del mercado y de los clientes	59
10	Macro proceso Originar clientes	60
11	Macro proceso Desarrollar Clientes	61
12	Macro proceso realizar servicio de post venta	62
13	Macro proceso Evaluar resultados de la Gestión	63
14	Macro proceso Gestión Administrativa / Operativa	64
15	Macro proceso Gestión de alianzas estratégicas.	64
16	Factores Críticos de Éxito del Mercado de Banca Privada	66
17	Lineamientos de la Misión Banca Privada	68
18	Pilares de la Organización Banca Privada	70
19	Roles y responsabilidades Banca Privada.	72
20	Carga visionada Gerente de Negocios	73
21	Carga de trabajo visionada ejecutivo de cuentas	74
22	Carga de trabajo visionada asistente operativo	75
23	Matriz de Selección de Tipo de Estructuras	79
24	Fortalezas y Debilidades Estructura por Cliente	80
25	Análisis comparativo de estructuras	83
26	Composición Cartera Pasiva Bs. Y US\$ Banca Privada	85
27	Resultados Dimensionamiento por Gerencia Regional	86

28	Resultados Dimensionamiento por Gerencia Regional Cont.	87
29	Resumen general de cargos Banca Privada	88
30	Head Count Banca Privada	89
31	Costo Asociado a la Plantilla	89
32	Costo Total Propuesta	90

Índice de Graficas

Grafica N°:	p.p
1 Conocimiento de Planes	40
2 Medios de Comunicación Banca Privada	41
3 Nivel de Satisfacción de Clientes Banca Privada	42
4 Indicadores de calidad de Banca Privada	43
5 Tiempos de Atención Banca Privada	43
6 Requerimientos de Banca Privada	44
7 Conocimiento de productos de Banca Privada	45
8 Evaluación de beneficios de Banca Privada	45
9 Fortalezas y debilidades del servicio de Banca Privada	46
10 Oportunidades de mejoras del servicio de Banca Privada	46
11 Posicionamiento diferencial de Banca Privada	47
12 Análisis de correspondencia de Banca Privada	48
13 Imagen de Banesco	48
14 Componente de trabajo ejecutivo de cuentas	50
15 Componente de trabajo asistente operativo	51



RESUMEN

REDISEÑO DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL DE LA BANCA ESPECIALIZADA, CASO DE ESTUDIO BANCA PRIVADA –BANESCO

Autor: Ing. Luis Rivas.

Tutor: Ing. Lucia Rodríguez.

Fecha: 2007.

El problema que se abordó en el presente estudio se refiere en concreto a la necesidad que tenía la Banca Especializada con caso referido a Banca Privada en Banesco Banco Universal, en evitar la disminución de su participación en el mercado financiero actual y en los factores diferenciadores como: el canal de venta a consecuencia de la evolución en el tamaño, la configuración y el comportamiento del segmento AB en Venezuela en los últimos años, asimismo la transformación de Banesco hacia una mayor segmentación de sus canales de venta y la masificación de la atención a los segmentos restantes.

La preocupación principal de Banca Privada siempre ha sido y será la de dar a sus clientes una atención personalizada, asesoría financiera y la mejor calidad en servicio, de igual forma en el modelo de negocio de Banesco Banco Universal las Bancas Especializadas cumplen un papel primordial ya que atacan segmentos específicos de mercado, buscando una ventaja competitiva sostenible, Banca Privada es la responsable del desarrollo y manejo integral de la relación con clientes personas naturales con el perfil AB.

En función de lo expuesto anteriormente se propone como objetivo general rediseñar la arquitectura organizacional de la Banca Privada. El estudio estará en el ámbito de investigación y desarrollo, estructurado en dos fases fundamentales, la primera fase diagnosticará la realidad situacional, mediante un estudio 360 (entrevista semi estructurada a colaboradores, pares, dirección, y clientes), empleando la herramienta de las Siete S de Mckinsey y determinando las funciones y capacidades claves de los roles de la unidad de negocio. La segunda fase consistirá en el diseño de la propuesta que se llevara a cabo mediante el estudio cuantitativo y cualitativo de los datos recabados, formulando un análisis FODA para determinar los objetivos estratégicos y la cadena de valor de Banca Privada. Finalmente con el conocimiento de la visión estratégica del negocio y de los roles permitirá redefinir la estructura organizativa. En función de las capacidades de los nuevos roles y del tamaño del canal de venta se determinará el dimensionamiento del área, logrando cubrir las expectativas del mercado actual y sustentar el crecimiento de la unidad de negocio dentro de la organización.

Palabras Claves: Rediseño, Arquitectura, Banca Especializada, Estudio 360, FODA

Introducción

Con la evolución de la globalización en el mundo actual y el establecimiento de nuevas organizaciones en el mercado, se ha podido percibir que la competencia desarrollada por muchas, hacen evidente que hoy una organización no sobreviva únicamente en el tiempo con el sólo hecho de existir, sino se hace necesario establecer parámetros dentro de la arquitectura organizativa que ayuden y faciliten el logro de la misión y visión que éstas se proponen al establecerse formalmente.

Es así que las organizaciones en general deben buscar la competitividad en sus gestiones y procesos de trabajo, teniendo claro el diseño organizacional, para ser congruentes con las expectativas de calidad que demandan las mismas organizaciones, los clientes y el mercado general en el que se encuentra establecida. De allí que en la integridad de la organización, se desarrollen capacidades para proponer estrategias que respondan a los objetivos planteados.

La estrategia alinea los esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos, siendo algo más que sólo cursos de acción y tácticas; siendo en sí, un lazo para empalmar vínculos que permiten a la organización acoplarse al ambiente externo, sin perder el horizonte hacia su direccionamiento. En este ámbito, el fin primordial de proponer estrategias al cliente es proporcionar herramientas e instrumentos que ofrezcan aportes significativos e innovadores en beneficio de la colectividad en general.

Es por esto que la presente investigación tiene el objetivo de rediseñar la estructura para la Banca Privada-Banesco. El estudio desarrollado bajo el paradigma de investigación y desarrollo, se encuentra estructurado en el capítulo correspondiente al planteamiento del problema; la situación objeto de estudio, los objetivos a lograr, la justificación, los fundamentos teóricos que sustentan la base del estudio se desarrollan en el capítulo de marco conceptual, se describe el marco organizacional de la Banca Especializada Banca Privada Banesco así como la funcionalidad de la misma en el capítulo denominado marco organizacional, el

capitulo IV describe el desarrollo de los objetivos específicos de la presente investigación dando base para el desarrollo de la propuesta en el capitulo V.

Finalmente como valor agregado se presentan las conclusiones y recomendaciones que permitirán fortalecer tanto el estudio realizado como el desarrollo de la propuesta.

Capítulo I

El Problema

1. Justificación del Proyecto.

La redefinición de una estructura es una pieza fundamental, ya que con ella se manifiesta así pericia y destreza de las organizaciones en asumir cambios, tomando en cuenta el impacto que ejerce el mismo en el ambiente interno y externo de la organización; desde el nivel estratégico hasta los niveles inferiores de la misma, y su proyección en el ambiente externo.

En este sentido, los grandes cambios estructurales en numerosos sectores, originados por importantes factores tales como: la liberalización, la competencia global, las discontinuidades tecnológicas y las cambiantes expectativas de los clientes, plantean nuevas dificultades a los directivos de las organizaciones. En consecuencia un rediseño organizacional debe entenderse no sólo desde la perspectiva del negocio, sino desde una perspectiva más amplia enfocada al macro y micro entorno en el que se desenvuelve la organización.

Ahora bien, ¿por qué es importante llevar a cabo esta propuesta? Básicamente por tres razones sencillas; la preocupación de la Banca Privada siempre ha sido y será la de dar a sus clientes una atención personalizada, asesoría financiera y la mejor calidad en servicio.

Adicionalmente, el modelo de negocio de Banesco Organización Financiera las Bancas Especializadas cumplen un papel primordial ya que atacan segmentos específicos de mercado, buscando una ventaja competitiva sostenible y en este caso Banca Privada es la responsable del desarrollo y manejo integral de la relación con clientes personas naturales, perfil AB (segmento personas Very Important Person -VIP).

Cabe destacar que el segmento de Personas AB, valora significativamente la calidad de servicio, seguridad y confidencialidad en sus operaciones bancarias, así

como les resulta de gran valor una atención personalizada, un servicio integral y anticipación a todas sus necesidades financieras. Estas son las razones principales por la cual el personal de Banca Privada que presta el servicio debe tener una alta capacidad de respuesta, ofreciendo una asesoría e información oportuna y conocimiento de los productos y servicios de la organización.

Banca Privada fue particularmente importante en los inicios de Banesco, cuando éste se comportaba como un jugador de nicho en segmentos de personas de alta renta.

En función de lo expuesto anteriormente, para solventar la situación actual se propone un rediseño de estructura, en función del nuevo planteamiento estratégico para el Segmento Personas AB que permita un modelo de rentabilidad de la unidad de negocios de Banca Privada.

Los resultados obtenidos, permitirán corregir las debilidades que presenta Banca Privada ante la competencia, aprovechar las oportunidades del entorno, así como también mantener e incrementar sus fortalezas y reducir sus amenazas.

Es desde este punto de vista que la investigación propuesta tiene como finalidad la aplicación de conceptos y técnicas básicas como el diseño de organizaciones eficientes, determinando la mejor estructura acorde a la realidad actual. Logrando una reorganización operativa y funcional de la estructura de la Banca Privada agrupando actividades en base al nivel y complejidad de las mismas, con la finalidad de abrir espacios y liberar tiempo del ejecutivo de cuentas que permitan maximizar el esfuerzo hacia la captación y atención de nuevos clientes, la venta cruzada y la asesoría.

2. Planteamiento del Problema

La estrategia en la actualidad no es sólo una herramienta que utilizan las empresas como arma potencial para combatir a sus competidores, sino que va más allá para esclarecer el comportamiento de lo que podría ser un conjunto de acciones, parámetros y actitudes. No es algo nuevo, data de épocas antiguas donde los ejércitos la utilizaron como un recurso para tomar ventaja ante sus enemigos.

El comienzo de las estrategias yace hace varios siglos atrás, desde tiempos de la prehistoria, donde historiadores se han encargado de recolectar información y conocimientos acerca de la vida y la muerte, así como de estrategias triunfantes y fallidas que servirán de referencia en un futuro, entendiéndose así estrategia como un término que proviene de las palabras griegas: “*stratos*”, que significa ejército y “*ag*”, que significa dirigir; por tanto, estrategia equivale a dirigir ejércitos.

En este sentido, se observa una cadena histórica que ata los conceptos estratégicos relacionados con el gobierno, las instituciones militares y los negocios con los tiempos antiguos, donde el rompecabezas encaja perfectamente y paralelamente a la actualidad, en el cual las empresas pretenden indagar las fuerzas de sus contrincantes, para así poder dominarlas y tomar ventaja, concentrando los recursos disponibles y competir ofensivamente ante ellos.

Es así en la actualidad como las organizaciones pueden actuar con cierta flexibilidad, enfrentándose y adaptándose ante un entorno turbulento, donde el cambio constante, les obliga a transformarse internamente para adaptarse de la mejor manera posible; donde la aparición de nuevos sistemas económicos-sociales, así como de nuevas exigencias por parte de los clientes influenciados bajo el fenómeno de la globalización hacen que nazcan nuevas condiciones competitivas para poder sobrevivir.

En este sentido el pensamiento estratégico supera al pensamiento científico, no excluyéndolo, sino integrándolo, teniendo como objetivo buscar la capacidad de anticipación de los acontecimientos, visualizar un destino, construirlo y alcanzar el futuro que se considera más conveniente para una empresa. Es por esto que toda empresa competitiva cualquiera que sea su gestión se basa en una estrategia para poder cumplir sus objetivos, por esta razón es tan importante saber lo que se quiere para, a partir de ahí, poder dar los pasos necesarios para conseguirlo.

El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: el punto de vista del estratega de la organización, que ve el mundo de un modo diferente, es un conocimiento que se desarrolla a través de la práctica, requiriendo el apoyo, conocimientos y la energía de los trabajadores de la empresa para llevarlo a cabo. La cultura organizacional es el generador invisible de esa energía, de cambio, capacitación y educación continua de la organización, elementos relacionados con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida que es la piedra fundamental para conseguir el éxito de la organización.

Por esta razón, el problema que se abordará en el presente estudio se refiere en concreto a la necesidad que tiene la Banca Especializada con caso referido a Banca Privada, en Banesco Banco Universal de rediseñar su estructura organizativa, ya que se percibe una erosión en la participación de la Banca Privada y en los factores diferenciadores como canal de venta, a consecuencia de:

- a) La evolución en el tamaño, la configuración y el comportamiento del segmento AB en Venezuela en los últimos años. Esto a causa de la ampliación de la base de clientes, manteniéndose algunos clientes rentistas tradicionales e incorporando los nuevos micro-segmentos (Primera Clase Plus, Primera Clase Consolidada, Primera Clase Crecimiento y Primera Clase Clásico) lo que provocó la saturación de la capacidad de atención por parte del ejecutivo de cuentas al sobrepasar el tamaño del canal.
- b) Baja utilización de canales electrónicos por los clientes, lo que incrementa el nivel de transacciones.
- c) Una transformación de Banesco hacia una mayor segmentación de sus canales de venta.
- d) Masificación de la atención al segmento inferior a la Banca Privada (Segmento Premium).

De todo lo mencionado anteriormente, se plantea la siguiente interrogante, a la cual se dio respuesta con el desarrollo de la presente investigación: ¿Cuál debe ser la estrategia que logrará la disminución en la saturación de las cargas de trabajos los roles de Banca Privada, maximizar la capacidad de servicio y tiempos

disponibles para captar nuevos clientes y negocios, logrando abrir espacios tanto en los tiempos de Ejecutivos de Cuentas y de Asistentes Operativos con la finalidad de optimizar el desarrollo de las capacidades de cada cargo lo máximo posible?.

3. Objetivos del Proyecto

Para dar respuesta a la interrogante planteada, se formuló los siguientes objetivos:

3.1 Objetivo General

Rediseñar la arquitectura organizacional de la Banca Especializada Banca Privada-Banesco con la finalidad que apalanque los objetivos estratégicos de la organización

3.2 Objetivo Específicos

- Diagnosticar la realidad situacional de Banca Privada- Banesco
- Establecer análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existentes en Banca Privada-Banesco
- Redefinir el direccionamiento estratégico de Banca Privada- Banesco
- Adecuar roles y capacidades dentro de la unidad de negocio de Banca Privada-Banesco
- Formular la nueva estructura organizacional para Banca Privada basada en la estrategia, necesidades del negocio y capacidades existentes

4 Marco Metodológico

El nivel de la investigación define los procedimientos necesarios para obtener la información que se necesita estructurar o resolver para el problema de investigación. El estudio a realizar requiere de la implementación de una investigación y desarrollo de una propuesta de rediseño. La investigación se orientara a la indagación de campo y documental, ya que una parte de la investigación se desarrollará a partir de la obtención de datos provenientes de documentos o materiales impresos y otra parte de datos serán tomados en la realidad de la organización sin la manipulación de variable alguna.

La investigación documental como expresa Arias (2004:47) “se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”.

En el manual de la UPEL (2004:14) se define investigación de campo como: El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos a predecir su ocurrencia, haciendo uso de los métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

La población que se considerará para el estudio estará conformada por el conjunto de personas que laboran en Banca Privada Región Metropolitana, constituido por el Vicepresidente, Gerentes Regionales, Ejecutivos de Cuentas y Asistentes Operativos, así como también por los clientes que utilizan el servicio de Banca Privada, recopilándose la información mediante preguntas que miden los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de las variables surgidas del problema.

Dado que en la actualidad el personal gerencial se encuentra altamente involucrado en el cambio de estructura, es factible por parte del investigador estudiarlos en su totalidad, razón por la cual no se seleccionará muestra, sino que se realizará un censo poblacional. En consecuencia, esta población es finita y susceptible de ser agrupada en un listado que identifica a cada uno de sus elementos.

Con respecto a los clientes se tomará como población para el estudio, las personas que sean entrevistadas por la Vicepresidencia Ejecutiva de Comunicaciones Integradas de Mercadeo de Banesco, en específico la Gerencia de Investigación de

Mercado, la cual se encargará de realizar una evaluación de Calidad y Servicio de Banca Privada.

En la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta a través de sus instrumentos: la entrevista, a fin de lograr la mayor precisión en la recolección de los datos. Esta técnica es definida por Palella y Martins (2004:111), como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”.

La entrevista tendrá un carácter semi-estructurado y se enfocará al personal administrativo y gerencial de Banca Privada, considerando que estas fuentes de información poseen un amplio conocimiento que proporcionarán verbalmente, dictando un diálogo entablado que permitiendo obtener datos, opiniones, conductas, deseos y expectativas respecto al contexto de estudio que son imposibles observar directamente.

La simple recopilación de información no constituye una investigación, por tal motivo es fundamental analizarla, y para ello se requiere procesar sistemáticamente los datos obtenidos. Weiers (1993:437), establece que “el proceso de preparación de datos incluye la corrección de ellos, codificación de las respuestas en categorías y su tabulación en frecuencias y tablas”.

A efectos del procesamiento de la información en la presente investigación, se empleará la tabulación, la cual establece la frecuencia en las respuestas. Los resultados se presentarán a través de gráficos de sectores y barras que señalan cuantitativamente los resultados obtenidos y, permiten realizar el análisis cualitativo que distingue la relación de la información obtenida con el objetivo de estudio.

Finalmente se desarrollará una propuesta de estructura en función del análisis de los datos recabados y validados, permitiendo desarrollar el diseño estructural a un alto nivel en base a: mejores prácticas del mercado, capacidades instaladas y

requeridas, verificación de enlaces horizontales y verticales, análisis de dirección y estrategia, así como el análisis de procesos.

El diseño deberá contener la nueva estructura con procesos gerenciales y operativos que la soportan, esquema de interrelaciones con otras áreas y estrategia de implantación, el nuevo modelo debe ser capaz de adaptarse a las necesidades actuales del mercado y de la organización.

5 Resultados esperados e implicaciones

Una vez realizado todo el levantamiento de información de la realidad situacional de Banca Privada se obtendrá la caracterización de la organización actual, procesos y perfiles de los colaboradores, mediante el análisis cargas de trabajo de cada uno de ellos, todo esto con la finalidad de tener una nueva estructura que permitirá:

- Ajustar el modelo de negocio de acuerdo a las características y necesidades del segmento de mercado.
- Cubrir las expectativas y metas de la organización.
- Distribuir la concentración de actividades de un rol y equilibrar la alta carga de trabajo en los roles existentes

6 Consideraciones éticas y legales

Las consideraciones éticas y legales parten de que ambos términos están vinculados al código de conducta o al sistema de principios morales que el individuo posee, los cuales rigen o guían su actuación durante la ejecución de actividades y manipulación de la información.

Por tocar puntos estratégicos en lo que se refiere al manejo de datos, variables, costos y otros, se consideró y estableció factores de conversión para los datos mostrados, ya que es un derecho existente entre el empleado y la organización en la cual se llevó a cabo el estudio, en vista que se manejó información confidencial de Banesco, así como indicadores de gestión económicos asociados a cliente, productos y servicios.

Para la presente investigación se deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones éticas y legales que impone la Organización:

- Políticas de Seguridad de Información.
- Prevención y Control de Legitimatización de Capitales y Detección de Actividades de Financiación de Terrorismo y de Actividad afines y Convexas
Funcionamiento de las Bancas Especializadas en Banesco.

Capítulo II

1. Marco Teórico

Todo proceso de reorganización debe comenzar por especificar el requerimiento del cliente. Las necesidades del cliente generalmente son muchas y variadas, pero no siempre lo que desea el cliente es lo que necesita.

Para realizar un estudio organizacional es necesario partir de dos puntos principales:

- a) Definir el ámbito de su necesidad, tratando de identificar los objetivos contemplados.
- b) Priorizar las necesidades cuantificándolas y organizándolas.

Es por esta razón que para definir una estructura ésta debe seguir a la estrategia de la organización. El proceso estratégico posee determinadas regularidades como diseño, ejecución y control, lo cual permite crear la base necesaria para que el proceso no sea solo un deseo, sino un proceso de implantación real del mismo. Es por esta razón que es necesario establecer ciertos conceptos como lo son:

Planeación estratégica

Definición; según Chiavenato (2002:228) “El resultado del proceso, es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años”.

Características; como lo cita el autor Chiavenato (2002:228) la planeación estratégica presenta cinco características fundamentales:

1. La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.
2. La planeación estratégica se orienta hacia el futuro.
3. La planeación estratégica es un proceso de construcción.
4. La planeación estratégica es amplia.
5. La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional.

Misión y Visión

Para una empresa poder definir la misión de su negocio, debe formular un propósito duradero que permita diferenciarla ante otras empresas del mismo ramo. En efecto los autores Hellriegel y Slocum (1998:160) citan la misión de la siguiente manera: “es el propósito o razón de existir de una organización”.

Por otro lado la misión no solo dará el porque de la empresa, sino que la complementará el concepto de visión, el cual se refiere a los deseos futuros de la organización. Igualmente los autores Hellriegel y Slocum (1998:160) conceptualizan la visión como: “aspiraciones y valores fundamentales de una organización, generalmente atractivos para las mentes y los corazones de los miembros.”

Estrategia Corporativa

Según el autor Mintzberg (1998:72), la estrategia corporativa es: “El patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas...”.

Por otra parte el autor Serna Gómez (2000:157) distingue que el desarrollo de la estrategia corporativa comprende tres (3) elementos claves:

1. La ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir algo que esta particularmente bien y por lo tanto la distingue de sus competidores.
2. Encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa.
3. Encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas, y los nichos que están a su alcance.

Establecimiento de las estrategias

Para precisar la estrategia explicita de un plan, según The Executive Guide to Strategic Planning (1987:98), se requiere de un proceso de cinco pasos:

1. Definir y determinar los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización.
2. Establecer estos por orden de prioridad.
3. Determinar la fuerza motriz de la organización.
4. Identificar los cambios que se deben presentar cuando se señala un rumbo nuevo.
5. Formular una definición de estrategia que establezca un rumbo claro para la organización.

Cultura Organizacional

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, facilitan la toma de decisiones y el cumplimiento de las estrategias. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso con esa estrategia. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Siendo importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia, el pensamiento y la actitud directiva.

Los autores Menguzzato y Renau (1991:27) acotan que la cultura que subyace en toda organización, se presenta a veces un protagonismo inesperado en el éxito y fracaso de una estrategia, por lo que su comprensión y análisis, a través del llamado audit de la cultura, es imprescindible para establecer un diagnóstico estratégico completo de la empresa.

El autor Elliot Jacques por otro lado opina (1951:151) que la cultura de la organización es:

La forma, acostumbrada o tradicional, de pensar y de hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por todos los miembros de la organización, y que los miembros nuevos tienen que aprender y aceptar, cuando menos parcialmente, para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cadena de Valor de Porter

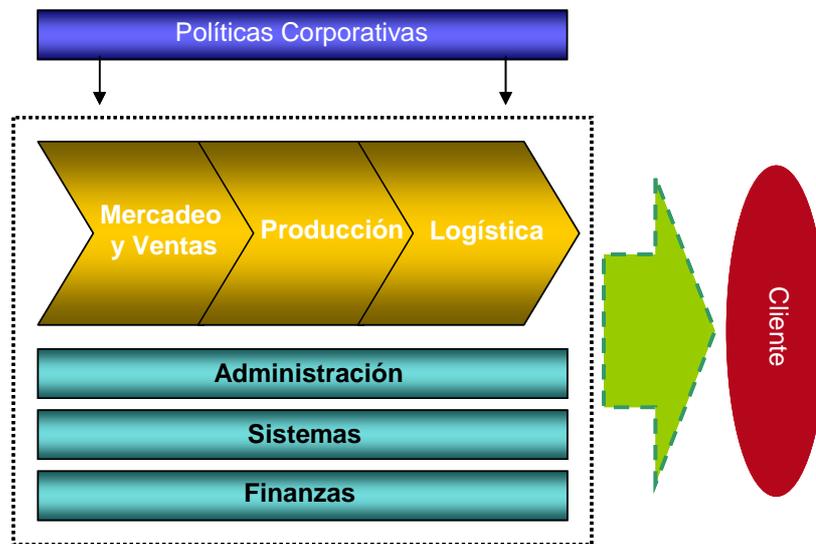
Un modelo de negocio (también llamado diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación.

Podemos mencionar tres modelos de negocio:

- El negocio cuya estrategia es el liderazgo en productos: estas empresas son flexibles, ampliamente empoderadas, innovadoras.
- Negocios centrados en la intimidad con el cliente: son flexibles a la medida del cliente, altamente empoderados, con conocimiento profundo de sus clientes y sus necesidades, sus nichos de mercado son muy exclusivos pero de altos márgenes, la atención y satisfacción del cliente es más importante que el precio.
- Negocios cuya proporción del valor es la excelencia operacional: el cliente es altamente sensible al precio, son mercados masivos de muy poco margen, con procesos estandarizados y decisiones altamente centralizadas. Tiempo y oportunidad se vuelven parte fundamental del centro de la organización.

La identificación de los modelos de negocio determina cuáles son los procesos clave en cada uno de ellos y la identificación de sus procesos claves permitirá, que los procesos se alinien con la estructura y estrategia, para finalmente definir la cadena de valor del respectivo negocio, tal como se ejemplifica en la siguiente figura.

Figura N° 1. Cadena de Valor de Porter.



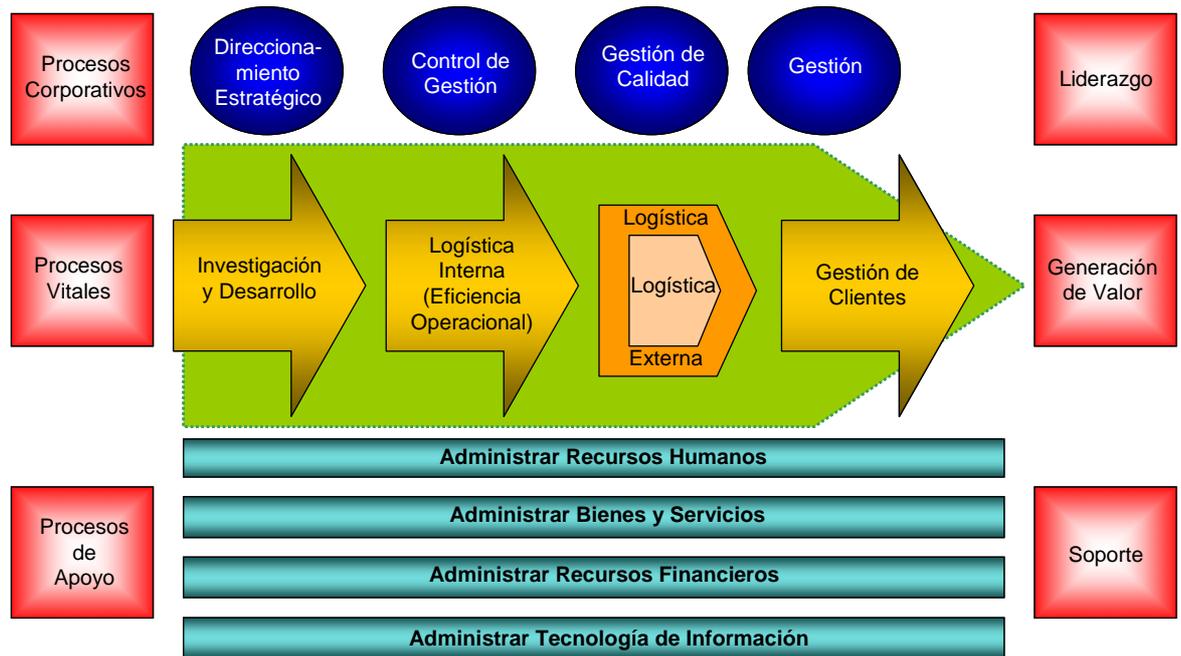
Fuente: Estrategia y ventaja competitiva (2006)

La cadena de valor, así definida, la integran los procesos estratégicos, entendidos como aquellos que direccionan a la institución, ataca a los procesos céntricos, los inherentes al negocio, y los de soporte. Los procesos céntricos requieren una integración horizontal generadora de valor en cada interacción, mientras los de soporte tienen relaciones verticales con los procesos céntricos, como facilitadores para que estos al final produzcan un margen o valor.

Los procesos estratégicos son el marco de referencia de toda la organización y, por tanto, direccionan el desarrollo y actuación de los procesos clave y los de soporte.

La claridad en la definición del modelo de negocio y la cadena de valor permitirán diseñar una estructura organizacional acorde con la estrategia, esta relación la podemos apreciar en la siguiente figura.

Figura N° 2. Sistema de Valor de Porter.



Fuente: Estrategia y ventaja competitiva (2006)

Tanto el modelo de negocios como la cadena de valor se soportan en una visión por procesos. Por tanto, la organización debe tener una estructura por procesos, o al menos, la gerencia debe estar orientada por procesos; como lo exige la ISO 9.000 versión 2.000.

La gestión por procesos es un sistema de gestión que facilita la eficiencia de las interacciones en la cadena de valor, orientada hacia el mercado y el cliente, buscando generar un valor agregado superior para el cliente.

Una organización por procesos es la visión sistémica de la estructura organizacional de una empresa, que identifica los procesos y subprocesos básicos, su interacción y su independencia.

Otro concepto a manejar es el mercado, en una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo financiero es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales

de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

Población

Para Balestrini (1998:123), define la población como “cualquier conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”.

Así mismo el autor Méndez (2002) expresa: “la Población es un conjunto de todos los elementos que comparten algún grupo de características comunes y que forman el universo para el propósito del problema de investigación.”

Matriz FODA

Es una herramienta que forma parte de la planeación estratégica, la cual busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas, y a su vez las oportunidades y amenazas externas que afectan a la empresa u organización. De acuerdo con Chiavenato (2002:337) es:

El análisis DOFA se basa en el supuesto de que el administrador deba identificar y evaluar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, para formular una estrategia que concilie aspectos internos y externos, a fin de asegurar el éxito organizacional.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA Y DA. Las letras D.O.F.A significan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

De acuerdo con la explicación dada por Serna Gómez (2000:157): “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización, está capacitada para desempeñarse dentro de la misma indicando que mientras más competitiva esté la empresa mayor probabilidad de éxito tendrá”.

En adición a esta definición, se encuentra que los autores Koontz y Weihrich (2004:167) quienes opinan que: “La matriz TOWS es un marco conceptual para

un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización”.

Asimismo se presentan las estrategias alternativas para este tipo de matriz que se basan en el ambiente externo e interno de la organización.

La estrategia WT (DA) busca reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas, se le llama mini-mini.

La estrategia WO (DO) trata de reducir al mínimo las debilidades y la optimización de las oportunidades.

La estrategia ST (FA) busca aprovechar las fuerzas de la organización para evitar o reducir las amenazas en su entorno.

Finalmente se encuentra la estrategia SO (FO) que es la situación ideal o perfecta, la cual se encarga de usar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades.

A continuación se presentan estas estrategias en el siguiente gráfico.

Tabla N° 1. Matriz TOWS (FODA) para la formulación de estrategias.

Factores Internos	Fortalezas internas (S)	Debilidades internas (W)
Factores Externos		
Oportunidades Externas(O)	Estrategia FO (SO) maxi -maxi	Estrategia DO (WO) mini -maxi
Amenazas externas (T)	Estrategia FA (ST) maxi -mini	Estrategia DA (WT) mini -mini

Fuente: Harold Koontz , Henry Weihrich (2004:168). Administración: Una perspectiva global.

2. Estructura Organizativa

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación, además debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación se explican cada una de las anteriores.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la eficiencia y productividad en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas, han puesto especial interés a la organización como parte fundamental del proceso administrativo.

2.1 Estructuras organizacionales formales.

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es distribuido.
- b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo distribuido.
- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas ó las unidades las unidades trabajo-personas.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos:

- 1) El trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias.

- 2) La distribución del trabajo requiere que éste sea dividido.
- 3) El deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

2.2 Estructura Lineal:

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control.

Como la autoridad esta centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

2.3 Estructura Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de

proyectos se llaman gerentes de sub proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- 1.) Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- 2.) Se necesita contar con buen capital.
- 3.) Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

- Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se de una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Sirve para el entrenamiento de jefes.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

De igual forma las desventajas de este tipo de estructura son:

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a dos jefes.
- Altos costos burocráticos de operación, debido a que invierte mucho en capacitación de los empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

2.4 Estructura por Departamentalización:

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

Funcional: Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- Identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- Agrupa a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Las personas realizan trabajos y afrontan problemas semejantes, por lo que se brindan mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicidad de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Proporciona un buen entrenamiento para los recursos en potencia.

Entre las desventajas de esta estructura encontramos:

- Las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una sub optimización organizacional.

- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.
- Las funciones se dividen entre los recursos conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un supervisor que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta.

2.5 Estructura por Producto:

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina divisiones estos poseen sub unidades necesarias para su operación.

Las ventajas de esta estructura son:

- Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones.
- Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les de una solución rápida.
- Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las desventajas de esta estructura son:

- Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.

- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.

2.6 Estructura por Territorio

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- Las personas en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

2.7 Estructura por clientes:

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas a la organización:

- Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- Logra mayor especialización en el vendedor respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

De igual manera también puede generar las siguientes desventajas:

- Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

2.8 Estructura Circular:

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas de esta estructura son las siguientes:

- Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las desventajas de esta estructura son las siguientes:

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

2.9 Estructura Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Entre las ventajas de esta estructura se encuentran:

- Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.

- Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Las desventajas de esta estructura están:

- Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.
- Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.
- Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

2.10 Estructuras Monofuncionales.

Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura organizacional.

Definidos los tipos de estructuras, de igual manera en el desarrollo del presente trabajo se emplean un conjunto de definiciones propias de Banesco las cuales son importantes especificar y que se señalan a continuación.

3 Definiciones inherentes a la Organización

3.1 Micro segmentos

Banesco con la finalidad de determinar la demanda potencial de productos financieros y la capacidad que pueda ofrecer a sus clientes en función de sus necesidades, define cuatro micros segmentos para la Banca Privada:

3.1.1 Primera Clase Plus

La tipología innovador es un cliente con un alto nivel de patrimonio, alto nivel actividad económica / ingresos, se localiza en cualquier nivel de propensión al riesgo, no presentan una edad específica, están asociados al cliente estándar de la Banca Privada internacional, los cuales por su naturaleza, demanda productos financieros especializados y valoran significativamente la calidad de servicio, medida a través de una alta capacidad de respuestas, anticipación a sus necesidades financieras e información oportuna.

3.1.2 Primera Clase Consolidada

La tipología innovador moderado, posee un nivel de patrimonio medio (alto) con una alta (media) actividad económica / ingresos, una agresiva-moderada propensión al riesgo y no presentan una edad específica. Esta tipología esta asociada a los clientes económicamente consolidados, que demandan productos pasivos y activos bancarios y/o especializados, valora la calidad de servicio y el precio.

3.1.3 Primera Clase Crecimiento

La tipología emprendedor, posee una combinación de bajo nivel de patrimonio, medio nivel de actividad económica / ingresos, una agresiva-moderada propensión al riesgo y una edad menor a 50 años. Esta tipología esta asociada a los clientes económicamente en crecimiento, principalmente profesionales y empresarios en ascenso, con un gran requerimiento de productos financieros (profundidad de venta cruzada), valoran el apoyo de la institución a través de facilidades de crédito y otros productos.

3.1.4 Primera Clase Clásico

La tipología clásico es un cliente con un alto, medio o bajo nivel de patrimonio, media-baja actividad económica / ingresos, una conservadora propensión al riesgo. Esta tipología esta asociada a los clientes cuya principal fuente de ingresos son las rentas financieras y de otra naturaleza, con una alta sensibilidad al precio y con poco potencial de venta cruzada de productos.

Estos micros segmentos están parametrizados por un conjunto de variables las cuales se definen a continuación

1. Patrimonio.
2. Nivel de Actividad Económica / Ingresos.
3. Propensión al Riesgo.
4. Edad.

Patrimonio: Se refiere al monto total en USD al tipo de cambio oficial de todos los activos que posee un cliente y los créditos que posea: los cuales incluyen entre otros: circulante en bancos, valor de bienes, muebles e inmuebles, joyas, obras de arte, etc.

Rangos de Medición:

1. Patrimonio Alto: Más de USD 5MM.
2. Patrimonio Medio: Más de USD 500M, menos de USD 5MM.
3. Patrimonio Bajo: Menos de USD 500M.

Nivel de Actividad Económica / Ingresos: Mide la capacidad de generar ingresos del cliente.

Rangos de Medición:

1. Ingreso Alto: Mayor US\$ 11.500.
2. Ingreso Medio: Entre US\$ 7.000 y 11.500.
3. Ingreso Bajo: Entre US\$ 4.500 y 7.500.

Propensión al Riesgo: Mide el nivel de riesgo que posee el cliente para invertir en negocios.

Rangos de Medición:

1. Conservador.
2. Moderado.
3. Agresivo.

Edad: Corresponde a la edad cronológica del cliente.

Rangos de Medición:

1. Mayor o igual a 50 años.
2. Menor a 50 años.

Capítulo III

1. Marco Organizacional

La elaboración de la presente investigación establece como objeto de estudio a la unidad de negocio de Banca Privada, en la cual se desarrollo el objetivo general que se ha trazado la investigación. A continuación se presenta la descripción e historia organizacional de Banesco.

2. Historia de la Organización

En 1986 surge en la bolsa de valores de Caracas Escotet Valores por un valor de acción de Bs.6.300, para ese entonces existe un crecimiento extraordinario en la historia bursátil de Venezuela entre los años de 1986 y 1987 lo que produce como consecuencia la creación de Banesco Casa de Bolsa en el año de 1990 con un capital de Bs. 500.000.000. Banesco Banco Comercial surge en 1991 con la compra de Bancentro. Luego, en 1996, esta institución se une con la Arrendadora Financiera Banesco, convirtiéndose en Banco Universal. Un año después, en 1997, Banesco decide crear Caja Familia a partir de la fusión de cinco Entidades de Ahorro y Préstamo (EAP) venezolanas: El Porvenir, Bancarios, La Industrial, Maracay y Caja Popular Falcón-Zulia. En 1999, Caja Familia absorbe otra EAP, La Primera, con lo cual se convierte en líder de la banca hipotecaria del país, con 30% del mercado.

Hacia el año 2000, teniendo como telón de fondo un movido ambiente de fusiones en el sector financiero, Caja Familia se junta con el Banco Unión, una institución de gran tradición en el país, para dar origen a Unibanca. Poco tiempo después, Unibanca se une con Banesco Banco Universal, predominando el nombre de este último para distinguir el resultado final de una historia exitosa de muchas fusiones.

La evolución de Banesco como institución financiera se ha consolidado a lo largo de esta última década en lo que se refiere a captación de público e inversiones cedidas y cartera de créditos. En las siguientes tablas se puede apreciar la

consolidación de Banesco Banco Universal con respecto a otras instituciones financieras en los últimos cuatro años, los datos mostrados han sido modificados mediante un factor para salvaguardar la información suministrada por la organización.

Tabla N° 2 Captación del público mas inversiones cedidas

		Diciembre 2004			Diciembre 2005			Diciembre 2006			Octubre 2007		
		Posición	MMM (VEB)	Share	Posición	MMM (VEB)	Share	Posición	MMM (VEB)	Share	Posición	MMM (VEB)	Share
	BAHESCO	1	5,748.47	15.90%	1	9,994.07	16.00%	1	16,820.47	16.40%	1	16,909.33	14%
	MERCANTIL	3	4,866.13	13.40%	2	7,920.73	12.70%	2	11,104.73	10.80%	2	14,456.67	12%
	VENEZUELA	2	5,248.87	14.50%	3	7,594.60	12.20%	3	12,535.07	12.20%	3	13,329.33	11%
	PROVINCIAL	4	4,797.13	13.30%	4	7,021.80	11.30%	4	10,574.87	10.30%	4	11,936.00	9.90%

Fuente: Banesco 2007.

Tabla N° 3 Cartera de crédito

		Diciembre 2004			Diciembre 2005			Diciembre 2006			Octubre 2007		
		Posición	MMM (VEB)	Share	Posición	MMM (VEB)	Share	Posición	MMM (VEB)	Share	Posición	MMM (VEB)	Share
	BAHESCO	4	1,337.27	9.40%	3	3,387.20	13.60%	1	5,814.40	14.30%	1	9,513.33	14.90%
	MERCANTIL	2	2,324.80	16.30%	1	4,342.73	17.40%	2	5,575.53	13.80%	3	8,121.33	12.70%
	VENEZUELA	1	2,350.07	16.50%	2	3,494.87	14.00%	3	5,363.13	13.20%	2	8,422.00	13.20%
	PROVINCIAL	3	2,854.90	13.40%	4	3,200.93	12.80%	4	4,845.60	12.00%	4	8,050.67	12.60%

Fuente: Banesco 2007.

El direccionamiento estratégico de Banesco Banco Universal se encuentra conformado por la misión y visión, los cuales se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores a los que Juan Carlos Escotet define como: “Queremos valores que sean capaces de hacernos cambiar, en la dirección que debemos cambiar”.

Estos valores son:

- Integridad y Confiabilidad.

Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.

- Responsabilidad Individual y Social

El éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.

- Innovación y Calidad de Servicio.

Estamos dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.

- Emprendimiento.

Fomentamos el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.

- Interdependencia y Liderazgo.

Promovemos el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.

- Renovación y Excelencia Personal.

Impulsamos el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.

- Diversidad y Adaptabilidad.

Fomentamos la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios.

En cuanto a su misión Banesco expresa:

“Somos una organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad”

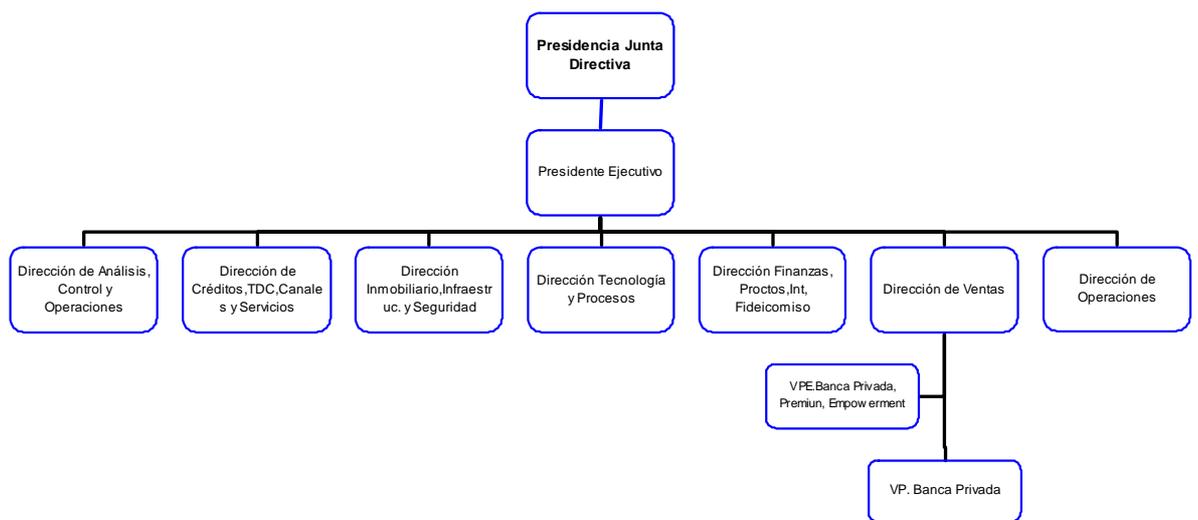
Una sección de la visión de Banesco expresa: “...Duplicar para el año 2010 el valor económico de la Corporación al 2003...apalancándonos en tres vectores de crecimiento rentable: Operaciones Internacionales, Medios de Pagos en Venezuela

Bancarización Masiva...así como en: el desarrollo sostenido de nuestros negocios medulares actuales...”.

La Banca Privada nació en 1992, como un servicio innovador y pionero dentro del mercado financiero venezolano, y hoy en día es la unidad responsable del manejo integral de la relación con clientes VIP.

A nivel de la estructura general de la organización Banca Privada se encuentra bajo la dirección de Ventas, tal como se muestra en el siguiente organigrama.

Figura N° 3 Organigrama de Banesco



Fuente: Banesco 2007

Banca Privada esta conformada por un equipo de asesores integrales, especializados en la atención de las necesidades de productos y servicios financieros de personas de alto patrimonio y diversificación en su actividad financiera, a quienes brindan atención personalizada con la más elevada calidad y confidencialidad. Forman parte del Grupo Banesco y están altamente

comprometidos con la rentabilidad y crecimiento tanto del cliente como de la organización.

El negocio de Banca Privada se puede definir como:

- Complejo, dinámico, de dedicación permanente para anticiparse a las necesidades de los clientes a través de la calidad de servicio, la atención personalizada y la asesoría integral.
- Atención a clientes con cultura financiera, codiciados por la competencia a nivel nacional e internacional, sensibles al resguardo de su patrimonio (mayor rentabilidad al menor riesgo), orientados al ahorro en moneda dura.
- Importante por agregar valor en términos monetarios y de relación al generar y potenciar adicionalmente negocios para otras áreas de la organización, siendo la unidad pionera que ha generado la especialización del negocio hacia otros segmentos de atención (Empresa, Corporativa, otros), manteniéndose como líder de atención personal en el mercado nacional.

Banca Privada cuenta con diez Gerencia Regionales a nivel nacional, tres en la zona Metropolitana (Gerencia Regional Capital I, II, III) y siete Gerencia Regionales en el interior del país ubicadas en las regiones: Occidente, Centro Occidente, Centro, Andina. Porlamar, Puerto Ordaz, Puerto la Cruz.

Estructuralmente cada Gerencia Regional esta conformada por un Gerente Regional, Ejecutivos de Cuentas, Asistente Operativos y un Supervisor distribuidos de acuerdo a la demanda y potencialidad de cada región. En la siguiente figura se puede apreciar la estructura general común para todas las Gerencias Regionales.

Figura N° 4 Organigrama Gerencia Regional Banca Privada



Fuente: Banesco 2007

El Gerente Regional es el encargado de la planificación, control y distribución de la cartera de cliente a los Ejecutivos de cuentas además de llevar a cabo los procesos de gobierno organizacional que dirigen la organización hacia el cumplimiento de su misión y objetivos habilitados por sistema de información gerencial.

El Ejecutivo de Cuentas: mantiene contacto con el Cliente para originar y desarrollar la cuenta mediante asesoría y venta; es responsable por la gestión integral, ejecuta actividades administrativas y coordina actividades operativas.

El Supervisor: coordina, supervisa y aprueba las tareas que realiza el Asistente Operativo.

El Asistente Operativo: ejecuta las actividades operativas generadas por el Ejecutivo de Cuentas.

La misión y visión actual de Banca Privada fue desarrollada en el año 2005 y plantea como misión:

“Somos un equipo de asesores integrales, especializados en la atención de las necesidades de productos y servicios financieros de personas de alto patrimonio y

diversificación en su actividad financiera, a quienes brindamos atención personalizada con la más elevada calidad y confidencialidad.

Formamos parte del Grupo Banesco y estamos comprometidos con su rentabilidad y crecimiento”.

Con respecto a la visión Banca Privada expresa:

“Quintuplicar los activos financieros medidos en moneda dura manejados al final del 2003, alcanzando uno de los 3 primeros lugares en rentabilidad entre las unidades de venta del Grupo Banesco siendo la referencia en gerencia de patrimonio en Venezuela al contar con el mejor perfil asesor y los más eficaces procesos”.

Capitulo IV

1. Presentación y Desarrollo de Objetivos

En el desarrollo de esta investigación se elaboro una concepción para el rediseño organizacional la cual implico la definición de las variables e indicadores que determinan este estudio y la creación de procedimientos de diagnóstico que permitieron un conocimiento profundo de la unidad de negocio.

Los principales aportes desarrollados en el presente capitulo son:

- Diagnostico de la situación actual de Banca Privada- Banesco.
- Desarrollo de la matriz DOFA de Banca Privada.
- Redefinición de la estrategia de Banca Privada -Banesco.
- Establecer nuevos roles y responsabilidades de los cargos dentro de la unidad de negocio.

2. Situación Actual Banca Privada

Al analizar el funcionamiento de la unidad de negocio desde el punto de vista global y en un entorno dado, nos da una breve caracterización de la definición que da la unida a su contexto y a la manera en que entiende como debe sobrevivir, así como los elementos de acción directa e indirecta que influyen y determina su funcionamiento.

Uno de los puntos a evaluar es el nivel de satisfacción de los clientes de Banca Privada, de modo de detectar si las actividades se están realizando dentro de los estándares establecidos y detectar oportunidades de mejoras, obteniendo como resultado:

- Indicadores de conocimiento: espontáneo e inducido por parte de los clientes.
- Conocer canales a través del cual se enteró el cliente a los planes que pertenece.

- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio y la atención de Banesco.
- Evaluar la calidad en cuanto al servicio prestado por la persona que lo atiende en los siguientes aspectos: Atención y amabilidad del personal, información y preparación del personal tiempo de atención telefónica

El universo de estudio fueron los clientes naturales de Banesco pertenecientes a Banca Privada (± 5.265) a nivel nacional, con un tamaño muestral de 250 entrevistas efectivas, un error muestral de $\pm 6.03\%$ y nivel de confianza de 95%.

La metodología aplicada consistió en un estudio cuantitativo, realizado a través de un cuestionario estructurado el cual se muestra en el anexo A en función de los objetivos, aplicado a través de la unidad de telemarketing.

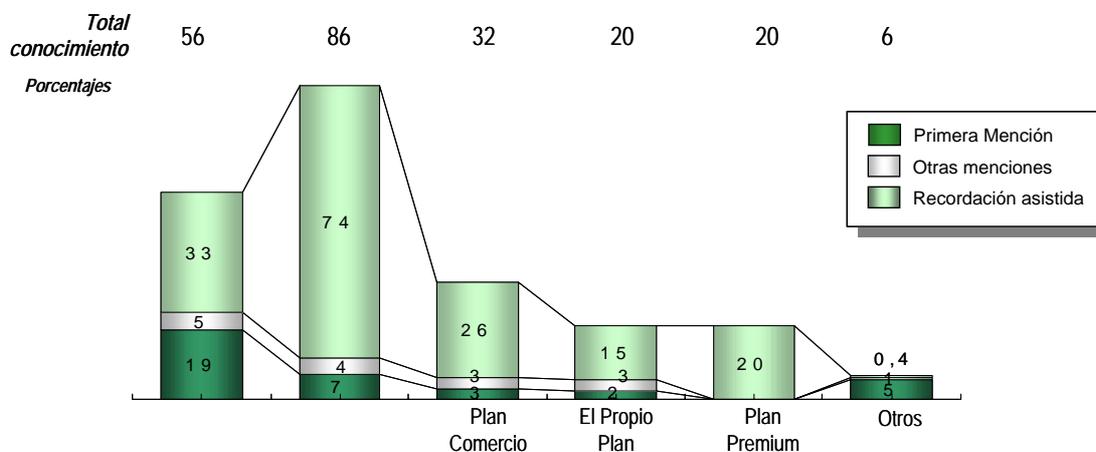
Los resultados obtenidos del estudio se muestran gráficamente a continuación:

Conocimiento de planes:

Se evidencia, baja incidencia en el conocimiento espontáneo de los planes Banesco, predominando la recordación de forma asistida, destacándose el plan primera clase /Banca Privada el cual resulta con los más altos niveles, seguido de plan años dorados.

Gráfica N° 1 Conocimiento de Planes

P1.-Me podría decir, ¿cuál o cuáles Planes conoce o ha oído nombrar usted?
 P2.- Y de los Planes que les voy a mencionar ¿Cuáles conoce o ha oído nombrar?

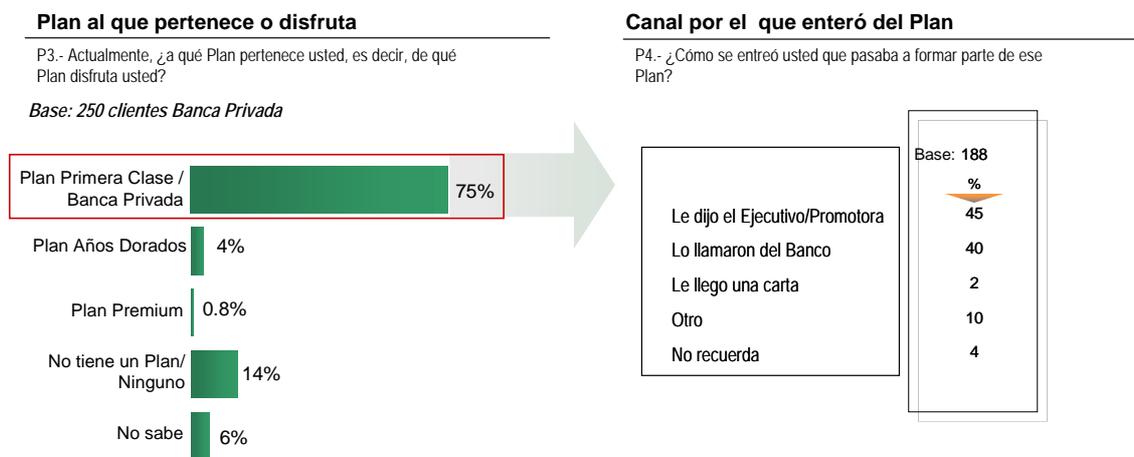


Fuente: Banesco 2007

Percepción al cual plan pertenece:

Más de 2/3 de los entrevistados señaló pertenecer al el plan primera clase/Banca Privada, siendo el personal del banco el canal más efectivo de comunicación del plan. No obstante aproximadamente un tercio de los clientes muestran desconocimiento del plan al cual pertenecen.

Gráfica N° 2 Medios de Comunicación Banca Privada



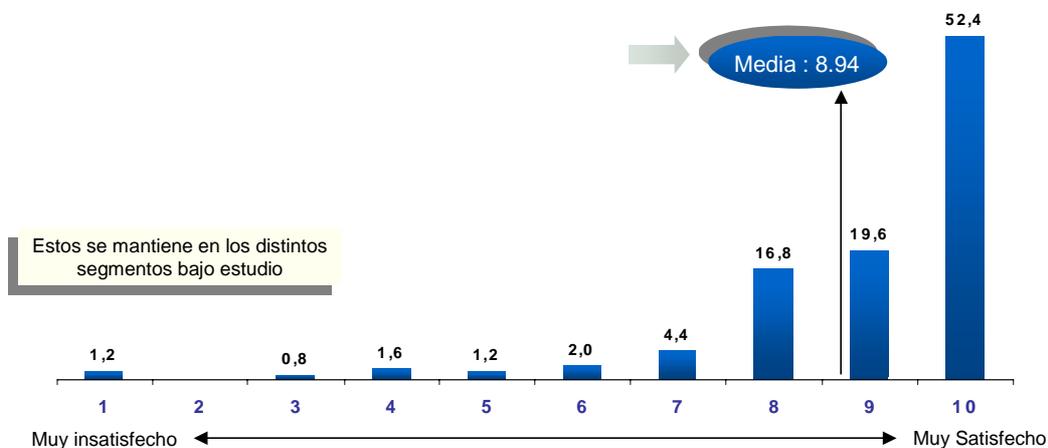
Fuente: Banesco 2007

Calificativo de Satisfacción de Banca Privada

En Promedio los clientes de Banca Privada están satisfechos con el servicio y la atención prestada.

Gráfica N° 3 Nivel de Satisfacción de Clientes Banca Privada

P5.- ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio y la atención que recibe de Banesco Donde 1 significa Nada Satisfecho y 10 Totalmente Satisfecho



Base: 250 clientes Banca Privada

Fuente: Banesco 2007

Los indicadores de calidad evaluados fueron:

Atención y amabilidad del personal, atención y amabilidad que recibe por parte del ejecutivo de Banca Privada.

Información y preparación del personal, preparación técnica y profesional del ejecutivo Banca Privada asesoría del ejecutivo en sus operaciones financieras.

Tiempo en atención, dedicación y tiempo que le ofrece el ejecutivo.

Información oportuna y adecuada para atender sus requerimientos.

Frecuencia de visita a su oficina por parte del ejecutivo.

Atención telefónica, facilidad para comunicarse con su ejecutivo o persona que le atiende frecuencia de llamada a su oficina por parte del ejecutivo.

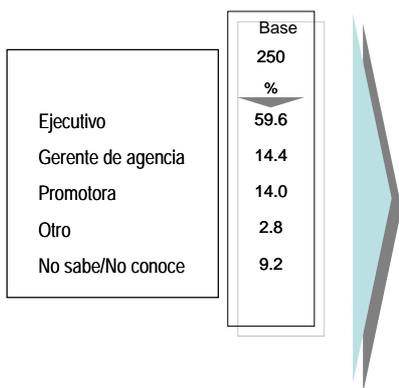
Solución de requerimientos, gestión del ejecutivo para la solución a los reclamos ó problemas prontitud de respuesta para sus reclamos ó problema.

Los resultados demostraron que 7 de cada 10 entrevistados declaran que no han sido visitados por el ejecutivo de Banca Privada, mientras que, un 38% dicen ser llamados mensualmente por éste.

Gráfica N° 4 Indicadores de calidad de Banca Privada

Persona encargada de atenderlo

P6.- Generalmente, ¿Quién lo atiende?



Indicadores de calidad de servicio

P7.- Pensando en el servicio prestado por Banesco. Evalúe cada uno de los siguientes aspectos:



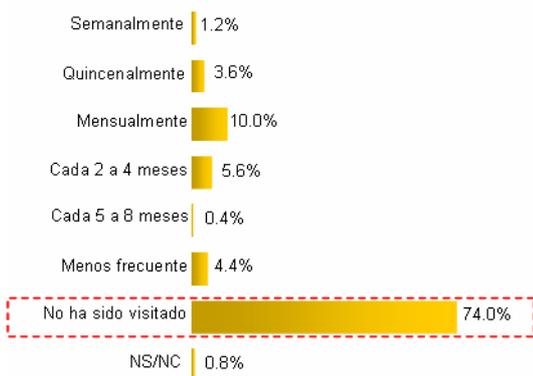
Base: 250 clientes de Banca Privada

Fuente: Banesco 2007

Gráfica N° 5 Tiempos de Atención Banca Privada

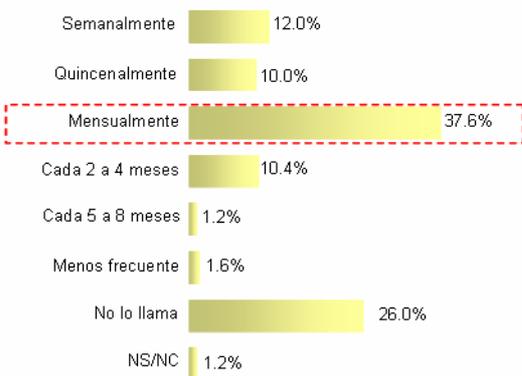
Tiempo de visita del Ejecutivo de Banca Privada

P8.- ¿Aproximadamente, cada cuánto tiempo lo visita su Ejecutivo BP?



Tiempo de llamada del Ejecutivo de Banca Privada

P9.- Y, ¿Cada cuánto tiempo lo llama?



Base: 250 clientes de Banca Privada

Fuente: Banesco 2007

Atención a los requerimientos:

Gráfica N° 6 Requerimientos de Banca Privada

Presentado requerimientos

P10.- ¿Ha presentado algún tipo de requerimiento en los últimos seis meses?

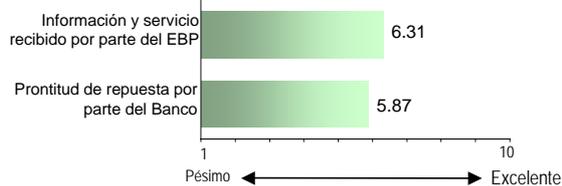
Base: 250 clientes de Banca Privada



Evaluación gestión de requerimientos

P10b.- ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos?

Base: 32 clientes



Tipos de requerimientos/ reclamos

P10a.- ¿De qué tipo?

Base:

32

Menciones

Le negaron el crédito/dificultad para solicitar crédito
 No le llegan los estados de cuenta
 Problemas con TDC/Bloqueda
 Bloqueo de TDD
 Información sobre crédito
 Duda con débito de pagare (cheque)
 Recargo a su TDD
 Domiciliar en TDD pago de CANTV
 Recargo de TDC
 Solicitar TDC adicional
 Dificultad para solicitar Tarjeta del exterior
 Extravío de TDC
 Otro

11

3

3

2

1

1

1

1

1

1

1

5

Fuente: Banesco 2007

Conocimientos de Beneficios de Banca Privada:

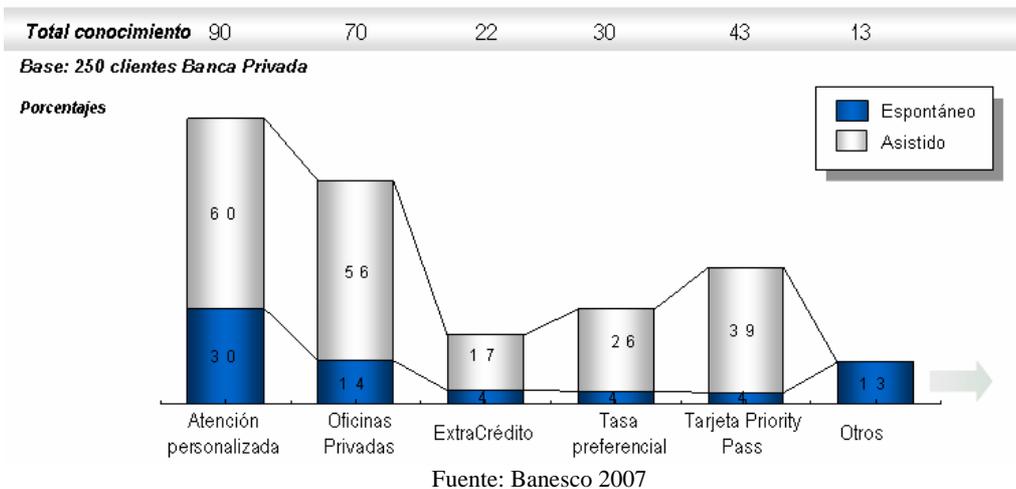
El conocimiento de los productos y beneficios ofrecidos por Banca Privada es principalmente de forma asistida, siendo la atención personalizada y las oficinas exclusivas las que obtienen los más altos niveles de recordación.

Gráfica N° 7 Conocimiento de productos de Banca Privada

Conocimiento

P11.- Me podría indicar, ¿cuáles beneficios de Banca Privada conoce usted?

P11a.- De estos que le voy a mencionar, ¿cuáles conoce usted?

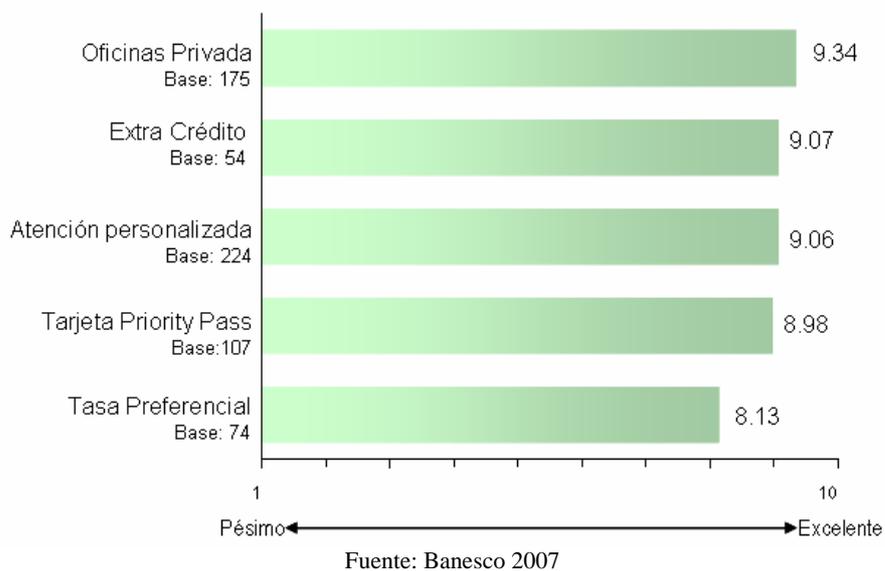


Gráfica N° 8 Evaluación de beneficios de Banca Privada

Evaluación de Beneficios

P12.- Y de acuerdo a su experiencia, ¿Cómo evaluaría usted cada uno de esos beneficios?

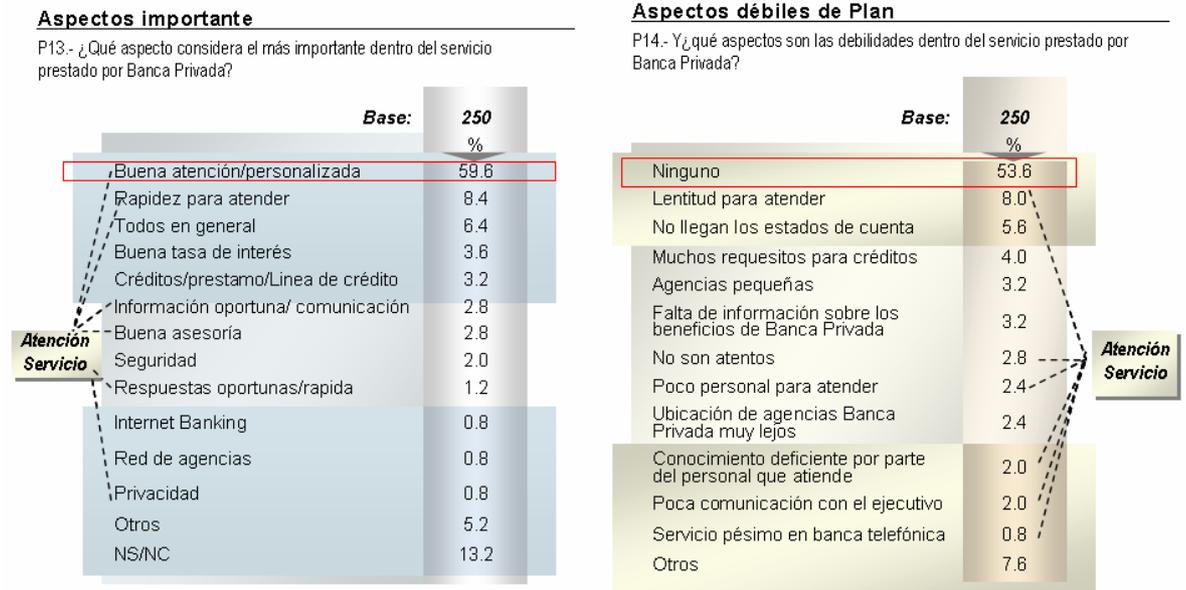
Base: El beneficio mencionado



Fortalezas y debilidades del servicio de Banca Privada

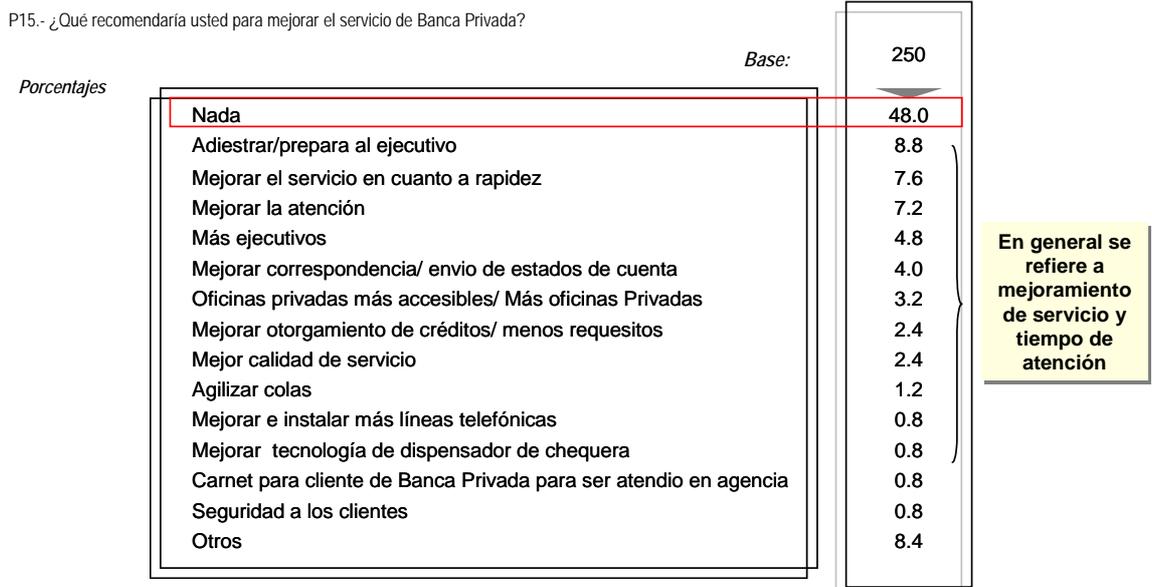
La mitad de los entrevistados declaran no encontrar debilidades en el Plan Banca Privada, destaca en los aspectos positivos la atención personalizada.

Gráfica N° 9 Fortalezas y debilidades del servicio de Banca Privada



La mitad de los entrevistados no hacen sugerencias sobre el servicio prestado por Banca Privada

Gráfica N° 10 Oportunidades de mejoras del servicio de Banca Privada



Posicionamiento diferencial

Seis de cada diez clientes coinciden en calificar a la Banca Privada de Banesco como la banca con mejor desempeño en los atributos evaluados, los cuales estaban constituidos básicamente por elementos de calidad de servicio.

Gráfica N° 11 Posicionamiento diferencial de Banca Privada

P16.- Le voy a mencionar una serie de características relacionadas con los bancos para que nos diga, ¿con cuáles de los siguientes bancos las asocia usted?

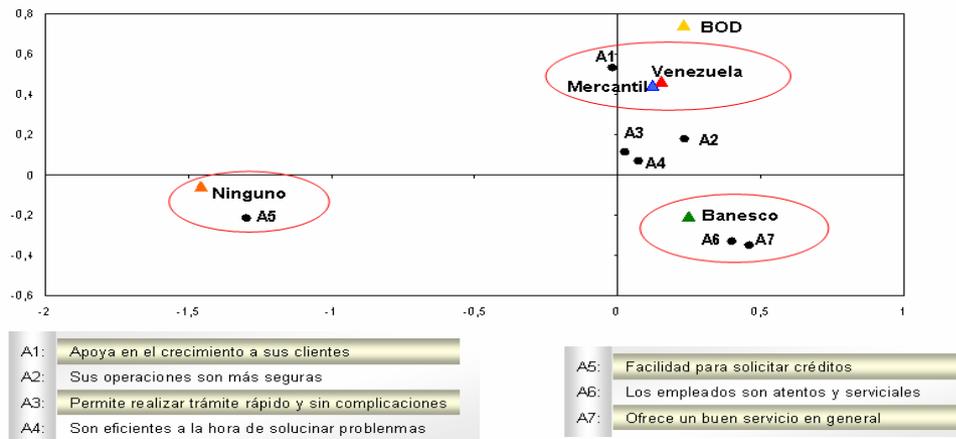
Base: 250 clientes Banca Privada

	Banesco	Mercantil	Provincial	Venezuela	BOD	Ninguno
Los empleados son amables y serviciales	77.6	15.2	10.0	6.8	4.0	6.0
Ofrece un buen servicio en general	79.6	15.2	10.4	6.4	4.4	4.8
Son eficientes a la hora de solucionar problemas	67.2	19.2	9.6	6.8	4.8	12.4
Sus operaciones son más seguras	66.4	19.6	9.2	6.8	5.6	8.8
Permite realizar trámite rápido y sin complicaciones	64.8	16.4	9.2	7.6	6.0	13.2
Apoya en el crecimiento a sus clientes	58.4	20.4	10.8	9.2	6.8	13.6
Facilidad para solicitar créditos	43.6	11.6	10.0	4.4	2.4	36.4

Fuente: Banesco 2007

Con la finalidad de buscar asociaciones entre algunos atributos de productos/servicio, se realizó un análisis de correspondencia, cuyo principal objetivo es descubrir afinidades entre dicho grupo de variables.

Gráfica N° 12 Análisis de correspondencia de Banca Privada



Fuente: Banesco

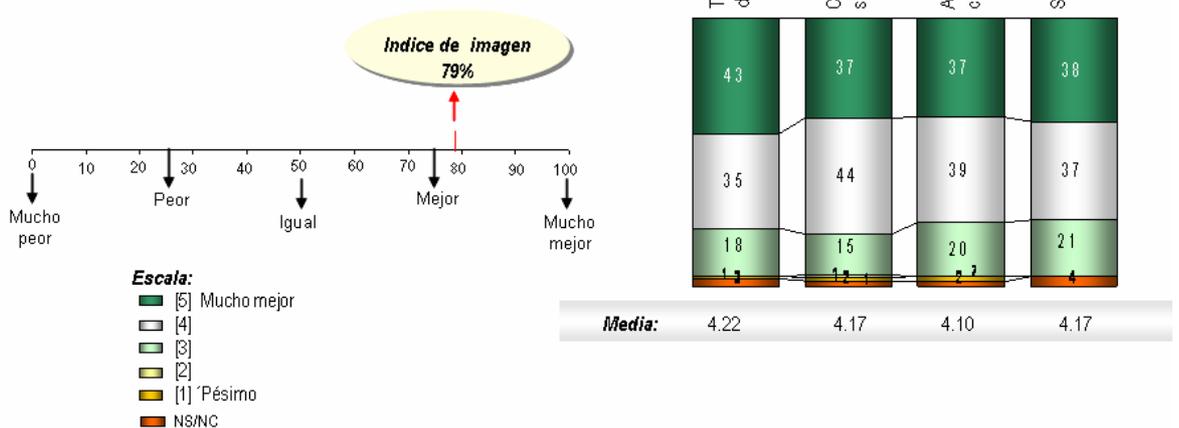
En cuanto al posicionamiento de las bancas privadas que integran el peer group, se observa que Banesco es la marca mejor calificada en atributos relacionados con desempeño y calidad de servicio.

Gráfica N° 13 Imagen de Banesco

Banesco vs. otros bancos

P16a.- Y de acuerdo a su experiencia, ¿Cómo considera a Banesco en comparación a otros bancos en lo que respecta a los siguientes atributos?

Base: 250 clientes Banca Privada



Fuente: Banesco 2007

Mediante un levantamiento de información de carga de trabajo realizado a los ejecutivos de cuenta y asistentes operativos se logró identificar y analizar las actividades que realiza el personal de Banca Privada objeto de estudio, así como el tiempo dedicado a éstas. Determinando la parte cuantitativa de las actividades

en función de los componentes de trabajo definidos conceptualmente en la siguiente tabla:

Tabla N° 4 Componentes de trabajo Banca Privada

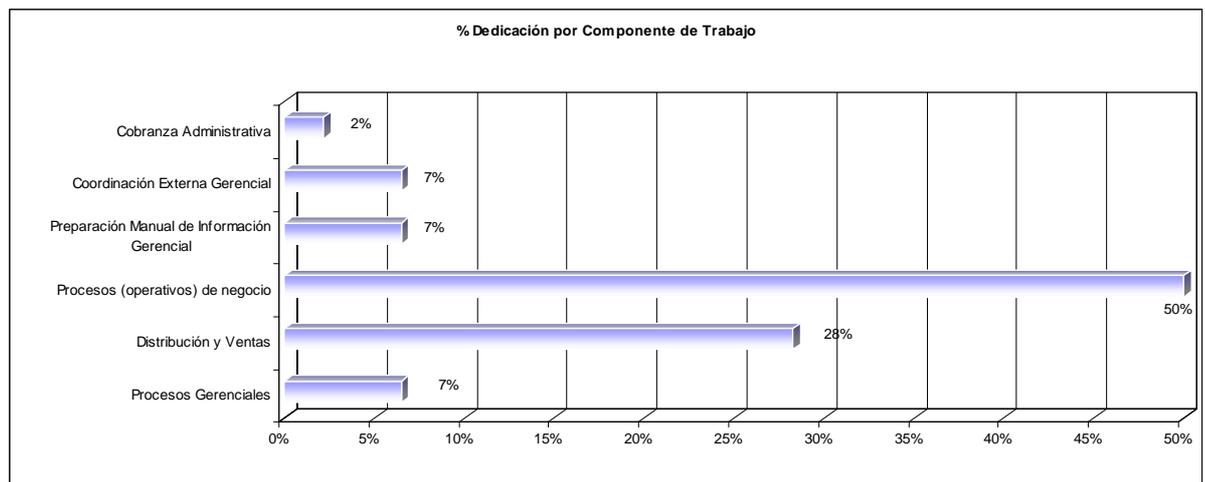
Componente	Descripción	Sub Componente
Procesos Gerenciales	Procesos de gobierno organizacional que dirigen la organización hacia el cumplimiento de su misión y objetivos habilitados por sistemas de información gerencial.	Dirección Estratégica Planificación Táctica Control de Gestión Incentivos Sistemas de Información gerencial. Coaching Facultativo
Distribución y Ventas	Identificación de prospectos en el mercado meta y conversión de éstos en clientes y negocios que a su vez se traduce en valor económico y rentabilidad.	Inducción a la Compra Análisis de Necesidades Creación de Prospectos Servicios Especializados Recolección y Análisis de Información de Mercado. Distribución de Productos y Servicios. Recolección y Registro de Solicitudes de Productos y Servicios. Atención de Requerimientos Aseguramiento de Calidad de la Distribución de Producto y Servicio.
Procesos Operativos del Negocio	Participación en procesos operativos propios y en el disparo de procesos transacciones hacia el Back-Office, Back End y áreas corporativas.	Control de Ejecución Manejo de Excepciones Aprobaciones Coordinación Externa Operativa Usuario Experto en Configuración de Procesos y Sistemas
Preparación Manual de Información Gerencial	Procesamiento manual de datos para prepara información gerencial de apoyo a la gestión. Asociado a debilidades en los Sistemas de Información Gerencial.	
Coordinación Externa Gerencial	Participación en equipos multidisciplinarios (como representante experto en ventas) para explorar oportunidades y resolver problemas "horizontales".	Lanzamiento de Productos y Servicios Desarrollo de habilitadores Representación ante Entes Gremiales y/o Regulatorios
Cobranza Administrativa	Gestión del cobro de acreencias (crédito Bs.) vencidas/ por vencer.	

Fuente: Autor 2007

A causa del incremento en la cartera de clientes de los ejecutivos de cuentas, se observo la saturación de la capacidad de atención por parte de este rol, lo que minimiza el esfuerzo hacia la captación y atención de nuevos clientes, la venta cruzada y la asesoría.

Clasificando las actividades y tiempo de ejecución se puede apreciar que los ejecutivos de cuentas dedican un 50 % de su tiempo en la atención de procesos operativos propios y en el disparo de procesos transaccionales hacia el Back End y áreas corporativas. De la misma manera se puede apreciar que solo posee un 28% de dedicación a la distribución y venta, actividad que es fundamental en rol de identificar prospectos en el mercado meta y conversión de éstos en clientes y negocios que a su vez se traducen en valor económico y rentabilidad.

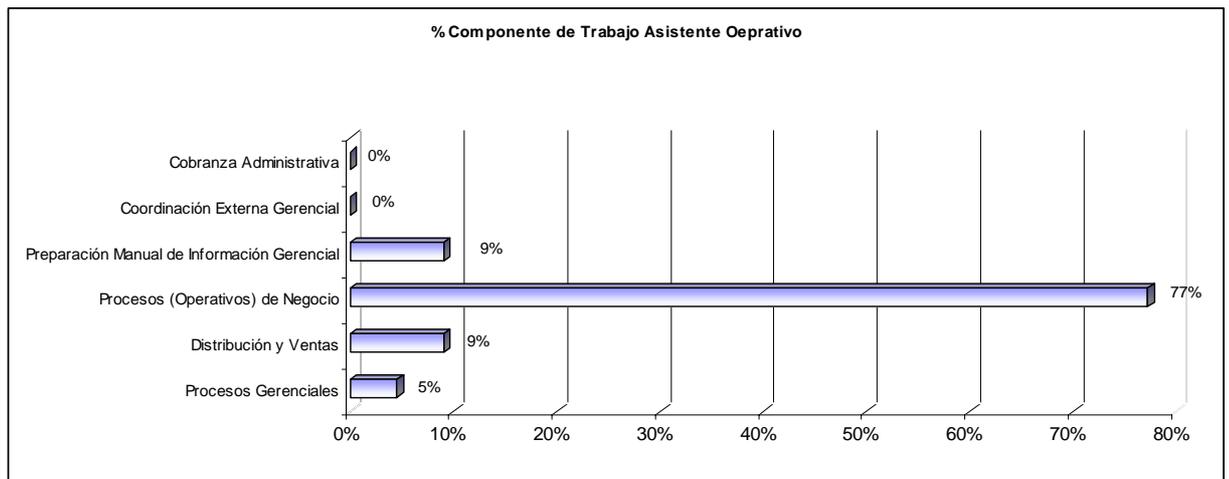
Gráfica N° 14 Componente de trabajos ejecutivos de cuentas



Fuente: Autor 2007

Lo que respecta al estudio de los asistentes operativos se observo un 77% de dedicación a los procesos operativos del negocio, y apenas un 9% al desarrollo y mantenimiento de los clientes que consiste en, la atención de requerimientos y la profundización de la relación con el cliente a través del cruce de productos. Dentro de esta función se consideran actividades tales como: distribución de productos y servicios, recolección y registro de solicitudes de productos y servicios, aseguramiento de calidad en la distribución de productos y servicios.

Gráfica N° 15 Componente de trabajo asistente operativo



Fuente: Autor 2007

3. Análisis de la Matriz DOFA Banca Privada.

La matriz DOFA se utilizó como un análisis de vulnerabilidad que facilitó la medición del desempeño de los roles, procesos y oportunidades de Banca Privada, en la cual utilizó como principales datos, las respuestas dadas a través del instrumento de recolección de datos, mostrado en el anexo B, la cual fue aplicada a quienes aportaron su conocimiento sobre Banca Privada. Estructurándose en un estudio 360 con la participación de:

- Clientes, evaluación calidad de servicio Banca Privada (250 entrevistas).
- La Dirección conformada por el Vicepresidente de Banca Privada, un Vicepresidente Ejecutivo y el Director de Ventas.
- Cinco Gerente Regionales.
- Dieciséis ejecutivos de cuentas y diez asistentes operativos.

Lográndose examinar de manera exhaustiva como las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas afectan el entorno de la Banca tanto en su ambiente interno como externo.

De igual manera explorando las características de la Banca Privada y de sus competidores; también se identificaron los factores que inciden directa o indirectamente en la atención al cliente dentro de la estructura organizativa, la cual beneficiará tanto a la unidad de negocio como al cliente partícipe del

servicio, mediante la formulación de estrategias FO, DO, FA y DA, que contribuyan a solucionar los problemas encontrados.

A continuación se muestra la matriz DOFA para la Banca Privada para cada uno de los elementos evaluados:

Tabla N° 5 Análisis DOFA Banca Privada. I

ELEMENTO	FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
MERCADO	<p>Líderes del Negocio.</p> <p>Presencia a nivel Nacional.</p> <p>Amplitud de Productos en Bs.</p> <p>Posicionamiento en el Mercado.</p>	<p>Inversión en \$ Clientes del segmento A y B.</p> <p>Mercado potencial en crecimiento.</p> <p>BBU Principal Foco.</p>	<p>Valor de tasas activas.</p> <p>Estructura de crédito.</p> <p>Alto volumen de clientes por cartera.</p> <p>Competencia interna.</p> <p>Desconocimiento de productos.</p>	<p>Mayor capacidad de respuestas de la competencia.</p> <p>Entorno político social.</p> <p>Tasas competitivas.</p>
MISIÓN Y VISIÓN	<p>Conocida y clara.</p> <p>Target Definido.</p> <p>Colaboradores comprometidos.</p>	<p>Potenciar a la banca.</p> <p>Diferenciar clientes.</p>	<p>No esta permeada.</p> <p>Crecimiento vs. Mantenimiento.</p> <p>Cantidad vs. Calidad.</p> <p>Ausencia de foco para alcanzar metas.</p>	<p>Metas agresivas con procesos no adecuados.</p>
ESTRATEGIA	<p>Apalancan la misión.</p> <p>Fijación de Objetivos</p> <p>Comunicación efectiva con clientes.</p>	<p>Apuntar a mejorar la calidad de servicio.</p> <p>Migrar a la rentabilidad.</p> <p>Aumentar inversión en clientes.</p>	<p>Desconocimiento de objetivos estratégicos.</p> <p>Diversidad / Sobreestimación de Metas</p>	<p>Metas inalcanzables.</p>
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	<p>Eficaz asesoría.</p> <p>Preparación técnica del personal.</p> <p>Entrenamiento capital humano</p>	<p>Pro actividad en ventas.</p> <p>Estandarizar servicios.</p>	<p>Mejorar la comunicación.</p> <p>Poca planificación de nuevos productos.</p> <p>Ausencia de prácticas estándares.</p> <p>Capacitación Internacional</p>	

Fuente: El Autor 2007.

Tabla N° 6 Análisis DOFA Banca Privada cont. II

ELEMENTO	FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
CULTURA Y VALORES	Confidencialidad, lealtad y respeto	Promover excelencia al logro	Aislado de la organización	
LIDERAZGO	Comunicación efectiva en altos niveles.	Mejorar comunicación. Estimular orientación al logro. Formar líderes.	Los líderes no fluyen. Comunicación.	
PROCESOS	Operaciones seguras. Personal capacitado y comprometido con su trabajo, proactivo Automatización de los Back Offices (canales electrónicos).	Implantar prácticas de Coaching para adiestrar a nuevos colaboradores. Adiestramiento continuo. Revisar actividades de suministro de información para eliminar re procesos	Lentitud en la atención. Personal calificado que asume responsabilidades que no se corresponde con su rol/nivel. Algunos Back End generan cuellos de botella. Canalizar Comunicación	Crecimiento organización vs. Eficiencia de procesos.
ESTRUCUTRA ORGANIZATIVA	Equipo altamente motivado al logro de resultados (No aplica a todas las Gerencia Regionales).	Optimizar los roles y cargos de la organización. Definir línea de reporte del Asistente Operativo. Cerrar brechas de competencias en el personal.	En el interior del país se ejecutan actividades que no son propias de los roles. Líneas de reporte no claras. Saturación de trabajo y cartera, con el mismo personal.	Cambios realizados a nivel de las bancas sin considerar las particulares de Banca Privada.

Fuente: El Autor 2007.

Tabla N° 7 Análisis DOFA Banca Privada cont. III

ELEMENTO	FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
SISTEMAS	Plataforma Tecnológica. Monitoreo y control de operaciones.	Estandarizar uso de sistemas en la VPE. Actualizar base de información tecnológica. Potenciar clientes al uso de las herramientas. Incrementar máquinas de autoservicios Mejor tecnología de punto de venta.	Tecnología no Actualizada. Asistentes Operativos no poseen ambiente Windows. Sistemas no consolida la información del cliente en una sola base de datos. Poca confidencialidad información.	Obsolescencia tecnológica. Modernización de los sistemas de la competencia
COMPETENCIAS		Fortalecer competencias básicas de venta. Motivar al personal Reforzar capacitación en las áreas de Internacional y Mercado de Capitales. Fortalecer parte aptitudinal	Brechas organizacionales. Falta de motivación.	
INFRAESTRUCTURA		Estandarizar los espacios físicos e instalaciones de la Banca Privada acorde al perfil VIP de clientes	Privacidad atención. Clientes incómodos en espacios de BP. Agencias pequeñas Limitación espacio físico. Seguridad.	

Fuente: Autor 2007

Partiendo de las matrices anteriores y contrastándolo con la organización de Banca Privada, se establecerán las iniciativas de trabajo resultantes de las estrategias de la FODA, resultando las siguientes:

Tabla N° 8 Matriz General DOFA Banca Privada

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación técnica del personal, asesoría eficaz ▪ Líderes del Negocio, presencia a nivel nacional ▪ Cartera de productos en Bs. ▪ Clientes de Banesco con perfil de Banca Privada 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ .Brechas en competencias ▪ Desconocimiento de la cartera de productos ▪ Sistemas y tecnologías disponibles ▪ Alto volumen de clientes por cartera
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar las oportunidades de formación que ofrece el mercado ▪ Asesoría Legal, Agencias inmobiliarias, de viaje, etc. ▪ Clientes Ávidos de Productos Crediticios, lo que genera Pasivos a la vista 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificación de ejecutivos como asesores ▪ Desarrollar alianzas con 3ros. para ofrecer servicios integrados a clientes 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer competencias básicas en ventas y asegurar excelencia en el perfil de entrada ▪ Establecer mecanismo de comunicación eficaz de nuevos productos y servicios e implantar nuevos roles
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia (Variables de tiempo de respuesta, capacidad tecnológica, otros) ▪ Modernización de sistemas ▪ Entorno político, social 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Profundizar y especializar la cartera de productos y servicios para el segmento de Banca Privada. ▪ Mejorar tecnología en punto de ventas ▪ Identificar o caracterizar a los Clientes del Banco de acuerdo a sus características 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalar y disponer de los servicios de Internet Banking y Banca Telefónica ▪ Implantar el seguimiento de operaciones de clientes en otros Bancos como una práctica recurrente. ▪ Redimensionamiento del canal

Fuente: Banesco

4. Redefinición del direccionamiento estratégico de Banca Privada-Banesco

4.1 Sistema de Valor de Banca Privada

Un análisis cuidadoso de la cadena de valor brinda la ocasión de volver a pensar el papel de las actividades tradicionales de Banca Privada, las cuales van más allá que la simple captación y desarrollo de clientes.

Según Porter, una empresa, posee dos clases de actividades: Los procesos primarios (logística interna, producción operaciones, logística de salida, ventas y servicio), y los procesos de soportes (abastecimiento, desarrollo de tecnología, recursos humanos e infraestructura)

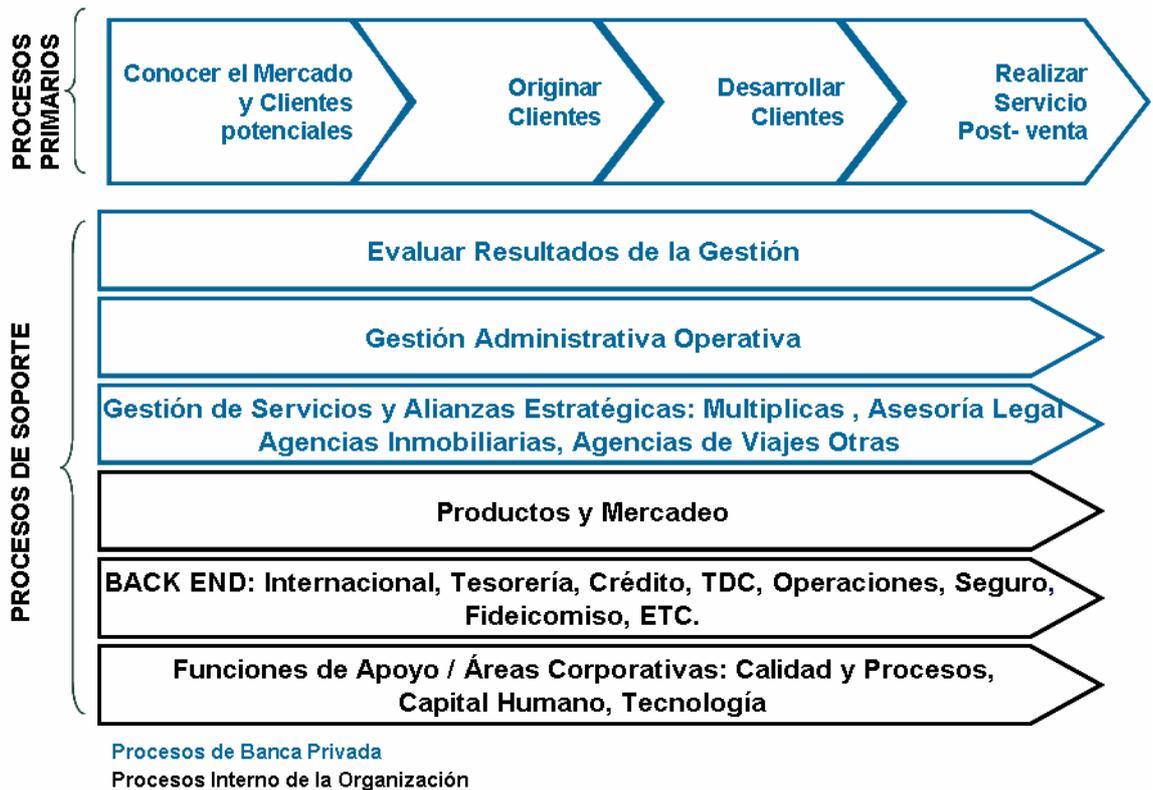
Muchas veces, la misma función puede hacerse de distintos modos. ¿Cuáles son? ¿Cuánto cuesta cada uno? ¿Qué valor agrega cada uno al cliente? En otras ocasiones, puede mejorarse el desempeño en las actividades directas, por ejemplo operaciones o servicio, introduciendo mejoras en las indirectas, por ejemplo en capacitación o infraestructura. A su vez el sistema de valor esta conformado por eslabones de valor los cuales son las relaciones entre distintas actividades de la cadena de valor.

El análisis del sistema de valor, la relación entre la cadena de valor propia y la de los clientes, es extremadamente importante. Y cada punto de contacto entre ambas es una fuente de diferenciación.

Finalmente, al separar las actividades que realiza Banca Privada para analizarlas individualmente, brinda oportunidades de mejorar la calidad con que se las realiza, hallar modos de hacerla mejor o de agregar más valor para el cliente o de dejar de hacerla si encontramos actividades que son parte de la rutina pero ya no agregan valor.

Se plantea que el sistema de valor de Banca Privada para cumplir sus expectativas ante la organización debe ser la siguiente:

Figura N° 5 Sistema de Valor Banca Privada



Fuente: Autor 2007

4.2 Procesos Primarios Banca Privada

Los procesos primarios están alineados de tal forma que puedan generar una ventaja competitiva sustentable en el mercado, estos procesos (primarios) son:

Conocer el Mercado y Clientes: Asegurar el conocimiento del entorno nacional e internacional, del mercado y la competencia, a fin de suministrar información necesaria para formular planes, programas y estrategias para el segmento AB en cada uno de su micro-segmento.

El conocimiento del mercado y de los clientes se sustenta en dos grandes Macro procesos que se definen como:

Tabla N° 9 Macro proceso Conocimiento del mercado y de los clientes

MACRO PROCESO	Conocimiento del Mercado	Conocimiento de la Competencia
DESCRIPCIÓN	<p>Asegurar el conocimiento de los Clientes Potenciales existentes en el mercado nacional y en la Organización, del segmento AB en cada uno de su micro-segmento.</p> <p>Conocer, manejar y mantenerse actualizado en información del entorno económico, financiero, político y social, nacional e internacional (multiplicas, estudios económicos, mercadeo, entre otros), asegurando difusión eficiente en La Banca (publicaciones diarias)</p> <p>Establecer y actualizar estándares de información clave que requiere la Banca y canalizar su consecución</p> <p>Establecer acuerdos de servicio con las áreas que tienen información en la organización, para asegurar la información que requiere la Banca</p>	<p>Conocer y manejar situación actual y tendencias de la competencia en productos y servicios.</p> <p>Establecer acuerdos de servicio con las áreas que tienen información en la organización, para asegurar la información que requiere la Banca</p>

Fuente: Autor 2007

Originar Clientes: Captar nuevos clientes a partir de los objetivos estratégicos, formulando planes de venta, estrategias, tácticas y programas adecuados a las realidades del mercado, realizando pre-venta y concretando operaciones financieras potencialmente rentables.

El Originar Clientes se sustenta en tres grandes Macro procesos que se definen como:

Tabla N° 10 Macro proceso Originar clientes

MACRO PROCESO	Plan de Venta	Pre Venta	Venta
DESCRIPCIÓN	<p>Definir el alcance del plan estratégico del negocio: establecer participación porcentual en el share de la Banca, definir metas en Bs. y \$ en productos de activos y pasivos; servicios y productos especializados.</p> <p>Distribuir metas según potencial de mercado de cada Gerencia Regional y en cada uno de los puestos de trabajo. Realizar un análisis de potencialidades y asignar porcentaje de participación por Gerencia. Regional.</p> <p>Diseñar estrategias agresivas que apalanchen el plan de venta de cada región y micro-segmento, formulando planes tácticos.</p>	<p>Evaluar clientes potenciales para identificar oportunidades para ofrecer productos y servicios de acuerdo al segmento / perfil.</p> <p>Rentabilidad potencial del cliente Preparar información básica para la entrevista con los clientes.</p> <p>Planificación de visitas a clientes potenciales</p> <p>Captar prospectos</p> <p>Realizar asesoría según necesidades del segmento o perfil del cliente.</p> <p>Realizar seguimiento a los acuerdos establecidos en las conversaciones con el cliente</p> <p>Negociar condiciones, internas y externas.</p>	<p>Recibir y verificar documentos.</p> <p>Registrar información del cliente.</p> <p>Preparar y entregar el Kit de Bienvenida. Realizar seguimiento (incluyendo el control de los vencimientos) para asegurar el cierre de la operación y mantener controles.</p> <p>Anticipar necesidades potenciales del cliente, de acuerdo a nuevos productos o servicios acordes a cada micro-segmento y perfil.</p> <p>Constituir y archivar el expediente</p>

Fuente: Autor 2007

Desarrollar Clientes: Ahondar en el conocimiento del perfil del cliente, con el fin de anticipar sus necesidades a objeto de profundizar su línea de productos y servicios, con asesoría y atención de calidad.

El Desarrollar Clientes se sustenta en tres grandes Macro procesos que se definen como:

Tabla N° 11 Macro proceso Desarrollar Clientes

MACRO PROCESO	Plan de Venta	PRE Venta	Cruzar Productos
DESCRIPCIÓN	<p>Definir el alcance del plan estratégico del negocio: establecer participación porcentual en el share de la Banca, definir metas en Bs. y \$ en cruce de productos.</p> <p>Distribuir metas según potencial de mercado de cada Gerencia regional y en cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>Realizar un análisis de potencialidades y asignar porcentaje de participación por Gerencia. Regional.</p> <p>Diseñar estrategias agresivas que apalanquen el plan de venta de cada región y micro-segmento, formulando planes tácticos.</p> <p>Empaquetar productos (seguros, líneas de crédito, etc.) a ofrecer.</p>	<p>Anticipar necesidades y preparar la asesoría según el conocimiento, de acuerdo a cada micro-segmento y perfil.</p> <p>Preparar la entrevista: Preparar información básica de acuerdo con el perfil (incluyendo la participación de algún experto del banco).</p> <p>Planificación de visitas a clientes potenciales.</p> <p>Realizar seguimiento a los acuerdos establecidos en las conversaciones con el cliente.</p>	<p>Seleccionar productos y servicios. Recibir y verificar documentos.</p> <p>Ejecutar proceso venta de productos y servicios y desarrollar bitácora de cada cliente.</p> <p>Realizar seguimiento (incluyendo el control de los vencimientos) para asegurar el cierre de la operación y mantener controles.</p> <p>Registrar información del cliente.</p> <p>Alimentar y actualizar el expediente.</p>

Fuente: Autor 2007

Realizar Servicio de Post Venta: Profundizar la relación con el cliente, a través de la atención continua, que asegure su fidelización con la organización, identificando oportunidades de mejora, así como evaluar los productos, servicios y procesos, garantizando la retroalimentación que el cliente demanda

El Realizar Servicio de Post Venta se sustenta en dos grandes Macro procesos que se definen como:

Tabla N° 12 Macro proceso realizar servicio de post venta

MACRO PROCESO	Mantener Cliente	Gestión de Post Venta
DESCRIPCIÓN	<p>Intimar con los clientes mediante visitas y contactos periódicos según plan de visitas, a fin de conocer, asesorar y atender sus necesidades, top of mind.</p> <p>Coordinar actividades, eventos que estimulen la reciprocidad y fidelidad de los clientes.</p> <p>Realizar seguimiento y control de requerimientos.</p>	<p>Diseñar e implementar estrategias y mecanismos que apalanquen la post-venta con miras a la fidelización y aseguramiento de la pro actividad en las ventas.</p> <p>Realizar encuesta de satisfacción de clientes, con evaluar los productos y el servicio de La Banca, y proponer adecuaciones para retroalimentar la gestión.</p>

Fuente: Autor 2007

4.3 Procesos de Soporte Banca Privada

Los procesos de soportes pertenecientes a Banca Privada se definen de igual forma que los primarios:

Evaluar resultados de la Gestión: Analizar, consolidar y generar estrategias, en función a los resultados obtenidos en la gestión de ventas.

Este proceso de soporte se sustenta en tres grandes Macro procesos que se definen como:

Tabla N° 13 Macro proceso Evaluar resultados de la Gestión

MACRO PROCESO	Consolidación de Resultados versus Metas	Análisis de resultados	Retroalimentación de Metas
DESCRIPCIÓN	<p>Obtener resultados del cumplimiento de metas de la Vicepresidencia, por Gerencia Regional, por Ejecutivos y Asistentes.</p> <p>Consolidar los resultados cuantitativos y cualitativos, de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos en la planificación</p>	<p>Elaboración de índices productividad y efectividad.</p> <p>Realizar resumen comparativo periódico en contraste con gestiones anteriores</p>	<p>Desarrollar planes que permitan tomar acciones preventivas o correctivas en base a los resultados de ventas obtenidos.</p> <p>Analizar cartera de Clientes, con el fin de depurarla y transferir formalmente al canal correspondiente, aquellos clientes que por su comportamiento financiero ya no cumplan con el perfil.</p> <p>Compartir trimestralmente los resultados de la gestión con el personal de La Banca</p>

Fuente: Autor 2007

Gestión Administrativa Operativa: Coordinar procesos administrativos/operativos propios o que se disparen al Back End o a las áreas corporativas.

Este proceso de soporte se sustenta en dos grandes Macro procesos que se definen como:

Tabla N° 14 Macro proceso Gestión Administrativa / Operativa

MACRO PROCESO	Gestión Operativa	Gestión Administrativa
DESCRIPCIÓN	Gestionar y monitorear todas las transacciones que se generan en La Banca.	<p>Coordinar procesos Administrativos.</p> <p>Control y gestión de gastos. Participar como representante experto en el diseño o mejoramiento de procesos o sistemas de la Organización.</p> <p>Procesar la información estadística de apoyo al control de la gestión.</p> <p>Atender la funcionalidad e imagen de las oficinas, sus servicios generales, y la canalización de solvencias, y documentos en general.</p>

Fuente: El Autor 2007

Gestión de Alianzas estratégicas: Investigar y desarrollar posibles alianzas existentes en el mercado, que permitan estrechar y agregar valor a los productos y servicios ofrecidos al cliente, logrando un efecto diferenciador.

Este proceso de soporte se sustenta en dos grandes Macro procesos que se definen como:

Tabla N° 15 Macro proceso Gestión de alianzas estratégicas.

MACRO PROCESO	Conocer Oportunidad de Mercado	Administrar Alianzas
DESCRIPCIÓN	<p>Realizar investigación de mejores prácticas existentes en el mercado nacional e internacional.</p> <p>Evaluar potencialidad de grupos y alianzas.</p>	<p>Negociar condiciones para concretar alianzas.</p> <p>Administrar alianzas y difundir en la Banca</p> <p>Coordinar actividades, eventos que estimulen la sinergia con nuestros aliados.</p>

Fuente: El Autor 2007

Para alcanzar los objetivos planteados en los macro procesos del sistema de valor definido para Banca Privada, es necesario identificar los objetivos diferenciadores de esta con respecto al mercado. Estos objetivos diferenciadores no son más que los factores críticos de éxito, estos factores se definen como crítico ya que su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir los objetivos de la Organización, por lo cual requiere una especial atención por parte de cada uno de los integrantes de Banca Privada, con el fin de asegurar que se dediquen los mejores recursos a la ejecución o realización de dicho Factores.

4.4 Factores Críticos de Éxito – Mercado Banca Privada.

Para lograr la eficiencia en el trabajo estratégico, es preciso saber qué es lo que se debe hacer en cada momento y hacerlo correctamente, tratando de alcanzar los mayores resultados con el gasto mínimo de esfuerzo y recursos, logrando además la satisfacción del personal.

Los elementos estratégicos de Banca Privada en los que sobresale para superar a la competencia deben basarse en:

1. Tasa de crecimiento potencial de clientes.
2. Amenazas de entrada de nuevos competidores.
3. Número de competidores.
4. Poder de negociación de los compradores-clientes.
5. Poder de negociación con los proveedores:
6. Capacidad tecnológica de Banesco Banco Universal.
7. Capacidad directiva: ¿qué tan calificada es la dirección de Banca Privada? ¿Qué tantos individuos con distinta preparación existen actualmente en la organización y qué tan calificado es cada uno? ¿qué tanto liderazgo es capaz de ejercer el equipo gerencial?
8. Imagen pública de Banesco Banco Universal en el mercado externo.

De lo anteriormente expuesto los factores críticos de éxito de mercado de Banca Privada son:

Tabla N° 16 Factores Críticos de Éxito del Mercado de Banca Privada

FCE –M	ELEMENTOS
Asesoría Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes con cultura financiera. • Nuevos servicios. • Asesores financieros. • Conocimiento de la competencia y el entorno.
Globalización de la marca	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de inversiones en dólares. • Productos y servicios asociados a los mercados donde se tienen presencia.
Atención personalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio VIP + (Estándares de servicios diferenciados de la competencia).

Fuente: Autor 2007.

Definidos el nuevo sistema de valor, los factores críticos de éxito de mercado de Banca Privada es necesario re direccionar su estrategia, definiendo con claridad el propósito de Banca Privada, distinguiéndola a partir de su contenido y dimensión, indicando la manera como pretenderá lograr y consolidar las razones de su existencia. Es por esto que se debe señalar las prioridades y dirección de los negocios que realice Banca Privada, identificando los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer y determinando la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la empresa.

4.5 Misión de Banca Privada

La misión debe describir la naturaleza y el negocio al cual se dedica Banca Privada para el logro de su visión.

La misión de Banca Privada debe:

- Definir cómo es / debiera ser la organización.
- Permitir diferenciar a una organización de las demás.

- Servir de marco para conocer el negocio de la organización, así como sus actividades presentes y futuras.
- Una declaración en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización, sus clientes y proveedores.
- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y de desarrollo.
- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.

Para la definición de la misión se contó con la participación de la alta gerencia de la organización la cual esta conformada por dos Vicepresidente, así como la participación de cinco Gerente Regionales. La misma se desarrolló en una sesión estratégica de planeación. La nueva misión está apalancada dentro de la visión de Banesco Banco Universal.

Para la definición el equipo de trabajo respondió las siguientes preguntas:

Tabla N°17 Lineamientos de la Misión Banca Privada

Pregunta 1	¿Qué nos apasiona profundamente?
<i>Definición Pregunta</i>	<p>Descubrir en el que hacer del negocio, que entusiasma y compromete a la gente, que le genera pasión y disfrute.</p> <p>También puede implicar pasión por lo que la empresa es y/o representa.</p> <p>La pasión es un sentimiento hondo y genuino</p>
<i>Respuesta</i>	<p>Ser Asesores (anticipándonos) de nuestros clientes, su principal banco, fomentando relaciones de largo plazo, y establecer una rentabilidad en ambas partes.</p> <p>Formar parte del proceso de toma de decisiones financieras de nuestros clientes.</p> <p>Influir en la toma de decisiones de nuestros clientes, concretando operaciones financieras mutuamente rentables, fomentando relaciones de largo plazo.</p>
Pregunta 2	¿En qué podemos ser los mejores del mundo?
<i>Definición Pregunta</i>	Mas allá de ser capaces, hay que comprender en que se puede ser el mejor y también en que no. Ser capaz en algo no implica ser el mejor.
<i>Respuesta</i>	<p>Que nuestras asesorías se adecuen a las necesidades de nuestros clientes, convirtiéndonos en su punto de referencia.</p> <p>Anticipación en la asesoría.</p> <p>Atención de calidad.</p>
Pregunta 3	¿Qué mueve nuestro motor económico?
<i>Definición Pregunta</i>	Las empresas con perspicacia de negocio saben como generar un continuo flujo de fondos y utilidades sostenida.
<i>Respuesta</i>	<p>Que nuestro negocio sea el mejor negocio por máxima rentabilidad.</p> <p>Operaciones financieras mutuamente rentables.</p>

Fuente: El Autor 2007.

De lo anteriormente expuesto se define como Misión de Banca Privada el siguiente enunciado:

“Anticipamos las necesidades de los clientes de alto patrimonio, con asesoría integral, confidencialidad, productos diferenciados, atención de calidad y operaciones financieras rentables, que aseguren crecimiento mutuo y relaciones de largo plazo”

Para complementar el sentido de la misión es necesario establecer la visión de Banca Privada, siendo la visión el conjunto de ideas que va establecer Banca Privada a futuro esta debe de exponer de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollaran dentro y fuera de Banca Privada.

4.6 Visión de Banca Privada

Los elementos fundamentales de la visión de Banca Privada deben basarse en sus objetivos fundamentales, fuentes de ventajas competitivas y marco competitivo. Al igual que la misión esta se definió con el mismo conjunto de personas que integraron el desarrollo de la misión, pero en este caso los componentes de la visión se especificaron que fuera formulada por los líderes, puesto que los ellos comprenden la filosofía y la nueva misión de Banca Privada, las expectativas y necesidades de los todos los roles que intervienen en el negocio.

Otro punto importante es que la visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible, porque una visión sin acción es una utopía y una acción sin visión es un esfuerzo inútil. Siendo consistente y difundida. Por ultimo debe ser realista, posible: una visión sin acción es una utopía, una acción sin visión es un esfuerzo inútil, se debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.

Del desarrollo de los tres pilares fundamentales de la visión de Banca Privada se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 18 Pilares de la Organización Banca Privada

Pilares de la Visión de Banca Privada																			
Objetivos Fundamentales	<p>Desarrollar Asesores Financieros en un lapso de 18 meses, se inició en Mayo'2007 y se estima finalice en Junio'2008.</p> <p>Asegurar ambiente organizacional positivo y retador, en colaboración con el área de Capital Humano.</p> <p>Incrementar en un 2 % interanual la participación interna, de la siguiente manera:</p> <table style="margin-left: 40px;"> <tr><td>Junio'2007</td><td>3,84% de Share</td></tr> <tr><td>Diciembre'2007</td><td>5% de Share</td></tr> <tr><td>Diciembre'2008</td><td>7% de Share</td></tr> <tr><td>Diciembre'2009</td><td>9% de Share</td></tr> <tr><td>Diciembre'2010</td><td>11% de Share</td></tr> </table> <p>Lograr una participación de 40% de los fondos del grupo en sus bancos de Panamá, Puerto Rico y mercado de capitales, con un crecimiento de:</p> <table style="margin-left: 40px;"> <tr><td>Diciembre'2007</td><td>0.70%</td></tr> <tr><td>Diciembre'2008</td><td>2%</td></tr> <tr><td>Diciembre'2009</td><td>2.2%</td></tr> <tr><td>Diciembre'2010</td><td>2.3%</td></tr> </table> <p>Elevar los niveles de rentabilidad, de acuerdo a las metas del PIPE, a través de una mezcla pasivos del 50% a la vista y un margen de intermediación del 40%. Considerando como base el Modelo de Rentabilidad.</p> <p>Asegurar un Indicador de Calidad de Servicio de 9 al cierre de Diciembre'2008</p>	Junio'2007	3,84% de Share	Diciembre'2007	5% de Share	Diciembre'2008	7% de Share	Diciembre'2009	9% de Share	Diciembre'2010	11% de Share	Diciembre'2007	0.70%	Diciembre'2008	2%	Diciembre'2009	2.2%	Diciembre'2010	2.3%
Junio'2007	3,84% de Share																		
Diciembre'2007	5% de Share																		
Diciembre'2008	7% de Share																		
Diciembre'2009	9% de Share																		
Diciembre'2010	11% de Share																		
Diciembre'2007	0.70%																		
Diciembre'2008	2%																		
Diciembre'2009	2.2%																		
Diciembre'2010	2.3%																		
Fuentes de Ventajas Competitivas	<p>El equipo de Banca Privada identificado y gestionando con compromiso y calidad de servicio</p> <p>El Liderazgo del equipo de Banca Privada como palanca de crecimiento y relaciones de largo plazo</p> <p>Productos, asesoría, atención integral diferenciada</p> <p>Marca, dimensión, presencia a nivel nacional y globalización de la organización</p>																		
Marco Competitivo	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Clientes</td> <td>Personas naturales económicamente activas del segmento A y B +</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Mercado</td> <td>Nacional Maximizar la participación rentable en mercados actuales</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Proveedores</td> <td>BBU Panamá Banesco Multiplicas Puerto Rico Banesco Seguros Otros</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Alianzas</td> <td>Bufetes de abogados Agencias de viaje Inmobiliarias Otros</td> </tr> </table>	Clientes	Personas naturales económicamente activas del segmento A y B +	Mercado	Nacional Maximizar la participación rentable en mercados actuales	Proveedores	BBU Panamá Banesco Multiplicas Puerto Rico Banesco Seguros Otros	Alianzas	Bufetes de abogados Agencias de viaje Inmobiliarias Otros										
Clientes	Personas naturales económicamente activas del segmento A y B +																		
Mercado	Nacional Maximizar la participación rentable en mercados actuales																		
Proveedores	BBU Panamá Banesco Multiplicas Puerto Rico Banesco Seguros Otros																		
Alianzas	Bufetes de abogados Agencias de viaje Inmobiliarias Otros																		

Fuente: El Autor 2007.

De lo anteriormente expuesto se define como la Visión de Banca Privada el siguiente enunciado:

“Forjar y consolidar un equipo que sobresalga como sus propios líderes y como líderes de otros, para promover un ambiente de trabajo de compromiso y calidad, que asegure relaciones de largo plazo con nuestros clientes, crecimiento y rentabilidad mutuos, incrementando el posicionamiento interno en 2% interanual, con base en asesoría, eficiencia y atención integral diferencia”.

En función del nuevo lineamiento estratégico formulado en el sistema de valor, la misión y visión de Banca Privada es necesario definir las capacidades de atención de cada uno de los roles de la unidad de negocio, pero como se evidencio en la carga de trabajo los ejecutivos de cuentas y asistentes operativos muestran una saturación en la capacidad de atención a los clientes de Banca Privada, por lo que se hace necesario establecer una transformación en la estructura actual de Banca Privada.

Todo lo anterior demanda un ajuste en los roles actualmente desempeñados, así como mecanismos de coordinación y aprendizaje.

5. Adecuación de roles y capacidades dentro de Banca Privada.

Considerando la alta carga de trabajo de los ejecutivos de cuentas y asistentes operativos y el nuevo modelo planteado en el desarrollo de los objetivos anteriores se propone un nuevo rol del gerente de negocio dentro de la estructura de Banca Privada.

Los roles y responsabilidades del gerente de negocio, ejecutivo de cuentas y asistente operativo serían las siguientes:

Tabla N°19 Roles y responsabilidades Banca Privada.

Rol	Responsabilidades
Gerente de Negocio	Responsable por la gestión integral de la cartera del cliente, participando en la definición de estrategias, tácticas y programas de ventas; planifica visitas, ejecuta ventas, asegura el cierre de las operaciones; mantiene continuo contacto con el Cliente para originar y desarrollar su cuenta (Asesoría / Venta), negociando condiciones y concretando operaciones financieras rentables; asegurando su fidelización con el Banco; coordina y controla actividades; mantiene bitácora de sus clientes; asegura el conocimiento del mercado y de la competencia.
Ejecutivo de Cuenta	Profundiza el conocimiento y la relación con los clientes a través del cruce de productos; anticipa continuamente sus necesidades; realiza actividades administrativas y coordina las operativas, asegurando su fidelización con el Banco; evalúa productos, servicios y procesos, e identifica oportunidades para mejorar el servicio; actúa como "push" para asegurar la calidad y el cierre de las operaciones en equipo con el Asistente, supervisando y aprobando las tareas que este realiza; atiende al Cliente ante ausencias del Gerente de Negocios; asegura toda la información de gestión necesaria.
Asistente Operativo	Apoya y ejecuta las actividades operativas generadas por el Ejecutivo de Cuentas (Asegurar continuidad en el servicio que presta en su Tríada, en función a su disponibilidad, apoya a otras Tríadas/ actividades de la Gerencia).

Fuente: El Autor 2007.

Con la creación de un nuevo rol dentro de la estructura, la distribución de carga de trabajo en función de los componentes de trabajo y del nuevo sistema de valor de Banca Privada para los roles quedaría de la siguiente manera:

Para el gerente de negocios, los resultados visionados muestran que tendría un 55% para la distribución y ventas según el nuevo sistema de valor, siendo su rol principal de originar clientes y para la definición de los componentes de trabajo (Originar y Desarrollar Clientes) estará en un 59% de igual manera se evidencia una baja participación en los procesos operativos del negocio.

Tabla N° 20 Carga visionada Gerente de Negocios

ESLABON COMPONENTE	Conocer el Mercado y Clientes actuales	Originar Clientes	Desarrollar Clientes	Realizar Servicio de Post Venta	Evaluar Resultados de la Gestión	Gestión Administrativa / Operativa	Gestión de Servicios y Alianzas Estratégicas	TOTAL	
Procesos Gerenciales	2%	8%	6%	2%	2%	0%	0%	20%	
Distribución y Ventas	12%	24%	12%	6%	2%	0%	0%	55%	
Procesos (Operativos) de Negocio	0%	2%	2%	0%	0%	4%	0%	8%	
Preparación Manual de Información Gerencial	0%	4%	2%	2%	0%	2%	0%	10%	
Coordinación Externa Gerencial	0%	0%	0%	2%	0%	6%	0%	8%	
Cobranza Administrativa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
TOTAL	14%	37%	59%	22%	12%	4%	12%	0%	100%

Fuente: El Autor 2007.

Para el ejecutivo de cuentas, el cual transfiere funciones al gerente de negocios y al asistente operativo (carga operativa) se muestran los resultados (azul situación actual, negro porcentaje visionado). Se observa una disminución en los procesos operativos del negocio en un 23% y se fortalece la función principal de su rol que será la de desarrollar clientes según la definición de las nuevas responsabilidades definidas en el sistema de valor y el nuevo planteamiento estratégico de Banca Privada..

Tabla N° 21 Carga de trabajo visionada ejecutivo de cuentas

ESLABON COMPONENTE	Conocer el Mercado y Clientes actuales		Originar Clientes		Desarrollar Clientes		Realizar Servicio de Post Venta		Evaluar Resultados de la Gestión		Gestión Administrativa / Operativa		Gestión de Servicios y Alianzas Estratégicas		TOTAL	
Procesos Gerenciales	0%	2%	0%	0%	0%	2%	0%	2%	2%	4%	2%	0%	2%	0%	6%	10%
Distribución y Ventas	3%	11%	10%	7%	10%	22%	0%	2%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	27%	44%
Procesos (Operativos) de Negocio	0%	0%	11%	4%	12%	4%	7%	4%	3%	0%	15%	13%	0%	0%	48%	25%
Preparación Manual de Información Gerencial	0%	0%	5%	4%	2%	2%	0%	2%	0%	0%	2%	7%	0%	0%	9%	15%
Coordinación Externa Gerencial	0%	0%	3%	0%	5%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	4%
Cobranza Administrativa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	2%	2%
TOTAL	3%	13%	29%	15%	29%	30%	9%	14%	7%	4%	21%	22%	2%	0%	100%	

Fuente: El Autor 2007.

Para el rol de asistente operativo el cual según el nuevo modelo de atención solo apoyará al ejecutivo de cuentas en las actividades correspondiente a la gestión operativa / administrativa del negocio y ya no tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo de clientes, se evidencia un fortalecimiento en las responsabilidades definidas para su cargo, concentrando la mayor carga de trabajo en procesos operativos de negocio o lo que es la misma definición para el sistema de valor de gestión administrativa / operativa.

Los resultados mostrados se muestran en función de la situación actual presentada en color azul y la situación visionada esta presentada en color negro.

Tabla N° 22 Carga de trabajo visionada asistente operativo

ESLABON	Conocer el Mercado y Clientes actuales	Originar Clientes	Desarrollar Clientes	Realizar Servicio de Post Venta	Evaluar Resultados de la Gestión	Gestión Administrativa / Operativa	Gestión de Servicios y Alianzas Estratégica	TOTAL
Procesos Gerenciales	0%	0%	0%	0%	0%	5% 0%	0%	5% 0%
Distribución y Ventas	0%	0%	5% 0%	0%	0%	5% 0%	0%	10% 0%
Procesos (Operativos) de Negocio	0%	0%	0%	23% 60%	5% 0%	50% 40%	0%	78% 100%
Preparación Manual de Información Gerencial	0%	0%	0%	0%	0%	7% 0%	0%	7% 0%
Coordinación Externa Gerencial	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cobranza Administrativa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	0%	0%	5% 0%	23% 60%	5% 0%	67% 40%	0%	100%

Fuente: El Autor 2007.

Capítulo V

La Propuesta

Formular la nueva estructura organizacional para Banca Privada basada en la estrategia, necesidades del negocio y capacidades existentes

1. Bases de Diseño

En función del sistema de valor definido para Banca Privada la organización que se esta delineando debe asegurar el crecimiento de su participación interna impulsando y optimizando las funciones y procesos siguientes:

- Conocimiento del mercado, la competencia, los productos y servicios de toda la organización.
- La calidad en la atención al cliente.
- El desarrollo de los clientes.
- El servicio post-venta.
- Fortalecer su liderazgo en la estructura organizacional y asegurar asesoría financiera a clientes.

Todo lo anterior demanda un ajuste en los roles actualmente desempeñados, así como mecanismos de coordinación y aprendizaje los cuales estén enmarcado dentro del nuevo sistema de valor definido para la Banca Privada tal como se definió en el capítulo anterior.

Figura N° 6 Sistema de valor Banca Privada



Fuente: El Autor 2007.

2. Premisas de diseño

Son los elementos estructurales que se derivan de la visión, misión, plan de negocios, factores críticos de éxito, entre otros, que se deben tomar en cuenta para diseñar la estructura de la organización.

En este caso las premisas para Banca Privada son:

- Organización cliente céntrica.
- Con presencia en todo el territorio nacional.
- Que impulse el liderazgo de sus miembros y el aprendizaje organizacional.
- De gran visibilidad por ser un área del front.
- Altamente interconectada con las áreas de negocios, soporte, back end y corporativas.

3. Premisas de Funcionamiento

Son los criterios que regirán la gestión de los distintos componentes organizacionales (gente, procesos, actividades, equipos, materiales, sistemas, recursos financieros, otros.) para obtener un óptimo desempeño.

En este caso las premisas de funcionamiento para Banca Privada son:

- Que garantice la atención de calidad y personalizada.
- Que este orientada a la generación de negocios.
- Asegure el crecimiento de la cartera de clientes.
- Asegure relaciones rentables de largo plazo, es decir fidelización.
- Propicie el desarrollo de sus trabajadores como asesores integrales.
- Cuenten con servicios de terceros que permitan ofrecer una amplia variedad a sus clientes.
- Gestione globalmente las operaciones.
- Impulse los servicios electrónicos.
- Apunte a implantación del sistema de valor según diseño.

4. Tipo de estructura organizacional

Enunciando los tipos de estructuras organizacionales con sus respectivas características, se determinó según el nuevo modelo definido cuales aplicaban para Banca Privada con la finalidad de determinar la mejor tipo de estructura que aplica.

De los resultados obtenidos se concluyó que la mejor tipo de estructura que aplica para Banca Privada es aquella que esta centrada en el cliente, debido a que los clientes de Banca Privada son el eje central de la unidad de negocio, por lo que la misma debe adaptar, subdividir y agrupar el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente según su micro segmento y perfil.

A continuación se muestra la matriz de selección de tipo de estructura donde se visualizan el análisis realizado.

Tabla N° 23 Matriz de Selección de Tipo de Estructuras

TIPO DE ESTRUCTURA	CARACTERÍSTICAS	APLICA
Procesos u Horizontal	La organización se crea alrededor de flujos de trabajo o procesos	
	Se centra en la satisfacción de los clientes	x
	Faculta el trabajo en equipo (equipos autodirigidos)	x
	Se borran las barreras entre departamentos / funciones	
	La jerarquía vertical se aplanan, delegando las decisiones operativas / administrativas en el nivel mas bajo posible	
	Proporciona las bases para la mejora continua y la innovación	
	Requiere de sistemas de gestión y control	
Redes	Ambiente de alta incertidumbre	
	Negocios de rápido movimiento	
	Mantiene algunas actividades clave y sub.-contrata el resto (Ej.: ventas, contabilidad, manufactura, etc.) a compañías o personas independientes	
	Requiere alto grado de coordinación y control	
Funcional	Requiere una base de relaciones y alianzas con clientes y proveedores fuera de la estructura tradicional	x
	Ambiente de baja incertidumbre	
	Tecnología de rutina, poca interdependencia	
	Organización de pequeña a mediana	
	Enfoque en eficiencia interna y calidad técnica	
Divisional	Autoridad formal en manos de los funcionales	
	Ambiente de mediana incertidumbre	
	Tecnología variada	
	De gran tamaño	
Geográfica	Énfasis en satisfacción del cliente, línea de producto	
	Dependencia de ente central	
	Ambiente de alta incertidumbre	
Matricial	Organizaciones grandes	x
	Impulsa adaptabilidad al entorno, región, país, con altos niveles de autonomía	x
	Ambiente de alta incertidumbre	
	Tecnología variada	
	Tamaño moderado y mucha interdependencia	
	Persigue efectividad, eficiencia y capacidad de adaptación	
Virtual	Comparte el énfasis entre innovación y especialización	
	Requiere sistemas dobles (función y línea de producto, servicio)	
	Ambiente de alta incertidumbre	
	Tecnología variada	
	La organización central desempeña tareas medulares	
Cliente	El enlace con clientes, productores, proveedores y accionistas en forma electrónica o virtual, a distancia y mediante comunicaciones mediadas por computadoras	
	Las funciones no medulares son delegadas a otras empresas o contratadas con trabajadores temporales	
	Ambiente de alta incertidumbre	x
	Tecnología variada	x
	Agrupar productos por clientes	x
Cliente	Impulsa flexibilidad para ajustarse a los requerimientos del cliente	x
	Requiere del monitoreo continuo de requerimientos del cliente	x

TIPO DE ESTRUCTURA	CARACTERÍSTICAS	APLICA
Producto o Servicio	Clave: la cultura del servicio	
	Requiere de interacción y coordinación permanente	
	Ambiente de mediana incertidumbre	
	Tecnología específica	
	Impulsa preferencia y flexibilidad para el diseño y rediseño de productos / servicios	
	Requiere alinear los procesos a los productos	x

Fuente: El Autor 2007

De igual manera se presenta el análisis de fortalezas y debilidades de la estructura por cliente.

Tabla N° 24 Fortalezas y Debilidades Estructura por Cliente

Tipo de Estructura	Fortalezas	Debilidades
Por Cliente	<p>Una sola cara visible al cliente, mejorando sus niveles de satisfacción</p> <p>Delegación de autoridad, impulsando toma de decisiones mas rápidas</p> <p>Faculta el Trabajo en equipo</p> <p>Impulsa efectividad de gestión</p> <p>Induce adaptabilidad de la gestión a las necesidades del cliente</p>	<p>Alto nivel de riesgo por anclarse con clientes específicos</p> <p>El tamaño de la plantilla está atado al crecimiento de la cartera de clientes</p>

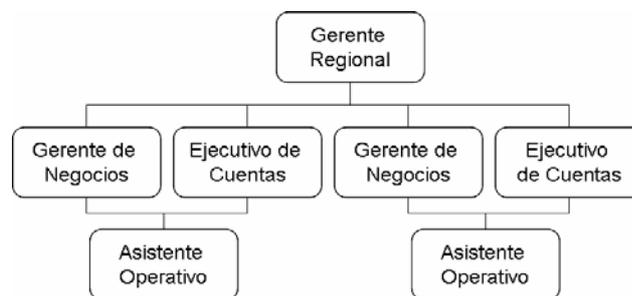
Fuente: El Autor 2007

En función de lo expuesto anteriormente se propone como estructura organizacional la triada de negocio conformada por el ejecutivo de cuentas, el asistente operativo y un nuevo rol del gerente de negocios

5. La Triada de Negocio.

La opción de diseño de la estructura para la Vicepresidencia de Banca Privada con base en la cadena de valor, se fundamentó en el cambio de roles, redistribución de funciones y la formalización del conocimiento del mercado y del servicio post-venta, por lo que la nueva estructura estará definida de la siguiente manera:

Figura N° 7 Estructura Triada de Negocios

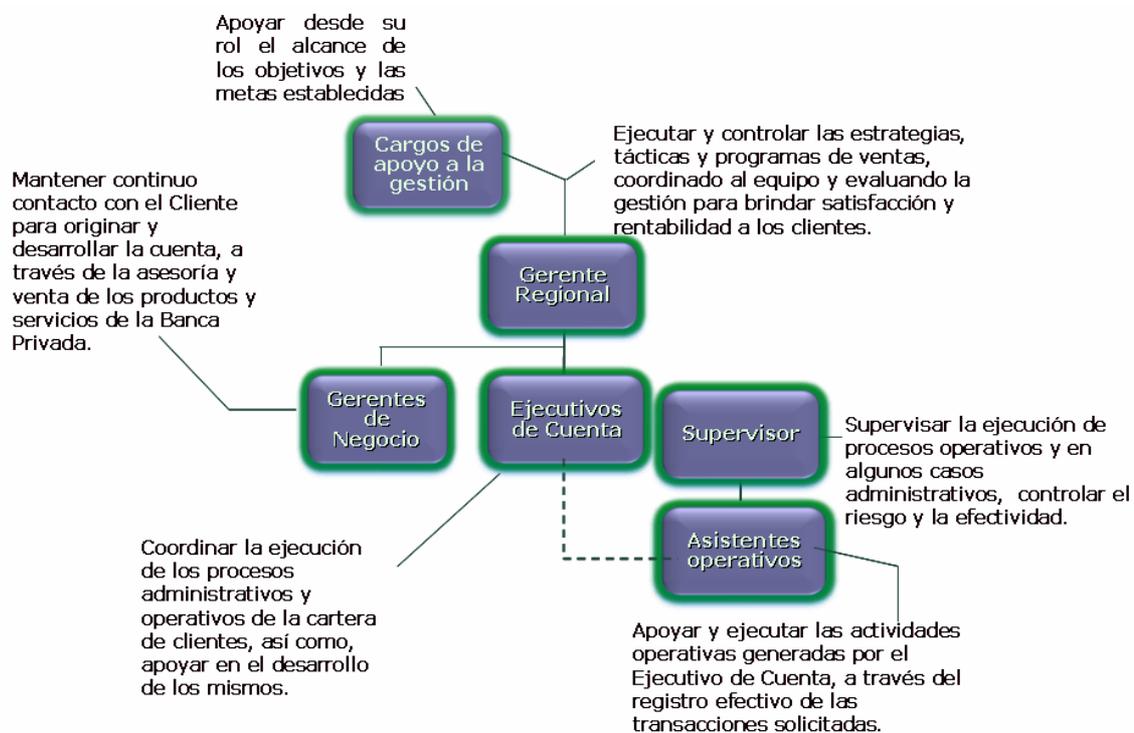


Fuente: El Autor 2007

Se define como triada ya que su funcionamiento principal será la de captar, desarrollar y mantener clientes. De igual manera se cumple que los tres roles están estrechamente vinculados entre sí, son responsables por los negocios del cliente, de la organización y se garantiza una sola cara ante el cliente.

El funcionamiento de la nueva estructura se resume en la siguiente figura. De igual manera se muestran los roles de cargos de apoyo a la gestión y el de Supervisor el cual no fue objeto de estudio en el presente rediseño organizacional.

Figura N° 8 Funcionamiento de la Triada de Negocios



Fuente: El Autor 2007

Realizando un análisis comparativo de las fortalezas y debilidades entre la estructura actual y la propuesta encontramos los siguientes puntos resumidos en la presente tabla:

Tabla N° 25 Análisis comparativo de estructuras

ESTRUCTURA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Actual	<p>Líderes en el mercado</p> <p>Comunicación con los Clientes</p> <p>Conocimiento de los procesos</p>	<p>Alta carga de trabajo del Ejecutivo de Cuentas</p> <p>Poca celeridad en la atención al cliente</p> <p>Liderazgo y Comunicación</p> <p>Dificulta continuidad en la atención</p> <p>Desarrollo profesional limitado</p>
Triada	<p>Concentra el rol de “Asesor” en el Gerente de Negocios, descargándolo de actividad operativa</p> <p>Focaliza a la Banca en la actividad de Negocios</p> <p>Favorece el desarrollo de los Clientes y su Fidelización</p> <p>Abre opciones de desarrollo para el personal</p> <p>Normaliza la carga de trabajo, favoreciendo la</p> <p>Eficiencia en los procesos internos</p> <p>Continuidad en la atención y calidad del servicio</p> <p>Implantación de las nuevas actividades identificadas</p>	<p>Se genera un nuevo cargo en las Bancas</p>

Fuente: El Autor 2007

Es necesario destacar que para el correcto funcionamiento de la nueva estructura es necesario dimensionarla, es decir determinar la cantidad de personas necesarias para cada rol, de tal manera que cada uno de los roles posea un indicador de eficiencia acorde a su razón de ser.

6. Dimensionamiento Banca Privada

Para realizar el dimensionamiento para la unidad de Banca Privada es necesario establecer las siguientes premisas:

6.1 Premisas Dimensionamiento Banca Privada

- Optimización del tiempo efectivo de atención personalizada, factor humano más traslados.
- Incremento en captación y desarrollo tanto proactivo como reactivo por Micro segmento / Rol.
- Redefinición de actividades según roles propuestos.
- Depuración de la cartera de clientes.

De igual manera es necesario establecer los siguientes estándares de servicios:

- Tres visitas de captación anuales por cliente.
- Cuatro visitas de mantenimiento anuales por cliente.
- Tiempo por tipo de visitas.
- Porcentajes de tiempo efectivo para la venta por rol, siguiendo los macro procesos del sistema de valor.

La demanda en este caso para las actividades de cada uno de los roles propuestos son la cantidad de clientes, es por esta razón que se muestra a continuación en la siguiente tabla la cartera de clientes actuales que atiende Banca Privada, así como la cartera pasiva potencial a captar dentro de la misma organización de Banesco Banco Universal. Cabe destacar que los montos mostrados no corresponden a la realidad ya que los mismos fueron cambiados por un factor, con la finalidad de conservar la confidencialidad de los datos suministrados por la organización.

Tabla N° 26 Composición Cartera Pasiva Bs. Y US\$ Banca Privada

Regiones	Clientes Actuales	Cartera Pasiva US\$		Cartera Pasiva Actual Bs.		Cartera Pasiva Potencial Bs.		
		%	Monto Neto US\$.	%	Monto Neto Bs.	Clientes	Δ%	Monto Neto Bs.
Capital III	850	15%	21.375.931	16%	138.927.824.099	159	40%	55.564.787.143
Maracaibo	851	5%	6.467.554	13%	108.151.416.317	72	26%	25.057.084.158
Capital I	778	15%	21.182.994	14%	122.537.828.258	159	45%	55.564.787.143
Capital II	694	20%	28.255.246	14%	116.960.364.387	159	48%	55.564.787.143
Barquisimeto	526	6%	8.308.080	7%	60.975.934.939	18	10%	5.949.806.196
Valencia	422	8%	11.151.384	9%	74.491.674.586	84	49%	32.127.093.979
Maracay	356	10%	14.283.279	7%	63.065.872.296	38	28%	16.889.373.908
San Cristóbal	292	3%	4.574.208	4%	31.738.199.946	8	8%	2.906.797.357
Mérida	254	3%	4.033.412	4%	36.200.006.374	9	8%	2.880.717.874
Puerto Ordaz	255	9%	12.703.209	5%	47.082.663.449	24	17%	7.506.329.007
Puerto La Cruz	257	3%	3.926.357	5%	45.706.088.020	21	15%	5.791.834.489
Porlamar	157	2%	2.442.753	2%	19.287.133.878	11	34%	4.437.007.093
Total	5692	100%	138.704.407	100%	865.125.006.549	762	20%	166.694.361.428
Proyección (actual + potencial vía codificación inmediata)					1.031.819.367.977			

Fuente: Banca Privada 2007

6.2 Resultados Dimensionamiento Banca Privada

En función de las premisas de dimensionamiento, los estándares de servicios establecidos, la cartera de clientes actuales, potenciales y aplicando el modelo para calcular el número de gerente de negocios, ejecutivos de cuentas, asistente operativos para atender la demanda de clientes de Banca Privada se obtuvieron los siguientes resultados a nivel nacional:

Tabla N° 27 Resultados Dimensionamiento por Gerencia Regional

Gerencia Regional Maracay			
Cargo	Actual	Propuesto	Diferencia
Gte. Reg.	1	1	0
Gte. Neg.	0	3	3
Ejec. Cta.	3	3	0
Asist. Op.	2	1	-1
Sup.	1	1	0
Total	7	9	2
Clientes	356		

Gerencia Regional Valencia		
Actual	Propuesto	Diferencia
0	1	1
0	3	3
3	3	0
2	2	0
1	1	0
6	10	4
422		

Gerencia Regional Capital I			
Cargo	Actual	Propuesto	Diferencia
Gte. Reg.	1	1	0
Gte. Neg.	0	4	4
Ejec. Cta.	7	4	-3
Asist. Op.	3	2	-1
Total	11	11	2
Clientes	778		

Gerencia Regional Capital II		
Actual	Propuesto	Diferencia
1	1	0
0	5	5
7	4	-3
3	2	-1
11	12	-1
694		

Gerencia Regional Capital III			
Cargo	Actual	Propuesto	Diferencia
Gte. Reg.	1	1	0
Gte. Neg.	0	4	4
Ejec. Cta.	7	4	-3
Asist. Op.	3	2	-1
Sup.			
Total	11	11	0
Clientes	850		

Gerencia Regional Porlamar		
Actual	Propuesto	Diferencia
1	1	0
0	1	1
1	1	0
1	1	0
1	1	0
4	5	1
98		

Fuente: El Autor 2007

Tabla N° 28 Resultados Dimensionamiento por Gerencia Regional cont.

Gerencia Regional Puerto la Cruz			
Cargo	Actual	Propuesto	Diferencia
Gte. Reg.	1	0	1
Gte. Neg.	0	2	2
Ejec. Cta.	2	1	-1
Asist. Op.	2	1	-1
Sup.	1	1	0
Total	5	5	0
Clientes	219		

Gerencia Regional Puerto Ordaz		
Actual	Propuesto	Diferencia
1	1	0
0	2	2
2	1	-1
2	1	-1
1	1	0
6	6	0
229		

Gerencia Regional Centro Occidente			
Cargo	Actual	Propuesto	Diferencia
Gte. Reg.	1	1	0
Gte. Neg.	0	4	4
Ejec. Cta.	3	2	-1
Asist. Op.	1	1	0
Sup.	1	1	0
Total	7	10	3
Clientes	434		

Gerencia Regional San Cristóbal		
Actual	Propuesto	Diferencia
1	1	0
0	1	1
2	2	0
2	1	-1
1	1	0
6	6	0
260		

Gerencia Regional Mérida			
Cargo	Actual	Propuesto	Diferencia
Gte. Reg.	0	1	0
Gte. Neg.	0	1	1
Ejec. Cta.	2	2	0
Asist. Op.	2	1	-1
Sup.	1	1	0
Total	5	5	0
Clientes	225		

Gerencia Regional Occidente		
Actual	Propuesto	Diferencia
1	1	0
0	6	6
5	3	-2
3	3	0
1	1	0
10	14	4
724		

Fuente: El Autor 2007

Cabe destacar que para la región capital I, II y II no se ha reflejado el cargo de Supervisor, ya que el cargo del mismo presta atención a las tres (03) gerencias regionales existentes.

En los resultados sólo se muestran los cargos y plazas impactadas en el modelo, así como el dimensionamiento realizado.

En la siguiente tabla encontramos un resumen por cargos del dimensionamiento propuesto en función de las plazas actuales y plazas propuestas.

Tabla N° 29 Resumen general de cargos Banca Privada

Cargo	Plazas Actuales	Plazas Propuestas
Gerente Regional	10	11
Supervisor	10	10
Gerente de Negocios	0	37
Ejecutivo de Cuentas	45	31
Asistente Operativo	27	19
Total	92	108

Fuente: El Autor 2007

Para visualizar el detalle y la metodología de los cálculos correspondientes por cada región ver anexo C.

En función de los resultados expuestos anteriormente se realizó un análisis de costo de contratación de los recursos el cual se muestra a continuación.

7. Costo de personal asociado a la propuesta

Los costos presentados que se muestran a continuación están realizados en función de la proyección del dimensionamiento realizado. En la siguiente tabla observamos la diferencia de recursos que existe entre el head count actual y el propuesto, con las nuevas plazas propuestas se generan 23 vacantes a cubrir.

Tabla N° 30 Head Count Banca Privada

HEAD COUNT ACTUAL			HEAD COUNT PROPUESTO		
Plazas	Ocupantes	Vacantes	Plazas	Ocupantes	Vacantes
112	105	7	128	105	23

Fuente: El Autor 2007

Existe un crecimiento del head count en 16 plazas, lo que representa un crecimiento porcentual del 14,30% y el costo en función de la compensación de los recursos según el ingreso mensual de cada rol se muestra a continuación.

Tabla N° 31 Costo Asociado a la Plantilla

Costo Anual MMBs. Actual	Costo Propuesto MMBs. Anual
Plantilla Activa Julio 2007	Plantilla Propuesta
8.471.357.932	9.156.076.563
Vacantes Activas	Vacante Propuesta
578.556.000	2.382.936.418
Total Actual	Total Propuesta
9.049.913.932	11.539.012.981

Fuente: Capital Humano 2007

Se muestra un incremento de costos de personal en un 27.5% lo que representa MMBs. 2.489.099.049 anuales.

Adicional al costo de compensación de los recursos es necesario incluir el costo a nivel de infraestructura (equipos de computación) y todo lo relacionado a la estrategia del manejo de cambio, que son costos asociados a los adiestramientos que se tendrían

que realizar para cerrar las brechas encontradas en las evaluaciones que se tendrían que realizar a los integrantes de Banca Privada.

7.1 Costo total asociado a la propuesta

El costo total de la propuesta del nuevo modelo organizacional se refleja en la siguiente tabla:

Tabla N° 32 Costo Total Propuesta

CONCEPTO	ACTUAL	PROPUESTO	INCREMENTO	VARIACIÓN
	MMBs.			INCREMENTO
Costo de Personal	9.049,91	11.539,01	2.489,10	27,5%
Equipos Tecnológicos	0	25,80	25,80	100%
Estrategias de gestión del cambio	0	130,00	130,00	100%
Total	9.049,91	11.694,81	2.644,90	

Fuente: Capital Humano 2007

Previsto los aumentos de plantillas los costos de equipos tecnológicos por personas están calculados unitariamente por equipo de computación a US\$ 800 a un cambio oficial de Bs. 2.150.

El costo total para la implementación del modelo tendrá un costo de MMBs. 11.694,81.

CAPITULO VI

Conclusiones

Los resultados del análisis expuesto en la investigación presentada, permiten extraer conclusiones que se formularon a través de los objetivos los cuales permitieron constituir aportes formales suficientes para futuros trabajos de investigación.

El caso de estudio fue un primer acercamiento a la puesta en práctica de la teoría consultada para la ejecución de este trabajo. De acuerdo a los objetivos planteados, la investigación demostró que:

Para efectuar un diagnóstico de la situación actual del servicio en la Banca Especializada Banca Privada de Banesco se hizo necesaria la aplicación de un instrumento de recolección de datos como lo fue la entrevista, que aplicada al personal gerencial y clientes, reveló que aunque cuentan con tecnología, recurso humano, diversificación del servicio y una infraestructura por mejorar, se hacia indispensable reestructurar el modelo organizacional de Banca Privada, ya que el contar solamente con estos elementos no les garantiza la clave para sustentar su rentabilidad dentro de la organización.

Para establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existentes en Banca Privada de Banesco, se empleó la matriz DOFA, originado las estrategias FO, DO, FA y DA, de las cuales se determino que era necesario definir características diferenciadoras (ventajas competitivas), constituyendo una herramienta potencial ante la competencia; enfocándose en ofrecer un servicio personalizado y asesoría financiera a los clientes.

Para definir el direccionamiento estratégico de la Banca Privada se siguieron modelos conceptuales y prácticos apoyados en la teoría administrativa como lo fueron las matrices DOFA, sistema de valor de Porter y Factores críticos de éxito de mercado

entre otros, que junto a la participación de los integrantes de Banca Privada se determino la nueva misión y visión que apalanque el nuevo sistema de valor.

En función del punto anterior se creo un nuevo rol dentro de Banca Privada, que permitirá descongestionar de las tareas operativas al ejecutivo de cuenta y al asistente operativo mediante las transferencias de funciones, formalizando una nueva estructura organizacional denominada la triada de negocios.

En síntesis, toda la información antes expuesta en resumidas dimensiones resalta los aspectos más importantes y destacados en la investigación, que dan lugar al cumplimiento del objetivo general: Rediseñar la arquitectura organizacional de la Banca Especializada Banca Privada-Banesco con la finalidad que apalanque los objetivos estratégicos de la organización.

Recomendaciones

Es necesario desarrollar Asesores Financieros con la finalidad que gestionen integralmente las necesidades de los clientes.

Desarrollar alianzas con 3ros. para ofrecer servicios integrados a clientes.

Profundizar y especializar la cartera de productos y servicios para el segmento de Banca Privada, para alcanzar este punto se debe desarrollar una estrategia que logre el incremento por lo menos en un 1 % interanual de la participación interna de Banca Privada en Banesco. Adicionalmente lograr una participación en los fondos del grupo en sus bancos del extranjero y elevar los niveles de rentabilidad a través de una mezcla pasivos del 50% a la vista y un margen de intermediación del 40%

Mejorar tecnología en punto de ventas

Identificar o caracterizar a los clientes del banco de acuerdo a sus características. Definiendo e implementando las estrategias para diferenciar la atención a los clientes, redefiniendo los estándares de servicios. Asegurando fidelización de los clientes a través del Índice de Cruce de Productos y de un Indicador de Calidad de Servicio.

Fortalecer competencias básicas en ventas y asegurar excelencia en el perfil de entrada. Es necesario establecer mecanismo de comunicación eficaz de nuevos productos y servicios y a su vez implantar nuevos roles que apalanque el nuevo modelo estratégico. Asegurando un ambiente organizacional positivo y retador por lo que se hace necesario establecer índices y mediciones periódicas. Una herramienta útil podría ser la implementación de prácticas de coaching como objeto de desarrollo de los colaboradores, también mejorar comunicación interna

Implementar acciones orientadas a propiciar apertura al cambio y la integración del equipo de Banca Privada

Ajustar tareas y funciones asociadas a los nuevos cargos de la estructura de Banca Privada

Definir tareas y funciones asociadas a los nuevos procesos de trabajo

Instalar y disponer de los servicios de Internet Banking y Banca Telefónica

Establecer prácticas que aseguren uso efectivo de Sistemas de Información

Implantar el seguimiento de operaciones de clientes en otros Bancos como una práctica recurrente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Banesco (2007): Pagina Web Oficial. Disponible en: <http://www.banesco.com>.
[Consulta 2007: Noviembre 09]

Arias, F. (2004): *Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación*. Caracas. Episteme.

Balestrini, M (1998): *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Caracas. Consultores asociados

Bellow Patric, Morrisey George (1987): *The Executive Guide to Strategic Planning..* Estados Unidos. San Francisco

Chiavenato, Idalberto (2002): *Administración en los nuevos tiempos*. México. Mc Graw –Hill

David, Fred. (2003): *Conceptos de administración estratégica.*, México. Prentice Hall

Druker, P. (1990): *El Ejecutivo Eficaz.* Buenos Aires. Sudamericana

Druker, P (1994): *Innovación y Empresariado Innovador*. Apóstrofe S.A

Freites, Liuberth (2003). *Aplicabilidad de marketing en la gestión del recurso humano encargado de la atención al cliente en las entidades bancarias*. Caso de estudio: agencias de Banfoandes que operan en el municipio San Cristóbal. Trabajo de Grado. Universidad Católica Del Táchira.

Harrington, J (1998): *Cómo Incrementar la Calidad Productiva*. México. Mc Graw – Hill

Hellriegel Don, Slocum John W (1998): *Administración*. Mexico. International Thomson

Hernández, R y Otros (1998). *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw Hill

Hitt Michael A, Duane I (1999): *Gerencia Estrategica: Casos y Conceptos de competitividad y Globalización*. Prentice Hall.

Jacques, Elliot (1951): *El Cambio Cultural de una Empresa*. Londres. Tavistock Institute.

Koontz Harold, Weihrich Heinz (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México. Mc Graw Hill.

Méndez, A (2002): *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Mc Graw – Hill.

Menguzzato M, Renau J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management..* Barcelona. Ariel

Mintzberg, H (1998): *Proceso Estratégico*. México. Prentice Hall. Editorial Hispanoamericana.

Münch L, Angels E (1990). *Métodos y técnicas de investigación*. México. Trillas.

Palella S, Martins F. (2004): *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.

Porter E, Michael. (2006): *Estrategia y ventaja competitiva*. España. Deusto

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2000): *Administración.*. México. Prentice Hall.

Serna Gómez Humberto (2000): *Gerencia Estratégica.* Colombia. Ediciones Global

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2004). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.* Caracas. Fedupel Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Anexos

Anexo A

Cuestionario para la Evaluación Clientes VIP

Objetivo General: Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de Banca Privada, de modo de detectar si las actividades se están realizando dentro de los estándares establecidos y detectar oportunidades de mejoras.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas planteadas y responda en los espacios correspondientes. En caso de presentarse una escala de respuestas, debe responder marcando con una "X" en el recuadro disponible.

P1.-Me podría decir, ¿cuál o cuáles Planes conoce o ha oído nombrar usted?

- Plan Anos dorados
- Plan Primera Clase / Banca Privada
- Plan Comercio El Propio Plan Plan Premium Otros

P2.- Y de los Planes que les voy a mencionar ¿Cuáles conoce o ha oído nombrar?

- Plan Anos dorados
- Plan Primera Clase / Banca Privada
- Plan Comercio El Propio Plan Plan Premium Otros

P3.- Actualmente, ¿a qué Plan pertenece usted, es decir, de qué Plan disfruta usted? Plan Primera Clase / Banca Privada Plan Primera Clase / Banca Privada Plan Años Dorados Plan Premium No tiene un Plan/ Ninguno No sabe

P4.- ¿Cómo se entero usted que pasaba a formar parte de ese Plan?

- Le dijo el Ejecutivo/Promotora
- Lo llamaron del Banco
- Le llegó una carta
- Otro
- No recuerda

P5.- ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio y la atención que recibe de Banesco Donde 1 significa Nada Satisfecho y 10 Totalmente Satisfecho?

Persona encarga de atenderlo P6.- Generalmente, ¿Quién lo atiende? Ejecutivo

- Gerente de agencia
- Promotora
- Otro
- No sabe/No conoce

Indicadores de calidad de servicio

P7.- Pensando en el servicio prestado por Banesco. Evalúe cada uno de los siguientes aspectos:

- Preparación técnica profesional
- Atención y amabilidad
- Asesoría en sus operaciones financieras
- Dedicación y tiempo que le ofrecen
- Información oportuna y adecuada en sus requerimientos
- Facilidad para comunicarse con la persona que lo atiende
- Frecuencia de llamada por parte del ejecutivo de Banca Privada
- Frecuencia de visita por parte del ejecutivo de Banca Privada

Tiempo de visita del Ejecutivo de Banca Privada

P8.- ¿Aproximadamente, cada cuánto tiempo lo visita su Ejecutivo BP?

- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Cada 2 a 4 meses
- Cada 5 a 8 meses
- Menos frecuente
- No ha sido visitado
- NS/NC

Tiempo de llamada del Ejecutivo de Banca Privada

P9.- Y, ¿Cada cuánto tiempo lo llama?

- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Cada 2 a 4 meses
- Cada 5 a 8 meses
- Menos frecuente
- No ha sido visitado
- NS/NC

Presentado requerimientos

P10.- ¿Ha presentado algún tipo de requerimiento en los últimos seis meses? () ()

Evaluación gestión de requerimientos Prontitud de repuesta por parte del Banco

P10a.- ¿De qué tipo? () Le negaron el crédito/dificultad para solicitar crédito

- No le llegan los estados de cuenta
- Problemas con TDC/Bloqueda
- Bloqueo de TDD
- Información sobre crédito
- Duda con débito de pagare (cheque)
- Recargo a su TDD

- Domiciliar en TDD pago de CANTV
- Recargo de TDC
- Solicitar TDC adicional
- Dificultad para solicitar Tarjeta del exterior
- Extravío de TDC
- Otro

P10b.- ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos?

- Información y servicio recibido por parte del EBP
- Prontitud de repuesta por parte del Banco

Conocimiento

P11.- Me podría indicar, ¿cuáles beneficios de Banca Privada conoce usted?

P11a.- De estos que le voy a mencionar, ¿cuáles conoce usted?

- Atención personalizada
- Oficinas Privadas
- ExtraCrédito
- Tasa preferencial
- Tarjeta Priority Pass
- Otros Evaluación de Beneficios

P12.- Y de acuerdo a su experiencia, ¿Cómo evaluaría usted cada uno de esos beneficios?

- Oficinas Privada
- Extra Crédito
- Atención personalizada
- Tarjeta Priority Pass
- Tasa PreferenciaAspecto importante

P13.- ¿Qué aspecto considera el más importante dentro del servicio prestado por Banca Privada?

- Buena atención/personalizada
- Rapidez para atender
- Todos en general
- Buena tasa de interés
- Créditos/préstamo/Línea de crédito
- Información oportuna/ comunicación
- Buena asesoría
- Seguridad
- Respuestas oportunas/rápida
- Internet Banking
- Red de agencias
- Privacidad
- Otros
- NS/NC

Aspectos débiles de Plan

P14.- Y ¿qué aspectos son las debilidades dentro del servicio prestado por Banca Privada?

- Ninguno
- Lentitud para atender
- No llegan los estados de cuenta
- Muchos requisitos para créditos
- Agencias pequeñas
- Falta de información sobre los beneficios de Banca Privada
- No son atentos
- Poco personal para atender
- Ubicación de agencias Banca Privada muy lejos
- Conocimiento deficiente por parte del personal que atiende
- Poca comunicación con el ejecutivo
- Servicio pésimo en banca telefónica
- Otros

P15.- ¿Qué recomendaría usted para mejorar el servicio de Banca Privada?

- Nada
- Adiestrar/prepara al ejecutivo
- Mejorar el servicio en cuanto a rapidez
- Mejorar la atención
- Más ejecutivos
- Mejorar correspondencia/ envío de estados de cuenta
- Oficinas privadas más accesibles/ Más oficinas Privadas
- Mejorar otorgamiento de créditos/ menos requisitos
- Mejor calidad de servicio
- Agilizar colas
- Mejorar e instalar más líneas telefónicas
- Mejorar tecnología de dispensador de chequera
- Carnet para cliente de Banca Privada para ser atendido en agencia
- Seguridad a los clientes
- Otros

P16.- Le voy a mencionar una serie de características relacionadas con los bancos para que nos diga, ¿con cuáles de los siguientes bancos las asocia usted?

- Los empleados son amables y serviciales
- Ofrece un buen servicio en general
- Son eficientes a la hora de solucionar problemas
- Sus operaciones son más seguras
- Permite realizar trámite rápido y sin complicaciones
- Apoya en el crecimiento a sus clientes
- Facilidad para solicitar créditos

Banesco vs. Otros bancos

P16a.- Y de acuerdo a su experiencia, ¿Cómo considera a Banesco en comparación a otros bancos en lo que respecta a los siguientes atributos?

- Tecnología de punta
- Calidad de servicio
- Atención al cliente
- Solidez

Anexo B

Guía para realizar las entrevistas Vicepresidencia de Banca Privada

Banesco, Banco Universal

HOJA DE ENTREVISTAS

(Para uso exclusivo del investigador)

OBJETIVO

Contar con insumos que permitan diseñar / actualizar la Misión, Visión, el Sistema de Valor (cadena de valor, sus subprocesos y actividades) el análisis FODA y los Factores Críticos de Éxito

APLICACIÓN: Directores y Vicepresidentes Clientes internos Proveedores

SET DE PREGUNTAS

1. El Mercado:

- ¿Qué acciones debe ejecutar la VP?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas del negocio?
- ¿Fortalecer las ventajas competitivas del negocio?
- ¿Asegurar posicionamiento del negocio a largo plazo?
- ¿Qué elementos del entorno pueden ser amenazantes?
- ¿Anticiparse a otras amenazas?
- ¿Qué oportunidades en el entorno se puedan capitalizar?
- ¿Desarrollar clientes actuales?
- ¿Captar clientes potenciales?

2. Misión y Visión

- ¿Cuál es la razón de ser del área de negocios y como engrana con la del Banco?
- ¿Cuáles deben ser sus objetivos estratégicos, ventajas competitivas?
- ¿Cuál es su alcance?

3. Estrategias:

Las estrategias, planes, programas que maneja la VP:

- ¿Están claras, son conocidas por todos?
- ¿Apalancan la misión y visión del Banco?
- ¿Aseguran la realización de su razón de ser y visión?
- ¿Agregan valor a sus clientes?
- ¿Mantienen una relación fluida y eficiente con sus proveedores?
- ¿Ofrece excelencia en la calidad del servicio?

4. Cultura y valores compartidos:

- ¿Cuales son valores fundamentales que impulsan la actividad de la VP?
- ¿Cuál es el foco de atención de los Líderes de la VP? (los mercados, los productos, los servicios, los departamentos, la línea de supervisión, los trabajadores, los clientes internos, la dirección del negocio, el corto plazo, el largo plazo, etc.).
- ¿Cómo es el modo (estructurado o improvisado) de hacer las cosas?

5. Capacidades organizacionales:

- ¿Cuáles son sus capacidades organizacionales?
- ¿Qué capacidades aseguran el éxito de la gestión de la VP?
- ¿Cuáles capacidades requiere reforzar?
- ¿Qué dificultades / escollos / debilidades debe atender de manera prioritaria para optimizar su valor creado?

6. Liderazgo:

- ¿Cómo es la participación de la VP en el proceso de toma de decisiones del negocio?
- ¿Qué mecanismos de coordinación y control tienen / se debieran implantar?
- ¿Cómo fluyen las comunicaciones internas?
- ¿Cómo bajan las instrucciones en la organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas de los líderes de la VP?
- ¿Cómo dan y reciben feed-back?
- ¿La gobernabilidad de los procesos que manejan es clara, ágil y fluida?

¿Cómo manejan la delegación en los procesos de su negocio?

¿Cómo es la relación con su supervisor y sus supervisados?

¿En la organización existe cooperación y colaboración?

7. Procesos:

¿Cuáles son los procesos vitales de la VP?

¿Cuáles son los procesos de soporte?

¿Qué productos y servicios se esperan de la VP?

¿Cuáles debe desarrollar?

¿Cuál debe ser el rol de la VP?

¿Cómo debe desempeñarlo?

¿Cómo engrana con el nivel estratégico del negocio?

¿Cómo debe engranar con el resto de las organizaciones que están encadenadas?

¿Qué valor debe agregar?

¿Cómo maneja el riesgo?

¿Se cuentan con los controles necesarios?

¿Debe asegurarle a la organización la custodia y desarrollo de algún activo?

Interfases con otras áreas de la organización:

¿Con cuáles?

¿Están claramente definidas / delimitadas?

¿Qué insumos requiere?

¿Qué se debe optimizar / incorporar?

Opinión de los Clientes / Proveedores de la VP

Clientes Externos

¿Quiénes son los principales?

¿Conocen suficientemente las exigencias de sus clientes, necesidades?

Situación actual: percepción de los clientes del servicio de la VP

¿La gestión es oportuna?

¿.Cómo te ven los clientes?

¿Qué quiere el cliente y no recibe?

¿Qué quiere el cliente y que recibe?

¿Qué no quiere el cliente pero recibe?

¿Qué quiere el cliente pero no recibe?

Proveedores

¿Quiénes son los principales?

¿Conocen suficientemente a sus proveedores, necesidades y exigencias?

Situación actual: percepción de los proveedores del servicio de la VP

¿La gestión es oportuna?

¿Cómo te ven los proveedores?

¿Cuál es la calidad del servicio recibido?

¿Qué quiere el proveedor y no recibe?

¿Qué quiere el proveedor y recibe?

¿Qué no quiere el proveedor pero recibe?

¿Qué quiere el proveedor pero no recibe?

8. Estructura organizacional de la VP

¿Cuáles son las interrelaciones con otros puestos / departamentos?

¿Están claras?

¿El grado de división y organización del trabajo facilita el logro de los objetivos y responsabilidades, es flexible?

¿Se cuentan con todos los elementos administrativos que aseguren un buen enlace entre las diferentes partes de la organización?

¿Están claras las fronteras de roles y responsabilidades de los diferentes puestos?

¿Funcionan comités de trabajo?, ¿Están claros sus roles?, ¿Son conocidos?

9 Sistemas

¿Cuáles son los procesos gerencia les mas importantes de la VP?

¿Cómo son manejados?

¿Cuáles son los sistemas clave de la organización y como funcionan?

¿Son suficientes?

¿Cuenta con toda la información que necesita para hacer un buen trabajo?

¿Están suficientemente claras todas las políticas, normas y procedimientos que se requieren para asegurar una gestión eficiente?

10.Competencias:

¿Qué habilidades tienen / requieren los colaboradores que se desempeñan en la VP para asegurar un desempeño superior?

¿Está definido el perfil de entrada para un colaborador en la VP?

¿Se cuenta con todos los mecanismos organizacionales para asegurar la captación, retención y desarrollo del talento que la organización requiere?

¿El número de trabajadores es el adecuado?

11.Infraestructura:

¿Cuál es el activo maspreciado?

¿Qué activo debe ser fortalecido?

¿Se cuenta con todas las herramientas necesarias?

¿Qué elementos pueden ayudar para alcanzar un desempeño superior?

¿Qué facilidades recomendarías incorporar para mejorar el desempeño?

12.Resultados:

¿Son claras las metas que se deben alcanzar?

¿Las metas planteadas son realistas, retadoras, y suficientes para alcanzar objetivos a corto y largo plazo?

¿Los colaboradores entienden las prioridades de la empresa?

¿Existe seguimiento periódico y continuo, así como retroalimentación sobre el desempeño?

Anexo C

Dimensionamiento Banca Privada

Metodología Dimensionamiento

Estratificación por Micro Segmento

Número de Actividades y Tiempo de Ejecución

ESTRATEGIA DE ACERCAMIENTO POR MICROSEGMENTO		Número de Actividades y Tiempo de Ejecución		
Primera Clase Plus				
No. CLIENTES ACTUALES	11	11%		Porcentaje dentro de la Cartera
No. CLIENTES NUEVOS	1	11		TOTAL
	Actividad por Año	Tiempo por Actividad (hrs)	Tiempo Total Actividad	
VISITA: Captación No. 1	1	1,50	1,50	Presentación del Banco y captación de relaciones
VISITA: Captación No. 2	1	1,25	1,25	Reforzamiento de productos y servicios, acuerdos de negociación.
VISITA: Captación No. 3	1	0,75	0,75	Cierre de Venta
VISITA: Mantenimiento / Cruce de Productos	5	0,75	3,75	Promoción de Productos
Mantenimiento (Teléf)	12	0,25	3,00	Llamadas telefónicas
Atención Reactiva	0	0,75	0,00	Atención de requerimientos
Esfuerzo de Ventas para Captación (promedio)			3,50	
Esfuerzo de Ventas para Mantenimiento (promedio)			6,75	
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Nuevo (Captación+Mantenimie)			10,25	Hrs-gerente por cliente al año
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Actual (Mantenimiento)			6,75	Hrs-gerente por cliente al año
Carga Promedio de Esfuerzo-Ventas por Cliente (Ponderado)			7,38	Hrs-gerente por cliente al año
Carga Promedio de Esfuerzo-Atención Reactiva			0,00	Hrs-gerente por cliente al año
TIEMPO EFECTIVO PARA VENTAS PROACTIVAS			995,88 horas anuales	Horas efectivas / anuales
TIEMPO EFECTIVO PARA ATENCIÓN REACTIVA			248,07 horas anuales	
Horas-Persona por día			8 horas	
Factor Humano			10% porcentaje	
Traslados			0,75 horas	
Días hábiles al mes (promedio)			20 días	
Meses Hábiles del año			10,5 meses	
Días feriados en el año 2007			17 días	
PORCENTAJE EFECTIVO TIEMPO DISPONIBLE PARA VISITAS VENTA			80%	
PORCENTAJE EFECTIVO TIEMPO ATENCIÓN REACTIVA			20%	
CLIENTES ATENDIBLES POR GERENTE DE NEGOCIOS	135	Clientes al año	Clientes Max	Porcentaje
GERENTE PROYECTADO	0,88	Gerentes	124	1127%

En función del Micro Segmento

$\sum (\text{Clientes } i \times EV_i)$

$\sum (\text{Clientes } i)$

Condiciones Absolutas

Resultados Gerente de Negocios

Calidad y Procesos		MARACABO		Regresar	
MERCADO META: Segmento (A,B) Bs.100.000.000					
No. CLIENTES ACTUALES TOTALES	487			487	TOTAL
No. CLIENTES NUEVOS TOTALES	47				
CLIENTES TOTALES ATENDIBLES POR EJECUTIVO	402				
TOTAL EJECUTIVOS EN EL CANAL DE VENTA	3,64				
ESTRATEGIA DE ACERCAMIENTO POR MICROSEGMENTO:					
Primera Clase Plus					
No. CLIENTES ACTUALES	31	6%			
No. CLIENTES NUEVOS	3		31		TOTAL
					6,00
	Actividad por Año	Tiempo por Actividad (hrs)	Tiempo Total Actividad		
VISITA: Captación No. 1	1	1,50	1,50	Presentación del Banco y captación de relaciones	
VISITA: Captación No. 2	1	1,25	1,25	Reforzamiento de productos y servicios, acuerdos de negociación.	
VISITA: Captación No. 3	1	0,75	0,75	Cierre de Venta	
VISITA: Mantenimiento / Cruce de Productos	4	0,75	3,00	Promoción de Productos	
VISITA: Mantenimiento No. 2 (Telex)	12	0,25	3,00	Llamadas telefónicas	
VISITA: Relaciones Públicas	4	0,00	0,00	Eventos Especiales	
Esfuerzo de Ventas para Captación (promedio)			3,50		
Esfuerzo de Ventas para Mantenimiento (promedio)			6,00		
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Nuevo (Captación-Mantenimiento)			9,50	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Actual (Mantenimiento)			8,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga Promedio de Esfuerzo-Ventas por Cliente (Ponderado)			6,52	hrs-ejecutivo por cliente al año	
TIEMPO EFECTIVO PARA VENTAS			926,40	horas anuales	
Horas-Persona por día			8	horas	
Días hábiles al mes (promedio)			20	días	
Meses Hábiles del año			10,5	meses	
Días feriados en el año 2007			17	días	
PORCENTAJE EFECTIVO TIEMPO DISPONIBLE PARA VISITAS VENTA			69%		
CLIENTES ATENDIBLES POR EJECUTIVO GERENTE PROYECTABLE					
			134	Clientes al año Ejecutivos	Clientes Max 103
			9,23		Porcentaje 332%
Primera Clase Consolidada					
No. CLIENTES ACTUALES TOTALES	281	54%			
No. CLIENTES NUEVOS TOTALES	25		281		TOTAL
					6,00
	Actividad por Año	Actividad (hrs)	Actividad		
VISITA: Captación No. 1	1	1,50	1,50	Presentación del Banco y captación de relaciones	
VISITA: Captación No. 2	1	1,25	1,25	Reforzamiento de productos y servicios, acuerdos de negociación.	
VISITA: Captación No. 3	1	0,75	0,75	Cierre de Venta	
VISITA: Mantenimiento / Cruce de Productos	4	0,75	3,00	Promoción de Productos	
VISITA: Mantenimiento No. 2 (Telex)	12	0,25	3,00	Llamadas telefónicas	
VISITA: Relaciones Públicas	4	0,00	0,00	Eventos Especiales	
Esfuerzo de Ventas para Captación (promedio)			3,50		
Esfuerzo de Ventas para Mantenimiento (promedio)			6,00		
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Nuevo (Captación-Mantenimiento)			9,50	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Actual (Mantenimiento)			8,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga Promedio de Esfuerzo-Ventas por Cliente (Ponderado)			6,92	hrs-ejecutivo por cliente al año	
TIEMPO EFECTIVO PARA VENTAS			926,40	horas anuales	
Horas-Persona por día			8	horas	
Días hábiles al mes (promedio)			20	días	
Meses Hábiles del año			10,5	meses	
Días feriados en el año 2007			17	días	
PORCENTAJE EFECTIVO TIEMPO DISPONIBLE PARA VISITAS VENTA			69%		
CLIENTES ATENDIBLES POR EJECUTIVO GERENTE PROYECTABLE					
			134	Clientes al año Ejecutivos	Clientes Max 141
			1,95		Porcentaje 54%
Primera Clase Consolidada					
No. CLIENTES ACTUALES TOTALES	195	40%			
No. CLIENTES NUEVOS TOTALES	19		195		TOTAL
					6,00
	Actividad por Año	Tiempo por Actividad (hrs)	Tiempo Total Actividad		
VISITA: Captación No. 1	1	1,50	1,50	Presentación del Banco y captación de relaciones	
VISITA: Captación No. 2	1	1,25	1,25	Reforzamiento de productos y servicios, acuerdos de negociación.	
VISITA: Captación No. 3	1	0,75	0,75	Cierre de Venta	
VISITA: Mantenimiento / Cruce de Productos	4	0,75	3,00	Promoción de Productos	
VISITA: Mantenimiento No. 2 (Telex)	12	0,25	3,00	Llamadas telefónicas	
VISITA: Relaciones Públicas	4	0,00	0,00	Eventos Especiales	
Esfuerzo de Ventas para Captación (promedio)			3,50		
Esfuerzo de Ventas para Mantenimiento (promedio)			6,00		
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Nuevo (Captación-Mantenimiento)			9,50	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Actual (Mantenimiento)			8,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga Promedio de Esfuerzo-Ventas por Cliente (Ponderado)			6,92	hrs-ejecutivo por cliente al año	
TIEMPO EFECTIVO PARA VENTAS			926,40	horas anuales	
Horas-Persona por día			8	horas	
Días hábiles al mes (promedio)			20	días	
Meses Hábiles del año			10,5	meses	
Días feriados en el año 2007			17	días	
PORCENTAJE EFECTIVO TIEMPO DISPONIBLE PARA VISITAS VENTA			69%		
CLIENTES ATENDIBLES POR EJECUTIVO GERENTE PROYECTABLE					
			134	Clientes al año Ejecutivos	Clientes Max 72
			1,46		Porcentaje 27%
Julio 08					
No. CLIENTES ACTUALES TOTALES	53	11%			
No. CLIENTES NUEVOS TOTALES	0		53		TOTAL
					6,00
	Actividad por Año	Tiempo por Actividad (hrs)	Tiempo Total Actividad		
VISITA: Captación No. 1	1	1,50	1,50	Presentación del Banco y captación de relaciones	
VISITA: Captación No. 2	1	1,25	1,25	Reforzamiento de productos y servicios, acuerdos de negociación.	
VISITA: Captación No. 3	1	0,75	0,75	Cierre de Venta	
VISITA: Mantenimiento / Cruce de Productos	4	0,75	3,00	Promoción de Productos	
VISITA: Mantenimiento No. 2 (Telex)	12	0,25	3,00	Llamadas telefónicas	
VISITA: Relaciones Públicas	4	0,00	0,00	Eventos Especiales	
Esfuerzo de Ventas para Captación (promedio)			3,50		
Esfuerzo de Ventas para Mantenimiento (promedio)			6,00		
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Nuevo (Captación-Mantenimiento)			9,50	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Actual (Mantenimiento)			8,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga Promedio de Esfuerzo-Ventas por Cliente (Ponderado)			6,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
TIEMPO EFECTIVO PARA VENTAS			926,40	horas anuales	
Horas-Persona por día			8	horas	
Días hábiles al mes (promedio)			20	días	
Meses Hábiles del año			10,5	meses	
Días feriados en el año 2007			17	días	
PORCENTAJE EFECTIVO TIEMPO DISPONIBLE PARA VISITAS VENTA			69%		
CLIENTES ATENDIBLES POR EJECUTIVO GERENTE PROYECTABLE					
			154	Clientes al año Ejecutivos	Clientes Max 101
			9,34		Porcentaje 191%

Resultados Ejecutivo de Cuentas

					
BANCA PRIVADA BAHESCO					
MERCADO META: Segmento (A,B) Bs.100.000.000					
No. CLIENTES ACTUALES TOTALES	322		322	TOTAL	
No. CLIENTES NUEVOS TOTALES	33				
CLIENTES TOTALES ATENDIBLES POR EJECUTIVOS	882				
TOTAL EJECUTIVOS EN EL CANAL DE VENTA	1,66		194		
ESTRATEGIA DE ACERCAMIENTO POR MICROSECTOR:					
Primera Clase Plus					
No. CLIENTES ACTUALES TOTALES	47	15%		TOTAL	
No. CLIENTES NUEVOS TOTALES	5	47			
		Tiempo por	Tiempo Total		
	Actividad por Año	Actividad (hrs)	Actividad		
VISITA: Captación No. 1	0	1,50	0,00	Presentación del Banco y captación de relaciones	
VISITA: Captación No. 2	0	1,50	0,00	Reforzamiento de productos y servicios, acuerdos de negociación	
VISITA: Captación No. 3	0	0,75	0,00	Cierre de Venta	
VISITA: Mantenimiento / Cruce de Productos	4	0,75	3,00	Promoción de Productos	
VISITA: Mantenimiento No. 2 (Telex)	12	0,25	3,00	Llamadas telefónicas	
VISITA: Relaciones Públicas	4	0,00	0,00	Eventos Especiales	
Esfuerzo de Ventas para Captación (promedio)			0,00		
Esfuerzo de Ventas para Mantenimiento (promedio)			6,00		
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Nuevo (Captación-Mantenimiento)			6,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Actual (Mantenimiento)			6,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga Promedio de Esfuerzo-Ventas por Cliente (Ponderado)			6,61	hrs-ejecutivo por cliente al año	
TIEMPO EFECTIVO PARA VENTAS		1281,52	horas anuales		
Horas-Persona por día			8 horas		
Días hábiles al mes (promedio)			20 días		
MeSES HÁBILES del año			10,5 meses		
Días feriados en el año 2007			17 días		
PORCENTAJE EFECTIVO TIEMPO DISPONIBLE PARA VISITAS VENTA			83%		
CLIENTES ATENDIBLES POR EJECUTIVO EJECUTIVOS EN EL CANAL DE VENTA		194	Clientes al año	Clientes Max	Porcentaje
		6,24	Ejecutivos	147	313%
Primera Clase Consolidada					
No. CLIENTES ACTUALES TOTALES	157	49%		TOTAL	
No. CLIENTES NUEVOS TOTALES	16	157			
		Actividad por Año	Actividad (hrs)	Actividad	
VISITA: Captación No. 1	0	1,50	0,00	Presentación del Banco y captación de relaciones	
VISITA: Captación No. 2	0	1,50	0,00	Reforzamiento de productos y servicios, acuerdos de negociación	
VISITA: Captación No. 3	0	0,75	0,00	Cierre de Venta	
VISITA: Mantenimiento / Cruce de Productos	4	0,75	3,00	Promoción de Productos	
VISITA: Mantenimiento No. 2 (Telex)	12	0,25	3,00	Llamadas telefónicas	
VISITA: Relaciones Públicas	4	0,00	0,00	Eventos Especiales	
Esfuerzo de Ventas para Captación (promedio)			0,00		
Esfuerzo de Ventas para Mantenimiento (promedio)			6,00		
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Nuevo (Captación-Mantenimiento)			6,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Actual (Mantenimiento)			6,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga Promedio de Esfuerzo-Ventas por Cliente (Ponderado)			6,61	hrs-ejecutivo por cliente al año	
TIEMPO EFECTIVO PARA VENTAS		1281,52	horas anuales		
Horas-Persona por día			8 horas		
Días hábiles al mes (promedio)			20 días		
MeSES HÁBILES del año			10,5 meses		
Días feriados en el año 2007			17 días		
PORCENTAJE EFECTIVO TIEMPO DISPONIBLE PARA VISITAS VENTA			83%		
CLIENTES ATENDIBLES POR EJECUTIVO EJECUTIVOS EN EL CANAL DE VENTA		194	Clientes al año	Clientes Max	Porcentaje
		6,81	Ejecutivos	231	147%
Primera Clase Crédito					
No. CLIENTES ACTUALES TOTALES	118	37%		TOTAL	
No. CLIENTES NUEVOS TOTALES	12	118			
		Actividad por Año	Actividad (hrs)	Actividad	
VISITA: Captación No. 1	0	1,50	0,00	Presentación del Banco y captación de relaciones	
VISITA: Captación No. 2	0	1,50	0,00	Reforzamiento de productos y servicios, acuerdos de negociación	
VISITA: Captación No. 3	0	0,75	0,00	Cierre de Venta	
VISITA: Mantenimiento / Cruce de Productos	4	0,75	3,00	Promoción de Productos	
VISITA: Mantenimiento No. 2 (Telex)	12	0,25	3,00	Llamadas telefónicas	
VISITA: Relaciones Públicas	4	0,00	0,00	Eventos Especiales	
Esfuerzo de Ventas para Captación (promedio)			0,00		
Esfuerzo de Ventas para Mantenimiento (promedio)			6,00		
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Nuevo (Captación-Mantenimiento)			6,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Actual (Mantenimiento)			6,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga Promedio de Esfuerzo-Ventas por Cliente (Ponderado)			6,61	hrs-ejecutivo por cliente al año	
TIEMPO EFECTIVO PARA VENTAS		1281,52	horas anuales		
Horas-Persona por día			8 horas		
Días hábiles al mes (promedio)			20 días		
MeSES HÁBILES del año			10,5 meses		
Días feriados en el año 2007			17 días		
PORCENTAJE EFECTIVO TIEMPO DISPONIBLE PARA VISITAS VENTA			83%		
CLIENTES ATENDIBLES POR EJECUTIVO EJECUTIVOS EN EL CANAL DE VENTA		194	Clientes al año	Clientes Max	Porcentaje
		6,61	Ejecutivos	270	229%
Jurídicos					
No. CLIENTES ACTUALES TOTALES	31	10%		TOTAL	
No. CLIENTES NUEVOS TOTALES	0	31			
		Actividad por Año	Actividad (hrs)	Actividad	
VISITA: Captación No. 1	0	1,50	0,00	Presentación del Banco y captación de relaciones	
VISITA: Captación No. 2	0	1,50	0,00	Reforzamiento de productos y servicios, acuerdos de negociación	
VISITA: Captación No. 3	0	0,75	0,00	Cierre de Venta	
VISITA: Mantenimiento / Cruce de Productos	4	0,75	3,00	Promoción de Productos	
VISITA: Mantenimiento No. 2 (Telex)	12	0,25	3,00	Llamadas telefónicas	
VISITA: Relaciones Públicas	4	0,00	0,00	Eventos Especiales	
Esfuerzo de Ventas para Captación (promedio)			0,00		
Esfuerzo de Ventas para Mantenimiento (promedio)			6,00		
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Nuevo (Captación-Mantenimiento)			6,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga de Esfuerzo-Ventas por Cliente Actual (Mantenimiento)			6,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
Carga Promedio de Esfuerzo-Ventas por Cliente (Ponderado)			6,00	hrs-ejecutivo por cliente al año	
TIEMPO EFECTIVO PARA VENTAS		1281,52	horas anuales		
Horas-Persona por día			8 horas		
Días hábiles al mes (promedio)			20 días		
MeSES HÁBILES del año			10,5 meses		
Días feriados en el año 2007			17 días		
PORCENTAJE EFECTIVO TIEMPO DISPONIBLE PARA VISITAS VENTA			83%		
CLIENTES ATENDIBLES POR EJECUTIVO EJECUTIVOS EN EL CANAL DE VENTA		214	Clientes al año	Clientes Max	Porcentaje
		6,16	Ejecutivos	193	598%

Resultados Asistente Operativo

Banesco <small>Banca Universal</small>		Indicadores Operativos UNIDAD: Banca Privada		Calidad y Procesos					
I. PRENSAS: Días Laborables [hrs] 20 Jornada Laboral [hrs] 7,50 Tiempo de Aseo [%] 10,00% Jornada Laboral Efectiva [hrs.] 6,75			II. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO / ROL: Asistente 0,01						
III. MODULO:									
IV. MACROPROCESOS:									
Procesos Genéricos	Procesos Específicos	Actividades	Cargo	Cap. Doc/Mñ	Cap. Doc./hrs	Diario/ persona	Vol. Transaccional	Requerimiento RRHH	Vol mensual.
		APERTURAS DE CUENTAS	Asistente	0,00	0,25	2	0	0,01	0
		APORTE LPH	Asistente	0,00	0,25	2	0	0,06	2
		CANCELACION DE CUENTAS	Asistente	0,01	0,75	5	0	0,02	2
		CHEQUE DE G.CIA.	Asistente	0,12	7	47	5	0,11	102
		CHEQUE PAGADO	Asistente	1,72	103	695	7	0,01	139
		CHEQUE RECIBIDO	Asistente	0,20	12	81	5	0,07	106
		DEPOSITOS	Asistente	0,13	8	54	16	0,30	322
		EMIS DEP. A PLAZO	Asistente	0,12	7	47	23	0,48	454
		NO LE CORRESPONDE GRUPO	Asistente	0,25	15	101	5	0,04	91
		NOTA DE CREDITO	Asistente	0,05	3	20	14	0,67	273
		NOTA DE DEBITO	Asistente	0,05	3	20	16	0,78	315
		PAGO DE SERVICIO	Asistente	0,28	17	115	1	0,01	13
		PAGO TDC	Asistente	0,28	17	115	5	0,05	106
		REFERENCIA BANCARIA	Asistente	0,12	7	47	1	0,02	22
		RETIRO	Asistente	0,25	15	101	1	0,01	22
		RETIRO PENSIONADOS	Asistente	0,33	20	135	0	0,00	3
		SOLIC EDO.CTA.	Asistente	0,32	19	128	2	0,02	41
		TRANSFERENCIA ME	Asistente	0,05	3	20	0	0,01	4
		TRANSFERENCIAS	Asistente	0,10	6	41	1	0,02	18
		VENTA DE EFECTIVO	Asistente	0,05	3	20	3	0,14	56
PERSONAL REQUERIDO								2,82	