



---

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

**NECESIDAD DE LA BANCA DE OFRECER PRODUCTOS Y  
SERVICIOS DE ALTA CALIDAD A SUS CLIENTES  
CASO: BANESCO, BANCO UNIVERSAL**

EVELYN SALAMANCA C.I. 15.792.954  
PROFESOR: REINALDO LÓPEZ FALCÓN

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTANDO COMO REQUISITO  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS  
MENCIÓN: ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS  
INSTITUCIONES FINANCIERAS

ENERO 2009

Teléfonos: (0212)5019020/ (0416) 8110339





---

Dedico este trabajo a Dios por ser la luz que ilumina mi camino, para el logro de cada una mis metas.

A mi esposo Alejandro Azuaje, que me acompañó en este camino desde que sólo era un pensamiento, el cual con su apoyo, su amor y dedicación hizo posible que llegara con éxito a la meta. Este también es tu logro.

A mis padres que me formaron para ser lo que soy hoy en día.

A mis hermanos y a mi sobrino para que este sea un ejemplo que guíen tus pasos en un futuro.

A mis suegros que son mis segundos padres, los cuales nos ayudan y apoyan en todo y en más de lo que pueden.



---

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme las fuerzas para ser perseverante y querer todos los días lograr y aprender algo nuevo.

A mi esposo y a mi hermana que me apoyaron en la realización de este trabajo, gracias por su paciencia y dedicación.

A la Universidad Católica Andrés Bello, excelente experiencia haber y seguir estudiando en esta casa de estudio.

Al profesor Gonzalo Bello por su disposición a siempre escuchar, dar una solución y un consejo; al profesor Reinaldo López por su disposición y paciencia.

Y a todos los profesores del postgrado de Instituciones Financieras que contribuyeron con su experiencia y sus conocimientos a continuar con mi formación profesional.

A la Vicepresidencia de Procesos de Negocio de Banesco Banco Universal por permitirme usar los conocimientos y lecciones aprendidas en mi campo de trabajo para la realización de este trabajo.

En fin, gracias a la vida por darme estas excelentes oportunidades.



---

## ÍNDICE DE CONTENIDO

### INTRODUCCION

### CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Problema Planteado.....	10
Objetivo General.....	13
Objetivo Específico.....	13

### CAPITULO II. MARCO TEORICO REFERENCIAL

Componentes del Sistema Financiero.....	15
Las Instituciones Financieras.....	15
Instituciones Bancarias. ....	15
Estructura Bancaria en Venezuela.....	16
Actividad Bancaria. ....	16
Bancos Universales.....	19
Origen de los Bancos Universales en Venezuela.....	19
La Bancarización.....	21
Estrategias genéricas de crecimiento en las Instituciones Financieras Bancarias.....	22
Estrategia de Penetración de Mercado.....	23
Estrategia de Desarrollo de Mercado.....	24
Estrategia de Desarrollo de Productos.....	25
Estrategia de Diversificación.....	25
Gestión de Procesos de Negocio.....	26
Modelación de procesos.....	27
Procesos.....	27
Calidad Total.....	29
Importancia Estratégica de la Calidad Total.....	32
Precusores de la Calidad.....	33



---

Identificación de la Empresa. Banesco Banco Universal.....	33
Banesco en la Actualidad.....	37
Misión y Valores.....	41

### **CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO**

Tipo de Investigación.....	43
Diseño de la Investigación.....	43

### **CAPITULO IV. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Demanda de los Clientes en cuánto a Productos y Servicios Bancarios.....	45
Obstáculos identificados para Incrementar los Niveles de Bancarización en Venezuela .....	48
La Competitividad de las Instituciones Financieras Bancaria.....	54
Principales Factores Determinantes de la Competitividad en las Instituciones Financieras Bancarias.....	58
Factores Empresariales, Estructurales y Sistémicos de la Competitividad.....	59
Sistemas de Información en las Instituciones Financieras Bancarias.....	61
Requisitos de los Sistemas de Información para Fortalecer la Competitividad en las Instituciones Financieras Bancarias.....	63
Necesidades que deben cubrir las Instituciones Financieras Bancarias para ofrecer Productos y Servicios de Alta Calidad a sus Clientes.....	65
Ventajas de Ofrecer Servicios Bancarios de Alta Calidad.....	73
La Fortaleza de Banesco .....	76

### **CAPITULO V. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS. METODOLOGIA APLICADA PARA OFRECER PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD. CASO: BANESCO BANCO UNIVERSAL**

Procesos de Negocio.....	77
--------------------------	----



---

Objetivos.....	77
Visión.....	78
Misión.....	79
Metodología DIADIA .....	79
Fortaleza.....	80
Principios Fundamentales DIADIA.....	80
Modelo de habilitadores.....	81
Modelo de Análisis de Procesos.....	81
Indicadores Estratégicos de Procesos.....	82
Etapas de la Metodología.....	82
Fases de la Metodología DIADIA .....	83
Gestión de Procesos de Negocio con la Metodología DIADIA.....	88
Solución de Gestión Documental.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA .....	96



---

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las instituciones financiera bancarias y demás organizaciones no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional. Los clientes se encuentran con gran abundancia de ofertas, al buscar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan excelente calidad, valor, o costo cuando escogen a sus proveedores de productos y servicios.

Las instituciones financiera bancarias y demás organizaciones hoy día se ven afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros, modificaciones profundas en la estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia del servicio al cliente.

En Venezuela para el cierre de Noviembre del 2008 existían 24 Bancos Universales, 15 Bancos Comerciales, 4 Bancos con Leyes Especiales, 7 Bancos de Desarrollo, 4 Bancos de Inversión, 1 Banco Hipotecario, 1 Empresas de Arrendamiento Financiero, 2 Entidades de Ahorro y Préstamo y 2 Fondos del Mercado Monetario, para un total de 50 privados que representan un 83,33% del Sistema Financiero Bancario y 10 instituciones que representan el 16,67 restante los cuales pertenecen al Estado.

En cuanto a cuota de mercado hay una diferencia bien marcada por los cuatro principales bancos que son Banesco, Mercantil, Venezuela y Provincial que representan el 46,51%, seguido se ubica el Banco Occidental de Descuento.



---

Sin embargo, la cartera de productos ofrecidos por las instituciones bancarias coinciden entre sí, aunque cada institución, los adapta a las estrategias propias de cada cliente, para diferenciarse unas de otras; pero esto no es lo único para lograr la diferenciación. La gran afluencia de clientes a las agencias de las instituciones bancarias y el aumento significativo en el tiempo que tardar en hacer sus transacciones, ha traído como consecuencia constantes quejas de los clientes.

En este sentido, no se puede perder de vista lo que significa en costo para la entidad bancaria el perder a sus clientes por la mala calidad. Cuando se pierden clientes y se necesita un esfuerzo para recuperarlos en número, esto tiene un costo adicional que repercutirá en el margen financiero del banco.

La calidad del servicio bancario es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes, así como atraer cada vez más un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal que lleve a estos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona. Tomando en cuenta que las necesidades de los clientes no son estáticas sino constantes.

Aunado a las fuertes regulaciones que ha impuesto el gobierno, la banca se está viendo obligada a crear planes para atender a estos sectores, así como también con las gavetas obligatorias. El problema está en las garantías que se exigen, pues muchas son difíciles de ser evaluables. Esto es un cambio estructural muy fuerte. Es un hecho, que las tasas de interés están disminuyendo, y esto llevará a que la banca se vea en la necesidad de obtener mayor rentabilidad a través de los servicios.

En este sentido, en los últimos años entre los cambios de estructura de los bancos, esta la incorporación de las áreas de calidad y procesos (procesos de



---

negocios), gestión de proyectos, áreas especialistas que se encargan de la trabajar continuamente innovando y revisando los procesos de los productos y servicios, enfocados en eliminar ineficiencias, cuellos de botellas, reducir costos y optimizar los flujos de trabajo que se dan dentro y fuera del banco. Tomando en cuenta el avance tecnológico ya que con la globalización bs clientes demandan productos y servicios de vanguardia.



---

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### PROBLEMA PLANTEADO

En los últimos años en Venezuela se ha observado la apertura de nuevos bancos pequeños, en un mercado donde existen 4 bancos grandes (Banesco, Provincial, Mercantil y Venezuela), los cuales tienen captado una muy buena porción del mercado, seguido se ubica el Banco Occidental de Descuento que cada vez capta más clientela; los anteriormente mencionados tienen grandes ventajas competitivas con respecto al resto de las instituciones financieras bancarias; tomando en cuenta que solo el 55% de la población se encuentra bancarizada, por ello cabe la incertidumbre, **¿Cuáles son los obstáculos para incrementar la bancarización en Venezuela?**, de manera de captar estos clientes.

Aunado a que la población, después de la crisis financiera venezolana de 1994, son más selectivos al seleccionar el banco donde depositan sus ahorros, están más atentos a nivel macro de cómo está la situación del banco donde tienen depositado sus ahorros y en caso de existir rumores o incertidumbres acuden a trasladar sus ahorros a otros bancos que consideren más sólidos, por lo general, son los 5 grandes antes mencionados.

En la actualidad los clientes son más demandantes de productos y servicio por el ritmo de vida del venezolano, el cual no dispone de tiempo para ir al banco, esperar mucho para ser atendido y tener que dirigirse hasta el banco para buscar la información que necesita.



---

Por ello, los bancos deben identificar constantemente **¿Qué demandan los clientes en cuanto a productos y servicios?** de manera de disponer de otras alternativas, además de las agencias, de la cuenta de ahorro o corriente, para que puedan hacer sus operaciones y al momento de que los usen sean eficientes, transmitan seguridad, respaldo y solidez.

El servicio bancario en Venezuela es la palanca competitiva y de ingresos del negocio. En Venezuela, la cultura de servicio no ha sido históricamente el mejor ejemplo, pero **¿Por qué los bancos en la actualidad trabajan en ofrecer servicios de alta calidad?** Necesidad de captar más clientes, retenerlos, fidelizarlos, obtener más pasivos, mantenerse en el mercado, tener una porción representativa de este, ser más competitivos, conseguir la satisfacción real de sus clientes, ya que los productos de ahorro, crédito y movilización de cuentas que ofrecen todos los bancos del país son prácticamente homogéneos.

Sumado a la globalización de los mercados, el consecuente desarrollo de la tecnología y de las telecomunicaciones, los bancos deben detectar los medios que les permitan mantenerse en el mercado. En consecuencia ser competitivos, además de responder a las políticas nacionales orientadas a incrementar sus capacidades de forma general e integral, teniendo presente las regulaciones y normativas vigentes. Por ello, deben identificar y tener presente **¿Cuáles son factores de la competitividad de los bancos?**. Sin dejar a un lado que por la naturaleza de las operaciones que realizan, además de ser atractivos en el mercado, deben estar atentos a los riesgos que los amenazan y buscar dentro de sus estrategias los medios para mitigarlos.

El sector financiero en los últimos años, ha sufrido fuertes regulaciones del gobierno, con las regulaciones de tasas activas y pasivas, las cuales les limita a los bancos ofrecer a los clientes tasas más atractivas, para atraer clientes.



---

El establecimiento de gavetas obligatorias, en las cuales deben otorgar créditos a tasas bajas y con garantías mínimas, lo que representa un alto riesgo, además de las regulaciones de comisiones bancarias, por lo que los bancos han tenido que buscar la manera de cumplir con estas regulaciones pero a la vez innovar para generar ingresos, que afecten lo menos posible su margen financiero.

El identificar a los venezolanos con el banco y fidelizarlos a este, es otro problema al que los bancos se enfrentan hoy en día, buscar la manera que se identifiquen con la marca (nombre del banco) para que tenga el sentido de pertenencia con la institución e ir creando y manteniendo su nicho de clientela, así como también captar al público cautivo. La banca es uno de los sectores más competitivos del país.

En este mercado no son muchas las alternativas para rivalizar: son los mismos productos, bajo similares normas y con fines comunes, entonces **¿Cuáles serán las ventajas de ofrecer productos y servicios alta calidad a sus clientes?**

En Venezuela participan 49 instituciones financieras bancarias en la Cámara de Compensación del Banco Central de Venezuela (BCV) y todas luchan por la mayor captación del público. **¿Qué técnicas emplear para ser distinto y brindar algo más?** Tomando en cuenta que la base del negocio es el cliente, que inicia las operaciones en el banco y visita recurrentemente las agencias.

El sistema financiero bancario es uno de los sectores tradicionalmente más criticado en el país por la calidad de servicio y solo hace falta recordar un día de quincena para evidenciar el conglomerado que espera a veces horas en las agencias bancarias; para poder hacer sus transacciones, la problemática de su



---

día a día es buscar los medios para disminuir los tiempos de espera y además brindar satisfacción y seguridad a los clientes.

En las agencias bancarias existe un gran reto porque en ellos recae la responsabilidad de atraer, retener y satisfacer a los usuarios. **¿Qué deben hacer los bancos para que esta gestión sea óptima?** Además de tener la precaución de no ofrecer algo que luego no se le pueda dar al cliente, ya que es la peor referencia que puede tener una institución financiera bancaria.

Con el presente trabajo de investigación se busca identificar y describir las necesidades de los clientes, que deben cubrir y hasta anticiparse las instituciones financieras bancarias para mantenerse en el mercado, encaminarse a lograr un buen posicionamiento en el ranking financiero bancario, así como también dar respuestas a las interrogantes anteriormente señaladas en el planteamiento del problema. Y se tomara como referencia la metodología actualmente empleada en Banesco Banco Universal en el área de Procesos de Negocios para atender y solucionar los requerimientos y proyectos demandados por los clientes internos y externos.

## **OBJETIVO GENERAL**

DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA BANCA DE OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ALTA CALIDAD A SUS CLIENTES. CASO: BANESCO, BANCO UNIVERSAL.

## **OBJETIVO ESPECIFICO**

- Determinar la demanda de los clientes en cuanto a productos y servicios bancarios.



- 
- Identificar los principales obstáculos para incrementar los Niveles de Bancarización en Venezuela.
  - Determinar los principales factores de la competitividad de las instituciones financieras bancarias
  - Identificar las necesidades que deben cubrir las instituciones financieras bancarias para ofrecer productos y servicios de alta calidad a sus clientes.
  - Determinar las ventajas de ofrecer servicios bancarios de alta calidad.
  - Explicar la metodología aplicada para ofrecer productos y servicios de alta calidad. Caso: Banesco Banco Universal.



---

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **COMPONENTES DEL SISTEMA FINANCIERO**

Los componentes del sistema financiero son los siguientes: las instituciones financieras, los instrumentos financieros y los mercados financieros. Cada uno de estos componentes tiene una función específica que lo caracteriza; sin embargo en su conjunto tienen la misión ya señalada de canalizar el ahorro financiero del país, de los agentes económicos excedentarios o de ahorro hacia los agentes económicos deficitarios o de gasto.

#### **LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Las instituciones financieras incluyen una amplia gama de sociedades anónimas clasificadas en: bancarias y no bancarias.

#### **INSTITUCIONES BANCARIAS**

Su función fundamental y usual consiste en captar fondos de personas naturales y jurídicas y otorgar créditos y realizar inversiones en títulos valores. En Venezuela las instituciones bancarias están regidas por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras e incluyen Bancos Universales, Bancos comerciales, Bancos de Inversión, Arrendadoras Financieras, Entidades de Ahorro y Préstamo y Fondos de Mercado Monetario.

A través de sus operaciones de captación y colocación de fondos, las instituciones bancarias realizan los siguientes procesos de transformación:



---

Los agentes económicos excedentarios o de ahorro poseen dinero que constituye su ahorro financiero, el cual como tal, es un activo improductivo que no genera rendimiento alguno. Al captar esos fondos y remunerarlos mediante el pago de intereses, la institución bancaria los transforma en un activo productivo para los agentes económicos excedentarios o de ahorro y en un pasivo para la propia institución bancaria, el cual le genera gastos representados por los intereses pagados. A su vez, los fondos captados por la institución bancaria constituirán para ella un activo improductivo, hasta tanto los coloque a través de créditos en inversiones, transformándolos, de esta manera, en un activo productivo que le genera ingresos.

## **ESTRUCTURA BANCARIA EN VENEZUELA**

1. Las instituciones bancarias, las cuales son organizaciones cuya misión fundamental y usual es captar recursos, con la finalidad de otorgar créditos, realizar inversiones en instrumentos financieros y prestar toda una gama de servicios bancarios complementarios de su actividad básica, requeridos por la comunidad y el gobierno.
2. Las leyes, decretos, resoluciones y provisiones que constituyen el marco regulatorio que establece los límites jurídicos dentro de los cuales deben realizar sus operaciones las instituciones bancarias.
3. Los organismos públicos a cuyo cargo esta la supervisión y el control de las actividades de las instituciones bancarias y otras instituciones financieras relacionadas.



---

## ACTIVIDAD BANCARIA

En un sentido general, los bancos hacen de intermediarios entre los capitalistas, los industriales y los comerciantes. Los bancos recogen de los capitalistas las cantidades que éstos tienen inoperantes, por no saber o no querer emplearlas con provecho en otra forma, y las pasan, con las debidas garantías, a los industriales y comerciantes que las solicitan para emplearlas con utilidad en la industria y en los negocios. Esta mediación que ejerce la entre los capitales que buscan empleo y la empresa que pide los medios para una aplicación más productiva, es lo que se denomina «actividad bancaria», la cual implica las operaciones fundamentales de la banca; es decir, las operaciones de obtención de fondos que comúnmente se conocen con el nombre de operaciones pasivas, y las de colocación de fondos, que se denominan operaciones activas.

Un breve trazo histórico expresa cómo, desde sus comienzos, aun en la forma, más rudimentaria, la actividad bancaria aparece determinada por dos tipos característicos de operaciones.

Por una parte, los particulares daban en custodia a un tercero, ya sus bienes ya su dinero, con el fin de obtener la protección y seguridad que tal custodia les brindaba. Cierta sector de comerciantes fue especializándose así en recibir depósitos de los particulares. Por otra parte, los poseedores de dinero y valores buscaban a aquellos comerciantes que estaban haciendo de la custodia del dinero su actividad habitual, para confiarles sus depósitos. De esta manera se fue limitando la figura del depósito de dinero.

Pero, además, los comerciantes, que en un principio eran cambistas y comerciantes en metales preciosos (argentarii, en Roma; goldsmith, en Londres), fueron más allá. Observaron una proporción determinada de estabilidad entre el monto de las cantidades depositadas y las sumas cuya restitución era solicitada



---

depositantes. Esto hizo que para ellos fuese fácil calcular de qué suma de la depositada en sus arcas podrían disponer sin caer en el riesgo de incumplir su compromiso de restitución. Entonces empezaron a prestar a terceros este dinero que habían recibido en depósito. Disponían de él como si fuese dinero propio. Este hecho es el que señala el comienzo de la actividad bancaria o actividad crediticia.

El hecho de recibir dinero ajeno en depósito para otorgarlo en préstamo a terceros, viene a configurar la operación bancaria de crédito, base del desarrollo del moderno tráfico bancario. Es indiscutible que los bancos deberán operar un capital inicial propio, no sólo con el fin de garantizar a los depositantes la estabilidad de la institución, sino también para adelantar sus propias actividades, las cuales no podrían comenzar sin esta intervención. Esto, sin embargo, no que interesa, sino, definidas ya las operaciones que constituyen la actividad bancaria, abocamos al estudio de las operaciones bancarias (activas y pasivas).

La naturaleza de las actividades bancarias da origen a dos tipos o categorías de operaciones, que son las fundamentales o típicas y las accesorias o secundarias. Las primeras, como su nombre lo indica, constituyen la función esencial de los bancos; mientras que las segundas tienen el carácter de prestaciones de servicios personales.

Las operaciones fundamentales o típicas están constituidas por dos clases, a saber: 1) operaciones activas, y 2) operaciones pasivas, que son las que determinan los dos momentos culminantes de la función crediticia que realizan los bancos modernos.



---

## **BANCOS UNIVERSALES**

Los bancos universales son definidos en el artículo 74 de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, como aquellos que pueden realizar las operaciones que, de conformidad con lo establecido en dicha ley pueden efectuar los bancos e instituciones financieras especializados, es decir los bancos comerciales, los bancos hipotecarios, los bancos de inversión, las sociedades de capitalización, las arrendadoras financieras y los fondos del mercado monetario.

De acuerdo con el artículo 75, el capital mínimo requerido para operar como banco universal es de 40.000.000.000,00 de bolívares en dinero en efectivo. No obstante, si tiene su asiento principal fuera del área metropolitana de Caracas y ha obtenido de la Superintendencia la calificación de banco regional, sólo se requerirá, un capital pagado, en dinero en efectivo, no menor de 20.000.000.000,00 de Bolívares.

A los bancos universales se les permite actuar en escala internacional, siempre y cuando cumplan con las disposiciones establecidas, para la operación de las instituciones financieras en el extranjero, en la Ley General de Bancos, Si deciden operar fuera de las fronteras venezolanas, los bancos universales tienen tener la autorización previa de la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras para la apertura, traslado o cierre de oficinas, sucursales o as en el exterior.

## **ORIGEN DE LOS BANCOS UNIVERSALES EN VENEZUELA**

Durante casi veinte años, en Venezuela se debatió si convenía agregar bancos universales al conjunto de instituciones financieras nacionales.



---

Aunque en el país no existía la figura de banca universal, las bases de esta institución las sentaron los consorcios financieros, formados por un conjunto de instituciones financieras especializadas. Al agregar a la legislación bancaria venezolana la posibilidad de funcionar como banco universal, se conoce la existencia de estos grupos que tienen años funcionando como en el país.

El inicio de las operaciones de la banca múltiple en México es otro paso previo a la aparición de esta figura en Venezuela, donde las leyes en materia bancaria siguen el patrón de las del país azteca. En 1970, el poder legislativo mexicano reguló a los grupos financieros. Más tarde, en 1974, diseñó una normativa legal para los bancos múltiples, con el fin de incentivar la reestructuración operacional del sistema bancario e impulsar la mejor satisfacción de las necesidades de los usuarios, además de propiciar el incremento y abaratamiento de los recursos financieros que demandaba el desarrollo del país.

Otro antecedente de los bancos múltiples fue la creación del Banco de los Trabajadores de Venezuela y la del Banco de Desarrollo Agropecuario, Bandagro. Las leyes de estas dos instituciones especiales les permitían realizar operaciones propias de la banca universal

El primer grupo financiero que, amparado en la Ley de 1993 adoptó la personalidad jurídica de banco universal, fue el Provincial, cuyos directivos fusionaron la inversora, el fondo de activos líquidos, la arrendadora y el banco comercial para luego proceder a la transformación de la entidad resultante en un banco múltiple. Se decidió que las entidades bancarias Lara y Occidente, el agente aduanal y la empresa de transporte de valores, quedarían funcionando fuera de la estructura universal y seguirían actuando independientemente.

El 26 de diciembre de 1996 fue publicada en la Gaceta Oficial una resolución que permite al Banco Mercantil absorber al banco hipotecario, al banco



---

de inversión, a la arrendadora y al fondo de activos líquidos, como paso previo para transformarse en un banco universal. Por su parte, Fivenez recibió la autorización de funcionar como banco universal, previa unión de las empresas del consorcio, en la Resolución 117/96 de la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras.

## **LA BANCARIZACION**

La bancarización es un factor clave para combatir la usura y la pobreza e impulsar el desarrollo económico. Aproximadamente el 70% de la población está excluida del acceso al crédito. El reto de la banca es aumentar el acceso a un mayor número de familias y empresas al sistema financiero

La bancarización se define como acceso a los servicios financieros. Es el grado de presencia de la banca en productos de ahorro, créditos y transacciones con distintos medios de pago, la bancarización es el porcentaje de familias, pequeñas y medianas empresas que tienen acceso a los diversos productos financieros y cuanto los utilizan, éste último aspecto es importante ya que para poder considerar a una persona como bancarizada, no basta que pueda haber tenido algún contacto ocasional con el sistema financiero, se requiere de un uso periódico de los productos y servicios bancarios.

La bancarización es el uso de medios de pago bancarios, cuentas de cheques, tarjetas de débito y crédito, de prepago, transferencias, acceso a instrumentos de ahorro y acceso al financiamiento. La bancarización permite evitar el uso del dinero físico. La bancarización influye directamente en el crecimiento económico de un país y es importante para impulsar la formalización de la actividad económica, vía la canalización por el sistema financiero de gran parte de las transacciones realizadas en la economía. Con la bancarización mejora la



---

distribución del ingreso ya que disminuyen los costos financieros para los más pobres.

Mientras en los países desarrollados más del 90% de la población está bancarizada en América Latina los niveles de bancarización oscilan entre el 30% y el 35%, para un promedio de población bancarizada del 37%. La principal causa de la usura en Venezuela es la baja bancarización.

Es importante lograr el acceso a los servicios bancarios de los que tradicionalmente han sido excluidos y debe ser una función del Estado y de la banca, en este caso, la responsabilidad social de la banca requiere de la promoción de una oferta de sus servicios a un mayor número de habitantes y actividades. Cuando nos referimos a funciones de la banca y del Estado es a un plan de acción donde determinados programas deben ser llevados adelante por el Estado y la Banca en forma individual y luego otras acciones donde se requiere de planes conjuntos Estado-Banca. . Esto requiere en el caso de la banca privada del desarrollo de estrategias bancarias dirigidas a adaptar la oferta de productos y servicios a las necesidades de la población no bancarizada.

## **ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE CRECIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS**

Para llevar el ritmo del mercado las instituciones financieras deben evaluar continuamente y de acuerdo a su visión organizacional, la dinámica de crecimiento de las operaciones activas y pasivas de los intermediarios financieros: cuota de mercado, dinámica de las captaciones y colocaciones crediticias y profundidad de la red de sucursales y agencias.

**Evaluación de las estrategias y políticas de crecimiento de mercado:**  
Se utiliza nuestra matriz de producto-segmento-mercado, la cual permite evaluar



---

las estrategias genéricas de crecimiento de mercado de una entidad bancaria. Esta evaluación puede realizarse tanto en el mercado de crédito como en el mercado de depósitos (captaciones del público), no obstante, en la práctica se ha encontrado su mayor aplicación en el segmento de recursos ajenos.

Esta matriz, evalúa la estrategia producto-mercado observada en una entidad bancaria durante un proceso dado de crecimiento (o contracción) de la cuota de mercado. Y se resume en cuatro posible situaciones:

- Estrategia de Penetración de Mercado
- Estrategia de Desarrollo de Mercado
- Estrategia de Desarrollo de Productos
- Estrategia de Diversificación

**Estrategia de Penetración de Mercado:** Esta estrategia supone crecimiento en el mercado actual (actual base de clientes) con productos actuales (es decir con la actual dimensión de segmento-mercado-producto). Esta política de crecimiento de mercado (depósitos) con los clientes actuales y el pool vigente de productos y servicios puede implicar las siguientes estrategias genéricas:

- **Crecimiento vía tasas de interés (vía precio):** Crecimiento de mercado pagando tasas de interés (pasivas) superiores a la de la competencia o estrato de bancos (peer group) en el cual se ubica.
- **Capitalización de efecto refugio:** En condiciones de irregularidad financiera en el mercado bancario y de riesgo sistemático (riesgo de liquidez sistémico), el banco percibido en el sistema como más solvente y sólido, capitaliza el efecto refugio de aquellos clientes actuales (pero compartidos con otros bancos) que están dispuestos a sacrificar rendimiento por mayor seguridad. En esta circunstancia son factores claves los siguientes aspectos: la imagen y marca del banco captador, el rating (calificación) de las agencias calificadoras de riesgo, la confianza del público, el prestigio de los propietarios institucionales, etc.



- 
- **Crecimiento vía esfuerzo mercadotécnico:** Una entidad bancaria puede apalancar el crecimiento en su cuota de mercado mediante un plan estratégico de negocio que tenga como soporte funcional un plan exitoso de publicidad y mercadeo.
  - **Crecimiento vía ventas cruzadas (cross selling):** Estrategias de banca de cliente y de relación (mayor tasa de fidelización y retención de clientes).

**Estrategia de Desarrollo de Mercado:** Esta estrategia supone crecimiento en mercados nuevos (nueva base de clientes) con productos actuales (es decir, con la actual dimensión de segmento-producto-mercado). Esta política de crecimiento puede implicar las siguientes estrategias genéricas de crecimiento:

- Adquisiciones y Asociaciones Estratégicas;
  - La compra de mercado (compra de cartera de crédito o depósito, etc.);
  - Adquisiciones de entidades bancarias: Adquirir otro(s) banco(s) o pedazos de bancos
- Fusión por Incorporación;
  - Las asociaciones estratégicas tipo 1: Fusionarse con otro(s) Banco(s) “más grandes o pequeños”
- Fusión por Absorción;
  - Las asociaciones estratégicas tipo 2: Alianzas estratégicas para explotar mercados conjuntamente y/o reducir costos (outsourcing, Credicard, EDS, entre otros).
- Expansión de los canales de distribución, tanto:
  - Tradicionales (red de sucursales y agencias bancarias),
  - Como alternativos (banca telefónica, home banking, office banking, banca virtual-distancia, cajeros automáticos, videos kioscos, monederos electrónicos, etc.).
- Crecimiento vía esfuerzo mercadotécnico para incursionar en mercados nuevos: Una entidad bancaria puede apalancar el crecimiento en su cuota



---

de mercado mediante un plan estratégico de negocio que tenga como soporte funcional un plan exitoso de publicidad y mercadeo.

**Estrategia de Desarrollo de Productos:** Esta estrategia supone crecimiento en el mercado actual (actual base de clientes) con productos nuevos (nueva dimensión de segmento- producto-mercado). Las principales limitaciones y/o riesgos de esta estrategia se resumen a continuación:

- Los resultados normalmente no se obtienen a corto plazo y además no están asegurados. Una estrategia basada en el lanzamiento de nuevos productos puede tardar entre 6 a 8 meses (incluso más), por el tiempo que consume el diseño de un producto o servicio desde el punto de vista de negocio y operativo (estudios de mercado y segmentación del mismo, diseño del producto, diseño de procesos, etc.).
- Por otra parte, las rentabilidades adicionales (utilidad marginal) y ventajas competitivas que se derivan de las innovaciones financieras en productos y servicios, se pierden rápidamente con la homologación por parte de la competencia, lo cual hace que el factor de diferenciación en la nueva forma de hacer banca, sea la relación con el cliente y la calidad del servicio.

**Estrategia de Diversificación:** Esta estrategia supone crecimiento en mercados nuevos (nueva base de clientes) con productos nuevos (es decir con una nueva dimensión de segmento-producto-mercado). Esta estrategia puede considerarse la más riesgosa desde el punto de vista de mercado y desde el punto de vista de las limitaciones que implica una política de innovaciones en productos y servicios.

Las principales limitaciones y/o riesgos de esta estrategia se resumen a continuación:

- En primer lugar una estrategia de diversificación de mercado supone la identificación y segmentación del mercado objetivo que será atacado, lo



---

cual implica necesariamente tener suficiente información (en cantidad y calidad) acerca de la potencial base de clientes que puede ser bancarizada con esta estrategia. Esta estrategia supone la existencia de un modelo de negocio basado en banca de cliente y en banca de relación.

- En segundo lugar, una estrategia basada en el lanzamiento de nuevos productos puede tardar entre 6 a 8 meses (incluso más), por el tiempo que consume el diseño de un producto o servicio desde el punto de vista de negocio y operativo (estudios de mercado y segmentación del mismo, diseño del producto, diseño de procesos, etc.).
- Y por último, las rentabilidades adicionales (utilidad marginal) y ventajas competitivas que se derivan de las innovaciones financieras en productos y servicios, se pierden rápidamente con la homologación por parte de la competencia, lo cual hace que el factor de diferenciación en la nueva forma de hacer banca, sea la relación con el cliente y la calidad del servicio

Es importante señalar que todas estas estrategias son costosas y requieren capital de riesgo, por lo que es fundamental garantizar el retorno.

## **GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO**

La Gestión de Calidad y Procesos busca proporcionar el mayor nivel de satisfacción posible entre todos los agentes de la empresa, tales como empleados, proveedores, distribuidores y, por supuesto, clientes finales. Promueven la adopción de un sistema basado en procesos que elimine ineficiencias, reduzca costes y optimice los flujos de trabajo que se dan dentro y fuera de la empresa.

De esta manera, para que una organización funcione de manera eficaz y sea competitiva, debe identificar primero y gestionar después mediante sistemas de información, numerosas actividades relacionadas entre sí que habitualmente se



---

encuentran desvinculadas, son ejecutadas de manera arbitraria, o simplemente se demoran en su ejecución por falta de comunicación entre las partes intervinientes.

## **MODELACIÓN DE PROCESOS**

La modelación de procesos es la documentación, el análisis y diseño de la estructura de procesos de negocios, sus relaciones con los recursos necesarios para implementarlos y el ambiente en el cual van a ser usados. Resaltaremos la importancia de modelar un Negocio. Además, de la necesidad de identificación y uso de los sistemas de información en los procesos de negocios.

Hasta hace pocos años, la alternativa utilizada para medir la eficiencia de una empresa se basaba en el análisis exhaustivo de su Balance y Estado de Resultados; o lo que es lo mismo, de su información financiera. Sin embargo, actualmente, ante los retos que se plantean en el ámbito empresarial tan dinámico e impredecible, con tecnologías informativas emergentes y variables, resulta indispensable equilibrar la gestión financiera con otras variables significativas de la empresa (personas, procesos, calidad, clientes, entre otras), si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio competitiva. Dentro de esta estrategia juega un papel fundamental el enfoque hacia la Gerencia o Administración de Procesos.

## **PROCESOS**

Existen varias definiciones del término "procesos" dadas por diferentes autores de las cuales se citan algunas a continuación:

- Dyba y Moe lo plantean como la "Secuencia de tareas o el conjunto de actividades y decisiones para producir un producto final".
- D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira resumen la definición de proceso de varios autores como una "Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas



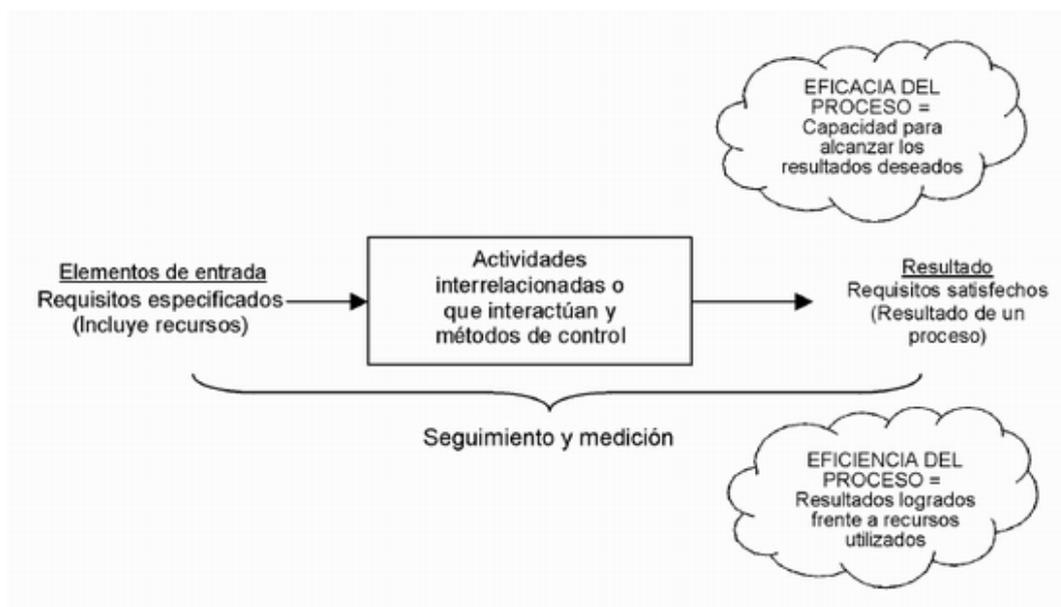
---

que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (ouputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)".

- Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.
- Una valoración similar la emite la ISO 9000 donde refiere que un Proceso puede definirse como un "Conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Estas actividades requieren de la asignación de recursos tales como personal y material.

A grandes rasgos se hace alusión a que los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Además de que, los resultados también pueden ser no intencionados o no deseados.

La norma ISO explica que cada proceso tiene clientes y otras partes (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.



Proceso Genérico descrito por la ISO.

Los procesos describen cómo es realizado el trabajo en una empresa y se caracterizan por ser observables, medibles, mejorables y repetitivos. Existe un consenso en centrar los esfuerzos en los procesos clave; o sea, aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa.

## CALIDAD TOTAL

Son enormes recursos que una empresa pierde, cuando en su gestión no se atiene a la excelencia en materia de calidad de procesos, servicios y productos. Estudios efectuados por diversos investigadores y gurús del nivel de Deming, Juran, Feigenbaum e Ishikawa, nos hablan de desperdicios debidos a la falta de calidad que rondan en promedio entre el 25 y 35 por ciento del total facturado. Siendo la falta de calidad uno de los principales motivos generadores de otros numerosos tipos de desperdicios, generados éstos por la necesidad de cubrir o superar las falencias en materia de fallas y errores.



---

Teniendo en cuenta las cifras antes enunciadas queda totalmente claro el enorme potencial de mejora que en materia de beneficios y rentabilidad tiene para la empresa mejorar sus niveles de calidad, llegar a generar productos y servicios "de primera" pero no sólo para el cliente externo sino también para los internos.

Un mejoramiento de la calidad implica aumentar los niveles de productividad y consecuentemente reducir los costos de producción, pero también los costos generales de la empresa, aumentando la competitividad tanto por la mayor calidad, como por los menores costos. La empresa tiene así la posibilidad de ofrecer productos de alto valor (mayor calidad a menores precios) o bien ganar mediante precios "Premium" resultantes de un alto nivel de calidad y diseño.

Cuando de calidad se trata ya no sólo es una cuestión de cumplir con las especificaciones, sino también de tener debidamente en cuenta, como antes se mencionó, la calidad de los procesos, pero sin dejar de lado la calidad de atención a los clientes, la calidad del ambiente de trabajo, la calidad del medio ambiente, la seguridad de trabajadores, usuarios y comunidad en su conjunto.

Así pues, calidad total es algo que lo abarca todo, tanto en procesos como en áreas y sectores.

Calidad total implica un compromiso ético con la excelencia, lo cual significa un fervor por la mejora continua de los productos y procesos. Es imposible generar calidad hacia fuera de la empresa, sin generar primeramente calidad hacia dentro de la misma. Mejorar el liderazgo, la capacitación, los procesos productivos, los sistemas de prevención y evaluación, la contratación y dirección del personal, la seguridad y la comunicación interna, son algunos de los factores cruciales para que la empresa sea altamente competitiva y pueda superar a sus oponentes. Sólo generando la excelencia interna es factible posicionarse en la mente de los usuarios como un oferente de productos y servicios con alto valor agregado.



---

Porque la calidad responde a una ética de la gestión y del trabajo es que los directivos eligen libremente entre hacer bien las cosas (sus actividades, procesos y, productos o servicios) o hacerlas mal. Hacerlas bien implica como premio aumentar sus ventas, reducir sus costos, mejorar la calidad de vida en la empresa, y hacer factible su supervivencia en el mediano y largo plazo. No hacerlo, o sea elegir por hacer las cosas mal o sólo más o menos bien significa la generación de problemas en materia de satisfacción de los consumidores o usuarios, pérdida de competitividad y consecuentemente pérdida de cuota de mercado, pérdida de preferencia y lealtad de los clientes y consumidores, y por supuesto, graves problemas financieros.

Los problemas financieros son el efecto de una mala gestión, y esa mala gestión es el reflejo de la falta de calidad en materia de producción, de servicios, de contratación y capacitación de personal, de diseño, y gestión crediticia entre otras.

De nada sirve tener el mejor producto sino se dispone de la mejor distribución o de la mejor atención al público. De que sirve disponer de un buen diseño sino se cuenta con buenos procesos de producción y excelentes proveedores de insumos.

Generar el mejor producto a un costo que no pueda ser sufragado por el mercado tampoco servirá de mucho. Calidad implica tomar en consideración los deseos y necesidades de los consumidores, internos (a los efectos del proceso) y externos (en cuanto a los productos y servicios ofrecidos). También significa la mejora continua. Y ésta mejora continua no acepta la falta de adecuación a las nuevas demandas. Por ello es que la mejora continua hace a la calidad total.

Calidad Total es cuando en la organización, los integrantes se encuentran cumpliendo exactamente con todos los requisitos establecidos y normalizados



---

hacia la del la búsqueda del Cero Defecto, para brindarle satisfacción total al cliente.

Cliente es todo aquel que se ve afectado por lo que haga o deje de hacer. Es aquel que depende de mí, es decir, tiene una dependencia directa; aquel que me sigue en la línea (cliente interno) y todos aquellos que me dependen (razón trascendental).

Calidad Total no se limita a una técnica administrativa o de gestión, sino que su concepción es mucho más profunda, ya que empieza y termina con las personas, es decir que es una filosofía que se demuestra en el ser, pensar y actuar de las personas de Calidad. Personas de Calidad obtienen productos de calidad y brindan servicios de calidad.

## **IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL**

La Calidad Total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial. Para adoptar con



éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

## PRECURSORES DE LA CALIDAD

Aportaciones a la calidad según sus precursores:

DEMING	CROSBY	FEIGENBAUM	JURAN	ISHIKAWA
Vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrollo sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad. Se instituyó el premio Deming en 1983 y desarrollo las 7 enfermedades mortales.	Propuso el programa de 14 pasos llamado cero defectos. La calidad esta basada en 4 principios. 1. La calidad es cumplir los requisitos. 2.- El sistema de calidad es la prevención. 3.- El estándar de realización es cero defectos y 4.- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.	Introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra la puesta en marcha.	La administración de calidad. Se basa en lo que llama la trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad.	Fue el primer autor que trato de destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Su hipótesis principal fue diferentes características culturales en ambas sociedades. Sus principales ideas se encuentran en su libro: Que es el control total de calidad.

## IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

### BANESCO BANCO UNIVERSAL

El origen de Banesco Organización Financiera puede ser trazado desde 1.986, cuando se estableció Banesco Casa de Bolsa, la cual creció rápidamente hasta convertirse en líder del mercado en Venezuela. Hacia 1.990, Banesco Casa de Bolsa adquirió el grupo de empresas Bancentro, el cual estaba conformado por



---

un banco comercial, un banco hipotecario, un fondo de activos líquidos, una arrendadora financiera y una casa de cambio.

El proyecto de constituir un Holding o Grupo Financiero, conceptualizado muchos años antes, se llevó a cabo a principio de los años noventa con la compra de un grupo de empresas que luego del cambio de denominación, se identificaron como: Banesco Banco Comercial, Banesco Banco Hipotecario, Banesco Fondo de Activos Líquidos, y Banesco Arrendamiento Financiero. Adicionalmente, Banesco Fondo Mutual, el Banesco Sociedad Administradora de Fondos Mutuales, Banesco Sociedad Financiera, Banesco Seguros, Banesco Banco Internacional Puerto Rico, Banesco Banco Internacional Panamá, y Banesco Mercado de Capitales.

Sobre esta base comenzó el desarrollo de Banesco Organización Financiera, apoyándose en una estrategia competitiva que rápidamente la diferenció del resto de la banca en el sentido de que nuestro enfoque fue, y sigue siendo, altamente innovador, fundamentalmente cliente-céntrico y orientado a segmentos de mercado específicos, cuyas necesidades son satisfechas a través de la prestación de servicios financieros personalizados de alta calidad, con el apoyo de un recurso humano con excelente preparación y la más avanzada tecnología disponible.

En la actualidad Banesco Organización Financiera se considera como uno de los grupos de mayor proyección en el sistema financiero venezolano; imagen conquistada a través de la innovación y manteniendo una postura prominente, seria, y agresiva en la nueva concepción del negocio financiero.

Debido a una estrategia bien diseñada, Banesco creció rápidamente en el sector bancario, posicionándose como un proveedor importante de servicios financieros de primera calidad que representan una porción significativa del



---

mercado. En el desarrollo de sus negocios, Banesco Banco Comercial se unió con otras compañías dentro del Grupo y se convirtió en banco universal. Luego adquirió seis entidades de ahorro y préstamo (Maracay, El Porvenir, La Industrial, Caja Popular Falcón-Zulia, La Primera) para fusionarlas en una nueva, más grande, denominada Caja Familia Entidad de Ahorro y Préstamo, la cual se convirtió en la institución más importante en este segmento del mercado, cuya orientación principal de negocio era proporcionar servicios financieros en el área de vivienda.

Más tarde una nueva compañía fue creada, Unibanca, que empezó su actividad en febrero de 2001, como consecuencia de la fusión de Caja Familia EAP y Banco Unión, uno de los bancos comerciales más antiguos e importantes del país, ambas instituciones líderes en sus mercados respectivos.

Unibanca nació como producto de la más interesante fusión que se ha dado en el sector financiero de Venezuela, fusión en la que Caja Familia EAP y Banco Unión sentaron las bases para la modernización definitiva de la banca en nuestro país. Esta fusión ha sido, no sólo la más innovadora e importante por su misma naturaleza, sino por su alcance. Esta nueva institución ofreció a la clientela un modelo de negocios completamente nuevo que con éxito mezcló los servicios bancarios tradicionales con una sólida orientación al financiamiento del consumo, a través de una extensa red de 268 agencias a lo largo del país, la tecnología más innovadora, el personal más especializado y una amplia experiencia en el financiamiento hipotecario.

Unibanca, al conjugar las fortalezas de Caja Familia y Banco Unión, nos permitió lograr importantes economías de escala en el negocio bancario, luego de un arduo proceso de cambios que contribuyó a crear un valor agregado adicional para nuestros clientes. Sobre la base de dos grandes instituciones, Banesco y



Unibanca, construimos una más importante, que fusionó las dos en lo que hoy es Banesco Banco Universal.

## Banesco en el tiempo

1986



Escotel Valores en la Bolsa de Valores de Ccas Por Bs. 6.300.00

1986-1987



Crecimiento extraordinario en la historia Bursátil de Venezuela

1990



Se origina Banesco Casa De Bolsa con un Capital de Bs. 500.000.000

1992



Lanzamiento De Banesco Bco. Comercial, el cual provenía de Bancentro Bco. Com, Hip, Arred

14 Nov 1992



Inicia operaciones Banesco Organización Financiera

1997-1998



Nace Caja Familia con la fusión de Caja Popular, Porvenir, Bancarios, Maracay, La Industrial y La Primera E.A.P

Feb 2001



Nace Unibanca con la fusión de Caja Familia y Banco Unión

2002



Se fusionan Banesco y Unibanca y conforman lo que es hoy Banesco Bco. Universal

Destacarse por excelencia en Servicio y rentabilidad



---

## BANESCO EN LA ACTUALIDAD

Han transcurrido apenas 14 años desde que comenzó a operar, y Banesco está en la mente de por lo menos 90 por ciento de los venezolanos. El nivel de conocimiento que tiene la gente sobre esta marca es envidiable, logró en poco tiempo competir con otras entidades con mucha más tradición en el país por los primeros puestos en el mercado bancario.

La hazaña es todavía mayor cuando se sabe que Banesco en algún momento de este corto período de existencia estuvo fuera del juego. La marca apareció en 1991 cuando Juan Carlos Escotet, un banquero joven, entró en el mercado con este nuevo banco comercial, después de comprar Bancentro. Pero a finales de la década de los 90, después de que Escotet incursionara en el sector de las entidades de ahorro y préstamo y se contagiara con el movido ambiente de las fusiones, Banesco desapareció para dar paso a Unibanca, una fusión entre el Banco Unión y Caja Familia.

Poco tiempo después de que Escotet lograra saltar con su nuevo banco al cuarto lugar en cuanto a cartera de créditos y captaciones del público, decidió anunciar el regreso de Banesco, la denominación con la que comenzó.

Para Septiembre 2008 Banesco se consolidó como el banco con mayor patrimonio del sistema financiero nacional, el activo total se ubicó en Bs.F. 30.873 millones, siendo ésta la primera vez que una institución financiera en el país alcanza esta cifra. El banco también ratificó su liderazgo en recursos manejados de terceros (Bs.F. 30.054 millones) y en cartera de créditos (Bs.F. 17.213 millones).

Al cierre del primer semestre de 2008, Banesco Banco Universal se consolidó como el banco con mayor patrimonio del sistema financiero local,



---

alcanzando al corte de junio la cifra de Bs.F. 2.556 millones, luego de un crecimiento de Bs.F. 406 millones con respecto a diciembre de 2007.

La preferencia del público hizo posible el excelente desempeño en recursos manejados de terceros (Bs.F. 30.054 millones y 14,93% de participación de mercado), captaciones (Bs.F. 26.155 millones) y un activo total por Bs.F. 30.873 millones, siendo ésta la primera vez que una institución financiera alcanza esta cifra.

Por el lado de los pasivos, la institución reflejó un incremento de 46,5% durante los últimos doce meses en las captaciones que se ubicaron en el primer semestre de 2008 en Bs.F. 26.155 millones (primer lugar del sistema, con 14,18% de participación).

El banco mantiene una cartera de calidad con apenas 1,15% de morosidad y el mayor volumen de los activos productivos del banco derivó en el aumento del margen de intermediación financiera a Bs.F. 1.333 millones al cierre del primer semestre de 2008.

El resultado neto durante el primer semestre fue de 2008 de Bs.F. 338 millones. La gestión del semestre revela la fuerte orientación hacia la intermediación crediticia, elevándose dicha cartera a Bs.F. 17.213 millones. De esta manera, Banesco se afianza en el primer lugar en el ranking del sistema financiero venezolano en el otorgamiento de préstamos en el sistema bancario (15,28% del mercado).

Al mes de junio, la institución financiera también lideró la captación de recursos de Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda (FAOV), luego de consolidar una cartera de créditos con recursos del FAOV de Bs.F. 2.141 millones representada por 65.400 créditos vigentes. Se otorgaron en todo el territorio nacional 6.714 préstamos por un total de Bs.F. 372 millones, beneficiando



---

aproximadamente a 34 mil personas. Asimismo, se canalizaron 2.509 Subsidios Directos a la Demanda por Bs.F. 62.271 millones.

En lo que respecta al otorgamiento de Créditos Hipotecarios con recursos propios, durante el primer semestre de 2008 se aprobaron Bs.F. 519,9 millones para la construcción de 4.783 viviendas en todo el país.

El saldo de la cartera de Microcréditos Banesco se ubicó en Bs.F. 788 millones. El banco canalizó el 4,8% de su cartera, lo cual está muy por encima de los niveles establecidos por la Ley.

Banesco también continuó brindando apoyo financiero a aquellos proyectos turísticos que le fueron presentados. A junio de 2008 la cartera turística del banco vigente alcanzó a Bs.F. 262,6 millones.

Destaca asimismo la gestión realizada por la Banca Comunitaria Banesco. Tras dos años de exitosa gestión, cuenta con 42.965 clientes que han reportado importantes mejoras en su nivel de vida y en su entorno laboral y familiar. El impacto de la Banca Comunitaria supera a las 200 mil personas y a través del microcrédito a más de 85 mil. La Cartera de Microcréditos es de Bs.F 41,7 millones, para un monto liquidado desde agosto 2006 de Bs.F. 97,7 millones en préstamos para trabajar y Bs.F. 11,6 millones en préstamos personales. Por otra parte, el Ahorro Paso a Paso, ya superó las 12.700 cuentas abiertas.

Más de 40.000 accionistas, durante el primer semestre del año 2008, el banco concluyó exitosamente la colocación de la primera y segunda emisiones de acciones preferidas, con el fin de fortalecer su base patrimonial y democratizar su capital con la incorporación de nuevos socios. Tras la emisión de Acciones Preferidas, Banesco es la empresa con mayor volumen de accionistas de la Bolsa de Valores de Caracas con más de 40.000 socios.



---

Banca Electrónica, en este período los clientes de Banesco cuentan con 1.318 ATM's, 46.536 puntos de venta, 316 equipos de autoservicio y 282 dispensadoras de chequeras, procesándose además 39,7 millones de transacciones promedio mensuales de 1.417.296 clientes a través de BanescOnline. La Banca Telefónica Banesco registra 1,9 millones de transacciones promedio mensuales.

Septiembre 2008: Banesco ha financiado la construcción de 20.000 viviendas desde el 2005. La entidad bancaria ha destinado 900 millones de bolívares fuertes en Créditos al Constructor para proyectos habitacionales. El tiempo de respuesta para las solicitudes de este tipo es de 30 días.

Banesco Banco Universal, institución con el mayor volumen de préstamos de la banca venezolana, ha financiado la edificación de unas 20.000 viviendas desde el año 2005 por medio del Crédito al Constructor. José Ruiz, gerente de la División de Crédito al Constructor de Banesco, explicó que las viviendas construidas gracias a los préstamos a las promotoras de construcción han sido destinadas a personas y familias con ingresos inferiores a 150 Unidades Tributarias, distribuidas en todo el territorio nacional. Los proyectos atendidos entre 2005 y primer trimestre de 2008 demandaron recursos por 900 millones bolívares fuertes (900 millardos de los bolívares viejos).

El Crédito al Constructor es un préstamo de corto plazo dirigido a empresas promotoras u organizaciones de carácter privado con experiencia en la edificación de obras civiles, tanto de servicios como habitacionales. El banco realiza un estudio detallado de la propuesta presentada por el constructor, la cual contempla entre otros: factibilidad técnica, estudio de suelos, plan de inversiones y garantías. Posteriormente el crédito es aprobado y el cliente recibe los fondos de manera fraccionada según el cumplimiento de las fases del proyecto.



---

Una vez concluida la obra, en el caso de corresponder ésta a viviendas, el préstamo se cancela en la medida en que los particulares adquieren los inmuebles que lo conforman. Así se paga el préstamo a corto plazo a través de los financiamientos a largo plazo que los interesados obtienen de las entidades bancarias donde solicitan el financiamiento.

Dichos proyectos inmobiliarios impactan de manera directa la calidad de vida de sus usuarios, así como al ambiente, son muy celosos en que las empresas solicitantes cumplan con todas normativas de calidad y seguridad exigidas por las autoridades.

## **MISION Y VALORES**

Banesco, inspirado en los principios de Imaginación Creativa y Eficiencia que siempre lo han caracterizado y con el afán de encontrar nuevos caminos que lo impulsen a vivir su Visión y Misión, ha asumido el compromiso de vivir los Valores que lo constituyen, preservando la esencia de lo que nos ha hecho exitosos.

### **Misión**

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.



---

## Valores

- \* **Integridad y Confiabilidad:** Defendiendo 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:** Están dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.
- \* **Emprendimiento:** Fomentando el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.
- \* **Interdependencia y Liderazgo:** Promover el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.
- \* **Renovación y Excelencia Personal:** Impulsando 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:** Fomentando la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios.



---

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo Documental, puesto que la recolección de la información se consultaran: trabajos, tesis que servirán de antecedentes a la investigación; la sustentación de determinados aspectos y criterios para el desarrollo del trabajo de tesis, revistas, además de la revisión de la literatura referente al tema, las bases legales, así como también la información propia de Banesco Banco Universal.

Es de Campo, ya que la investigación se desarrolla directamente en uno de los lugares donde identifico el problema. Es decir, que la información y datos recopilados y resultados, serán tomados de forma directa tal como se presentan, en la realidad existente en Banesco Banco Universal, específicamente en el Área de Procesos de Negocio, lugar donde se llevará a cabo la presente investigación y encuestas realizadas a sus clientes.

#### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología aplicada para la presente investigación a fin de dar cumplimiento con los objetivos propuestos y dar respuesta al problema planteado el estudio se estructura de la siguiente manera:

- Revisión de la bibliografía existente, trabajos, tesis, paginas Web, relacionadas con el tema en estudios.
- Análisis de las encuestas efectuadas por Banesco Banco Universal a sus clientes y otras publicadas en páginas Web.



- 
- Levantamiento de la metodología aplicada por Banesco Banco Universal, en el Área de Procesos de Negocios para atender los requerimientos y proyectos que realizan.
  - Estructurar la información recolectada.
  - Analizar la información levantada.
  - Efectuar conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos con la investigación.



---

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **DEMANDA DE LOS CLIENTES EN CUANTO A PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS**

El venezolano es un usuario bastante afectivo y exigente; la banca no se escapa de esta particularidad. En la actualidad los clientes buscan factores económicos como son bajas tasas de interés y además monitorean los niveles de servicios de los bancos, la atención al cliente, el número de agencias y los canales que dispone para hacer las transacciones. Ya que desean hallar donde poder hacer sus gestiones satisfactoriamente dándole especial atención al tiempo y a la solución dada a sus necesidades.

Ya que es muy común encuentran aglomeración de clientes en las agencias, largas colas, la cual redundan negativamente en la calidad de servicio y atención que buscan los clientes.

Los clientes más allá de las campañas publicitarias, las estrategias de mercado y el posicionamiento en el punto de venta, los clientes buscan es calidad del servicio es una pieza fundamental para seducir y mantener cerca al cliente, ese personaje que, como dice el refrán, “siempre tiene la razón”.

Pero más allá de la calidad en atención, los clientes solicitan eficiencia en los productos y servicios que ofrecen. El sistema financiero tal vez uno de los sectores tradicionalmente más criticado en el país por la calidad de servicio, se enrumba a aumentar la eficiencia en lo que ofrece.



---

Otras de sus solicitudes es tener de manera rápida y oportuna la información actualizada de los productos, servicios que ofrecen. Además demandan que la aprobación de créditos rápida, que disminuyan la brecha entre lo que deben esperar y la capacidad que tiene el banco.

Los clientes acuden a las agencias hacer sus gestiones y desean que los atiendan personas amables, que les proporcionen información correcta que le den un apoyo para satisfacer sus necesidades.

También buscan un banco que les transmita seguridad, que les respalde sus ahorros, que en el momento de un inconveniente por fraude, robo o clonación lo atienda a fin de resolver de la mejor manera posible sus problemas.

Desean disponer de puntos de venta de su banco al realizar compras en los establecimientos comerciales y que de una u otra forma se le compense por el uso del dinero plástico, que cuente con una plataforma tecnológica segura y efectiva, al igual que con los cajeros automáticos desean disponer de gran variedad de alternativas y que al momento de usarlos funcionen y garanticen seguridad en sus operaciones.

No es secreto para nadie que la información que manejan los bancos de los clientes, es información confidencial, por ello los clientes buscan un banco que les ofrezca privacidad, seguridad, protección a sus datos, así como también que se les amplíen los servicios y pagos que pueden hacer a través de Internet, para evitar dirigirse al banco y ahorrar tiempo, que las páginas Web sean de fácil acceso, uso y que estén siempre disponibles. Ubicar aplicaciones en la página Web para hacer consultas y solicitudes de Comisión de Administración de Divisas (CADIVI).



---

Otras necesidades se debe a los continuos corte de energía eléctrica que se vienen presentando en el país en el último año, los clientes demandan que el sistema del banco este protegido ante circunstancias eléctricas, físicas y naturales.

Contar con mecanismos que den alertas de los consumos del cliente, contactarlos para su confirmación, anticipación al ilícito y al fraude, montos de las facturaciones, pagos para llevar un control que pueda detectar una situación de riesgo. Los requerimientos de los clientes llegan hasta querer saber, por el punto de venta procesaron su tarjeta ante una clonación.

En los últimos años los sectores más humildes de la población demandan productos y servicios bancarios, es por ello que desde su creación y con apoyo de una iniciativa del gobierno nacional, la banca de desarrollo ofrece a un mayor porcentaje de la población venezolana una oportunidad real de negocios y el acceso al sistema financiero, promoviendo a su vez el desarrollo de las microfinanzas.

Ya que las empresas grandes y medianas tienen acceso a los créditos bancarios, igual que los individuos más solventes pero la situación es diferente en el caso de las micro y pequeñas empresas y de los individuos de menores ingresos o que se encuentran en la economía informal, las restricciones de acceso a créditos de estos sectores son muy elevadas.

Algunas de las demandas antes mencionadas han sido cubiertas por algunos bancos del país, otros están en vías de hacerlo. Existen otras necesidades que están siendo actualmente estudiadas para su solución, pero con el avance del conocimiento y la tecnología siempre habrán demandas de los clientes latentes en el mercado y ese es el trabajo de las instituciones financieras bancarias detectarlas y buscar los medios para cubrirlas de la mejor manera



---

posible buscando la máxima satisfacción del cliente y la mayor rentabilidad del negocio.

## **OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE BANCARIZACIÓN EN VENEZUELA, ENTRE LOS PRINCIPALES TENEMOS:**

En Venezuela existe un 45% de la población que no tienen una relación formal con un banco y existen muchos bancos deseando atraerlos, pero en el mercado hay circunstancias que lo obstaculizan y las cuales se describen a continuación: son de carácter institucional, regulatorios, por los reducidos y volátiles ingresos de los clientes, la informalidad del sector, los altos costos de los servicios financieros, el mercado de capitales poco desarrollado, el número y ubicación de sucursales, la documentación exigida para abrir una cuenta bancaria, la ausencia de entidades especializadas, la poca cultura financiera y transparencia, la existencia de bases de datos y burós de crédito, la dificultad para muchas personas y empresa pequeña y mediana para ofrecer garantías bancarias, el escaso uso de pago a través de medios electrónicos y domiciliación de pagos, el modelo de negocios tradicional de la banca son los más resaltantes.

**1) Institucionales:** Las microfinanzas requieren de una mejora del sistema judicial en especial lograr rapidez en la solución de los casos, en nuestro país la ejecución de una garantía hipotecaria puede llegar hasta 5 años, ese retardo, lejos de ser un beneficio para los deudores, se convierte en un obstáculo importante para acceder a los créditos bancarios.

**2) Regulatorios:** En varios países de la región existe el llamado Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF), equivalente a lo que fue el Impuesto al Débito Bancario (IDB) en el caso Venezolano, éste tipo de impuesto se convierte en una traba para la bancarización, afortunadamente en el caso Venezolano se eliminó. Uno de los problemas de éste tipo de impuestos es el de afectar y limitar las posibilidades para una persona, de moverse o cambiarse de un banco a otro



---

buscando mejores tasas de interés ya que se verá afectado por el impuesto. Otro ejemplo es la necesidad de la mejora de los seguros de depósitos, Fogade en el caso venezolano garantiza los depósitos hasta Bs 10 millones, en la nueva ley de bancos, se piensa aumentar la garantía a Bs. 25 millones.

**3) Reducidos ingresos de los clientes:** El nivel de los ingresos de las familias y pequeñas empresas es una condición importante para que puedan generar ahorro y que tengan capacidad de pago de los créditos, en la medida que esos niveles de ingresos mejoran existe un mayor espacio para la bancarización.

**4) Volatilidad del Ingreso:** La volatilidad de los ingresos de muchas personas, se convierte en otra traba para poder solicitar créditos, ya que la estabilidad de los ingresos es un elemento importante en los procesos de análisis y aprobación crediticia por parte de la banca.

**5) Informalidad del Sector:** en la medida en que las empresas sean formales, paguen sus impuestos, estén registrados como contribuyentes, tengan sus patentes y licencias en orden etc. se facilita el proceso de bancarización. Las micro y pequeñas empresas muchas veces no presentan balances ni flujos de caja, en la medida en que formalizan su negocio pueden tener un mayor acceso al crédito bancario.

**6) Altos costos de los servicios financieros:** El total de ingresos por comisiones por servicios de la banca en los 10 primeros meses del año 2006 se ubicó Bs. 912 millones cifra que representa un 77,81% de la utilidad, en la medida en que el sistema sea más eficiente y reduzca sus costos y que el público haga un mayor uso de la banca electrónica y se incremente la competencia entre los bancos, podrá bajar el costo de los servicios bancarios.



---

Por su parte los costos operativos por bolívar captado o prestado en operaciones de bajo monto son elevados y disminuye la rentabilidad de éstas operaciones en especial si están reguladas y las tasas de interés están controladas, con un uso eficiente de la tecnología se pueden reducir costos. El manejo del efectivo es costoso, por lo tanto se debe disminuir su uso con la apertura de cuentas, domiciliando pagos y un mayor uso de la banca electrónica, otra forma de reducir los costos del manejo de efectivo, es evitando el transporte del efectivo en la medida en que se pueda compensar el flujo de efectivo.

**7) Mercado de Capitales poco desarrollado:** En Venezuela el mercado de capitales es pequeño, es importante desarrollar y fortalecer el mercado de capitales para que compita con la banca y de esta forma el público y las empresas tendrán mayores opciones al colocar o buscar fondos. La Comisión Nacional de Valores está llevando adelante una labor importante para dar a conocer más y desarrollar el mercado de capitales, impulsando planes para ampliar el mercado de capitales a las empresas medianas y pequeñas.

**8) Número y ubicación de sucursales:** La mayoría de las sucursales bancarias están ubicadas en área de alta densidad poblacional, por lo tanto, en zonas rurales, pueblos y ciudades pequeñas se dificulta el acceso a la banca. Los bancos del Peer Group especialmente Banesco y Venezuela son los que cuentan con más agencias en estas zonas del país pero se les dificulta su operatividad y conseguir personal capacitado para estas agencias.

Habría que estudiar en sus casos la ampliación de los horarios de atención al público en ciertas zonas como una vía de dar un mayor soporte a la bancarización. También podría ayudar a extender la red de agencias la acción de la banca pública dirigida a la apertura de nuevas oficinas en las áreas donde se encuentra la población de menores recursos y en aquellos lugares de baja densidad poblacional. Otro problema es el bajo número de cajeros automáticos



---

por habitante y además los existentes se concentran en aquellos puntos de mayor poder adquisitivo y de negocios. El número de cajeros automáticos en Venezuela es de apenas de 5.692 y las sucursales y agencias bancarias son 3.113 y la prueba de lo que señalamos es que casi un tercio (919) de esas sucursales se encuentran concentradas en la ciudad de Caracas.

**9) Documentación para abrir una cuenta bancaria:** Aunque en la práctica la documentación termina siendo más sencilla de lo que muchas personas que no han tenido contacto con el sistema financiero piensa, es otro elemento que ayuda a que muchas personas se autoexcluyan del sistema financiero por temor a no poder cumplir con los requisitos necesarios de apertura de cuenta o para solicitar un crédito. Sobre éste punto se debe trabajar en simplificar al máximo la documentación y en campañas dirigidas a orientar al usuario de servicios bancarios.

**10) Ausencia de entidades especializadas:** no fue sino hasta los últimos años que empezaron a operar instituciones dedicadas al microcrédito, en la medida en que se logre fortalecer estas actividades habrá mayor bancarización. La competencia bancaria en Venezuela va aumentar por captar un alto porcentaje de la población no bancarizada y a las microempresas. Pero las garantías que este sector proporcionan son muy susceptibles y riesgosas por la naturaleza de su negocio.

**11) Cultura Financiera y transparencia:** El público en general debe estar más formado e informado en materia financiera para poder tomar mejores decisiones. Es importante que cuenten con información clara y oportuna sobre los servicios y costos que tiene cada banco. La decisión del Banco Central de publicar en su página WEB las tarifas y comisiones de los servicios bancarios es un paso importante, pero se le debe dar una mayor información y educación a los demandantes de servicios financieros, incluyendo la educación financiera de los



---

segmentos hasta ahora no bancarizados. La ausencia de educación financiera es una de las causas de la escasa utilización de los servicios financieros disponibles por parte de la sociedad. En efecto, las personas al no conocer cuál es la función del sector financiero, los beneficios que le puede proporcionar y cómo acceder a ellos, llegan incluso a autoexcluirse de utilizar servicios que tienen disponibles.

**12) Bases de datos y burós de crédito:** Los llamados burós de crédito que no son otra cosa que sistemas privados de información crediticia tipo el Sistema de información centralizada de Riesgos (SICRI) que tiene la Superintendencia de Bancos Venezolana, son importantes para el desarrollo del crédito en general y muy en especial para las empresas pequeñas y medianas. Estos burós deben existir, por supuesto que deben reglamentarse en el sentido de preservar la seguridad y privacidad de la información y reglas claras para que cuando una persona paga sus datos sean actualizados de inmediato.

La existencia actual de metodologías de crédito especializadas reduce el riesgo de la población no bancarizada y de las micro y pequeñas empresas a niveles iguales e incluso inferiores a la de los segmentos tradicionalmente atendidos por la banca. En la medida en que existan procedimientos de análisis para evaluar los riesgos de éste tipo de operaciones las mismas se facilitan ya que son más costosas. Cuando se opera sin SICRI y sin Burós de crédito se presta a ciegas sin conocer el endeudamiento y el historial de las personas, ello eleva los costos y el riesgo y restringe el acceso a los servicios financieros de la población.

**13) Dificultad para muchas personas y para la empresa pequeña y mediana para ofrecer garantías bancarias:** Este problema se resuelve con la promoción de las sociedades de garantías recíproca y con el establecimiento de fianzas personales cruzadas.



---

**14) Usos de pago de medios electrónicos y domiciliación de pagos:** En la medida en que se que se haga un mayor uso de la banca electrónica y la domiciliación de pagos, se reducen los costos de los servicios financieros, se obtiene un mejor servicio y se descongestiona la agencia bancaria. Para lograr éste objetivo, el servicio electrónico debe ser eficiente y menos costoso y es importante ganar la confianza del público en éstos medios para realizar sus transacciones.

El uso de las tarjetas como alternativa del efectivo es limitado ya que generalmente los cajeros automáticos están en lugares de alta transaccionalidad, para solucionar el problema y llevar cajeros automáticos a todos los lugares y extender los puntos de ventas a las micro y pequeñas empresas debe darse una contribución por parte de la banca pública que pueda subsidiar muchas de éstas operaciones, en algunos países se llevan adelante ensayos a través de fideicomisos de inversión dirigidos a establecer cajeros automáticos y puntos de ventas en las zonas no tradicionales como una vía para poder llevar a la banca a toda la población.

La puesta en funcionamiento por el Banco Central de Venezuela de la Cámara de Compensación Electrónica (CCE) y ahora la ampliación de sus operaciones ayuda al proceso de bancarización, al permitir que pequeñas y medianas empresas, tengan acceso a la domiciliación de facturas.

**15) Cambio del modelo de negocios tradicional de la banca:** el negocio del microcrédito y de la atención a la población no bancarizada requiere de un cambio del enfoque del negocio tradicional, en el sentido de que la rentabilidad de éstos proyectos debe apuntar al mediano y largo plazo en lugar del corto plazo, además es un tipo de negocio donde se requiere de cierto volumen para lograr rentabilidad. Para la banca es un nuevo sector del mercado con gran potencial, tradicionalmente poco atendido, que permite la diversificación del riesgo de la



---

cartera y que representa una base de clientes masiva y estable. Desde el punto de vista del estado es importante de que estos servicios no se regulen ya que la población no bancarizada tendrá el beneficio de tener el acceso al servicio bancario a costos muy inferiores a los que obtiene en el sector informal, pero evidentemente que son servicios más costosos. La idea final es que la población no bancarizada va a obtener enormes beneficios y que al mismo tiempo sea un buen negocio para la banca.

Si se permite desarrollar ésta de forma adecuada, los márgenes financieros deberían ser atractivos y rentables. La atención a este sector de mercado debe ser un negocio y que a la vez, como lo propone la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN) Y EL "Women's World Banking (WWB), permita a la banca fortalecer su contribución al desarrollo social y económico del país, coadyuvando a la reducción de la pobreza y llevando adelante un compromiso con el desarrollo económico del país. En el proceso de cambios para poder atender a éste segmento del mercado, debe existir un compromiso de la alta gerencia, se deben adaptar productos y servicios para lo que se requiere conocer a los clientes, desarrollar personal, procesos y tecnología micro-crediticia adecuada y desarrollar canales de distribución.

## **LA COMPETITIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIA**

En este siglo XXI, Venezuela ha sido protagonista en la formulación de estrategias para atender el fenómeno de la globalización y, para conseguir significativos niveles de competitividad en materia financiera. Las instituciones bancarias como elementos clave del sistema financiero, han marcado la pauta para la permanencia bajo las distintas exigencias de índole normativa, estructural



---

y en consecuencia global. De allí, el interés en abordar los factores determinantes de la competitividad en un sector tan importante para la economía del país.

Al analizar la competitividad como una condición que no está únicamente asociada a los precios de los servicios financieros o de los productos. Existen otros factores que intervienen.

La percepción generalizada de las distintas relaciones que se producen entre países y organizaciones, se traduce en una visión global del mundo y en un modelo de mercado que permita el libre juego de la oferta y la demanda. En la implantación de tal modelo, se consideran variables financieras que determinan el significativo flujo de capitales e inversiones que se generan con el propósito de alcanzar aquellos objetivos relacionados con la confluencia y permanencia de las instituciones financieras bancarias en los mercados mundiales. Ahora bien, en un ambiente globalizado la condición "ser competitivo" se convierte tal como lo afirma Ferrer y otros (2003), en una necesidad de tal magnitud que no sólo se encuentra en juego la búsqueda de beneficios económicos, sino inclusive la supervivencia de las organizaciones.

Es fundamental establecer una postura sobre el "ser competitivo". Esta condición está asociada a la capacidad de respuesta que demuestra una organización ante los cambios y que la diferencia del resto de las organizaciones. De allí, se habla de algunas ventajas competitivas basadas en los recursos con los que se cuenta (capital intelectual) y la tecnología, como elementos diferenciadores ante los competidores.

La mayoría de los estudiosos de la competitividad coinciden en que ésta tiene que ver con la producción de bienes y servicios de calidad, con la satisfacción real de las necesidades de sus clientes, con el desarrollo del recurso humano y con las innovaciones asociadas a la tecnología. Para Ivancevich (1996),



---

una empresa es competitiva cuando produce bienes de calidad, generados mediante un sistema eficiente en cuanto al uso de los recursos, efectivo en el logro de resultados y eficaz en la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto externos como internos.

La innovación se constituye en un elemento relevante en el desarrollo de la competitividad de las instituciones financieras bancarias, pues éstas permanentemente transitan e interactúan en escenarios donde los continuos cambios exigen una respuesta representada en el avance del conocimiento. Por esta razón, cada día existen más instituciones financieras bancarias cuyas estrategias se fundamentan en el conocimiento y en consecuencia, en las innovaciones.

Las organizaciones pertenecientes al sistema financiero mundial no escapan a esta realidad pues su propia naturaleza y actividad, en conjunto con su plan de acumulación de capitales, les permite aumentar el conocimiento y, por tanto, acceder a las innovaciones tecnológicas para que, mediante su aplicación puedan satisfacer las distintas necesidades o demandas de sus clientes; enfrentando de esta manera las diversas formas de competencia.

Para la banca universal como elemento de ese sistema financiero, la competitividad constituye un factor que tiene relación con la consecución de indicadores que diferencian una entidad bancaria con respecto a otra. Sin embargo, se observa como la banca universal utiliza sistemas de mediciones para observar primordialmente el desarrollo de sus operaciones, siendo necesario evaluar los instrumentos que indican su crecimiento. Estos instrumentos en definitiva deben prever el logro de niveles de competitividad, más aun teniendo en cuenta que la banca universal a través de la intermediación financiera, presta un servicio orientado a cubrir múltiples necesidades de distintos usuarios.



---

Las instituciones financieras bancarias enfrentan cambios constantes dados en el entorno, a los cuales deben adaptarse permanentemente para poder sobrevivir. Con la globalización de los mercados y el consecuente desarrollo de la tecnología y de las telecomunicaciones, estas organizaciones deben identificar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el mercado financiero. En consecuencia, ser competitivas, responder a políticas nacionales orientadas a incrementar sus capacidades de forma general e integral.

En la actualidad el éxito de las instituciones bancarias viene dado por la aplicación de distintas variables como la calidad, la orientación al cliente, la rapidez en los servicios, el uso eficiente de los recursos, entre otros. Considerando dos puntos de vista (el de la gerencia y el de los clientes), las instituciones financieras venezolanas según la opinión de los gerentes responden a las exigencias del entorno global con base en la eficiencia, eficacia y efectividad. Sin embargo, la opinión de los clientes conduce a inferir lo contrario. Esta incongruencia puede ser explicada por la orientación de servicios financieros que no necesariamente satisfacen las necesidades reales de sus clientes.

Las realidades propias del actual entorno económico y el mismo desarrollo de las innovaciones tecnológicas que van modificando el panorama regional, son factores a considerar en el emergente paradigma denominado competitividad. En este sentido, los servicios y operaciones virtuales pueden representar nuevas formas de relacionarse con los clientes y, por tanto, nuevas formas de ser competitivo. Al respecto, resulta obvio advertir que ante un mercado tan complejo como lo es el financiero, la banca (particularmente la venezolana), requiere de un elevado nivel de conocimiento y de la aplicación de estrategias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos a la luz de la globalización.

Otro factor a tomar en cuenta por la banca en cuanto a "ser competitiva", subyace del progreso internacional en materia de regulación y supervisión



---

bancaria que en el caso de los países de América Latina, asumiendo los desafíos que la globalización exige, se ha visto en la necesidad de producir cambios fundamentales en las legislaciones para insertarse adecuadamente en un modelo de desarrollo financiero.

## **PRINCIPALES FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS**

Los factores determinantes de la competitividad son:

1. Dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos y de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones. En este contexto, la banca permanentemente está comprometiendo capitales en la adquisición de plataforma tecnológica que facilite la innovación expresada en los distintos instrumentos financieros.
2. Naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional. En la banca, es notoria la exigencia de los demandantes en cuanto a disponer de instrumentos a los cuales se les imprima elevados niveles de innovación, anticipándose de esta forma, a la satisfacción de las necesidades presentes en sus clientes.
3. La existencia de una estructura productiva eficiente a escala internacional, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas. La banca, quizás es el sistema más inclinado y preocupado en la derivación de tecnologías y habilidades que soportan este permanentemente el proceso de innovación.
4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo. En Venezuela, la banca sin lugar a dudas



---

constituye un segmento que en es afectado notoriamente por las leyes, principalmente, las relativas al riesgo financiero.

## **FACTORES EMPRESARIALES, ESTRUCTURALES Y SISTÉMICOS DE LA COMPETITIVIDAD**

Al analizar la competitividad, no se deben establecer límites asociados únicamente con los aspectos de costos o tasas de cambio. Su concepción se sintetiza en que la capacidad de la empresa para convertir los insumos en productos con el máximo rendimiento tiene que ver con la misma habilidad de permanecer cerca de las mejores prácticas internacionales. Desde esta perspectiva, la competitividad es la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado.

Desde este punto de vista los principales factores asociados con la competitividad son de tipo Empresarial, estructural y sistémico.

### **FACTORES EMPRESARIALES**

Los factores empresariales se refieren a aquellos controlables por parte de la organización y sobre los cuales tiene poder de decisión. Entre estos factores se identifican:

**a) Gestión:** se refiere a las tareas administrativas típicas, a la toma de decisión, las finanzas, el mercadeo y en fin la capacitación y planeación estratégica. Estas tareas forman parte del conjunto de factores cruciales para el éxito en un mercado específico. En el caso de la banca se refiere al conjunto de factores que motorizan su éxito en el mercado financiero.

**b) Innovación:** encierra un conjunto de acciones orientadas a la captura de mercados, a la introducción de nuevos productos y procesos y al establecimiento



---

de precios cada vez más competitivos. Particularmente, en la banca, el factor de la innovación está asociado a la creatividad en la generación de productos financieros que garanticen la captación y satisfacción del cliente.

**c) Producción:** este factor se encuentra en relación directa con los avances tecnológicos que representan un nuevo paradigma productivo basado en las telecomunicaciones, la robótica y los sistemas digitales de control, entre otros. La banca en su dimensión virtual, ha significado en la última década la renovación y modernización de servicios financieros cuidando la racionalización en los costos para el apalancamiento de la competitividad.

**d) Recurso Humano:** se refiere a la serie de condiciones que deben estar presentes en las relaciones de trabajo y en la productividad. El elemento motivación es una clave fundamental para elevar la eficiencia, eficacia y efectividad. Al respecto, la banca ha evidenciado grandes inversiones en tecnología, investigación y desarrollo.

## FACTORES ESTRUCTURALES

Los factores estructurales son aquellos sobre los que la intervención de la organización resulta limitada. Entre estos factores se mencionan:

**a) Mercado:** algunos de sus elementos son: los requerimientos tecnológicos, la tasa de crecimiento, la distribución geográfica, el acceso a mercados internacionales y los sistemas de comercialización. En el caso particular de la banca, los esfuerzos son realizados de acuerdo a los segmentos propios de las actividades captación y colocación predominantes.

**b) Estructura industrial:** se incluye lo relativo con tendencias tecnológicas y las relaciones de las empresas con sus proveedores y por supuesto la relación capital-trabajo. La banca en este contexto presenta una particularidad, pues sus proveedores de capital (agentes excedentarios) se pueden convertir en determinado momento en clientes (agentes deficitarios).



---

**c) Incentivos y regulaciones:** mediante los incentivos se busca aumentar la capacidad de respuesta de las empresas a los desafíos impuestos por la competencia, mientras que las regulaciones buscan condicionar sus conductas en direcciones socialmente deseables. Específicamente, el Estado venezolano mediante las regulaciones aplicadas al sistema financiero busca condicionar, de alguna manera, la función social del sector bancario.

## **FACTORES SISTÉMICOS**

Son los factores no controlables, pues la posibilidad de intervención de la empresa u organización es escasa o casi nula. Los factores sistémicos son los de tipo macroeconómico (tasa de cambio, impuestos, oferta de crédito, política salarial, crecimiento del PIB); políticos e institucionales (política tributaria y la participación del Estado en la economía); legales y regulatorios (protección a la propiedad industrial, al medio ambiente, al consumidor y al capital extranjero); sociales (políticas de educación y formación del recurso humano, seguridad social); internacional (tendencias del comercio mundial, flujos de capital, relación con organizaciones multilaterales, acuerdos internacionales) y de infraestructura (comunicaciones, servicios tecnológicos). Todos los factores previamente mencionados afectan los niveles de competitividad de la banca, dada su propia naturaleza de ente financiero.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS**

Las relaciones interbancarias se han fortalecido mediante el uso de la tecnología de punta, la cual ofrece nuevas estrategias de negociación de tipo dinámico. La experiencia indica que al producirse una reestructuración del sistema financiero, sobrevivirán aquellas instituciones más eficientes, desapareciendo las



---

que no hayan sido capaces de adaptarse a las nuevas condiciones de competitividad.

Así entonces, las instituciones financieras están frente a la necesidad de innovar permanentemente, de tal forma de ampliarse y transformarse en cuanto a la atención de mercados y productos financieros más apropiados a las exigencias de la demanda (clientes). La innovación para las instituciones bancarias, involucra el inventar y reinventar no sólo en cuanto a alternativas o estrategias sino también en cuanto a modelos financieros que incluyan por un lado mayores facilidades para la satisfacción de necesidades en los clientes reales y potenciales, pero por otro lado, la generación de valor agregado en productos y servicios que permita diferenciar en algo a las distintas entidades existentes.

Todas estas consideraciones conducen a la transformación de los sistemas de información, bien para apoyar las actividades innovadoras o para reflejar permanentemente el resultado de las mismas, mediciones de gestión y desempeño de los procesos y de las personas. Es evidente que en materia de información las instituciones bancarias deben incorporarse a prácticas especiales de desaprender y aprender, que les permita generar innovaciones cada vez más competitivas orientadas a beneficiar tanto a los procesos internos como a los externos y a las áreas modulares tales como operativa, la administrativa, la crediticia y la contable.

Puede observarse entonces, que el factor clave para que la banca sea competitiva dentro de los mercados globales, lo representa la integración de los sistemas de información y la tecnología de la información. Esta integración debe fungir como una herramienta de apoyo a la toma de decisiones y en la adopción de estrategias más eficientes.



---

Los sistemas de información en la banca han experimentado cambios que se deben a diversos factores:

**a) Globalización:** impulsa las transformaciones técnicas de los sistemas de información de la banca, dadas las fuerzas provenientes del entorno global (apertura de los mercados financieros, fusiones y alianzas, entre otras).

**b) Desintermediación financiera:** este factor apunta a la aparición de nuevas propuestas de servicios, a la flexibilización de los requisitos en las operaciones y a la atención de las demandas específicas de los clientes.

**c) Transformaciones en la organización bancaria:** entre estas se identifican la reagrupación de actividades bancarias en nuevos modelos, la apertura en varias zonas geográficas y la flexibilidad en las estructuras para ofrecer otras alternativas al cliente.

**d) Aprendizaje e innovación bancaria:** se evidencia en la atención de las necesidades financieras de los clientes, con la consecuente diferenciación de productos, servicios y estrategias financieras.

**e) Lucha por la competitividad:** ésta se manifiesta mediante la sustitución de la producción de servicios en masa por la individualización en masa, los cambios en las expectativas e intereses de los clientes y la segmentación y la estratificación de redes de puntos de venta bancarias en función de los perfiles de los clientes, haciendo a los centros de venta más especializados.

**f) Desarrollo de la Tecnología de Información (TI):** esto debido a la aparición de la banca sin papeles o banca moderna, la cual utiliza una plataforma tecnológica que reduce los costos de transacción y de prestación de servicio bancarios.

## **REQUISITOS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS**

Durante el desarrollo de esta investigación se ha evidenciado que bajo el contexto económico caracterizado por los cambios e innovaciones permanentes, las instituciones financieras bancarias deben adoptar una postura de actualización



---

basada en el conocimiento. En este contexto, los sistemas de información de la banca deben ser permanentemente ser ajustado a ese mundo competitivo y globalizado, caracterizado por la aparición de múltiples demandas de sus usuarios.

Así entonces los requisitos ineludibles para los sistemas de información de la banca, están en relación directa con las perspectivas sobre la competitividad, y a la vez, con la información que permita atender a las dimensiones requeridas, las cuales podemos sintetizar en:

**a) Gestión estratégica de clientes:** en la medida que la banca se enfrente con clientes cada vez más globalizados, tendrá que responder a dicha demanda con una planificación estratégica que permita la segmentación de la oferta, a efectos de reflejar con mayor fidelidad las necesidades particulares de cada grupo de clientes. Estas necesidades se relacionan con ingresos y costos que exigen de la implantación de mejores y más detallados informes.

**b) Procesos de Negocio y la Gestión Integral de la Organización:** los sistemas de información deberán fundamentarse no sólo en la operatividad transaccional sino la gestión integral del flujo de trabajo que genera cada interacción con el cliente.

**c) Gestión Avanzada de la Información:** Se refiere a la implantación de un sistema abierto y flexible que permita no sólo la inclusión de nuevos productos y servicios en el menor tiempo posible, sino también la consolidación de toda la información que la entidad posee de sus clientes para que a través del dominio de herramientas de análisis avanzado, se pueda gestionar la estrategia comercial y de clientes. Así mediante los indicadores de gestión, económicos y contables, será posible la consecución de una gestión integral. De igual forma, se podrá dar respuesta a un conjunto de exigencias normativas y de información.

**d) Administración Integral del Riesgo:** los sistemas de información deben incorporar herramientas que constantemente permita realizar una evaluación de la institución desde distintas aristas del riesgo.



---

En síntesis, para el logro de los objetivos y metas trazadas la banca, es necesario un sistema de información que le garantice la satisfacción de los requerimientos de información de los diferentes usuarios. Igualmente este sistema d información debe caracterizarse por tal flexibilidad, que facilite la adaptación de la institución financiera a las cambiantes exigencias del entorno.

## **NECESIDADES QUE DEBEN CUBRIR LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS PARA OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ALTA CALIDAD A SUS CLIENTES**

En la actualidad las instituciones financieras bancarias cuentan con áreas que trabajan continuamente para detectar las necesidades de los clientes y anticiparse a estas, otras en planificar y ejecutar los distintos proyectos para satisfacer las demandas. Se han convertido en instituciones financieras bancarias muy dinámicas y de continuos cambios, unas más que otras, de acuerdo a las metas que se trazan.

Así pues, la banca cada año enfrenta nuevos retos para ofrecer agilidad, disponibilidad, seguridad, confiabilidad, parecen ser la constante de este sector, el segundo gran inversor en tecnología del país. Aunado a la cantidad de agencias que inauguran cada año y la cantidad de empleados que tiene el sistema financiero bancario venezolano. Los bancos consideran los ingresos, rentabilidad, crecimiento de los activos y capitalización del mercado.

Sus estrategias se enfocan en alcanzar la mayor rapidez en las operaciones, mientras se consolidan los canales alternativos, las agencias siguen siendo la primera opción para llegarle al banco y quienes ahí laboran son las caras que realmente representan la institución. Y con absoluta conciencia los bancos



---

apuntan su mayor esfuerzo en la selección y entrenamiento de este personal, en el que recae la responsabilidad de atraer, retener y satisfacer a los usuarios.

Uno de los factores de mayor importancia es el recurso humano, que labora en el banco, para ello se tiene un perfil para cada tipo de cargo, dependiendo de las funciones a desempeñar y nivel académico requerido, para los cajeros, los gestores; lo que buscan son personas muy preparadas, con una formación específica en ciertas áreas y le dan una formación previa.

En esa búsqueda de recursos para que todo funcione de forma óptima, lo primero que aflora son los estímulos. Implementan campañas internas, motivando la preservación de las instalaciones y la cordialidad en la atención telefónica, también emplean planes de incentivos por el cumplimiento de metas por la colocación de productos y servicios, para motivar al logro de fines específicos, uno de ellos que siempre prevalece la atención al clientes cordial y rápida.

Otra de las estrategias actualmente usada por las instituciones financieras bancarias son las evaluaciones continuas al personal basadas en metas. Cada cierto período las entidades bancarias aplican sus sistemas de supervisión y miden la rapidez en que se efectúan las gestiones, la permanencia del cliente en la agencia y el confort que se le brinde en este lapso, además de otros factores.

Deben evaluar la percepción del cliente, desde todos los puntos de vista, en cuánto a su imagen y de no ser positivo el resultado, deben evaluar hasta un cambio de imagen, incluyendo modernizar su logo.

Hacen estudios de Mercado del grado de satisfacción del cliente y la migración bancaria entre clientes del Sistema Bancario Nacional, es decir, hacia dónde, por qué y para qué cambian de banco, para monitorear sus debilidades.



---

Así como también, diseñar cuestionarios en el cual se cuide de manera especial la imparcialidad, la no direccionalidad y disposición de las preguntas, referidas éstas a temas relacionados con las actividades bancarias para lograr la mejor fluidez en las respuestas de los entrevistados.

Deben constantemente hacer estudios para determinar donde hay la necesidad de una nueva agencia, donde se necesita un cajero automático, un punto de venta y actualizar la tecnología empleada para estos servicios. Ofrecer el servicio de mensajería de texto para informar y/o alertar de los consumos con tarjeta de débito, crédito, consulta de saldo, transferencias y en cuanto a Internet Banking, estar desarrollando nuevos servicios para clientes naturales y jurídicos que les permitirán manejar nuevas funciones de pagos y servicios.

En lo referente a los servicios a través por celular, son dos tipos de costos: el costo del mensaje (que lo hace la operadora) y el costo de la transacción (que lo efectúa el banco). El costo debería ser muy similar a lo que el cliente pagaría utilizando los medios tradicionales bancarios, es decir, no debería pagar más por lo que cancela al hacer una transferencia bancaria.

También deben disponer de un programa de reclamos con el cual le garanticen al cliente una pronta respuesta y la actual modalidad se basa en que al cliente no recibir respuesta en el prometido se beneficia al usuario.

Muchas son las maneras de tratar este controversial tema. En el caso de Banesco las palabras fueron la mejor herramienta. Empleando una forma de acercarse mejor al cliente, para esta institución no son problemas, ni reclamos, ni quejas; son “requerimientos”. Manejar el lenguaje de esa forma les ha generado buenos resultados.



---

Otra de las demandas que ha tomado auge en estos días en la banca es el crédito: la cartera alcanza, al cierre de noviembre 2008, 61,89 billones de bolívares, según Sudeban. Las bajas tasas han sido utilizadas por las entidades para estimular en gran medida el consumo a través de los préstamos que ofrece el sistema financiero.

Las áreas de calidad de servicio y de atención al cliente deben estar atentas antes las oportunidades que se les presentan en el mercado, para mejorar. Así, los bancos se deben esforzar en dar una pronta respuesta a las solicitudes de créditos, ofrecer diferentes canales como Internet, para su solicitud y otorgarlos en el menor tiempo posible.

La credibilidad es un factor importante y de cuidado para las instituciones financieras bancarias algunas vinculan su imagen a la de algún personaje público que apalancara los valores que se identifican importantes en la población. O emplean campañas publicitarias para darse a conocer, de manera de transmitir credibilidad y seriedad, aunque algunos optan por otros atributos para ellos más atractivos como éxito y modernidad.

Un factor de gran auge en los últimos años en las instituciones financieras bancarias es el uso de la tecnología, el impulsar proyectos estratégicos, para renovar y potenciar la infraestructura tecnológica. Incluyendo áreas administrativas y red de agencias, la ampliación del ancho de banda de las oficinas, con la idea de reforzar los mecanismos de comunicación, colaboración y mensajería instantánea, además de incorporar proyectos de centralización de servidores, de modo de reducir costos de la plataforma tecnológica remota.

En seguridad trabajan para lograr tener una buena propuesta la cual viene por dos áreas: la primera, adoptar políticas de implementación (la secuencia y la forma en que el cliente accede a la plataforma y cómo se piden las transacciones



---

importa mucho) y en segundo lugar, una plataforma tecnológica como tal que permite confirmar transacciones sin necesidad de enviar información sensible, es decir, números de clave o de tarjeta de débito o crédito. Además poseen un soporte de seguridad por voz, el cual cuenta con reconocimiento automático.

Las instituciones financieras bancarias deben trabajar continuamente en reforzar el servicio por Internet: generar proyectos de reforzamiento de infraestructura y funcionalidades, tanto para el acceso de personas naturales (Home Banking), como de empresas (Office Banking). Contemplando cambios de la tecnología usada en los servicios de Home Banking y la optimización de la plataforma que soporta a las empresas.

Ofrecer una plataforma tecnológica más segura y efectiva, tanto para los clientes como para los usuarios internos. Para ello se deben trazar estrategias para adaptar, mejorar y robustecer el diseño tecnológico existente. Por ser instituciones financieras bancarias que administran recursos e información confidencial, deben contar con un amplio sistema de seguridad que les permita la cabal protección de los datos, tanto de los usuarios internos como externos; adecuar a los exigentes avances en la prestación de servicios electrónicos; con un doble anillo de seguridad ante posibles ataques internos o externos; con la movilidad y flexibilidad para mantener protegida la data y contar con un sistema adecuado.

Deben trabajar en nuevo diseño, para la estructura de datos que mantenga la integridad de la información y asegure que durante su manejo, custodia y accesibilidad la misma no se verá afectada, ofreciendo un servicio de altura.

Emplear “Planes de Continuidad de Negocios” que garantice a los clientes y a los usuarios en caso de contingencia o desastre, los servicios y la data se



---

podrán recuperar en el menor tiempo posible, lo cual permitirá mantener los servicios a clientes sin afectación alguna.

Así como también, diseñar proyectos orientados a maximizar la disponibilidad de los canales utilizados por los clientes y a incrementar la agilidad operativa con la finalidad de atenderles mejor y más rápidamente. De ahí que se están preparando para desarrollar nuevos servicios como pagos de servicios públicos y nuevos productos bancarios y no descarta en un futuro incorporar la videoconferencia.

Otras de las necesidades a cubrir es dar respuesta oportuna antes las situaciones de fraude; el fraude va cambiando con el tiempo, así que la regla de hoy probablemente no me sirve mañana, las instituciones financieras bancarias deben disponer de alertas del sistema que vayan generando alarmas, puesto que el sistema debe reportar las situaciones y el banco debe estudiar el riesgo real y determina la acción a ejecutar.

Los bancos deben conocer a sus clientes y antes circunstancias extrañas contactar al cliente y verificar si realizó alguna operación; los bancos conocen el perfil de uso que tienen los clientes con sus tarjetas, por lo cual, cuando los clientes salen de sus hábitos de consumo de forma abrupta, deben tomar medidas, para evitar el fraude y salvaguardar a sus clientes.

Del mismo modo, para atender las necesidades de los sectores más humildes de la población se creó la **Banca de Desarrollo**, para acceso al financiamiento y desarrollar la microfinanzas.

Con la aprobación, en el año 2005, de la reforma de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, el Ejecutivo Nacional para atender, estimular y desarrollar la economía popular y alternativa.



---

Gracias a esta legislación, aquellas personas, naturales o jurídicas, que bajo cualquier forma de organización desarrollen o realicen actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, y que antes estaban en manos de codiciosos o usureros que les prestaban a tasas de interés elevadas, tienen la oportunidad de ingresar al sistema financiero y hacer prosperar su propio negocio.

Los clientes son empresarios populares, hombres y mujeres casi por igual, con niveles de educación formal incompleta, en la mayoría de los casos, que iniciaron sus negocios por cuenta propia. Por lo general, dedicados a áreas de negocios como alimentos, transporte y textiles.

Sin muchos requisitos, además de los papeles básicos de identificación, como la cédula de identidad, el solicitante no necesita presentar muchos documentos para solicitar un crédito. El levantamiento de información le corresponde al banco, envían a los Asesores de Negocio hasta la casa del aspirante en busca de un respaldo que garantice que el beneficiario cumplirá con sus pagos. Ayudan al cliente a establecer toda la papelería que requiere la Superintendencia de Bancos, por lo tanto no solicitan documentos a priori. Lo que buscan es saber si la persona es de residencia fija, le pertenezca o no; si es conocido en su zona, cuántos años de residencia tiene y si posee negocio propio.

La experiencia que ha tenido la banca venezolana es que no son ni mejores ni peores pagadores. La clave está en saber escogerlos, en eso consiste la metodología de las microfinanzas, motivo por el cual asumen como factor esencial y principal política de riesgo conocer al prestatario. Realmente lo que se trata es de tener un conocimiento del mercado, sino un conocimiento más íntimo sobre esa economía no formal.



---

Como consecuencia, el promedio de recuperado está en un 99% de los créditos otorgados y un índice de morosidad inferior al de la banca tradicional. Así, a los efectos de la banca de desarrollo, el mercado pareciera ser infinito, la limitante no es el capital, sino poseer personal y tecnologías apropiadas.

Aunque ha tenido un crecimiento exponencial y funge como factor clave de la economía, el ambiente regulatorio del país resulta poco estimulante para este tipo de banca, razón por la cual algunas instituciones del ramo han tenido que realizar otras actividades financieras, no correspondientes al microcrédito, para poder suplementar los ingresos que no tienen. Los balances de la banca de desarrollo, se nota que han perdido miles de millones de bolívares en los últimos dos años, y es que se han visto obligados para sobrevivir a un ambiente de tasas controladas y costos muy elevados. Estas son las amenazas más graves para el sector, pero también sus principales retos.

Banesco incluyó esta banca dentro de la banca comercial, aunque no se trata de un banco de desarrollo como tal, la Banca Comunitaria Banesco posee una buena parte del mercado. El perfil de su prestatario corresponde a un 53% mujeres y 47% hombres, gente joven con una edad promedio de 38 años de edad, y con negocios, en su mayoría, del área de transporte, alimentos, servicios y telecomunicaciones.

Se enfocan en el lema ahora el banco viene a ti. Haciendo un esfuerzo de acercar el banco al cliente, a la comunidad. Cuentan con una red de agencias que han desarrollado en menos de dos años, con 12 agencias y 180 puntos de atención. El mayor problema de la banca de desarrollo es el marco regulatorio, pues muchos de los procedimientos que se aplican a esta banca no se adecuan al sector microfinanciero.



---

América latina debe profundiza en aquellas políticas que contribuyan al fortalecimiento del sistema financiero y que faciliten el acceso universal al mismo.

Dado que un porcentaje muy elevado de venezolanos está excluido del acceso a la banca, es un sector de mercado que permite un incremento general del uso de los servicios bancarios, por lo tanto, existe una importante oportunidad de negocios para las instituciones financieras en: modalidades de ahorro y desde el lado crediticio y transaccional.

Para satisfacer las necesidades de los clientes, todas las entidades tienen departamentos específicos, forman equipos multidisciplinarios, que trabajan día a día sobre las oportunidades de mejoramiento e intentan que el personal encargado atienda de la mejor manera al cliente. Ciertamente para la banca la base del negocio es el usuario, que inicia las operaciones que realiza el banco y visita recurrentemente sus agencias.

## **VENTAJAS DE OFRECER SERVICIOS BANCARIOS DE ALTA CALIDAD**

El ofrecer productos y servicios de alta calidad es una de las palancas competitivas del negocio bancario, así como también es la mejor publicidad, ya que cliente bien atendido vale por dos.

En casi todos los sectores de la economía, el servicio al cliente es considerado un valor que influye en la decisión del cliente y sobre todo en la lealtad y la identificación del cliente con la institución financiera bancaria.

Sin lugar a dudas, los servicios evolucionan con los mercados, pues mientras más competencia y rivalidad existe por el market share, más calidad intenta ofrecer las empresas para captar consumidores. Tal vez la banca es uno



---

de los mejores ejemplos de la importancia que tiene para los consumidores un servicio de calidad.

En un estudio realizado, publicado en la revista Producto en la edición 272, para las empresas del sector, los esfuerzos por ofrecer buena atención es una prioridad en la gerencia. Y si bien es cierto que no todos lo logran, los encuestados apreciaron en buenos términos el clima general de los principales bancos del país (Banesco, Mercantil, Venezuela, BOD y Provincial). La mayoría optó por darle de 3 a 4 puntos, a excepción de Banesco, al que 52,8 por ciento de la muestra le otorgó entre 5 y 6 puntos, en una escala del 1 al 6.

Los bancos en este estudio figuran en el primer lugar del ranking sobre la satisfacción por las diligencias que lograron hacer los clientes, si bien todas las instituciones financieras ofrecen prácticamente los mismos productos, la preferencia por una marca puede darse por la atención y la calidad de sus servicios.

El ofrecer productos y servicios de alta calidad les permite a los bancos posicionarse en los primeros lugares, así como, el ofrecer continuamente innovaciones. También el dar respuesta en el menor tiempo posible, como lo es en: solicitudes de créditos, de tarjetas de crédito, reclamos y posibles de fraudes.

Al ofrecer productos y servicios de alta calidad les permite atraer más clientes, obtener más captaciones, que sea el banco con el que más se identifican los clientes, ya que por lo general lo que demandan es calidad.

Así como, garantizan la eficiencia de los productos y servicios, se incrementa su demanda, aumentan la eficiencia en lo que ofrecen, alcanzando mayor rapidez en las operaciones.



---

De manera de lograr que la gente se sienta confortable dentro del banco, que los clientes deben conseguir en las agencias agilidad de respuesta y atención adecuada. Un clima de confort.

También permite que exista esa entrega de calidad, que pasa a formar parte de la cultura del personal. Permitiendo que los clientes confíen en el banco y en el equipo de los atienden.

El uso de tecnología de vanguardia permite ofrecer productos y servicios de alta calidad y proporciona eficiencia que garantiza control sobre los ambientes tecnológicos para optimizar los costos, la entrega de productos y servicios competitivos, logrando incrementar la capacidad de procesamiento de datos, mejorar los procesos internos, reducir riesgos, incrementar las políticas de seguridad física y tecnológica, ofrecer mayor confidencialidad a los clientes.

Al unir la tecnología y un replanteamiento de ciertos procesos informáticos, se le está dando la oportunidad al sistema bancario nacional de llegar a la colectividad no bancarizada, además de darles a los clientes que sí están bancarizados una forma de redistribuir su dinero y acceder a una información financiera.

Además de, facilitar los planes de expansión en el territorio nacional, así como optimizar la calidad de su servicio, reducir costos e incrementar su productividad.

El reto para la banca es aumentar el acceso al sistema financiero de la población no bancarizada, para ello, muchas instituciones financieras se encuentran desarrollando estrategias para llevar la banca a todos los estratos socioeconómicos lo que va a representar un mayor desarrollo y una vía para combatir y reducir la pobreza.



---

Entre los cinco bancos estudiados, el que figura en el primer lugar de la evaluación fue Banesco; 52,8 por ciento de los encuestados colocó las dos calificaciones más altas a esta institución. Mercantil quedó en el segundo lugar, con 40,9 por ciento; Venezuela pasó al tercero, con 34,4 por ciento; de cuarto quedaron el Provincial, con 30,2, y el Banco Occidental de Descuento.

## **LA FORTALEZA DE BANESCO**

Para la entidad financiera que más recall tiene entre los venezolanos, las diferencias entre sus clientes no se dan por estratos sociales o zonas geográficas, sino por sus edades. Es un nombre diferente, una marca que se apoderó de un nicho del mercado desde que llegó; ocupó el lugar de la innovación, sorprendiendo al público: Fueron los primeros en internet, los pioneros en enviar información bancaria a través del beeper, en inaugurar los bancos móviles que llegaban a los lugares donde todavía no se podía abrir una agencia bancaria.

Esta institución trabaja en crear productos bancarios diversos, que sirvan tanto a los jóvenes con ganas de invertir sus primeros ahorros en algún negocio, como a los adultos que necesitan cosechar el fruto de su trabajo en alguna inversión rentable, o a los más viejos, que ahora prefieren ocuparse de ver capitalizar sus ahorros. Y para aquellos que desean tener su cuenta en el extranjero.

Pero en paralelo, Banesco también decidió estudiar a fondo los problemas sociales de Venezuela. Después de entregar 51 millardos de bolívares en los últimos 8 años, esta institución está a punto de dar otro paso innovador: incursionar en la banca comunitaria. Compiten con ofertas de ahorro programado en las zonas más populares de la ciudad, para que las personas de bajos recursos, que no tienen posibilidad de abrir una cuenta, puedan acceder a la banca sin requisitos o papeleo.



---

## **CAPITULO V**

### **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **METODOLOGÍA APLICADA PARA OFRECER PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD CASO: BANESCO BANCO UNIVERSAL**

Banesco Banco Universal cuenta con un área de Procesos de Negocio antiguamente era Calidad y Procesos, el cual se encarga de atender la demanda de los clientes internos y externos, entender las necesidades identificadas, ofreciendo soluciones alineadas, rentables, aplicando la especialización del talento humano con el que cuenta, desarrollando el conocimiento metodológico, conceptual e innovador.

#### **PROCESOS DE NEGOCIOS**

Es el área encargada de atender y canalizar todos los requerimientos, necesidades y proyectos del portafolio de Banesco Banco Universal, atiende todas las áreas del banco incluyendo los bancos internacionales que forman parte de la estructura de la corporación de Banesco, integrados por un área de Soluciones Integrales, que hace el levantamiento de la situación inicial, de la necesidad para hacer una Oferta de Servicio de la intervención y un área de Ingeniería de Soluciones, que se encarga de hacer la intervención y buscar la mejor solución al problema o necesidad planteada formando equipos multidisciplinarios con las áreas de negocio correspondientes.

#### **OBJETIVOS**

- ✓ Diseñar procesos de negocio con una visión sistémica de “procesos-tecnología-gente”.
- ✓ Velar, promover y monitorear la calidad, productividad y rentabilidad de los procesos de la organización.



- 
- ✓ Diseño de los procesos de negocio (Tecnología, RRHH e infraestructura).
  - ✓ Los Procesos de Negocio deben ser “monitoreados”, “custodiados” y “controlados”.
  - ✓ Definir una única unidad responsable (VP), para la atención de las unidades de Front, Push y Back, estableciendo desde aquí los primeros pasos en la integración de las soluciones.
  - ✓ Administrar la demanda de forma integral, de manera de unificar y balancear iniciativas de forma rentable, y constituir las unidades.
  - ✓ Contar con los RRHH con las competencias claves esperadas, según el nuevo modelo de operación.
  - ✓ Administrar los recursos de forma eficiente, y alineada a la demanda relevante.
  - ✓ Entregar productos clave para el cliente, como son Mejora, Innovación de Modelos de Negocio, Modelos de Organización.
  - ✓ Implementar enfoque de Custodia y Calidad en los Procesos de Negocio.

## VISION

El área de Procesos de Negocio de Banesco se enfoca en su reconocimiento como la mejor opción consultora para la gestión, diseño, custodia y renovación de los modelos de operación; adquisición del reconocimiento en función: del valor agregado de las intervenciones de transformación y mejoramiento, del respaldado con casos de negocios efectivamente alcanzados; la madurez de los procesos que custodian y la capacidad de anticipar a la necesidad de renovar dichos procesos, por medio de seguimientos sistemáticos.



## MISIÓN

El área de Procesos de Negocio de Banesco se enfoca en el éxito de su cliente interno, apoyándolo en la creación del valor económico al mantener un modelo de operación vigente y competitiva sin perder la visión de negocio. Para lo cual se enfoca el seguimiento del consultor en la aplicación de metodologías de innovación y gestión de calidad de operaciones; basándose en un equipo humano que respalde su desarrollo integral.

## LA METODOLOGÍA DIADIA

Es la metodología actualmente empleada por Banesco Banco Universal en el área de Procesos de Negocio, forma parte de la cultura de trabajo de los integrantes del equipo. Es una metodología formada por las mejores prácticas de acuerdo a los resultados obtenidos por el capital humano del área. Y la cual será explicada a continuación.

La metodología está basada en las mejores prácticas y fortalezas de Lean, Six Sigma, Rup y Arquitectura Organizacional, creada para el desarrollo de proyectos y requerimientos de diseño. Mejora y transformación.

DIADIA nace con el fin de garantizarles soluciones integrales a los clientes de Procesos de Negocio de Banesco. Las fases son:





---

## FORTALEZAS DE LA METODOLOGÍA DIADIA

- Es sencilla: Fácil de aplicar. Flexible, integral, estandarizada, documentada, masificada y de acceso público.
- Está orientada al cliente y alineada con las estrategias del banco.
- Tiene estructura de gobierno definida. Manejo de indicadores y con objetivos basados en casos de negocios.
- Genera mecanismos de control y seguimiento, así como resultados (operativos y financieros) tangibles en corto tiempo.

## PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA METODOLOGÍA DIADIA

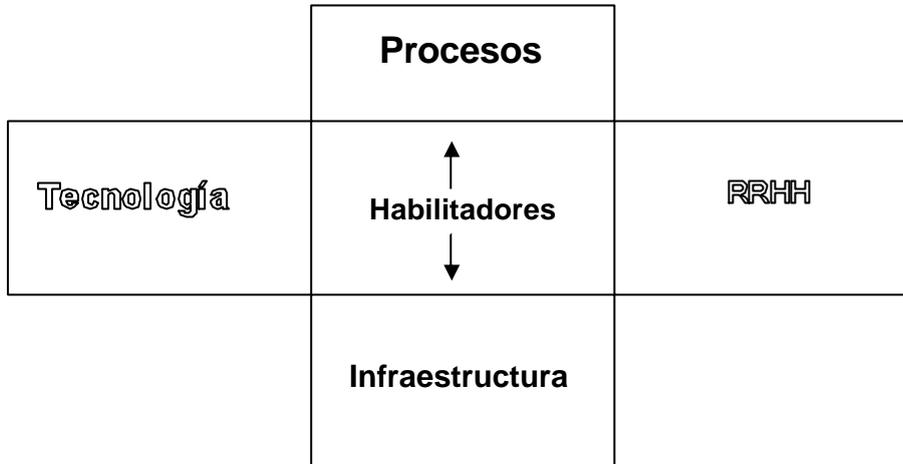
1. Enfoque en los clientes.
2. Creación de valor.
3. Orientado a la excelencia de los procesos y al servicio.
4. Decisiones objetivas y basadas en datos.
5. Gerencia estratégica y proactiva.
6. Enfoque en proyectos específicos.
7. Trabajo en equipo.

## PRINCIPIOS DE LA METODOLOGÍA DIADIA

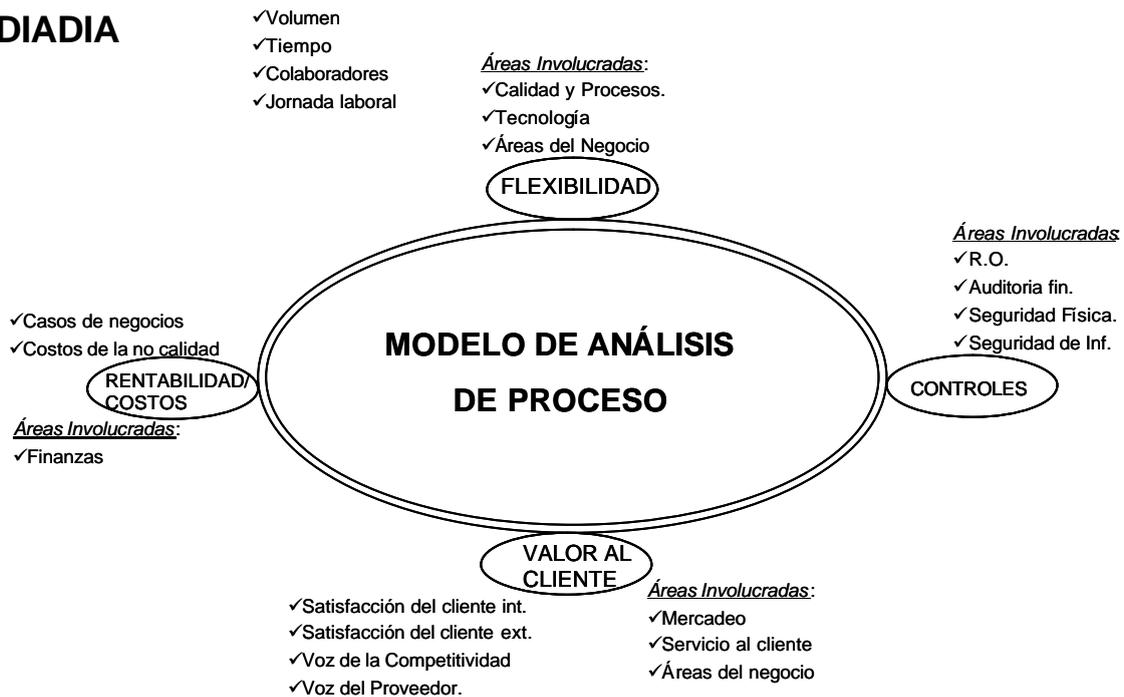
- ✓ **Norte** centrado en la toma de decisiones objetivas basada en datos y hechos.
- ✓ **Enfoque** en el cliente.
- ✓ **Gerencia** estratégica y proactiva.
- ✓ **Orientación** a la excelencia de los procesos y al servicio.
- ✓ **Creación** de valor.
- ✓ **Incentiva** el Trabajo en Equipo.
- ✓ **Orientado** a proyectos específicos.



## MODELO DE HABILITADORES

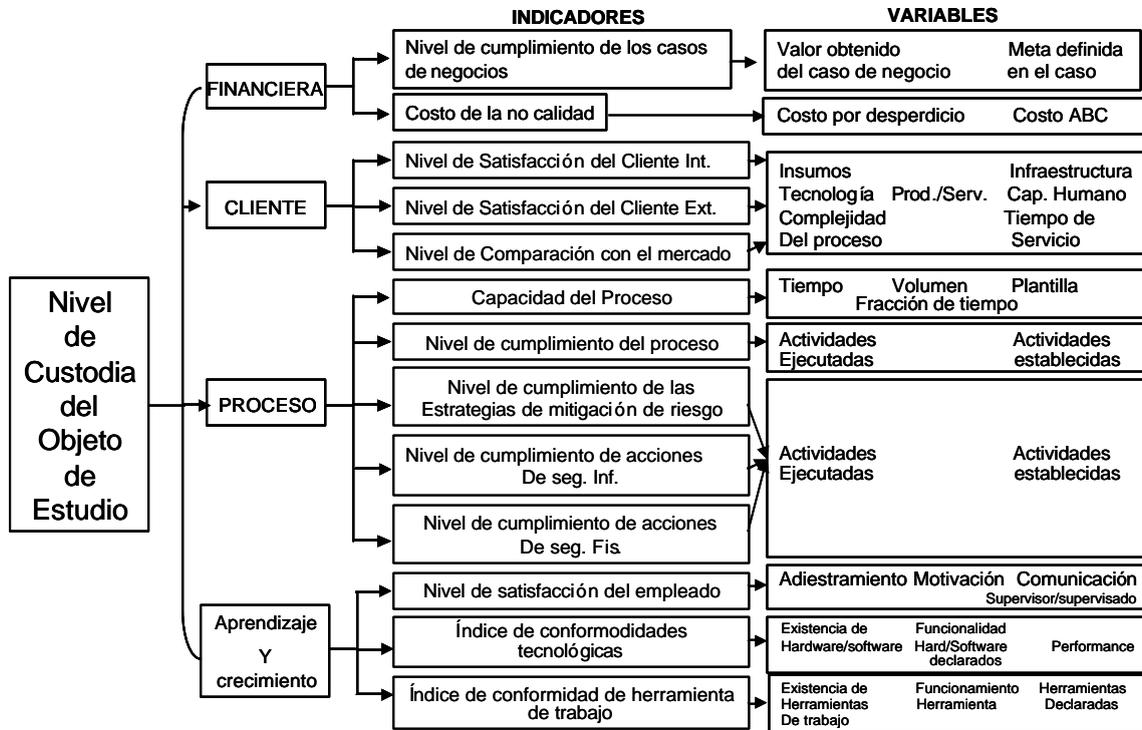


## MODELO DE ANALISIS DE PROCESOS DE LA METODOLOGÍA DIADIA





## INDICADORES ESTRATEGICOS DE CUSTODIA



### ETAPA DE LA METODOLOGÍA

#### COMPONENTES DE LAS ETAPAS METODOLÓGICA





## METODOLOGIA DIA A DIA

### DEFINIR

Conocer los requerimientos del cliente (interno/externo), identificar el problema o caso de estudio, el objetivo, entender la necesidad existente, el alcance y la factibilidad de la intervención, definir el equipo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES
Identificar el problema o caso de estudio	Identificación de las necesidades del dueño del negocio (problemática actual)
	Evaluación de la información y datos preliminares
Definida la intervención o proyecto	Definición clara y precisa del problema a resolver
Evaluar la factibilidad de la intervención y/o Proyecto	Determinación preliminar de la factibilidad operativa de la intervención (asignación de recursos de Procesos de Negocio)
	Evaluación de la factibilidad económica del proyecto
	Evaluación de la estrategia de intervención
	Decisión estratégica: Mejorar o desarrollar un nuevo proceso
Preparar y planificar la intervención y/o Proyecto	Conformación del equipo de trabajo y roles (negociar recursos de negocios)
	Evaluación de impacto de proyectos relacionados
	Definición de la estrategia del manejo del cambio
	Desarrollo del plan de trabajo
	Preparación de la oferta de servicio
	Negociación de la oferta de servicio con el cliente para su aprobación

### INVESTIGAR

Establecer con precisión los datos y los hechos del caso de estudio desde todas las perspectivas (organización, procesos, RRHH, tecnología, infraestructura), fase de recolección de datos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES
Identificar las variables críticas del proceso actual	Identificación de la variable críticas del proceso, Voz del Cliente, Voz del Empleado, Competencia
	<ul style="list-style-type: none"><li>Revisión y validación de procesos relacionado con el caso de estudio y la intervención</li><li>Descripción ampliada y detallada del proceso</li></ul>
	Definición precisas de las variables y datos a escoger
	Preparación del plan de investigación
	Evaluación estratégicas de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del proceso, del área, del caso de estudio



<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Recoger los datos o muestras y la información de las CTQ</b>	Evaluación del sistema de medición y fuentes de datos disponible
	Realización de mediciones, muestreo y recolección de datos
	Medición precisa de los costos asociados a las fallas y errores actuales del proceso: Actualizar casos de negocios
<b>Validar la calidad de los datos recolectados</b>	Evaluación de la calidad de los datos
<b>Establecer causas potenciales o hipótesis causales del caso del estudio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de las causas potenciales que inciden en el caso de estudio</li><li>• Planteamiento de hipótesis causales</li></ul>
<b>Presentar resultados y seguimiento del caso de estudio</b>	Actualización del plan de manejo del cambio
	Elaboración de presentación

## ANALIZAR

Identificar oportunidades de mejora en el desempeño del caso de estudio, necesidad existente.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Analizar cuantitativamente y cualitativamente la data de la información</b>	Elaboración del plan de análisis
	Análisis descriptivo
	Análisis del proceso en cuanto a: cargas, balances de línea, tiempos, "cuello de botella", desperdicios etc.,
<b>Encontrar las relaciones causales entre las CTQ y las verdaderas causas del problema</b>	Análisis de valor
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis causal y Correlaciones</li><li>• Análisis de hipótesis causales</li></ul>
<b>Evaluar los riesgos</b>	Análisis de los riesgos operativos del proceso
<b>Presentar resultados y seguimientos del proyecto</b>	Actualización del plan de manejo del cambio
	Evaluación de los costos asociados a las fallas y errores actuales del proceso (actualización del caso del negocio)
	Elaboración de la presentación de los resultados

## DISEÑAR

Conceptualizar la mejor solución de las factibles o validas para resolver el problema, desarrollándola e integrándola en el entorno en que se implementara.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Identificar y seleccionar las alternativas de solución factible o mejora del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generación de ideas sobre la posible solución</li><li>• Evaluación y selección de la solución factible</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decisión estratégica: Mejoramiento vs. Rediseño</li><li>• Selección de la solución a desarrollar</li></ul>



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES
<b>Diseñar y desarrollar la solución detallada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo detallado de la solución: visión, misión, cadena de valor, estructura, organización, procedimiento, habilitador, etc.,</li> </ul>
	Actualización del caso de negocio
	Identificación de riesgos asociados a la implementación. Evaluación de la factibilidad
	Desarrollo de indicadores de desempeño asociados a las soluciones con mecanismos y capacidades para medir
	Identificar y elaborar los requerimientos de las áreas involucradas
<b>Obtener la aprobación de la solución propuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización del plan de manejo del cambio</li> <li>Negociación de la solución con las áreas involucradas</li> </ul>
	Documentación de la solución
<b>Presentar la solución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de la presentación</li> <li>Aprobación de la solución</li> </ul>

## IMPLEMENTAR

Transformar el (los) planteamientos y la (s) solución en acciones específicas asegurando que se cumplan los requerimientos del cliente, llevarlos a la práctica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES
<b>Planificar la implementación de la solución aprobada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la estrategia de implementación.</li> <li>Decisión: necesidad de prueba piloto, pruebas o prototipos</li> <li>Verificación de la disponibilidad de los habilitadores (TI, adiestramiento, layout, entre otros).</li> <li>Elaboración del plan de implementación.</li> <li>Divulgación de la solución y estrategia de implementación.</li> </ul>
<b>Planificar y ejecutar la prueba piloto y/o entonar y ajustar la solución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisión estratégica: prueba vs. implementación a escala real.</li> <li>Planificación y coordinación de la prueba piloto.</li> <li>Planificación de la capacitación.</li> <li>Implementación de la prueba piloto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación de los resultados de la prueba piloto.</li> <li>Evaluación de los resultados de la prueba piloto y ejecución de los ajustes necesarios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustes de la solución</li> </ul>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES
<b>Decidir la implementación a escala real</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisión: implementación a escala real vs. pruebas adicionales</li> <li>Actualización del caso del negocio y preparación de presupuestos</li> <li>Verificación de la conformidad del cliente</li> <li>Presentación de resultados</li> </ul>



<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Diseñar e implementar a escala real</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño y planificación en escala real</li><li>• Implementación a escala real</li><li>• Actualización de la documentación</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento de la implementación de la solución</li><li>• Elaboración de informe de implementación y presentación</li></ul>

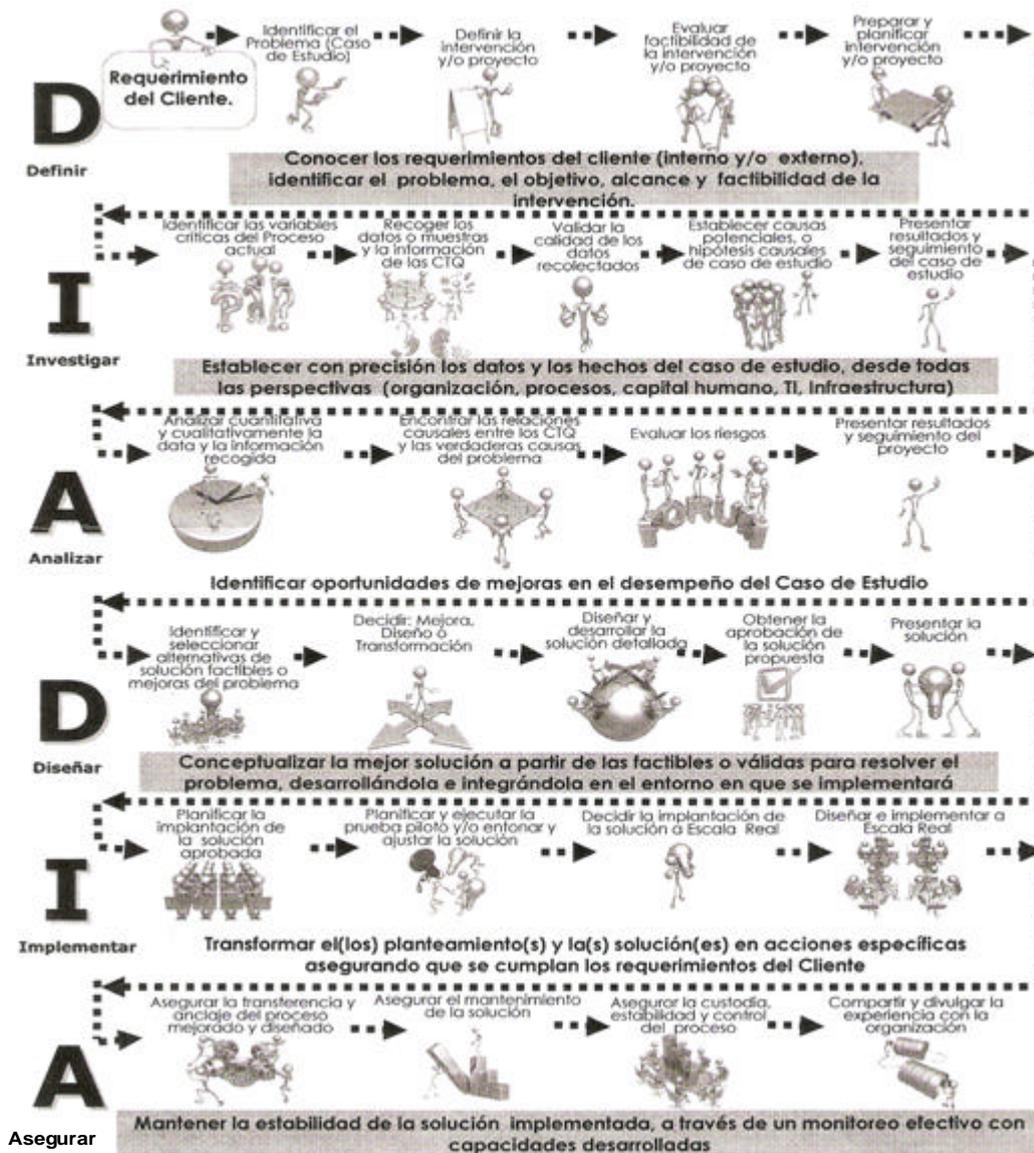
## **ASEGURAR**

Mantener la estabilidad de la solución implementada, a través de un monitoreo efectivo con capacidades desarrolladas.

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Asegurar la transferencia y anclaje del proceso mejorado y diseñado</b>	Identificación y preparación de instrumentos de control de las variables a controlar
<b>Asegurar el mantenimiento de la solución</b>	Estandarización del proceso mejorado o desarrollado
	Planificación de la capacitación continua del personal
	Desarrollo del plan de control o del plan calidad
<b>Asegurar la custodia estabilidad y control del proceso</b>	Implementación de mediciones continuas y del plan de la calidad
<b>Compartir y divulgar la experiencia con la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparación del informe final y cierre del proyecto (custodia)</li><li>• Actualización del caso de negocio</li><li>• Cierre del proyecto</li></ul>



# DIADIA BANESCO



Al finalizar la fase de asegurar se culmina el proyecto y/o requerimiento, pero no sin antes hacerles a los clientes, dueños del negocio, una encuesta de satisfacción, de manera de evaluar el desempeño del equipo, así como también conocer las deficiencias para diseñar planes en próximas intervenciones para mejorarlas. Camino a la excelencia que busca Banesco Banco Universal.



---

## **GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO CON LA METODOLOGÍA DIADIA**

Es un flujo de trabajo estándar que le permite definir las reglas del negocio, permitiendo controlar y automatizar tareas manuales mediante una estrategia definida y documentada.

Todos los procesos en una única solución, la metodología DIADIA ya que es aplicable a la Gestión de Procesos tales como, la Gestión de Proyectos, Gestión de Calidad, Gestión Documental y Gestión de Recursos Humanos. La metodología tiene diversas bondades y versatilidad que permite que cualquier organización pueda utilizar todas sus funcionalidades o solamente aquellas que en un momento dado sean de prioridad, adaptándose a las particularidades de cualquier organización independientemente de su tamaño o sector.

### **SOLUCIÓN DE GESTIÓN DOCUMENTAL**

El conocimiento que poseen los empleados, clientes y proveedores, es uno de los mayores activos para alcanzar los objetivos corporativos. Sin embargo, los documentos que representan esos proyectos corporativos, iniciativas empresariales, reuniones e ideas se encuentran dispersos y fragmentados.



*Una empresa sin gestión documental estructurada*



---

La gestión documental va muy unida a la gestión de conocimiento, por ello es muy importante tener una solución que permita gestión integral de documentos, para poder crearlos, almacenarlos y organizarlos, así como acceder a ellos en cualquier momento y desde cualquier lugar.



*Una empresa con gestión documental estructurada*

Para la correcta gestión documental es necesario:

- Poder asociar documentos a personas, procesos, cuentas y proyectos
- Compartir información entre toda la plantilla
- Evitar duplicidades y trabajo redundante
- Permitir la creación y gestión de cualquier tipo de documento

Banesco Banco Universal, específicamente en el área de Procesos de Negocio, cuenta con un repositorio único de la documentación de todas las áreas del banco, la cual está codificada por el tipo de documento y área de negocio, de manera que, cuando alguien de la organización requiera de esta información, la pueda ubicar y es una normativa que si se actualiza esta información se debe enviar al área de Gestión Documental, se actualiza el código y se lleva un control de versiones.



---

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para las Instituciones Financieras Bancarias son elevados los beneficios que la calidad acarrea. Si partimos del hecho y sobre todo en nuestro país, de que todos los productos y servicios se parecen mucho unos a otros, que no existe diferenciación entre los productos que se ofertan y que la competencia cada día es mayor, entonces podemos ver en la calidad la solución al problema, poder ser diferente por la excelencia en el servicio y crear la imagen en los clientes que en ningún otro lugar vivirán experiencias tan satisfactorias como en nuestros bancos.

Los Bancos han adoptado una nueva estrategia, orientada a ofrecer un servicio personalizado que proporciona asesoría y seguimiento continuo a los diferentes segmentos que conforman la cartera de clientes, con la finalidad de diferenciarse y de posicionarse por encima de los competidores. No obstante, lo que permite lograr la diferenciación, es la calidad de servicio con la que ofrecen sus productos a su cartera de clientes. Y los bancos continúan sus planes de tecnología para darle a sus clientes la mayor disponibilidad, mayor cantidad de servicios, mejor calidad y a menor costo.

La eficiencia y la seguridad de la plataforma, garantiza n control sobre los ambientes tecnológicos para optimizar los costos, la entrega de productos y servicios competitivos y permitirá incrementar la capacidad de procesamiento de datos, mejorar los procesos internos, reducir riesgos, incrementar las políticas de seguridad física y tecnológica, ofrecer mayor confidencialidad a los clientes. Así como también, plan de expansión en el territorio nacional, así como optimizar la calidad de su servicio, reducir costos e incrementar su productividad.

Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva, es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los sistemas de gestión, de



---

forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno.

Los desafíos actuales que enfrenta el mercadeo bancario están implicando la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a la irrupción tanto de un nuevo perfil del cliente como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para la competencia. No vamos a referirnos a los suplicios que muchas veces pasamos al entrar en una agencia bancaria, por el contrario vamos a enfocarnos en los cambios que vienen ocurriendo para lograr la calidad del servicio bancario. La calidad como la diferencia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones.

Los próximos años serán de una competencia intensa y a la vez un período de consolidación para la banca. Los bancos deberán tener como foco principal al cliente, y ello, partiendo de la base de que el cliente es su activo más importante. Esto implica servicios de calidad, mantener como meta la satisfacción del cliente y que cada relación, que cada contacto con la clientela, sea de calidad. La clientela irá exigiendo su derecho a ser respetado, a recibir un trato amable y cordial, al punto de que en varios estudios realizados evidencia que la calidad del servicio es una consideración más importante para el usuario de servicios bancarios que las tasas de interés.

Esta época de transformación nos indica que la banca deberá cambiar, en realidad, está cambiando. Los cambios deberán ir enfocados a orientarse al cliente y no al producto. La banca debe conocer con exactitud los costos de cada producto y deberán estar en posición de medir la rentabilidad de cada cliente.

El otro tema importante es la rapidez de respuesta, el respeto por el tiempo. La banca debe estar en condiciones de suplir las necesidades del cliente en forma inmediata y donde el cliente lo requiera. Que el servicio de taquilla sea rápido y



---

eficiente, con un trato amable, y que los reclamos sean resueltos en un plazo razonable.

Debemos reconocer que el público, las familias y, las empresas vienen adquiriendo una mayor cultura financiera y, por ende, un mayor poder de negociación. Si nos aproximamos al nuevo perfil del cliente bancario encontramos que posee una innegable mayor cultura financiera y tecnológica que la que exhibía una década atrás. Pero, además de eso, también surgió un elemento que en el pasado no abarcaba mayor terreno: la preocupación de la clientela bancaria por el dipolo precio-calidad.

En los años sucesivos hemos visto una dramática diferenciación en este sentido. Las entidades tienden a ser más creativas en la generación de nuevos productos y servicios, que justamente logren satisfacer esa nueva demanda de la clientela, en la cual tanto el aspecto precio como el aspecto calidad van íntimamente unidos.

La sucursal bancaria del futuro también sufrirá cambios, pasando de un centro de operaciones a un centro focalizado a la venta del producto. Los procesos internos también sufrirán importantes cambios con miras al próximo siglo. La tecnología jugará un papel importante, al punto de que la mayor parte de la actividad bancaria será automatizada; por ejemplo, hasta el proceso crediticio.

Las oficinas tradicionales deberán ser rediseñadas; el personal de la agencias deberá estar más orientado a las ventas que a la atención al cliente; desde el punto de vista físico, la agencia deberá dejar un mayor espacio a la atención y menos al proceso operativo.



---

Probablemente esta situación implicará cambios en la forma de evaluar y compensar al personal con programas de incentivos económicos basados en las ventas.

Las instituciones financieras bancarias deben mejorar la calidad del servicio y a la vez la rentabilidad. La necesidad de servicios bancarios y financieros de alta calidad y competitivos impulsa a la banca a controlar los márgenes financieros, desarrollando el cobro de comisiones por servicio.

Es una realidad del mercado, el incremento de la presión competitiva, el tema de la globalización del negocio bancario, la innovación tecnológica y financiera, la aparición de nuevos competidores y clientes más exigentes, y la respuesta de la banca, debe ser, la calidad total del servicio bancario. El reto que tenemos en Venezuela es de incorporar a la mayoría de la población "marginada" y los sectores productivos "informales" al sistema financiero.

Las instituciones financieras bancarias deben atender el reto de la bancarización ya que con ello lograrán las siguientes ventajas:

- ✓ Aumentar la masa de ahorros disponible hacia la inversión productiva.
- ✓ Incrementar el crédito, estimulando la demanda y fomentando el crecimiento económico sostenido.
- ✓ Reducir el costo de la transacción de las operaciones bancarias, de allí mejora la distribución del ingreso, al disminuir los costos financieros para los más pobres.

Las instituciones financieras bancarias deben trabajar el lograr el mayor número de agencias bancarias y en lugares estratégicos de acuerdo a su nicho de clientes, tener un importante número de cajeros automáticos.



---

Banesco Banco Universal, por las continuas exigencias de los clientes trabaja continuamente en su portafolio de proyecto en productos y servicios, en su posicionamiento e inversión publicitaria continua, campañas para sus clientes y continuar fomentando la gerencia innovadora, para ser un banco moderno con tecnología de punta al servicio de sus clientes.

La Metodología DIADIA empleado como lenguaje del área de Procesos de Negocio le ha permitido a Banesco Banco Universal:

- ✓ Asegurarse que todos los procesos sean uniformes y claros con esquemas predefinidos, autorizaciones y tiempos de reacción.
- ✓ Eliminar pasos innecesarios y detecte cuellos de botella mediante procesos optimizados y estandarizados.
- ✓ Enlazar todos los componentes del negocio (documentos, transacciones, recursos) para conseguir mayor eficiencia. Mayor eficiencia del negocio y los empleados.
- ✓ Enlazar tareas a proyectos, documentos, clientes, productos y transacciones financieras.
- ✓ Reducir plazos, costes y desperdicios en la cadena de valor.
- ✓ Monitorear la operativa del negocio en tiempo real (cuellos de botella, tareas duplicadas, etc.) y aplicación de medidas correctoras.
- ✓ Posibilidades de implantar y gestionar políticas de calidad estándares.
- ✓ Mayor satisfacción de los empleados, con asignación clara de objetivos y tareas.
- ✓ Fomentar la colaboración entre el personal, los clientes, distribuidores y proveedores mediante portales web.
- ✓ Mejorar el servicio final al cliente.

Los métodos y herramientas para transformar una organización, en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, enfocado a la excelencia. Por lo que es recomendable que cualquier organización sea financiera o de cualquier ramo,



---

deben manejar una metodología de trabajo como lenguaje único, la cual de acuerdo a los resultados que se obtengan se debe ir ajustando, revisando periódicamente ya que las necesidades nos son estáticas, se innovan herramientas, que pueden surgir del capital humano con el que se cuenta y con la continua capacitación para estar a la vanguardia en metodologías y en la tecnología.

Por último, se comprueba con la presente investigación y como muestra de ello, el posicionamiento de Banesco Banco Universal, el cual se ubica en el primer lugar del ranking financiero, ya que al emplear una metodología estructurada y conocida por todos los integrantes de una organización, se puede lograr ofrecer productos y servicios de alta calidad.



---

## BIBLIOGRAFÍA

Aranguren, M. (2006)

**“Relación entre la competitividad y los factores determinantes de los indicadores financieros en la banca universal”**. Tesis de maestría. Universidad de Los Andes, Mérida Venezuela.

Cantú, H.D. (1997). **“Desarrollo de una cultura de Calidad”**, México: Editorial Mc.Graw Hill Interamericana Editores S.A., 305p.

Belloso, N. y Primera, N. (2005). **“Sistema de información en la banca universal venezolana”**. Revista de Ciencias Sociales, 2.

Castellanos, A (2001). **“Influencia del entorno sobre el riesgo asociado a la banca universal venezolana”**. Revista Venezolana de Gerencia.

Crosby P.B. (1979). **“La calidad no cuesta”**, México: Editorial Mc Graw Hill, 328p.

Crosby, P.B. (1993) **“Hablemos de Calidad”**, México: McGraw Hill.

Deming, E.W. (1989) **“Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis”**, Madrid: Editorial Díaz de Santos, 245p.

Díaz, G. (2007). **“Los sistemas de información en las entidades bancarias estrategias escenarios y desafíos futuros”**. Revista Venezolana de Gerencia.

Ferrer J., Vázquez, L. y Pérez, R. (2003). **“Responsabilidades frente al cliente externo como elemento competitivo del sector metalmecánica”**. Revista de Ciencia Sociales.



---

Garay, L. (2007). “**El enfoque de los determinantes de la competitividad**”. Banco de la República de Colombia.

Gutiérrez Pulido, Humberto. (1996) “**Calidad Total y Productividad**”, México: Editorial Mexicana, 403p.

Ivancevich J., Lorenzi S. y Crosby P. (1996). “**Gestión: Calidad y Competitividad**”. Madrid: Irwin.

Ishikawa, K. (1988) “**¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonés**”, La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 235p.

Juran J.M. y Gryna F.M. (1995) “**Análisis y Planeación de la Calidad**”, México: Editorial Mc Graw-Hill. 3era Edición en Español, 255p.

Juran J.M. y Gryna F.M. (1993) “**Manual de Control de la Calidad**”, México: Editorial Mc Graw-Hill. 3era Edición en Español, 290p

Márquez, F. (2005). “**Operaciones en la banca electrónica**”. Tesis de maestría no publicada. Universidad Los Andes, Mérida Venezuela.

Peña D., Aguilar M, Belloso N., Parra J. (2003). “**Factores de cambio en los Sistemas de Información del Sector Bancario**”. Revista Venezolana de Gerencia, 23 (8).

Porter, M. (1990). “**La ventaja competitiva de las naciones**”. Título original: The competitive advantage of nations. Traducción Rafael Aparicio, 1991, Javier Vergara, Editor S.A.



---

<http://www.bcv.org.ve/c5/compensacion.asp>  
<http://www.degerencia.com/articulo/loseconomi.org.ve/documentos/acastellano/entororiesgo.pdf>  
<http://www.cifrasonline.com.ve/informecifras/?p=159>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Banco#Prestaci.C3.B3n\\_de\\_servicios](http://es.wikipedia.org/wiki/Banco#Prestaci.C3.B3n_de_servicios)  
<http://oai.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/actualidad-contable/num15ano10/articulo6.pdf>  
<http://www.gerente.com/index.html>  
<http://www.producto.com.ve/rse/>  
[http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1315-9](http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1315-9)  
<http://www.redeeconomi.org.ve/documentos/acastellano/entororiesgo.pdf>  
<http://www.cifrasonline.com.ve/informecifras/?p=159>  
[http://www.bancaynegocios.com/noticia\\_det.asp?id=10128](http://www.bancaynegocios.com/noticia_det.asp?id=10128)  
<http://www.pts.org.ve/pts/default.asp?caso=7&idrev=17&idsec=81&idart=284>  
[http://www.finanzasdigital.com/noticias\\_opinion.php?id=51](http://www.finanzasdigital.com/noticias_opinion.php?id=51)  
<http://enbytes.com/noticias/wincorworld02.htm>  
<http://www.sudeban.gob.ve/>