



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

NIVEL DE PREPARACIÓN PARA LA RED DE LA BANCA VENEZOLANA
ANTE LA ECONOMÍA DIGITAL

AUTOR:

Ing. Carmelys Josefina Rodríguez Ramos

TUTOR:

Msc. Rafael García

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de *Magíster Scientiarum* en Ciencias Administrativas Mención: Gerencia General.

Cumaná, julio de 2023

Cumaná, 24 de julio de 2023

Sres.
Comisión Coordinadora
Postgrado en Ciencias Administrativas
Universidad de Oriente, Núcleo Sucre.

SOLICITUD DE DESIGNACIÓN DE JURADOS

Quien suscribe, **Carmelys Josefina Rodríguez Ramos** Cédula de Identidad N° **13.539.531**, perteneciente a la Cohorte **2016** de la mención **Gerencia General** recurro a ustedes, conforme a lo establecido en el Art. 68 del reglamento de estudios de Postgrado de la UDO, para solicitar la designación del Jurado Examinador del Trabajo de Grado intitulado **NIVEL DE PREPARACIÓN PARA LA RED DE LA BANCA VENEZOLANA ANTE LA ECONOMÍA DIGITAL** **que presento como requisito para** optar al título de *Magister Scientiarum* en Ciencias Administrativas.

Anexo a la presente comunicación carta aval del Tutor.

Mis puntos de contacto son:

Teléfono(s) del participante: **0416-4934814**

e-mail: **carmelysrodriguez@gmail.com**

Agradeciéndoles su atención se despide de ustedes.

Carmelys Josefina Rodríguez Ramos

Cumaná, 24 de julio de 2023

Sres.
Comisión Coordinadora
Postgrado en Ciencias Administrativas
Universidad de Oriente, Núcleo Sucre.

CARTA AVAL DEL TUTOR (Trabajo de Grado)

Quien suscribe, Msc. Rafael García , Cédula de Identidad N° **10.462.247** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado intitulado NIVEL DE PREPARACIÓN PARA LA RED DE LA BANCA VENEZOLANA ANTE LA ECONOMÍA DIGITAL elaborado por el(la) participante **Carmelys Josefina Rodríguez Ramos** Cédula de Identidad N° **13.539.531**, perteneciente a la Cohorte **2016** de la mención **Gerencia General** para optar al título de *Magister Scientiarum* en Ciencias Administrativas, declaro que he revisado exhaustivamente su contenido y otorgo el visto bueno para que sea presentado ante el Jurado Examinador que se le designe.

En consideración a lo anterior, **avalo la entrega del informe final del Trabajo de Grado.**

Mis puntos de contacto son:
Teléfono(s) **04248346952**
e-mail: **rjgm712@gmail.com**

Agradeciéndoles su atención se despide de ustedes.

Prof. Rafael García, Msc

DEDICATORIA

A Dios, por darme vida.

A mi Virgen del Valle, por protegerme siempre.

A la felicidad más grande que me ha dado la vida: mi hijo **César Alejandro**, porque por hacer esto dejé de dedicarte el tiempo que te mereces

A mis amores que físicamente no están... pero sé que siguen a mi lado protegiéndome. En especial a mi mami, por hacerme lo que soy!!! y apoyarme siempre.

A mi familia, a toda ella... hermanos, tíos, sobrinos, primos... que me hacen sentir que sigo siendo la niña chiquita que todos protegen y consienten, pero al mismo tiempo que soy la fuerza y amalgama que los mantiene de pie y los une.

A mis alumnos... porque a ellos les debo...

A mi Universidad de Oriente, mi casa... por la cual lucharé toda la vida.

A todos los Lord Varys y Thanos de la vida real... por recordarme cada día lo que no debo ni quiero ser...

A ti Marielis ...

AGRADECIMIENTOS

GRACIAS a todos los que pusieron su granito de arena. En especial a:

Mi asesor Rafael García y todos los profesores del Postgrado en Administración, por su excelente formación y profesionalismo.

Mis hermanos “Old Friends”, por llevarme a latigazos por el camino del bien.

Mis compañeros y amigos, los que me alcahuetean y consienten, los que me escuchan y soportan, los que saben que es difícil estar a mi lado, pero aun así se quedan, en especial a ti Damiano, por recordarme que puedo enamorarme de otros performances, a Ryan Reynolds por enseñarme que las trastadas se pueden enmendar y terminar siendo cosas geniales; también a James Hetfield, Stan Lee, Fox Mulder, Thomas Anderson, Stephen Curry, José Cuervo, Dante Alighieri, James Howlett, Gregory House, Sam Witwicky, Tony Stark, Steven Tyler, René Pérez, Asier Cazalis y otros tantos amigos incansables de mis noches en vela, de mis lágrimas furtivas, de mi esperanza, de mi rebeldía, de mi...

And nothing else matters... or Until it sleeps...

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE CUADROS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.2.1. Objetivo General	11
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	12
2.2. REFERENTES TEÓRICOS	16
2.2.1. Economía digital	16
2.2.1.1. Internet y banca en Venezuela	20
2.2.2. Los cuatro pilares fundamentales de preparación para la red de Hartman, Sifonis y Kador	26
2.2.2.1. Pilar Liderazgo	26
2.2.2.2. Modelo Empresarial	29
2.2.2.3. Capacidades.....	33
2.2.2.4. Tecnología.....	36
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	39
3.1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	40
3.4. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	42

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	46
4.1. CONTEXTUALIZACIÓN ANTES DE LA APLICACIÓN DEL TEST <i>NET READY</i>	46
4.2. ESTADO DE LOS PILARES LIDERAZGO, MODELO EMPRESARIAL, CAPACIDADES Y TECNOLOGÍA EN LA BANCA PÚBLICA Y PRIVADA VENEZOLANA SEGÚN <i>NET READY</i>	51
4.2.1. Pilares de la banca pública venezolana ante la economía digital.....	52
4.2.2. Pilares de la banca privada venezolana ante la economía digital.....	58
4.3. NIVEL DE PREPARACIÓN PARA LA RED DE LA BANCA PÚBLICA Y PRIVADA VENEZOLANA SEGÚN EL <i>SCORE NET READY</i>	66
4.4. COMPACIÓN DEL NIVEL DE PREPARACIÓN PARA LA RED DE LA BANCA PÚBLICA Y LA BANCA PRIVADA VENEZOLANA ANTE LA ECONOMÍA DIGITAL	71
CONCLUSIONES	76
REFERENCIAS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de usuarios de Internet a nivel mundial	6
Tabla 2. Número de usuarios de Internet por cada 100 habitantes en Venezuela.....	6
Tabla 3. Numero de instituciones del sector bancario venezolano.	45
Tabla 4. Puntación de los Pilares de la Banca pública venezolana	53
Tabla 5. Puntación de los pilares de la Banca Privada venezolana.....	59
Tabla 6. Puntación <i>Net Ready</i> de la Banca Pública Venezolana.....	67
Tabla 7. Puntación <i>Net Ready</i> de la Banca Privada Venezolana	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Test de preparación para la red.....	41
Cuadro 2. Adaptación de la tabulación propuesta por Hartman <i>et al</i> para el Test.....	
de preparación para la economía digital (2000).....	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de usuarios de Internet por cada 100 habitantes en Venezuela y el mundo.....	7
Gráfico 2. Número de abonados celulares por cada 100 habitantes en Venezuela y el mundo.....	7
Gráfico 3. Resultado de los cuatro pilares <i>Net Ready</i> por entidad bancaria pública venezolana.....	53
Gráfico 4. Resultado de los cuatro pilares <i>Net Ready</i> en la banca pública venezolana	54
Gráfico 5. Pilar Tecnología en los bancos públicos venezolanos	55
Gráfico 6. Pilar Capacidades en los bancos públicos venezolanos	56
Gráfico 7. Pilar Liderazgo en los bancos públicos venezolanos.....	57
Gráfico 8. Pilar Modelo empresarial en los bancos públicos venezolanos	58
Gráfico 9. Resultado de los cuatro pilares <i>Net Ready</i> por entidad bancaria privada venezolana.....	60
Gráfico 10. Resultado de los cuatro pilares <i>Net Ready</i> en la banca pública venezolana	61
Gráfico 11. Pilar Tecnología en los bancos privados venezolanos	62
Gráfico 12. Pilar Liderazgo en los bancos privados venezolanos.....	63
Gráfico 13. Pilar Capacidades en los bancos privados venezolanos.....	64
Gráfico 14. Pilar Modelo Empresarial en los bancos privados venezolanos	65
Gráfico 15. Distribución porcentual del nivel <i>Net Ready</i> de los bancos públicos venezolanos.....	68
Gráfico 16. Distribución porcentual del nivel <i>Net Ready</i> de los bancos privados venezolanos	71

RESUMEN

En esta investigación se aplica el Método *Net Ready* de los autores Hartman, Sifonis y Kador (2000) para conocer el nivel de preparación de la banca pública venezolana ante la economía digital. El estudio se realizará a los 31 bancos que componen la banca venezolana según la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN) a diciembre de 2017. Es una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo. Los datos se recolectaron aplicando el instrumento propuesto por los precitados autores, los cuales se tabularon y representaron utilizando hojas de cálculo. Como principales conclusiones se tienen que la Banca privada venezolana tiene un nivel de preparación para la red superior al de la banca pública. La banca privada es considerada como “Líderes de la Red” (con un valor de 75 puntos) mientras que la banca pública pertenece al nivel intermedio de las categorías del Net Ready denominado “Expertos en la Red” con un valor de 71,14 puntos. El pilar de Tecnología es el mejor posicionado para ambos sectores con 3,90 puntos y 3,80 puntos respectivamente; el pilar con menor puntaje en ambos casos es el de Modelo empresarial con 3,43 puntos para la banca pública y 3,64 puntos para la privada y esto refleja que no se ha internalizado en su totalidad, como modelo de negocio, el trabajo en la red.

Palabras claves: *Net Ready*, economía digital, banca venezolana

INTRODUCCIÓN

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han influenciado en gran medida la manera como se desarrollan casi todas las actividades del ser humano, cambiando incluso los paradigmas tradicionales que signaban su desenvolvimiento. Es así como se ven cambios vertiginosos en la medicina, educación, negocios, entre otras tantas áreas; al mismo tiempo que ha cambiado al propio individuo en cuanto a sus hábitos, demandas, valores, etc; llegando incluso a no poder concebir ciertas actividades sin sus herramientas tecnológicas cotidianas como el teléfono, el computador e Internet.

El entorno competitivo al cual se enfrentan hoy en día las organizaciones, obliga a tomar decisiones gerenciales efectivas en cuanto a la implementación de estrategias que le otorguen una ventaja competitiva o al menos que le permita estar en el nivel de competitividad que impone el sector en el cual se desenvuelve. En este sentido, las organizaciones deben gestionar eficientemente sus recursos tecnológicos, humanos, financieros, entre otros, para posicionarse competitivamente en el mercado aprovechando al máximo las innovaciones para estar a la altura de las necesidades de sus clientes.

La red de redes, Internet, ha permitido la ruptura de las barreras espaciotemporales por lo cual la presencialidad ha cobrado otro sentido. Ya el tiempo y las distancias geográficas no representan barreras u obstáculos para el desarrollo de un sinnúmero de actividades a través de ella, en especial los negocios, que gracias a esta tecnología adquiere las características de ubicuidad o disponibilidad en cualquier lugar y momento, alcance global, interactividad, personalización, etc; dando nacimiento a lo que se conoce como economía digital y un sin fin de términos que se

han vuelto parte del vocabulario común como negocio electrónico, comercio electrónico, banca electrónica, etc.

Robbins y Coulter (2005) definen al negocio electrónico como “la manera en que una organización hace su trabajo mediante enlaces electrónicos (por Internet) con sus principales grupos de interés (empleados, gerentes, clientes, compradores, proveedores y asociados) con el fin de alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz” (p.40) y expresan que la participación en los mismos puede ser como organizaciones mejoradas por el negocio electrónico, que crean unidades de negocio electrónico dentro de su organización tradicional; organizaciones potenciadas por los negocios electrónicos, que usan herramientas y aplicaciones de negocio electrónico en la organización tradicional; y organizaciones o negocios totalmente electrónicos que basan todos sus procesos en el modelo de negocio electrónico. En el caso de la última, su preparación para el trabajo en la red es un requisito indispensable, sin embargo, para los dos primeros tipos es necesario medir el grado de preparación que poseen para poder adoptar las estrategias o modelos de negocio electrónico que romperán de alguna manera su esquema tradicional de hacer negocios.

Desde el contexto planteado, el sector bancario y financiero se ha caracterizado por ser exigente en cuanto a tecnología e innovación y por ser un sector altamente competitivo donde el servicio al cliente y la constante creación de valor agregado a sus productos financieros y servicios marcan la diferencia; por lo cual se apalanca en la tecnología para lograr esta distinción en cuanto a sus productos y servicios, adaptándose y reinventándose a un paso tan acelerado como lo signa la misma para estar a tono con la dinámica social cuasi impuesta por ella. Entre las innovaciones que a lo largo de la historia más destacan en la banca, se encuentran la incorporación de la red de cajeros automáticos, el establecimiento de los terminales conocidos como puntos de venta en los establecimientos comerciales, la banca electrónica a través de portales web y de más reciente data la banca móvil a través de teléfonos, tabletas y otros equipos que permiten gran movilidad, entre otros.

En Venezuela aun no existen bancos totalmente electrónicos como expresa el modelo de negocios electrónico planteado por Robbins y Coulter (*ob cit*), y dado que la necesidad de presencia en la red más que una ventaja competitiva se ha vuelto una necesidad y un nuevo indicador de competitividad entre las organizaciones, en esta investigación se analizará el nivel de preparación para la red de la banca pública y privada venezolana lo cual brindará un referente para conocer no sólo si esas organizaciones se encuentran preparadas para competir en la era digital, sino también el nivel en el que se encuentran los pilares liderazgo, modelo empresarial, capacidades y tecnología propuestos por Hartman *et. al* (2000) y que servirá para determinar las fortalezas y debilidades a atacar para una inmersión eficaz y eficiente en la red para estas organizaciones.

Lo anteriormente expuesto motivó a realizar esta investigación en la que se pretende analizar el nivel de preparación para la red de la banca pública y privada venezolana ante la economía digital, la cual estará estructurada en cuatro capítulos. El capítulo I, presenta los elementos contextualizantes del tema: su planteamiento, objetivos, justificación y delimitación para que el lector reconozca el por qué y para qué de la investigación. El capítulo II contiene el marco de referencia, presentando el resultado de la revisión de antecedentes en el tema y una sistematización de los elementos teóricos que sustentan la investigación, que en este caso se refiere a economía digital y banca electrónica por un lado y los cuatros pilares de Hartman, *et. al* (2000) por el otro. En el capítulo III se presentan los detalles de índole metodológico en que se basará la investigación, como tipo y diseño de investigación, población y muestra, entre otros. Finalmente, en el capítulo IV se presentan los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo de la banca y finanzas son el motor de los otros sectores económicos y la sociedad en general. Los cambios en este sector van a un ritmo cada vez más rápido dado que la tecnología les ha permitido acelerar su evolución con productos y servicios cada vez más innovadores que benefician a la banca en cuanto a la reducción de tiempos y costos de las operaciones y al usuario al facilitarle su relación con las instituciones que lo componen.

A nivel mundial, la banca ha experimentado cambios significativos gracias a la tecnología. La implementación de sistemas de información transaccionales, cajeros automáticos, entre otros, ha permitido la automatización de procesos y procedimientos; y dado que buena parte de los servicios ofrecidos no requieren intercambio físico de productos el desarrollo de Internet ha impactado y cambiado en gran medida el modelo de negocio que tradicionalmente venían ejerciendo, por lo cual no es una opción el mantenerse pasivos ante los avasallantes cambios que esta red impone, lo que implica que cada una de estas organizaciones debe estar preparadas para el trabajo en la red, realizando las inversiones en tecnología y el desarrollo de elementos necesarios para así aprovechar al máximo las ventajas que esta ofrece.

En este sentido, Muci y Martín (2004) expresan que “en la actualidad los servicios bancarios son en su mayoría intangibles; dicha característica ha permitido que la tecnología de la información y la comunicación afecte o impacte al sistema bancario, como a ningún otro sector de la economía” (p. 335). Con lo anterior se

denota la trascendencia que la tecnología tiene sobre el sector en cuestión y ha dado cabida a lo que se conoce como “banca electrónica” para lo cual las instituciones bancarias deben poseer una importante preparación para la red, no sólo por el impacto como ventaja competitiva, sino también por lo sensible de los datos que por la red circundan y que exigen seguridad, preparación ante contingencias, un modelo gerencial visionario, una estructura tecnológica que permita todo lo anterior y un cambio en el modelo de negocios propiamente dicho para poder dar cabida a la banca electrónica.

En este mismo orden de ideas, Alvarez, Nuñez y Del Teso (2005) refieren que:

La banca electrónica a través de los servicios que ofrece por Internet es en la actualidad un componente fundamental en las estrategias competitivas de los bancos, que manifiestan una clara tendencia a la desintermediación financiera y al ahorro de costes de oficinas y personal. Hoy comienzan a ser habituales los bancos y empresas financieras que operan sólo a través de Internet (banca virtual) (p.348).

De lo anterior se desprende que la banca electrónica es el conjunto de productos y servicios que las instituciones bancarias y financieras ofrecen a sus clientes a través de las TIC para que éstos puedan realizar transacciones bancarias sin necesidad de ir a una sucursal. También se denota una clara tendencia a un incremento en uso y de servicios más “virtualizados” que exigen de la banca una preparación para poder afrontarlo. Un ejemplo de este transitar hacia la red lo representan las páginas web o portales bancarios, que aunque aún no sustituyen a las sucursales, complementan con servicios y operaciones que agilizan transferencias, pagos, trámites, entre otros desde cualquier dispositivo con acceso a Internet; y de más reciente data, la banca móvil ha revolucionado al sector bancario impulsando el rápido desarrollo o actualización de sus servicios en línea para que estén disponibles desde el teléfono celular o cualquier dispositivo móvil.

En consonancia con lo anterior, el crecimiento sostenido de usuario de Internet a nivel mundial y en Venezuela denota que, para las organizaciones, la presencia en la web y el ofrecer productos y servicios será un requisito indispensable para poder competir en su sector. La Tabla 1 muestra cómo ha crecido a nivel mundial el número de usuarios desde el año 2005 hasta el año 2015.

Tabla 1. Número de usuarios de Internet a nivel mundial

Fecha (al 1° de Julio)	N° de usuarios	% de población mundial
2005	1.030.101.289	15,8 %
2006	1.162.916.818	17,6 %
2007	1.373.226.988	20,6 %
2008	1.575.067.520	23,3 %
2009	1.766.403.814	25,8 %
2010	2.023.202.974	29,2 %
2011	2.231.957.359	31,8 %
2012	2.494.736.248	35,1 %
2013	2.728.428.107	38 %
2014	2.956.385.569	40,7 %
2015	3.185.996.155	43,4 %

Fuente: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>

En el caso venezolano, la Tabla 2 describe como ha sido la evolución del número de usuarios, expresando el número de usuarios por cada 100 habitantes; visualizándose estos datos y contrastando con la tendencia mundial en el Gráfico 1.

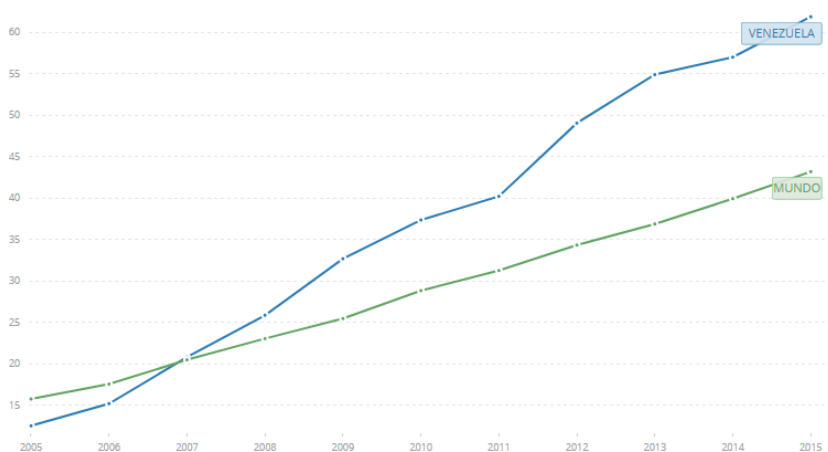
Tabla 2. Número de usuarios de Internet por cada 100 habitantes en Venezuela.

Año	N° de usuarios
2005	12,6
2006	15,2
2007	20,8
2008	25,9
2009	32,7
2010	37,4
2011	40,2
2012	49,1

2013	54,9
2014	57,0
2015	61,9

Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>

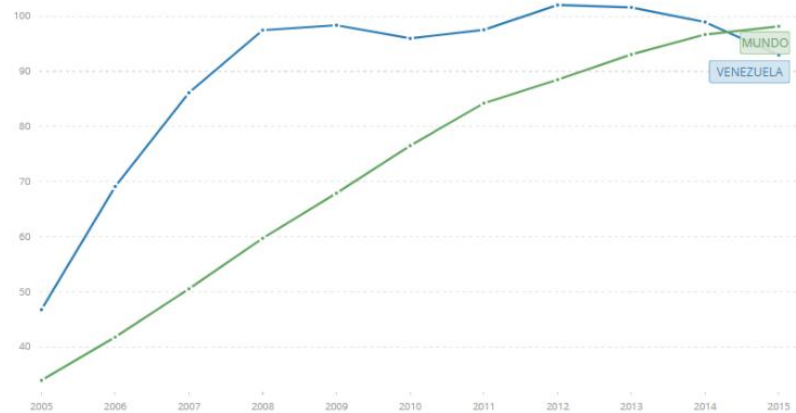
Gráfico 1. Número de usuarios de Internet por cada 100 habitantes en Venezuela y el mundo.



Fuente: <https://bit.ly/2l4PsAB>

Con respecto a otro elemento que marca la pauta en cuanto a innovación y acceso a productos y servicios electrónicos, el uso de teléfonos celulares y dispositivos móviles son indispensables para la banca móvil e igualmente el número de usuarios ha crecido, lo que se evidencia en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Número de abonados celulares por cada 100 habitantes en Venezuela y el mundo.



Fuente: <https://bit.ly/2ydHAGe>

La situación antes descrita permite observar claramente la tendencia creciente de expansión hacia el uso de Internet y la telefonía móvil; por tanto, todas las actividades y sectores económicos que hacen uso de esas tecnologías como parte de sus estrategias de negocios han crecido de manera similar en cuanto a los productos y servicios que ofrecen a través de ellas, de lo cual no escapa la banca venezolana que además crece sostenidamente también en el número de población bancarizada.

La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (Sudeban) revela el índice de bancarización de la población venezolana a diciembre de 2012 oscilaba entre el 54,83% y 65,80% incrementándose en siete puntos con respecto al año anterior, lo que representa un mercado potencial para los servicios que a través de la red presten las diversas instituciones bancarias. En este sentido, Grasso (2017) refiere que:

Hoy día cerca del 70% tiene acceso a servicios bancarios, es indudable, que hemos dado un gran avance en materia de bancarización, pero deben continuar los esfuerzos, para incorporar al otro 30% de la población no bancarizada y que además, toda la población, pase a hacer cada día un uso más intenso de los productos y servicios bancarios. Para ello, se requiere de un trabajo conjunto de los distintos actores (banca, Estado, reguladores y los usuarios) para diseñar mecanismos de información y productos que contribuyan a aumentar los niveles de bancarización, con lo cual, más venezolanos tendrán acceso a crédito legal y justo. (p. s/n)

Esto denota que la banca deberá tener un nivel de preparación para la red para poder afrontar los retos marcados por la demanda creciente y la economía digital. En este sentido, Cordones (2008) expresa que la evolución de la banca electrónica en Venezuela ha tenido un lento transitar, desde los primeros cajeros automáticos en el año 1987 cuando se crea la Corporación Suiche 7B C.A. como la primera empresa de interconexión bancaria, seguidamente en el año 1996 el Banco Mercantil hace la primera incursión en la red con una página web sobre información del banco pero es en 1997 cuando introduce realmente la banca electrónica vía web y ese mismo año incursionaron otras instituciones; algunas con innovaciones reales y otras simplemente adaptándose a lo que ya se consideraba casi un estándar en el sector.

Inicialmente la banca por Internet se utilizó para consulta de saldos, movimientos de cuentas, pagos de tarjetas de crédito, suspensión de cheques o chequeras, entre otras transacciones; para luego ampliar la cartera a pago de nóminas y transferencias de dinero entre cuentas del mismo titular y a terceros, pedir créditos, etc; y de más reciente data la incorporación de la banca móvil que ofrecen bancos como Mercantil, Provincial, Banesco, entre otros.

En el mismo orden de ideas, Lemus y Barreto (2008) expresan que para la banca:

“la capacidad de "atrapar" a los consumidores es decisiva. Todas las decisiones deberán encaminarse a dotar de beneficio y valor añadido al usuario (experiencia de navegación, relación calidad/precio del producto, tiempos de entrega, contacto directo y persona). Será imprescindible conocerlo y detectar sus necesidades, así como el establecimiento y mantenimiento de una relación directa y continua”. (p.27)

Para las instituciones bancarias venezolanas es necesario culturizar al cliente hacia el uso de las herramientas tecnológicas e igualmente es necesario el desarrollo de estas herramientas atendiendo las premisas de accesibilidad y usabilidad para que cada día sean más fáciles de utilizar; al mismo tiempo que deben innovar

continuamente su cartera de opciones, servicios o transacciones en línea aumentando la funcionalidad de estas herramientas; para ello se hace necesario que sus estrategias estén adecuadas según el nivel de preparación que posean para el trabajo en la red; reconociendo que las organizaciones capaces de comprender el cambio en la economía tradicional hacia lo que se conoce como la economía digital y han emergido o están en proceso de emerger hacia ella, son las organizaciones capaces de sobrevivir y crecer en la red y esto en la actualidad es característica indispensable para cualquier organización que pretenda ser exitosa.

En este sentido, Hartman, *et al* (2000) expresan que la preparación para la red (en inglés *Net Ready*) es el punto de partida para el establecimiento de las estrategias que permitan a las organizaciones operar efectivamente en la Internet. Esta preparación para la red representa la capacidad de las organizaciones para operar en la red al ritmo de evolución que esta y las TIC exigen; la cual es vista desde cuatro vertientes que ellos denominan “pilares” y a saber son: liderazgo, modelo organizacional, capacidad y tecnología.

De la puntuación de tales pilares, los autores han establecido unos niveles de preparación para la red que describen su conocimiento, perspectivas y orientan las estrategias a seguir para aprovechar la red como estrategia o modelo de negocio para lograr ventajas competitivas; encontrándose en total cinco niveles: visionarios, líderes, expertos, conocedores y agnósticos.

Por todo lo antes expuesto, esta investigación estriba en analizar el nivel de preparación para la red de la banca venezolana ante la inminente necesidad de competir en la economía digital dado el valor estratégico que las TIC poseen, y en especial las relacionadas con la red; ponderando y diagnosticando cada uno de los cuatro pilares para luego contrastar los resultados por cada uno de los subsectores que componen la banca: la banca pública y la privada. Para ello es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cómo se encuentran cada uno de los cuatro pilares de preparación para la red ante la Economía Digital en la banca pública y privada venezolana?

¿Cuál es el nivel de preparación para la red de la banca pública y privada venezolana?

¿Cuál se encuentra mejor preparada para la red, la banca pública o la banca privada?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

Analizar el nivel de preparación para la red en la banca pública y la banca privada venezolana ante la economía digital.

1.2.2. Objetivos Específicos

Determinar el estado en que se encuentran los pilares liderazgo, modelo empresarial, capacidades y tecnología en la banca pública y privada venezolana ante la economía digital.

Determinar el nivel de preparación para la red de la banca pública y privada venezolana ante la economía digital

Comparar el nivel de preparación para la red de la banca pública y la banca privada venezolana ante la economía digital

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se presentan los resultados de investigaciones previas relacionadas con banca electrónica y preparación para la red; también refleja las bases teóricas, enfoques y/o definiciones de términos que permiten contextualizar o acotar la investigación planteada desde el punto de vista teórico.

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Las siguientes investigaciones de Ordoñez (2005), Castro y Zavarce (2009, 2010), Pérez *et al* (2010) y Rivas (2006) permitieron tener una perspectiva sobre cómo aplicar el instrumento o modelo propuesto por Hartman *et al* (2000) y sirvieron de base para comprender cómo manejar y analizar los resultados obtenidos del mismo.

La investigación realizada por Ordoñez (2005) cuyo objetivo fue categorizar a los hospitales y clínicas en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara según la escala propuesta por los autores, representa un precedente sobre la aplicación del método propuesto por Hartman *et al* (2000) como resultados principales encontró debilidades en los cuatro pilares. En liderazgo se encuentra en debilidad media, en promedio el sector debe estar alerta ante los nuevos cambios impulsados por las TIC; deberán invertir recursos financieros, técnicos y humanos para aprovechar las oportunidades de la nueva economía y ser más competitivos. Con respecto al modelo de negocio la debilidad es alta, lo que significa que las instituciones saben qué es la red pero no están preparadas para hacer uso de ella. En atención a las competencias organizacionales el sector posee debilidad media por lo que presenta conocimientos

superiores al promedio acerca de cuestiones relativas a la preparación para las TIC, pero debe seguir trabajando en ello. En tecnología igualmente el sector se encuentra en debilidad media, se observa que carecen de una arquitectura robusta y completa que les permita desarrollar e implementar con rapidez las aplicaciones de las TIC.

Castro y Zavarce (2009) realizaron una investigación cuyo objetivo fue diagnosticar a los hoteles de la Isla de Margarita para determinar si eran aptos para aplicar el método Net Readiness Scorecard de Cisco System, propuesto por Hartman *et al* (ob cit) para el estudio de preparación para la red y competitividad la era digital el cual representa igualmente una referencia en cuanto la aplicación de dicho método o modelo. Esta investigación fue campo, utilizó la entrevista y la encuesta como técnicas de recolección de datos. Como principales hallazgos destacan que, del Registro Turístico Nacional (RTN), sólo los hoteles 4 y 5 estrellas tienen las características necesarias para poder aplicar el modelo antes mencionado. Igualmente, esta investigación sirvió como referente por la sistematización de teoría referente a TIC y competitividad.

Como complemento o continuación de lo anterior, la investigación de Castro y Zavarce (2010) tuvo como objetivo determinar el nivel de preparación de los hoteles 5 estrellas de la Isla de Margarita para competir en la economía digital. En esta investigación de campo se aplicó el instrumento propuesto por Hartman *et al* (2000) a los hoteles registrados en el RTN como cinco estrellas de la Isla de Margarita y que en el diagnóstico de su investigación previa había resultados aptos para tal fin. Luego del análisis de los cuatro pilares expresados por el modelo, como principales resultados se describen que el pilar Liderazgo posee el mejor nivel de preparación para la red y la más baja puntuación lo obtuvo el pilar Modelo Empresarial; sin embargo, los hoteles analizados se ubican en el nivel Expertos de la Red. Está investigación no sólo sirvió como referente en cuanto a la aplicación del modelo sino también como referencia por el análisis reflexivo sobre economía digital y la teorización sobre el método aplicado.

La investigación expuesta por Pérez *et al* (2010) cuyo objetivo fue determinar el grado de preparación para la red de los comedores de las universidades autónomas del país, al igual que los antecedentes anteriores, se convierte en referencia dada la aplicación del método *Net Ready*. También representa una referencia sobre el tipo y diseño de investigación aplicado, el cual se basó en un proceso investigativo de nivel descriptivo y un diseño de campo. Como resultado de esta investigación se obtuvo que, dado el valor *Net Ready* obtenido, los comedores de la Universidad de los Andes y la Universidad Central de Venezuela (núcleo Maracay) son los mejores preparados, encontrándose en la categoría Visionarios y los comedores menos preparados son los de la Universidad de Oriente (núcleos Monagas y Bolívar), Universidad Central de Venezuela (núcleo Caracas) y La Universidad del Zulia por lo que se encuentran en la categoría Agnóstico.

Otro referente en cuanto a la sistematización de teoría sobre economía digital lo representa la investigación expuesta por Rivas (2006) que tuvo como objetivo medir la preparación para acciones de gobierno electrónico en el Estado Vargas, de cara a una política eficiente y transparente, que permita la participación ciudadana aprovechando las TIC para luego proponer estrategias que permitan aprovechar las ventajas que ofrece el uso de las mismas y el e-gobierno para agilizar servicios e insertar a los ciudadanos en el uso de la tecnología. También se considera un referente por utilizar el mismo método de medición de preparación para la red. Esta investigación fue de tipo Proyecto Factible y como resultado presentó que la Gobernación del Estado Vargas se encuentra medianamente preparada para la red.

La investigación presentada por Figueroa (2008) representa un importante antecedente con respecto a economía digital. Esta investigación cuyo objetivo fue determinar los modelos de negocios digitales requeridos para las empresas procesadoras de productos del mar de la región oriental e Venezuela permitió conocer, a través de una investigación de campo a nivel descriptivo, el nivel de preparación para la red que poseen dichas empresas. Como principales conclusiones

se obtuvo que las empresas encuestadas poseen debilidades en los pilares liderazgo, modelo empresarial y capacidades; estando mejor posicionadas en cuanto a tecnología pero que por sí solo no es suficiente para apropiarse de un modelo de negocio digital. Este trabajo también se considera un referente por utilizar el mismo método de medición de preparación para la red.

Las investigaciones de Cordones (2008), Larrán y Muriel (2007) y Salazar (2014) son un antecedente con respecto a la banca y el impacto de las TIC en la misma, permitiendo obtener una perspectiva sobre el uso de las TIC como estrategias para obtener un buen posicionamiento competitivo en el sector.

El trabajo de Cordones (2008) cuyo objetivo fue analizar estrategias para desarrollar la banca por Internet en Venezuela es un importante antecedente pues siendo la Internet la red de redes, esta investigación destaca la existencia de un nicho de mercado de gran potencial que puede ser desarrollado tanto por la banca pública y privada, lo que refuerza la necesidad de que estas organizaciones deben estar preparadas para la red. Igualmente, esta investigación representa un gran aporte al analizar y sistematizar gran cantidad de información sobre el impacto de Internet en la banca, al mismo tiempo que expone estrategias para su efectivo desarrollo.

El objetivo de la investigación presentada por Larrán y Muriel (2007) fue analizar la banca por Internet como innovación tecnológica en el sector bancario español. Esta investigación representa un importante referente para la investigación dada la sistematización de teorías e información sobre las principales consecuencias de las innovaciones tecnológicas, en el negocio bancario, la banca por Internet como canal de distribución financiera alternativo, entre otros. Como conclusiones expresan que las innovaciones tecnológicas han transformado el modelo tradicional de negocio bancario, mejorando y cambiando la organización del negocio bancario tradicional e incluso desarrollando nuevos canales de distribución. También obtienen como

resultado de su investigación que existe una desconfianza generalizada hacia el uso de la red en las transacciones bancarias.

La investigación de Salazar (2014) tuvo como objetivo establecer el nivel de satisfacción de los usuarios de la banca virtual del Municipio Bermúdez del estado Sucre. Esta investigación de campo, descriptiva y no experimental se considera un referente dada la sistematización teórica con respecto a la banca, el impacto de las TIC en la misma y cómo es vista desde la perspectiva del usuario. Entre las conclusiones destacan el amplio abanico de productos que posee la banca virtual y el cambio de paradigma en la relación cliente-banco.

2.2. REFERENTES TEÓRICOS

Para Arias (1999) el basamento teórico comprende los conceptos y proposiciones que permiten constituir un punto de vista o enfoque determinado para explicar o afrontar el problema planteado. Esta investigación comprende dos grandes vertientes: Aspectos relacionados a la economía digital y aspectos relacionados a los cuatro pilares esenciales para la preparación para la red.

2.2.1. Economía digital

Hartman *et al* (2000) definen la economía digital (e-economía) como:

El campo de juego virtual en el que se llevan a cabo los negocios, se crea y se intercambia valor, tienen lugar las transacciones y maduran una serie de relaciones de tipo «uno a uno». Estos procesos pueden estar relacionados con actividades similares que tienen lugar en el mercado tradicional pero sin embargo son independientes de ellas.
(p.xix)

En este mismo orden de ideas, Rivas (2006) expresa:

Así pues, la economía digital en sentido ampliado –sector público, sector privado y resto del mundo –supone el abordaje de los negocios interconectados en red y su funcionamiento, así como sus aplicaciones a la salud, transporte de bienes, la generación de conocimiento, el diseño digital de bienes y finalmente el diseño y venta de bienes de forma digital (p. 59).

Por su parte, Castro (2011) refiere sobre el impacto de las TIC en la nueva economía y a su vez ésta sobre las organizaciones:

En la actualidad, se puede hablar de nueva economía o de economía digital en la medida en que las TIC, en especial Internet, están transformando y lo seguirán haciendo en el futuro, la dirección y organización de empresas y la competencia entre las mismas. La economía digital está afectando a las empresas u organizaciones, a las decisiones de localización, tamaño, estructura organizativa y relaciones con otras empresas, a la estructura de los mercados, a los precios de los bienes y servicios y a las características del mercado laboral, entre otros (p.52).

De lo anterior se desprende que la economía digital son todas aquellas transacciones que a través de las TIC y en especial de Internet hacen las organizaciones como parte de su modelo de negocio y que ha cambiado en gran medida la forma de hacer negocios y a las propias organizaciones. Castells (2004) refuerza este planteamiento cuando expresa que la economía digital altera sustancialmente cómo las organizaciones y las personas interactúan con su entorno comercial, en su concepción más amplia y replantea las tácticas y herramientas utilizadas por las organizaciones.

Del término economía digital se desprenden algunos conceptos que se encuentran inmersos dentro de ella, Hartman et al (2000) los describen como:

Comercio electrónico: un tipo particular de iniciativa de e-bussiness, centrada alrededor de transacciones individuales de negocio que utilizan la Red como medio de intercambio, incluyendo transacciones de negocio a negocio y de negocio a consumidor.

E-business: cualquier iniciativa Internet (táctica o estratégica) que transforma las relaciones de negocio, sean éstas, relaciones de negocio a negocio, de negocio a consumidor, intraempresariales o incluso entre dos consumidores (p.xx).

Lemus y Barreto (2008) destacan algunas características interesantes de la economía digital:

- Es una Economía Global: porque las transacciones rompen las barreras geográficas, cambiando el panorama de la competencia global.
- Es digital: ya que cualquiera que sea el formato de la información se convierte al lenguaje binario, permitiendo ahorrar espacio, organizar y facilitar el intercambio de información, estandarizando un lenguaje único.
- Las relaciones con los clientes cambian: debido a que hay un mayor acceso a información y posibilidades de interrelación entre los clientes y sus proveedores sus necesidades y exigencias aumentan en cuanto a nuevos y mejores productos/servicios
- Impacta la gestión de compras: gracias a Internet, las empresas tienen acceso a muchos proveedores; además pueden obtener mucha más información sobre los productos a adquirir como las características, precios, plazos de entrega, etc.
- Redefinición de los modelos de negocio: en la economía digital las organizaciones deben de dejar de pensar que los beneficios son producto del tamaño de la empresa, se centra en la innovación y la satisfacción del cliente.
- Concede mayor importancia al capital intelectual: los activos intangibles han adquirido un papel importante dentro de las organizaciones, se les otorga gran valor aunque no tengan dimensiones físicas.

Con lo anterior se denota que en la economía digital las empresas deben hacer profundos cambios en sus paradigmas para poder integrarse a este sistema económico signado por los avances tecnológicos, la importancia de la información, la redefinición de los factores espacio y tiempo y que todas las acciones deben centrarse en el usuario y su satisfacción.

Para estos elementos en la actualidad es indispensable la presencia de Internet que ha permitido establecer nuevos canales, estrategias, productos, servicios, entre otros, de los cuales no sólo se benefician las empresas sino también los consumidores; el negocio electrónico, como elemento de la economía digital, no necesariamente reemplaza la forma tradicional de hacer las cosas sino que se convierten en un nuevo canal para hacerlas, pero todo esto dependerá del tipo de negocio y el modelo que quiera implementar. En este sentido Petrella (2007) expresa que las oportunidades que ofrecen los nuevos negocios para los usuarios de los sistemas van desde el acceso a productos sin importar su ubicación geográfica, pasando por el ahorro de tiempo y dinero, mayores opciones, más información, entre otros; y para las empresas ampliar su cartera de oferta, mejor comunicación con el entorno, reducción de costos, etc.

Internet, y en general las TIC, están transformando a las organizaciones, sus relaciones y hasta las exigencias de sus propios clientes, por lo cual las organizaciones deben adoptar nuevas competencias para poder al menos sobrevivir en la red; sin embargo, esa no es la tendencia, las empresas aspiran destacar en la red y en la economía digital e incluso otras se desarrollan solamente de manera virtual.

Dentro de todas las actividades de *e-business* (negocio electrónico) se encuentra la banca electrónica o *e-banking*, que para Larrán y Muriel (2007) es la banca tradicional puesta a disposición de los clientes por medios electrónicos. Los mismos autores refieren que Internet permite el acceso y la operatividad desde cualquier y a cualquier hora y representa un nuevo modelo de negocio para el sector bancario que

requiere adaptaciones no sólo en las instituciones, sino en la sociedad en general.

La banca a través de Internet en la actualidad es un elemento casi indispensable en el sector, con mayor o menor grado de éxito, las instituciones bancarias ofrecen productos y servicios a través de ella de lo cual se apalancan otros sectores económicos incluso para realizar sus operaciones comerciales, de allí estriba la importancia (entre otros elementos) de conocer si estas instituciones se encuentran preparadas para operar en ese entorno.

2.2.1.1. Internet y banca en Venezuela

Internet es una red global que interconecta computadores a nivel mundial que permite acceder a un sinnúmero de recursos sin importar su ubicación; en este sentido y ampliando lo expresado en el apartado anterior, las siguientes líneas expresan el impacto que Internet (la red) tiene sobre la actividad bancaria.

Para Rodríguez (2007) Internet “no es una simple red de ordenadores, sino una red de redes, es decir, un conjunto de redes interconectadas a escala mundial con la particularidad de que cada una de ellas es independiente y autónoma.” (pag 2). Del Peso (2001) expresa que esta red es un fenómeno social que afecta a toda la sociedad, incluyendo a las empresas.

Según Bernal (2002), Internet como canal de distribución ha dado lugar a tres tipos de estrategias en el sector financiero: estrategia defensiva multicanal, que utiliza a Internet como canal complementario a las oficinas y otros medios de intermediación pero con el mismo costo; estrategia ofensiva multicanal, al igual que el anterior utiliza a Internet como canal complementario a las oficinas y otros medios de intermediación pero discriminando precios en función del canal elegido por el cliente;

y estrategia independiente, que crean filiales por Internet con marca y personalidad jurídica propias.

En relación a lo anterior, se puede decir que Internet, además de una red que interconecta nodos a nivel mundial representa un fenómeno que cambia la forma de interactuar las personas, empresas y en general cualquiera que se relacione con ella y ha abierto los canales de la globalización lo cual ha impactado en toda la sociedad. Uno de los sectores principalmente impactados es la banca porque ha encontrado, entre otras cosas, una vía para la difusión de sus productos y servicios

Los bancos, para Amparo y Armendariz (2000) son:

...son bancos en sentido material las empresas que realizan actividad bancaria, entendiendo por esta la intermediación en el crédito, en la medida en que reciben fondos del público, normalmente en forma de depósito irregular, que dedican, por cuenta propia, a la concesión de préstamos (P. 88).

En Venezuela el sector bancario está compuesto por dos subsectores, la banca pública y la banca privada, definidas según el artículo 3 de la Ley de Instituciones del Sector Bancario de 2010 como:

El sector bancario privado comprende el conjunto de instituciones privadas, que previa autorización del ente regulador se dedican a realizar actividades de intermediación financiera y que se denominarán en la presente Ley instituciones bancarias... El sector bancario público comprende el conjunto de entidades bancarias en cuyo capital social la República Bolivariana de Venezuela posee la mayoría accionaria, que estarán reguladas por la presente Ley en aquellos aspectos no contemplados en su marco legal. (p. 1)

Esa intermediación a la que hace referencia la definición está compuesta por múltiples actividades como transferencias, cesión de créditos, etc.; algunos de estos son prestados directamente en las oficinas de los diversos bancos, pero en la actualidad la mayoría presta servicios a través de medios electrónicos,

específicamente Internet. De esta nueva manera de hacer negocios se ha ido de la banca tradicional a la electrónica.

Entiéndase como banca tradicional aquella que se desarrolla a través de los canales cotidianos (red de agencias), donde todos los productos y servicios se dan de manera personal, con la desventaja de los largos tiempos de espera en estos establecimientos. La Banca Electrónica, según Escoto (2007) “Engloba todas aquellas operaciones bancarias que se realizan a través de medios electrónicos mediante dispositivos especiales accedidos por los usuarios” (p. 105), estos dispositivos pueden ser laptops, computadoras, Smart Phones, entre otros.

La banca electrónica, a través de la Internet, tiene como beneficios el bajo costo por operación, la ubicuidad, la no restricción horaria, el ahorro en material físico, y el más valorado por los usuarios, el ahorro en tiempo, entre otros. Entre los principales servicios ofrecidos a través de la banca por Internet se encuentran: consultas de o saldo en cuentas y tarjetas, transferencias, pago de tarjetas, solicitudes de estados de crédito, pago de servicios, afiliaciones automáticas de pagos, solicitudes de chequera, transacciones en divisa extranjera, entre otros.

Como reflexión a lo antes expuesto, Martínez (2002) expresa:

Si se toman en cuenta recientes avances de la ingeniería digital, como dinero y monederos electrónicos, e-commerce, transacciones business-to-business y otras modalidades de negocios en red donde la banca sirve de soporte, no resulta difícil suponer que, indistintamente de si la mayoría accionaria está en manos de nacionales o extranjeros, el norte de la banca mundial se ubica en tierras de Internet.

Ante este panorama, inevitable, los bancos que no se ajusten a las nuevas condiciones de competencia, tendrán que salir fuera del negocio, lo cual parece ser una clara tendencia (p.29).

Un fuerte motivador para que los bancos desarrollen la banca electrónica, aunado a las nuevas condiciones de competencia a la que hacía referencia la autora

citada en el párrafo anterior, es el hecho que pueden disminuir los costos de transacción, aumentando la rentabilidad de las operaciones, al mismo tiempo pueden captar un mayor número de usuarios.

Lo anteriormente descrito deja ver la comodidad que la banca por Internet o en línea, permitiendo comprender el impacto de Internet como un elemento en el cual, todos los bancos convergen para ofrecer sus servicios financieros; no pudiendo incluso concebir la banca sin la banca en línea por lo cual se ha convertido en un requisito casi indispensable en cualquier institución que quiera participar en el sector para ofrecer sus servicios bancarios.

Para una efectiva inmersión de los bancos en el mundo virtual, es necesaria una adaptación de la plataforma tecnológica para poder prestar los servicios; y dado que esto cambia en cierta manera su manera de hacer negocios, igualmente es necesario estructuras organizativas más flexibles y con líderes capaces de guiar a la institución hacia el mundo de la red. Todos estos elementos serán ampliados en el estudio de los cuatro pilares propuesto por Hartman *et al* (2000).

En Venezuela, el sistema financiero venezolano ha cambiado a lo largo de su historia, cambiando en cuanto al número de usuario, número de instituciones, fusiones, servicios, entre otros. Según SUDEBAN, para el año 2009 existían 59 instituciones bancarias, en la actualidad sólo quedan 35, para ese año el índice de bancarización se situaba en alrededor de 45% y para el 2013 oscila entre el 58,30% y 69,96%, lo que indica que hay un mayor número de usuarios para cada una de estas entidades, lo que ha supuesto un proceso de competitividad entre las instituciones haciéndolas buscar mejoras para sus servicios y acelerar las innovaciones necesarias para tener una plataforma tecnológica adecuada para el desarrollo de la banca electrónica, pues el crecimiento de los clientes bancarios venezolanos que utilizan Internet para visualizar sus cuentas y hacer transacciones está en pleno crecimiento.

Aunado a lo anterior, el surgimiento en franco crecimiento del comercio electrónico en el país hace que las organizaciones asuman otro papel, el de intermediador para el consumo electrónico, por lo cual la robustez del servicio es un factor determinante para las personas naturales y jurídicas que realizan intercambio electrónico mediante su intermediación.

Otro asunto de importancia que requirió de la preparación para la red por parte de la banca venezolana fue atender a las necesidades y requerimientos de todos sus clientes (personas naturales y jurídicas) con respecto a las transacciones, notificaciones e intermediación cliente-Comisión de Administración de Divisas (CADIVI). Lo anterior motivó a que, con más o menos éxito, todas las instituciones bancarias venezolanas tuvieran presencia en la red y para el año 2012 la revista Global Finance decretó como los mejores bancos venezolanos en línea a Citi y BBVA Banco Provincial.

Todas las iniciativas en el campo de la banca a través de Internet poseen un amplio marco regulatorio, empezando con la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela que en su artículo 112 faculta a todas las personas para realizar las actividades económicas de su preferencia sin ninguna otra limitación que la establecida en esta Constitución y demás Leyes; y complementado, entre otras, por las siguientes:

Ley de Instituciones del Sector Bancario: establece el marco legal para la constitución, funcionamiento, supervisión, inspección, control, regulación, vigilancia y sanción de las instituciones que operan en el sector bancario venezolano con el objeto de garantizar el funcionamiento de un sector bancario sólido, transparente, confiable y sustentable.

Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras: la cual entre sus artículos regula, entre otras cosas, la transferencia de fondos a través de medios

escritos, magnéticos, telefónicos o electrónicos dentro y fuera del país, igualmente establece que todo banco que aspire trabajar bajo la modalidad de banca virtual, debe estar autorizado por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. También establece sanciones para los fraudes electrónicos.

Decreto con Rango y Fuerza de Ley Sobre Mensaje de Datos y Firmas Electrónicas: Tiene por objeto, otorgar y reconocer la eficacia y valor jurídico a la firma electrónica, mensaje de datos, y toda información inteligible en formato electrónico atribuible a personas naturales y/o jurídicas.

Normas que Regulan el Uso de los Servicios de Banca Electrónica: Busca fomentar el uso seguro, ágil y a un bajo costo de los medios electrónicos como una alternativa para el descongestionamiento de las oficinas bancarias, su objetivo es velar por un desarrollo armónico y ordenado de la red de distribución de los servicios bancarios.

Ley Especial Contra los Delitos Informáticos: se tipifica en esta ley la protección integral de los sistemas tecnológicos e informáticos, además de expresar las sanciones para los delitos cometido en y mediante medios electrónicos

A manera de conclusión, en Venezuela las instituciones financieras se han incorporado en mayor o mayor o menor grado a la banca por Internet, lo cual ha generado cambios en su forma tradicional de hacer negocios, en su plataforma tecnológicas, entre otros elementos. La banca electrónica en Venezuela cuenta con un marco legal bastante completo que brinda seguridad jurídica a los servicios financieros prestados a través de este medio. Es indiscutible el impacto que internet ha tenido en los negocios y particularmente en la banca brinda innumerables beneficios a los usuarios y a las propias instituciones, por lo cual es difícil concebir al sector bancario sin la banca electrónica y en particular sin la banca por Internet.

2.2.2. Los cuatro pilares fundamentales de preparación para la red de *Et al*

La economía digital ha cambiado la forma cómo las organizaciones hacen negocio; para ello se han invertido grandes cantidades de dinero en el hardware y software necesario, sin embargo, en muchas de estas existe una brecha entre lo que se aspira lograr y lo que realmente se ha logrado y, en muchos casos, esta diferencia no se debe a problemas con la tecnología sino con la forma como esta encaja en el espíritu propio de la organización y sus miembros.

En este sentido Hartman *et al* (2000) exponen que existen cuatro ejes o pilares sobre los cuales las organizaciones deben centrar su atención si desean tener una efectiva preparación para el desarrollo de sus actividades en la red y poder operar en la e-economía. Estos cuatro pilares son: Liderazgo, Modelo Empresarial, Capacidad y Tecnología. Los autores expresan que una organización está preparada para la red cuando muestra capacidad para obtener de forma continua resultados satisfactorios en las áreas o pilares antes mencionados.

El Liderazgo representa la guía o impulso para que todos los miembros de la organización piensen y actúen según la e-economía. El Modelo Empresarial define la esencia de la empresa y su estructura. La Capacidad define la forma en que las organizaciones reaccionan a los cambios que ocurren en su entorno para aprovechar al máximo la red. Por último, la Tecnología hace referencia a la arquitectura y otros elementos asociados que sustentan o sobre el cual se desarrolla el modelo de negocio en la red.

2.2.2.1. Pilar Liderazgo

Este pilar hace referencia a que en las organizaciones debe haber líderes capaces de adaptarse e impulsar la nueva forma de hacer negocios, con amplias

habilidades de adaptación y comunicación efectiva, entre otros atributos. Hartman et al (2000) expresan:

El liderazgo requerido en la nueva economía digital comienza proporcionando los medios a todos los integrantes de la organización (desde el Consejero Delegado hasta el Conserje) para que piensen y actúen en términos económicos, para que utilicen herramientas de *e-business* y para que se sientan responsables en términos susceptibles de ser medidos. El mensaje fundamental de liderazgo debe ser: esta organización tiene una cultura web de principio a fin, y todos sus integrantes tienen la capacidad de actuar económicamente. El trabajo del líder consiste en promover esta visión mediante su ejemplo personal (p. 5)

Igualmente, los autores hacen referencia a líderes que saquen de sus oficinas procesos medulares como la toma de decisiones y de resolución de problemas asignarlos o distribuirlos entre los otros miembros de la organización. Además hacen referencia a un conjunto de actividades que los líderes deben llevar a cabo en sus organizaciones si quieren conducirlas al éxito en la red:

Optimizar los procesos de negocio: implica definir cómo satisfacer eficaz y eficientemente las demandas de los clientes, lo cual es la máxima prioridad. Lo cual puede implicar la ruptura de paradigmas preestablecidos en la forma tradicional de hacer las cosas.

Aceptar la ambigüedad y el caos: los líderes deben aceptar, comprender y trabajar en un ambiente de negocios cambiante; por lo cual deben ser capaces de pensar y de actuar con agilidad en entornos no predecibles y guiado por la tecnología

Modelar el *e-business* de arriba abajo: los líderes de las compañías preparadas para la Red extienden su existencia hacia todos los niveles y aspectos de la organización; fomentando no sólo su implementación sino también su uso, siendo su ejemplo la mejor manera de hacerlo a través de la adopción de una cultura electrónica extendida en toda la organización.

Evitar la aproximación gradual: “Los líderes de la e-economía saben que no es posible aproximarse de manera gradual a la Preparación para la Red” (p. 4). Para ello los líderes deben ser arriesgados en sus decisiones y visionarios

Ejecutar rápidamente: los líderes deben ser capaces de transgredir algunas reglas para lograr rápidamente lo que se quiere.

Acostumbrarse a pensar de manera anti-intuitiva: sugiere que los líderes no deben buscar el éxito, deben fijarse objetivos claros y alcanzarlos y el éxito vendrá solo después.

Comunicarse de manera adecuada: Los líderes en la e-economía se comunican electrónicamente, entre otros medios, por correo electrónico y promueven estos canales de comunicación entre sus subordinados, ayudando a los miembros de su equipo a comunicarse entre sí.

Cultivar una cultura de compartición de la información: El nuevo modelo de liderazgo impulsa la cultura de compartición de la información y gestión del conocimiento.

Exhibir los principios del liderazgo: el éxito en la preparación para la red, aun cuando los otros tres pilares se encontrarán en un nivel excelente, no puede lograrse sin el liderazgo; de allí estriba su importancia, porque es el pilar que pone realmente en marcha el éxito. Los otros pilares pueden comprarse o desarrollarse, pero el liderazgo es algo propio de los individuos.

En definitiva, se considera que, entre otras cosas, una organización se encuentra preparada para la red en términos de liderazgo es aquella que: resuelva en primer lugar los procesos de negocio, ejecute su visión de *e-business* en un marco de mediano plazo, comunique su visión a todos los niveles de la organización, se mantiene preparado para las oportunidades/amenazas propias de la e-economía, asume que el generar una ventaja competitiva mediante tecnologías de *e-business* es una prioridad fundamental, asume su responsabilidad ante los esfuerzos de e-

business, establezca una cultura de compartición de la información dando el ejemplo, etc.

2.2.2.2. Modelo Empresarial

Se refiere a la organización para el *e-business*, como procesos internos y la estructura de la organización; adecuando dicha estructura al marco operativo, los procesos de toma de decisiones y otros elementos del modelo empresarial.

Los autores Hartman *et al* (2000) expresan que “el modelo empresarial determina la naturaleza de las relaciones dentro de la organización, así como las relaciones entre los distintos actores que no pertenecen a la organización formal” (p. 13); implica control, responsabilidad y autoridad. También hacen referencia a que es crítico contar con un entorno de operación en red donde la organización pueda desviarse de la estrategia definida y que la estructura organizativa determinará la capacidad de la organización para implementar dichas estrategias.

Modelo empresarial y marco operativo

Hartman *et al* (2000) enuncian que el modelo empresarial es aquel que “define las estructuras, papeles y responsabilidades de una organización, así como la autoridad que sirve de soporte para la toma de decisiones dentro de la misma” (p. 14), sin preocuparse del detalle de los procesos. Incluye los estándares globales, la visión y la funcionalidad, los modelos de financiación y la gestión financiera. Para las compañías que se preparan para el trabajo en la red necesitan usualmente comités de gestión de alto nivel; sin embargo, cada empresa puede organizarse para el *e-business* de diferentes maneras.

El marco operativo consta de cuatro elementos:

Modelo empresarial: define el propósito y estructura del órgano que gestionará y asignará las responsabilidades de *e-business*; este órgano se encargará, entre otras cosas, de fomentar una mejor coordinación, asegurar la coherencia de la toma de decisiones en toda la organización, conseguir objetivos específicos y mensurables, conceder la autoridad para llevar a cabo actividades y dar cuentas de las acciones realizadas. Este órgano de gestión establece las normas y las directivas, pero quienes las ponen en práctica son las unidades de negocio.

Procesos de toma de decisiones: definen los mecanismos de financiación y de toma de decisiones para las actividades cotidianas de planificación y gestión. Pudiendo estructurarse en mecanismos de toma de decisiones (cómo se tomará la decisión), modelos de financiación (cómo se asignarán los fondos) y procesos de apelación (quien y como se sanciona).

Directivas y estándares: definen directrices para la implementación y para el control de los resultados, es decir, definen los niveles de servicio. Los estándares son las directrices de carácter ético. La estandarización puede tener lugar en las unidades de negocio, con poca estandarización de carácter corporativo, o los estándares pueden ser dictados por un órgano central que supervise estrechamente a las unidades de negocio. La implementación o puesta en práctica debe detallar si el cumplimiento de las directivas y estándares puede ser simplemente fomentado o puede ser estrictamente obligatorio.

Objetivos y métricas: Hartman et al (2000) expresan que “Los objetivos y métricas definen los resultados empresariales buscados y las medidas en que se basan las directivas de administración económica y las decisiones de inversión” (p.16). El alcance de las métricas depende de que cada órgano de gestión determine hasta qué punto van a ser aplicables las métricas, especificar qué métricas desean y cómo deben realizarse las medidas; también debería especificarse hasta qué punto son imperativas

las métricas y dejar los detalles a las unidades de negocio. La responsabilidad puede establecerse en la unidad de negocio o en un órgano de gestión.

Métricas: es necesario saber qué se está midiendo

Las compañías preparadas para la Red realizan medición, control y retroalimentación. Las métricas deben ser claras y con responsabilidades definidas. Se deben contestar lo siguiente: ¿Cómo pueden cuantificarse las iniciativas de *e-business*? ¿Cómo puede medirse un objetivo que se niega, por su propia naturaleza, a ajustarse a ningún tipo de molde? ¿Qué métricas tienen sentido y cómo se pueden aplicar?, etc.

Responsabilidad

Mientras más comprometidos estén los responsables, mayor es la garantía de éxito para una organización que aspire a triunfar en la economía digital. Es imperante definir correctamente las relaciones y mantener su control, porque la responsabilidad es compartida también entre los socios estratégicos, los proveedores de servicios, los miembros de la cadena de suministro, los agentes y otros actores externos. Las organizaciones preparadas para la Red deben utilizar la asignación de responsabilidades como sistema de protección frente a los intrusos que traten de introducirse en los puntos vulnerables de la cadena de suministro. Esto implica compartir información con todos estos agentes externos y el asunto estriba en que tanto compartir y con quien.

Confianza: no sólo superficial

Hartman et al (2000) expresan que “La confianza es un elemento esencial de todas las transacciones virtuales de carácter Comercial” (p.18). Las organizaciones preparadas para la Red deben transmitir una imagen de confianza, demostrar que se puede confiar en ellas y reconocer lo vital de mantener esa imagen. El éxito se logra al establecer relaciones basadas realmente en confianza con cada nuevo colaborador o empleado. Para ello es necesario arraigar valores éticos claramente definidos.

Principios del modelo empresarial

Hartman et al (2000) indican que “Nuestro análisis de las compañías que mayor éxito han tenido en la Preparación para la Red confirma que han desarrollado modelos empresariales maduros y flexibles” (p.18); que funcionen según los siguientes principios:

Establezca equipos multidisciplinares: estos equipos deben incluir un componente empresarial y un componente tecnológico, olvidándose de las fronteras y centrándose en lo que más importe a los clientes.

Exija resultados a corto plazo: equipos pequeños de resultados rápidos, centrados inicialmente en acciones de alto impacto y resultados rápidos.

Fomente de manera activa el uso de aplicaciones de *e-business*: implica transformar el comportamiento de los clientes, colaboradores, proveedores y empleados hacia el uso de las aplicaciones.

Haga del *e-business* una actividad de carácter empresarial, no una función de carácter tecnológico: Los gerentes deben estar implicados en la selección, implementación y obtención de los beneficios del *e-business*; esta no es una función de los ejecutivos del área de tecnologías de la información.

Haga que las decisiones de financiación de *e-business* se asemejen a las demás decisiones de financiación empresarial: los criterios de rentabilidad son los que deben privar al tomar decisiones de financiación de *e-business* como con cualquier otra actividad dentro del negocio. Se deben priorizar los proyectos.

Establezca un consejo de gestión multidisciplinar que incluya componentes de *e-business*, tecnológicos y de desarrollo de la necesaria cultura empresarial: con el fin de “vender” la preparación para la red dentro de la organización desde las tres perspectivas. Los miembros deben estar alineados con su visión y convencidos de que cualquier resistencia hacia el uso o incorporación sería inútil. Este consejo de gestión debe encargarse de tomar las decisiones sobre comenzar, no comenzar o cancelar cualquier proyecto.

Haga que el departamento de tecnologías de la información adopte un papel ejecutor propio del libre mercado: este departamento debería convertirse en el “catalizador del *e-business*” sirviendo de referencia a la organización para lo relativo a cuestiones tecnológicas; pero de él no dependerán directamente las decisiones en este sentido.

Lo antes descrito, si la empresa no es una empresa nativa de la red sino una en busca de preparación para la misma, son elementos que deben irse integrando en la gestión empresarial y que obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar mejorando así la competitividad.

2.2.2.3. Capacidades

Las capacidades en términos de preparación para la red implican la predisposición y actitud hacia los cambios, adaptación, entre otros por parte de la organización ante el aprovechamiento de las TIC, lo que implica el aprendizaje y la asimilación tecnológica.

Hartman *et al* (2000:20) expresan que “Las empresas preparadas para la Red saben cómo coordinar las relaciones entre la capacidad de liderazgo, el modelo empresarial y la tecnología. Nosotros denominamos «capacidades» a la habilidad para navegar entre este conjunto de valores”; es decir, que la capacidad tiene que ver con cómo se aprovechan los recursos y habilidades.

Los líderes de organizaciones preparadas para la red deben ser capaces de atender múltiples sucesos y sus consecuencias, para que esta responda adecuadamente y sin perder su identidad. La tecnología debe permitir conectividad en tiempo real a todos los recursos que necesite la organización y su entorno directo. Igualmente, en estas organizaciones se debe desarrollar formas de coordinar estos elementos.

Para comprender capacidades necesarias para la preparación para la red es necesario descifrar cinco componentes:

Complejidad: las organizaciones deben ser capaces de trabajar en entornos complejos y cambiantes. La globalización complejiza el entorno de las organizaciones porque exige actividad en tiempo real y altos niveles de competencia; a la vez que han aumentado las expectativas de los clientes y el entorno de competencia. La red rompió las barreras de espacio-tiempo y difuminó las fronteras. En la red, la brecha entre el líder de mercado y sus competidores se acrecienta día a día, por lo cual resulta difícil mantenerse en la punta sin buenas estrategias; es necesario aprender cómo adaptarse con rapidez al cambio (de hábitos, de mercados, etc).

Concurrencia: implica que todo sucede al mismo tiempo, que la discontinuidad es la norma y que los procesos ya son no lineales; también que existen una multiplicidad de variables que convergen por lo cual se requieren habilidades para trabajar atendiendo a todos esos elementos.

Coherencia: define la integridad de una empresa. Una organización preparada para la Red puede cambiar ciertos aspectos en función de los mercados y el momento, pero sin perder su propio espacio de mercado y su esencia. Una organización preparada para la red consigue coherencia si logra vincular efectivamente lo externo y lo interno y la comunicación juega un papel importantísimo.

Conectividad: la conectividad va más allá de los meros aspectos técnicos de la conectividad; implica lo que subyace detrás de ella como la gestión del conocimiento que es un prerequisite indispensable para la preparación para la red. Por lo cual, además de incorporar a los nuevos mecanismos de conectividad en las actividades cotidianas se debe institucionalizar el valor del compartir el conocimiento, de no ser así se estaría limitando el potencial de la tecnología. Las organizaciones preparadas para la red deben tener líderes que fomenten la cultura de la compartir el conocimiento, lo prediquen con su ejemplo y exijan que los demás hagan lo mismo.

Coordinación: implica que, para obtener beneficio mutuo, las organizaciones pueden asociarse, pero ambas partes deben velar por una cuidadosa coordinación que conlleva a una asignación de responsabilidades claras para que puedan cumplir cabalmente con sus respectivos objetivos y contribuciones.

Principios relativos a la capacidad

La preparación para la red requiere que las organizaciones desarrollen las siguientes capacidades: experiencia en la gestión de múltiples relaciones, asumir un estado de cambio rápido y constante, transmitir los cambios con rapidez a través de la organización, identificar y asignar prioridades a las oportunidades de *e-business*, llevar a cabo las tareas de manera implacable, disponer de las habilidades operativas y de las capacidades técnicas necesarias para llevar a cabo iniciativas Internet, y saber cuándo mantener la apuesta y cuándo retirarse.

2.2.2.4. Tecnología.

Este es otro de los pilares fundamentales del éxito de la economía digital porque permite la construcción y desarrollo de la plataforma de software y hardware para crear soluciones de *e-business*. Rivas (2006) expresa que en este pilar se deben respetar los siguientes principios: capacidad de construir e implantar estándares en toda la empresa, infraestructura capaz de ser repotenciada, estrategia tecnológica dirigida por criterios empresariales, lo simple, ante todo, recursos humanos alineados con los objetivos empresariales y un modelo maduro para decidir si se debe comprar o desarrollar.

Con una arquitectura tecnológica robusta los líderes pueden implementar soluciones con mayor rapidez y a menor costo para aprovechar las oportunidades emergentes. Esta arquitectura debe estar basada en estándares para una mejor compatibilidad y escalabilidad; evitando rediseños por cada aplicación, duplicidad innecesaria en componentes, entre otros. Las organizaciones preparadas para la Red votan por la simplicidad, la estandarización y la flexibilidad en el *e-business*.

En la mayoría de los casos es recomendable adquirir la tecnología y los procesos en lugar de desarrollarlos *in house*; esto permitirá ahorrar tiempo y dinero y minimizan los riesgos asociados al fracaso en el desarrollo; claro está, que si el desarrollo es para un proceso medular en la organización, si se justifica que se haga dentro de la empresa porque una alternativa comercial podría disminuir la ventaja estratégica.

El comprender que las decisiones sobre TIC impactan y se relacionan estrechamente con los asuntos gerenciales es necesario para asimilar los cambios en los modelos de negocios que devienen.

Principios tecnológicos

Los autores Hartman et al (2000) son enfáticos al referir que:

Incluso la mejor de las tecnologías es inútil, por sí sola, para hacer que una empresa esté preparada para la Red, cuando faltan los otros elementos necesarios. Y, sin embargo, sin acceso a la tecnología, la Preparación para la Red resulta ciertamente difícil de alcanzar (p.32).

En este sentido, dada la importancia de la tecnología, para lograr la preparación para la red las organizaciones deben respetar los siguientes principios: capacidad de construir e implantar estándares en toda empresa (estándares en infraestructura, aplicaciones, etc), escalabilidad demostrada (que pueda crecer o ser reducida), estrategia tecnológica dirigida por criterios empresariales (visión corporativa global del negocio y de la tecnología), insistencia en la simplicidad (ambiente interno y externo complejo), recursos humanos alineados con los objetivos empresariales (sacar el máximo provecho del talento de las personas) y un modelo maduro para decidir si se debe comprar o desarrollar.

Como conclusión se deriva que la preparación para la Red, según los autores *Et al* (2000), se sustenta en cuatro pilares: el liderazgo, el modelo empresarial, las capacidades y la tecnología. Donde la tecnología y el liderazgo tienen un papel preponderante; el primero por ser la plataforma que permite a la empresa operar en la red y el segundo porque es el motor que pone en marcha a los otros pilares. Con respecto al modelo empresarial, implica la transformación necesaria en la organización con respecto a la base de la responsabilidad, control, autoridad, manejo de conflictos, conocimiento de los nuevos roles y nuevo esquema de relaciones internas y externas. Para finalizar, en relación a las capacidades o competencias organizacionales para las empresas orientadas a la red, deben promover la gestión del conocimiento, adaptabilidad, manejo de múltiples elementos simultáneamente, entre otros.

Las empresas que desean operar en la red deben estar conscientes de la insostenibilidad de los viejos paradigmas en cuanto a las rígidas estructuras, la concentración de decisiones, actividades y conocimientos en unos pocos y a viejos modelos de negocios que tienen cuesta arriba operar con equidad en el mundo de la economía digital donde la presencia en la red es casi un requisito obligatorio para poder mantener un nivel aceptable de competitividad en el sector y este es el caso particular del sector bancario donde la banca en línea y otros servicios prestados a través de la red son casi una norma por lo cual la búsqueda del liderazgo y la innovación son una constante a nivel mundial para buena parte de los competidores. Ante los planteamientos hasta aquí expuestos, se hace necesario resaltar la necesidad de realizar análisis al sector bancario venezolano para determinar su nivel de preparación para operar en la red dada la importancia del sector no solo con respecto a sus clientes directos, sino también por el impacto que este sector posee sobre los otros sectores económicos y que se sirven de su presencia en la red.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se define de manera detallada la metodología en la cual se sustenta la investigación, describiendo la población, muestra, tipo y nivel de investigación, entre otros.

En esta investigación se considera ajustada al paradigma cuantitativo tomando como referencia a Bernal (2006) que expresa que este paradigma permite medir las características de los fenómenos sociales dado que se caracterizara a cada uno de las instituciones pertenecientes al sector bancario venezolano con respecto a su preparación para la red siguiendo el modelo propuesto por Hartman *et al* (2000) que permite medir las variables liderazgo, modelo empresarial, capacidad y tecnología que luego se procesarán y analizarán mediante métodos estadísticos deductivos. La investigación también se considera ajustada a ese paradigma por ser positivista, objetiva y estar orientada a resultados específicos que es determinar el nivel de preparación para la red de la banca pública y privada venezolana.

3.1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación según Arias (1999) indica el “grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p.19). Puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa.

La investigación se considera como descriptiva pues de los datos recopilados se realiza una descripción exacta de la realidad e interpretaciones en base a la misma; describiendo el nivel de preparación para la red tomando como referencia la puntuación obtenida en cada uno de los pilares fundamentales propuestos por Hartman, *et al* (2000): liderazgo, modelo organizacional, capacidad y tecnología;

mediante el indicador *Net Ready*. Arias (ob cit) refiere que este nivel de investigación consiste en la caracterización de un hecho.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación hace referencia a las estrategias que se adoptan para dar respuesta a la investigación planteada, las cuales pueden ser: documentales, de campo y experimental.

Dado que los datos se recolectaron en el propio sitio donde el objeto de estudio se produce, específicamente en la Agencia Principal de cada una de las entidades bancarias que componen el sistema bancario venezolano, esta investigación se considera de Campo; tomando como referencia a Arias (1999) que expresa que en la investigación de campo se recolectan los datos directamente de la realidad sin manipular ninguna variable.

Igualmente se considera esta investigación como no experimental, transeccional descriptiva dado que, además de no manipular ninguna variable, el estudio se realizó en un momento determinado y se describen los niveles de cada una de las variables estudiadas; siguiendo como referencia lo establecido por Hernández *et al* (2006). En este sentido, particularmente se aplicó un instrumento para medir la preparación para la red que incluye a las variables liderazgo, modelo empresarial, capacidad y tecnología en una única oportunidad a cada una de las instituciones bancarias, para luego describir el estado de cada una de ella y el grado de preparación para la red siguiendo la tabulación del modelo de Hartman *et al* (2000).

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Arias (1999) refiere que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 25) y los instrumentos “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.25). En este sentido, las técnicas de recolección utilizadas fueron la observación directa, la encuesta y la revisión documental; y como instrumentos se utilizaron fichas y el cuestionario de preparación a la red propuesto por Hartman *et al* (2000) que consta de 20 items como se muestra a continuación.

Cuadro 1. Test de preparación para la red

1 Totalmente en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Neutral	4 Algo de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Liderazgo				
Los ejecutivos de alto nivel son conscientes de las oportunidades/amenazas que la economía posibilita.				1 2 3 4 5
Nuestras actividades actuales de <i>e-business</i> están bien integradas con nuestras estrategias empresariales.				1 2 3 4 5
Nuestra organización exhibe una cultura de compartición de la información en el ámbito corporativo.				1 2 3 4 5
Nuestra organización dispone de un plan publicado y aceptado, de entre 12 y 18 meses, para la obtención del éxito en el <i>e-business</i> .				1 2 3 4 5
Nuestros esfuerzos de <i>e-business</i> enfatizan los aspectos estratégicos y la creación de valor por encima de la eficiencia operativa.				1 2 3 4 5
Modelo empresarial				
Nuestra organización dispone de un proceso administrativo estándar para el desarrollo de los planes de negocio de las iniciativas de <i>e-business</i> .				1 2 3 4 5
Hemos establecido métricas para evaluar el impacto de nuestras iniciativas de <i>e-business</i> .				1 2 3 4 5
Hemos definido claramente los papeles, las responsabilidades y el control para las iniciativas de <i>e-business</i> .				1 2 3 4 5
Hemos asignado a nuestros proyectos de <i>e-business</i> el personal y los incentivos adecuados para alcanzar nuestros objetivos.				1 2 3 4 5
El departamento de tecnologías de la información es considerado como un socio para el <i>e-business</i> , que proporciona servicios de consultoría Internet a las unidades de negocio.				1 2 3 4 5

Cuadro 2. Continuación...

Capacidades	
La empresa es capaz de asumir un cambio rápido y continuado.	1 2 3 4 5
Ejecutamos la labor de manera implacable a la hora de implementar soluciones de <i>e-business</i> (por ejemplo, de 3 a 6 personas trabajando durante tres meses).	1 2 3 4 5
Los gerentes de las unidades de negocio tienen buenos conocimientos sobre Internet y el departamento de tecnologías de la información tiene buenos conocimientos sobre las cuestiones empresariales.	1 2 3 4 5
Tenemos experiencia gestionando relaciones múltiples (tanto internas como externas) simultáneamente y de manera efectiva.	1 2 3 4 5
Podemos formar y disolver rápidamente relaciones/alianzas (construcción y gestión de un e-cosistema).	1 2 3 4 5
Tecnología	
Disponemos de una infraestructura estándar y bien establecida de tecnologías de la información en toda la empresa.	1 2 3 4 5
Tenemos la infraestructura tecnológica necesaria (servicios de red, hardware, seguridad).	1 2 3 4 5
Nuestras soluciones son suficientemente flexibles como para permitir los cambios (internos y externos).	1 2 3 4 5
Nuestras soluciones son personalizables de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes.	1 2 3 4 5
La gran mayoría de nuestros nuevos desarrollos de aplicaciones están orientados al <i>e-business</i> .	1 2 3 4 5

Fuente: Hartman et al (2000)

Este instrumento está validado por sus autores y ampliamente utilizado a nivel mundial.

3.4. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Los datos obtenidos con el instrumento de preparación para la red se tabularon y graficaron mediante el software Microsoft Excel 2014 perteneciente al paquete ofimático Microsoft Office 2014; para luego analizarles mediante estadística descriptiva.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio abarca a las 31 instituciones bancarias que conforman el sistema bancario venezolano, según el registro de SUDEBAN a diciembre de 2017¹, a saber:

Banca Universal

1. Banesco Banco Universal, C.A
2. Banco Provincial, S.A. Banco Universal
3. Banco Mercantil, C.A. Banco Universal
4. Banco Occidental de Descuento, Banco Universal, C.A.
5. Banco Nacional De Crédito, C.A.
6. Banco del Caribe, C.A. Banco Universal
7. Banco Exterior, C.A. Banco Universal
8. Venezolano De Crédito, S.A. Banco Universal
9. Fondo Común, C.A. Banco Universal
10. Banplus Banco Universal, C.A.
11. Banco Caroní, C.A., Banco Universal
12. Banco Sofitasa, Banco Universal, C.A.
13. Banco Plaza, C.A., Banco Universal
14. Banco Activo, C.A. Banco Universal
15. Del Sur Banco Universal, C.A.
16. 100% Banco, Banco Universal, C.A.

¹ Según el [Boletín Trimestral de Estadística del Sector Bancario en totales y por banco del Activo, Pasivo, Patrimonio y Estado de Resultados, al cierre de cada trimestre. Notas metodológicas, Normas Prudenciales y Fusiones y Transformaciones.](#)

- 17. Bancamiga, Banco Universal, C.A
- 18. Citibank, N.A. Banco Universal
- 19. Novo Banco, S.A.
- 20. Internacional De Desarrollo, C.A. Banco Universal
- 21. Banco De Venezuela, S.A. Banco Universal (*)
- 22. Banco Bicentenario del Pueblo, de la Clase Obrera, Mujer y Comunas, Banco Universal, C.A. (*)
- 23. Banco Del Tesoro, C.A. Banco Universal (*)
- 24. Banco de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, Banco Universal, C.A. (*)

Banca Comercial

- 25. Banco De Exportación Y Comercio, C.A.

Banca con Leyes Especiales

- 26. Banco Agrícola De Venezuela, C.A. Banco Universal (*)
- 27. Banco De Comercio Exterior, C.A. (Bancoex) (*)

Banca Microfinanciera

- 28. Bancrecer, S.A. Banco Microfinanciero
- 29. Mi Banco, Banco Microfinanciero, C.A.
- 30. Banco De La Gente Emprendedora (Bangente), C.A.

Institutos Municipales de Crédito

- 31. Instituto Municipal De Crédito Popular (IMCP) (*)
(*) Banca pública

Según lo dispuesto por SUDEBAN, estas instituciones se catalogarán como se observa en la Tabla 3:

Tabla 3. Numero de instituciones del sector bancario venezolano.

SUBSECTOR	NÚMERO DE INSTITUCIONES DEL SECTOR BANCARIO		
	Privadas	Del Estado	Total
Banca Universal	20	4	24
Banca Comercial	1	-	1
Banca con Leyes Especiales	-	2	2
Banca Microfinanciera	3	-	3
Banca de Desarrollo	-	-	-
Instituto Municipal de Crédito	-	1	1
T O T A L	24	7	31

Fuente: SUDEBAN (2017)

Dada que la población es finita y su número es pequeño, no se realizó cálculo de muestra, se tomó la totalidad de la población como objeto de estudio por lo cual se utilizó método el censo; este es el método aplicado cuando la población es finita y cada uno de sus integrantes es fácilmente identificable y accesible por el investigador.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. CONTEXTUALIZACIÓN ANTES DE LA APLICACIÓN DEL TEST *NET READY*

Para obtener los datos necesarios para la presentación de resultados de acuerdo con los objetivos establecidos, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de información referente a la banca venezolana, incluyendo su presencia en línea y regulaciones a través de SUDEBAN; con esto se buscaba tener en claro si tienen presencia o no en la red y cuál es el marco legal que le rige.

El marco legal fue descrito anteriormente en el Capítulo II de este trabajo, y en el país se encuentran plenamente sentadas las bases para que la banca implemente servicios digitales. Con respecto al análisis de cada banca en función a los productos y servicios digitales que ofrece se obtuvo lo siguiente:

- **Banesco Banco Universal, C.A.** ofrece una amplia gama de servicios en línea a través de su plataforma BanescOnline, incluyendo cuentas, tarjetas, créditos, inversiones, fideicomisos y seguros. Su aplicación móvil se llama BanescoMovil y contempla un buen cúmulo de facciones.
- **Banco Provincial, S.A. Banco Universal** cuenta con servicios en línea a través de su plataforma Provinet y su App del mismo nombre, que incluye transferencias, pagos de servicios y tarjetas de crédito, entre otros.
- **Banco Mercantil, C.A. Banco Universal** brinda servicios en línea a través de su plataforma Mercantil en Línea, que incluye consulta de saldos y movimientos, transferencias, pagos de servicios y tarjetas de crédito, compra y venta de divisas y solicitud de referencias bancarias. Y mediante la App Mercantil Banco puede realizar fácilmente las operaciones básicas

- **Banco Occidental de Descuento, Banco Universal, C.A.** proporciona servicios en línea a través de su plataforma Banca Digital BOD, que incluye consulta de cuentas, créditos y tarjetas de crédito, transferencias y pagos móviles. No cuenta con App.
- **Banco Nacional De Crédito, C.A.** ofrece servicios en línea a través de su plataforma BNCNET, que incluye consulta de cuentas y tarjetas de crédito, transferencias y pagos móviles. Su aplicación móvil se llama simplemente BNC y permite muchas de las funcionalidades de BNCNET.
- **Banco del Caribe, C.A. Banco Universal** tiene servicios en línea a través de su aplicación Mi Conexión Bancaribe Digital, que incluye consulta de cuentas y tarjetas de crédito, transferencias y pagos móviles. Para el año 2018 aún no cuenta con App.
- **Banco Exterior, C.A. Banco Universal** proporciona servicios en línea a través de su plataforma Exterior NEXO en línea y la App Nexo Pago Movil, que incluye consulta de cuentas y tarjetas de crédito, transferencias y pagos móviles.
- **Banco Venezolano de Crédito** facilita servicios de banca en línea únicamente a través de su plataforma en línea Venezolano Online.
- **Fondo Común, C.A. Banco Universal** suministra servicios de transferencias, pago móvil y otras funciones a través de su sitio web, la App BFC Móvil y la App BFC Comercio (para clientes comerciales).
- **Banplus Banco Universal, C.A.** provee servicios financieros en línea a través de su sitio web. Para el año 2018 no cuenta con aplicación móvil.
- **Banco Caroní, C.A., Banco Universal** ofrece servicios a través de su sitio web para consultas, transferencias y otras funciones.

- **Banco Sofitasa, Banco Universal, C.A.** contempla varios servicios online a través de su sitio web y una aplicación básica para efectuar pago móvil.
- **Banco Plaza, C.A., Banco Universal** su plataforma en línea Tu Plaza en Línea Personas y una insipiente app mantiene servicios en línea de información, consulta, transferencias y algunos otros pocos.
- **Banco Activo, C.A. Banco Universal** con su plataforma en línea Activo en Línea y su sitio web informativo mantienen contacto con sus clientes y ofrecen las operaciones básicas. Para el año 2018 no cuentan con App.
- **Del Sur Banco Universal, C.A.:** cuenta con un sitio web informativo y pocas funciones. Para el año 2018 no tienen App.
- **100% Banco, Banco Universal, C.A.** ofrece servicios de banca en línea a través de su sitio web. Para el año 2018 no tienen App.
- **Bancamiga, Banco Universal, C.A.** tiene servicios digitales a través de su sitio web y su app Bancamiga Suite con diversas operaciones financieras.
- **Citibank, N.A. Banco Universal** es una corporación internacional que opera en Venezuela desde hace muchos años. Esta corporación financiera brinda servicios básicos a sus clientes a través del sitio web corporativo y al 2018 no cuentan con App oficial.
- **Novo Banco, S.A.** es el anteriormente denominado Banco Espirito Santo y pertenece al Banco Multinacional Espirito Santo de Portugal. Su sitio web ofrece información actualizada a sus clientes y a través de NBnet brindan algunas operaciones financieras a sus clientes como consultas, transferencia, autorizaciones, etc. No tiene App.
- **Internacional De Desarrollo, C.A. Banco Universal** es un banco que no ofrece a sus clientes ningún tipo de operaciones a través de internet o App,

solo cuenta con un sitio web informativo.

- **Banco De Venezuela, S.A. Banco Universal** ofrece una amplia gama de servicios digitales a través de su aplicación móvil BDV App y su plataforma en línea BDVenlínea. Algunos de los servicios que puedes encontrar son: recargar tu saldo, pagar tus compras, PagomóvilBDV, pago de servicios, etc.
- **Banco Bicentenario del Pueblo, de la Clase Obrera, Mujer y Comunas, Banco Universal, C.A.** brinda una variedad de servicios digitales a través de su plataforma en línea Bicentenario en Línea. Algunos de los servicios que puedes encontrar son: Pago móvil interbancario, consultar tus saldos y movimientos, transferir dinero a cuentas propias o de terceros, pagar tus tarjetas de crédito y servicios públicos, etc. Al año 2018 no cuenta con App.
- **Banco Del Tesoro, C.A. Banco Universal** provee de una variedad de servicios digitales y a través de redes como, por ejemplo: Banco en línea, Pago móvil y Telebanco. Con las App no fue sino hasta el año 2019 que ofreció Tesoro Pago Móvil.
- **Banco de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, Banco Universal, C.A.** a través de su sitio web ofrece un sistema para consulta de cuentas y movimientos, solicitudes de préstamos y otros servicios. Al 2018 no cuenta con aplicación para móviles.
- **Banco de Exportación y Comercio, C.A.** este banco contaba con solo un sitio web informativo sin servicios al cliente. Fue liquidado el 19 de julio de 2021 según resolución de la Superintendencia de Instituciones del Sector Bancario (Sudeban).
- **Banco Agrícola De Venezuela, C.A. Banco Universal** a través de su banca en línea y aplicación móvil permite a los clientes realizar una variedad de transacciones, incluyendo: Consultar saldos y movimientos, realizar

transferencias, pagar facturas, solicitar préstamos, pago móvil solo a clientes del mismo banco, etc.

- **Banco De Comercio Exterior, C.A. (Bancoex)** ofrece una variedad de servicios digitales, que incluyen: la banca en línea donde los clientes pueden acceder a sus cuentas, realizar transacciones y pagar facturas en línea a cualquier hora del día o de la noche. Sin App conocida para el año 2018.
- **Bancrecer, S.A. Banco Microfinanciero** a través de su sitio web y su app Pag@Ya Bancrecer ofrece servicios de banca en línea y pago móvil interbancario.
- **Mi Banco, Banco Microfinanciero, C.A.** brinda una variedad de servicios digitales como la Banca en línea que permite a los clientes acceder a sus cuentas y realizar transacciones y Pago móvil que permite a los clientes hacer compras y transferir dinero a otros usuarios de Mi Banco. Al 2018 no cuenta con aplicación móvil.
- **Banco De La Gente Emprendedora (Bangente), C.A.** cuenta con servicios de banca en línea a través de su sitio web para consultas, transferencias y otros procesos. No tiene App.
- **Instituto Municipal De Crédito Popular (IMCP)** solo posee un sitio web con información de interés a los usuarios con servicio de descargas, pero no transaccional. No cuenta con App.

Todos estos bancos otorgan a sus clientes tarjetas de débito con la cual tienen acceso a la red de cajeros automáticos de Suiche 7B, Maestro o Plus.

4.2. ESTADO DE LOS PILARES LIDERAZGO, MODELO EMPRESARIAL, CAPACIDADES Y TECNOLOGÍA EN LA BANCA PÚBLICA Y PRIVADA VENEZOLANA SEGÚN *NET READY*

Conocida la realidad de participación en la red de cada uno, se procedió a aplicar el Test de Preparación para la Red propuesto por Hartman *et al* (2000), presentado en el Cuadro N°1, que proporciona el *Score Net Ready*, una medida del grado de preparación de la organización para la economía digital, tomando en cuenta el baremo presentado en el Cuadro N° 2.

Cuadro 2. Adaptación de la tabulación propuesta por Hartman *et al* para el Test de preparación para la economía digital (2000)

Puntuación	Nivel	Significado
Por encima de 90	Visionarios de la Red	Su empresa muestra una excelente preparación para la red. Es probable que sus iniciativas de <i>e-business</i> estén floreciendo.
Entre 89 y 75	Líderes de la Red	El nivel de preparación para la red que muestra su organización es impresionante, pero faltan algunos componentes importantes.
Entre 74 y 60	Expertos en la Red	Su organización muestra un nivel de conocimiento superior a la media acerca de las cuestiones y el vocabulario de la preparación para la red.
Entre 59 y 45	Conocedores de la Red	Su organización conoce lo que es la red, pero no está muy preparada. Replantee la seriedad de su refuerzo de <i>e-business</i> . Es necesario efectuar un gran trabajo de carácter básico.
Por debajo de 45	Agnóstico de la Red	El <i>e-business</i> está lejos de representar una preocupación para su organización.

Fuente: Castro (2010)

Para ello, dado que en los bancos se maneja información muy sensible, fue necesario en todos los casos una entrevista previa con los directores en el área de tecnología o innovación (o con quienes éstos delegaran) para constatar que el cuestionario no infringía ninguna de las políticas de seguridad en el acceso a la

información de la entidad. En esas entrevistas no estructuradas también fueron abordados temas con respecto a las dificultades técnicas no inherentes al banco que afectaban su conectividad y en general sobre amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que presenta la organización y que enriquece los datos recabados con el test.

De estas entrevistas derivó que la presentación de los resultados no se realizará con la identificación del nombre del banco porque, para acceder a dar respuesta a los cuestionarios, algunos solicitaron que se garantizara el anonimato, por lo cual se colocará a cada uno el nombre Banco seguido de un número. Igualmente, de estas entrevistas devino que cuatro de los bancos se negaron a dar información alguna y no se les aplicará el test; por tanto, de los 31 bancos objeto de estudio solo 27 participaron en esta investigación.

Luego de aplicado el instrumento, los datos fueron tabulados y procesados obteniéndose los puntajes para cada pilar del *Net Ready* y el puntaje total del test para determinar el grado de preparación a la red de cada banco y, por promedio, el de los subsectores público y privado en general. obteniéndose los resultados descritos en las Tabla 4 y Tabla 5.

El valor que se refleja en cada uno de los pilares proviene del promedio obtenido de las respuestas dada a las 5 preguntas que corresponde a cada uno (ver el Test de Preparación para la Red, y sus escalas, en el Cuadro N°2), mientras que el valor denominado *Net Ready* con el que se determina el nivel de preparación para la red proviene de la suma algebraica del valor de las 20 respuestas proporcionada por el instrumento aplicado. Para el valor correspondiente a la

4.2.1. Pilares de la banca pública venezolana ante la economía digital

Los resultados que muestra la Tabla 4 corresponden a los siete bancos que componen el subsistema de banca pública y reflejan la realidad de este sector con

respecto a la preparación que esas entidades poseen en cada uno de los pilares que proponen los autores del *Score Net Ready*.

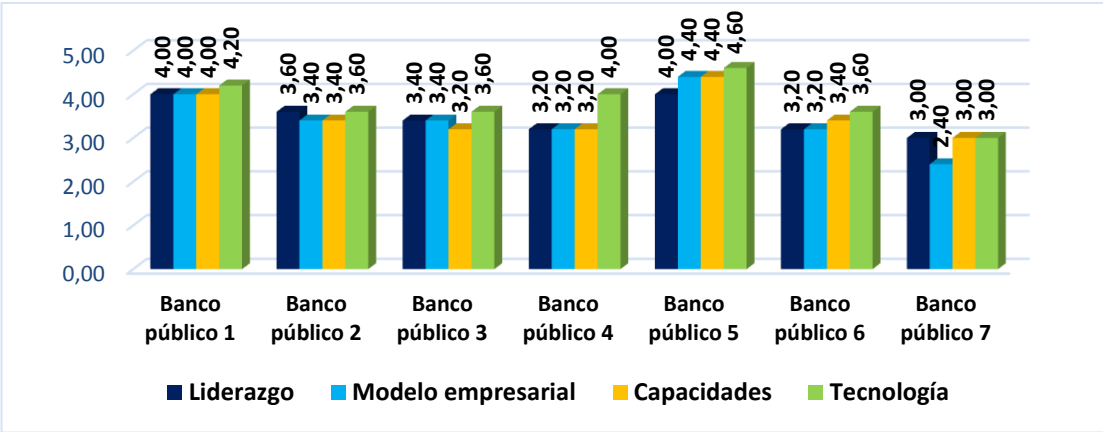
Tabla 4. Puntuación de los Pilares de la Banca pública venezolana

	Liderazgo	Modelo Empresarial	Capacidades	Tecnología
Banco público 1	4,00	4,00	4,00	4,20
Banco público 2	3,60	3,40	3,40	3,60
Banco público 3	3,40	3,40	3,20	3,60
Banco público 4	3,20	3,20	3,20	4,00
Banco público 5	4,00	4,40	4,40	4,60
Banco público 6	3,20	3,20	3,40	3,60
Banco público 7	3,00	2,40	3,00	3,00
Banca pública venezolana	3,49	3,43	3,51	3,80

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al estado de los pilares de la banca pública, de la Tabla 4 se deriva el Gráfico 3, donde se muestra la puntuación por cada uno de los pilares (Liderazgo, Modelo empresarial, Capacidades y Tecnología) para cada entidad bancaria pública del país.

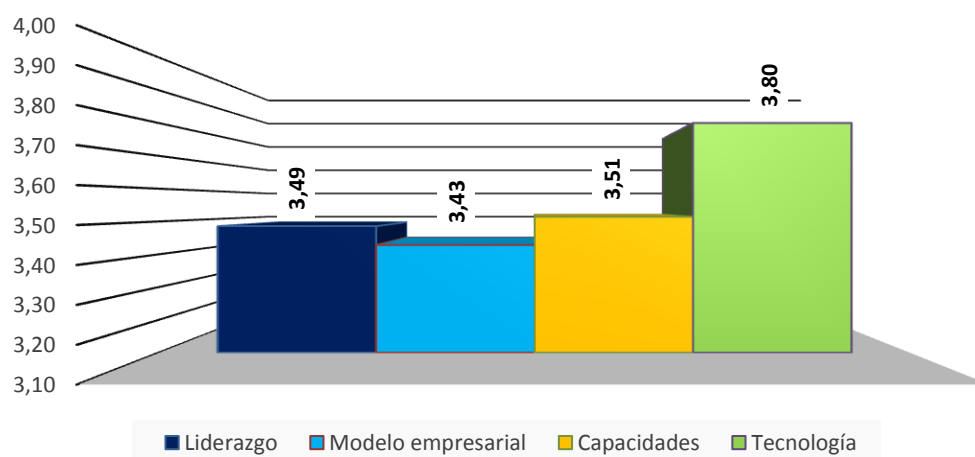
Gráfico 3. Resultado de los cuatro pilares *Net Ready* por entidad bancaria pública venezolana



En el gráfico se denota que en todos los bancos el pilar mejor posicionado es el de Tecnología, lo que permite inferir que la plataforma tecnológica interna en los bancos es lo suficientemente robusta para los planes vigentes y tal vez futuros en materia de economía digital. No obstante, en las entrevistas realizadas, uno de los factores externos que no ha permitido a la mayoría de los bancos poner en práctica nuevas ideas y/o productos es la precaria plataforma de telecomunicaciones que posee el país y que afecta directamente sus operaciones no sólo a través de las operaciones por Internet sino también la conectividad en las agencias, puntos de venta y cajeros automáticos. Igualmente se observa que es común las deficiencias en los modelos de negocios de cada entidad ya que el pilar con menores puntuaciones es el de Modelo Empresarial lo que deja en entredicho la visión y la funcionalidad para la puesta en marcha, afianzamiento o crecimiento de las organizaciones en cuanto al trabajo en la red.

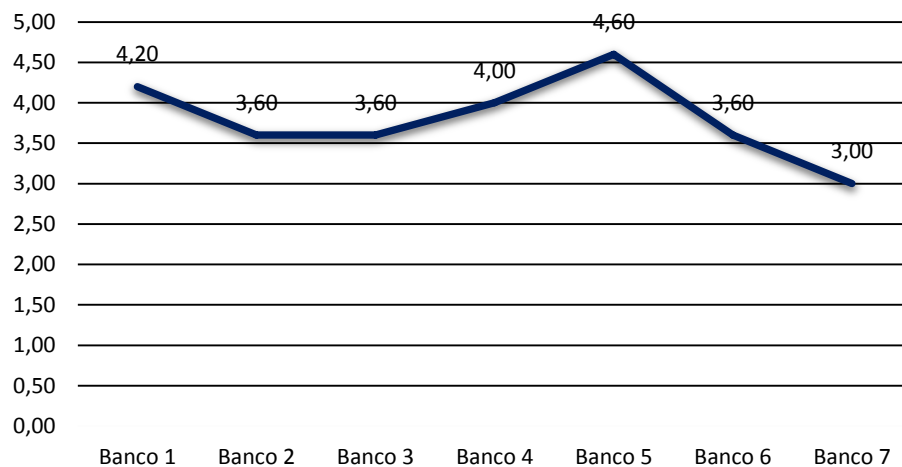
El Gráfico 4 muestra, por promedio, el valor de cada uno de los pilares para la banca pública venezolana, notándose que en primer lugar se encuentra el pilar Tecnología, seguido de los pilares Capacidades y Liderazgo y en último lugar el pilar de Modelo Empresarial.

Gráfico 4. Resultado de los cuatro pilares *Net Ready* en la banca pública venezolana



Con respecto al pilar Tecnología, el promedio para la banca pública fue de 3,8, lo que lo sitúa como el pilar con mayor fortaleza. Al observar el Gráfico 5 se observa que ese resultado está acorde con la tendencia de los bancos encuestados, los cuales se agrupan mayoritariamente en el rango de 3,5 a 4, dos superan los 4 puntos y apenas uno está por debajo del rango.

Gráfico 5. Pilar Tecnología en los bancos públicos venezolanos

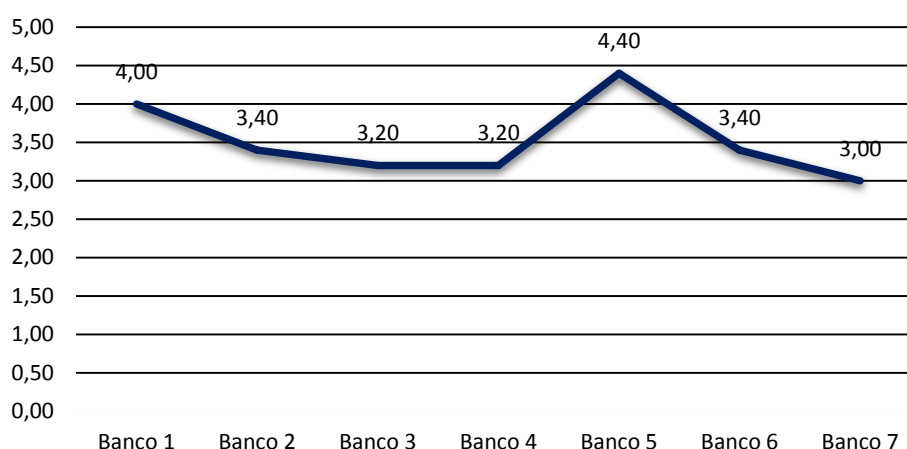


Lo anterior permite inferir que tecnológicamente la banca cuenta con una plataforma tecnológica que puede impulsar los procesos de negocios centrados en *e-business* que tenga actualmente la organización, pero que deben revisarse para planes futuros ya que su valor, a pesar de dar el resultado el más alto en la evaluación, resulta todavía ser un resultado conservador. Para el éxito de la economía digital, la tecnología debe sentar bases robustas y apalancar soluciones de *e-business* innovadoras y competitivas. Se debe revisar que la tecnología posea una infraestructura escalable, con estándares bien definidos, con un modelo de implementación/desarrollo que satisfaga los requerimientos internos y externos, y con recurso humano capaz y alineado con los objetivos.

En segundo lugar, con mejor puntuación (3,51) se encuentra el pilar Capacidades. Las Capacidades se refieren a la actitud hacia los cambios, la

adaptación a los mismos, la capacidad de respuesta, la creación/disolución de alianzas estratégicas, entre otros. El Gráfico 6 muestra que la mayoría de los bancos (5) que componen la banca pública se encuentran por debajo de la media del sector; por lo cual, el pilar capacidades requiere particular atención.

Gráfico 6. Pilar Capacidades en los bancos públicos venezolanos

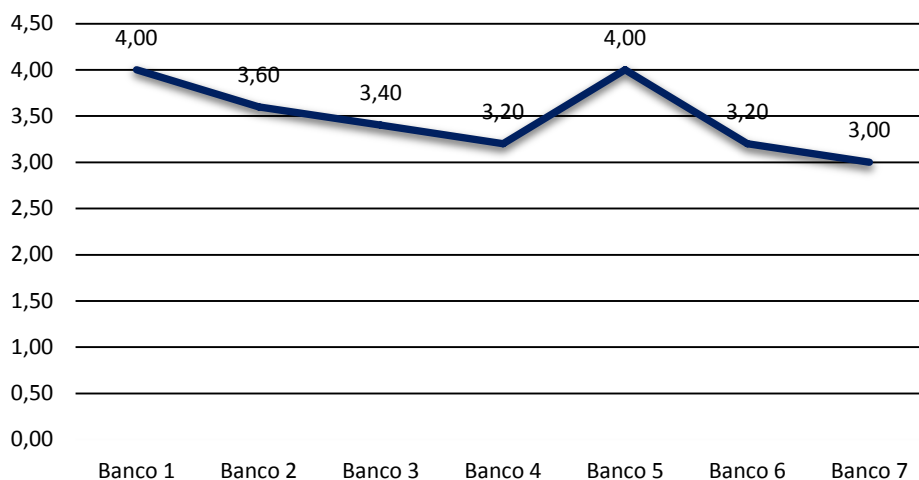


Este indicador arrojó una tendencia entre 3 y 3,4, por debajo del promedio del sector, y a pesar de ser mayor que la media (2,5) aún resulta un valor conservador tomando en cuenta que la banca es un sector que debe estar muy bien posicionado ya que apalanca a otros sectores. El pilar Capacidades, en organizaciones orientadas a la red, debe promover la gestión del conocimiento, adaptabilidad, manejo de múltiples elementos simultáneamente, entre otros factores y que la mayoría de los bancos obtengan valores como los expresados implica que aún existen deficiencias en este sentido y se deben establecer acciones para impulsar capacidades de manejo y compartición de información, entre otros.

En tercer lugar, con un promedio de 3,49 puntos se encuentra el pilar Liderazgo. Este pilar se refiere a la necesidad de tener líderes modernos y capaces de adaptarse a la nueva forma de hacer negocios, que optimicen los procesos de negocio pensando siempre en la red, modelen el *e-business* en la organización, sean arriesgados al momento de planificar y ejecutar, sean intuitivos, cultiven la cultura de

compartir información, entre otros, por lo cual un valor bajo en este pilar es motivo de alerta dado que éste, junto con el pilar de Tecnología, son el motor del éxito en el *e-business*. El Gráfico 7 muestra los valores de este pilar para cada banco público venezolano.

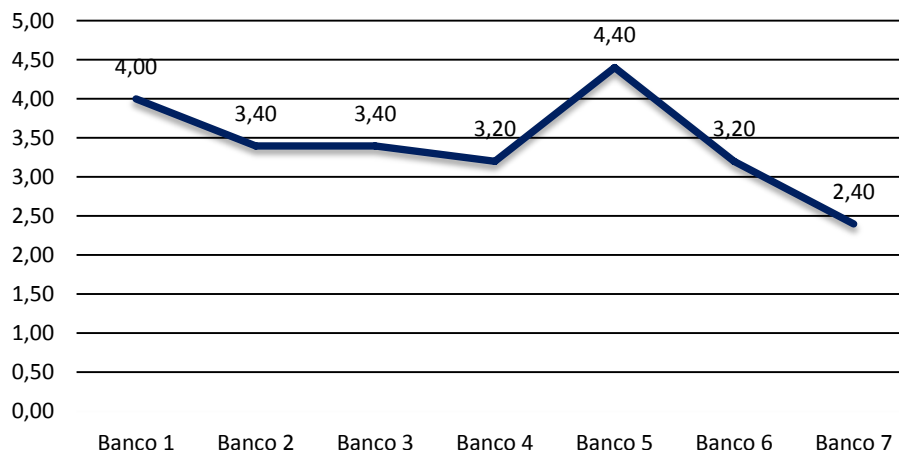
Gráfico 7. Pilar Liderazgo en los bancos públicos venezolanos



Los resultados obtenidos para este indicador se ubicaron mayormente entre 3 y 3,5 implicando una tendencia medida a que los líderes asuman el compromiso innovador de dar el mejor uso y aprovechamiento de las TIC's para lograr los objetivos empresariales por lo cual se requiere un cambio de visión o paradigma.

El resultado en la banca pública para el pilar Modelo Empresarial es de 3,43 y, al observar el Gráfico 8, se evidencia que la mayoría de los bancos se encuentran entre los valores 3 y 3,5 por lo cual ese resultado refleja con certeza la realidad de la banca pública con respecto a ese pilar.

Gráfico 8. Pilar Modelo empresarial en los bancos públicos venezolanos



Si bien es cierto que ese valor es superior al valor medio del rango (2,5) no es menos cierto que su valor es el más bajo entre todos los pilares y por ende se debe prestar mayor atención y esfuerzos para encaminar a los bancos a un modelo de negocios más centrado en la red. Este pilar está relacionado a los procesos internos, la estructura de la organización, los procesos de toma de decisiones, los estándares, los objetivos y las métricas con que la organización impulsa el uso de aplicaciones e implementaciones para el *e-business* y es allí donde el departamento de tecnología debe cobrar protagonismo como principal unidad de apoyo. Los resultados de la encuesta reflejan que esto no está sucediendo en la medida que el sector lo demanda, mostrando poca preponderancia de una estructura basada en *e-business* y procesos tecnológicos de apoyo.

4.2.2. Pilares de la banca privada venezolana ante la economía digital

En la Tabla 5 los resultados corresponden al estado de los pilares que proponen los autores del *Score Net Ready* en la banca privada venezolana. El test fue aplicado a veinte de los veinticuatro bancos que componen el subsistema de banca privada venezolana que fueron los que aceptaron participar en el estudio.

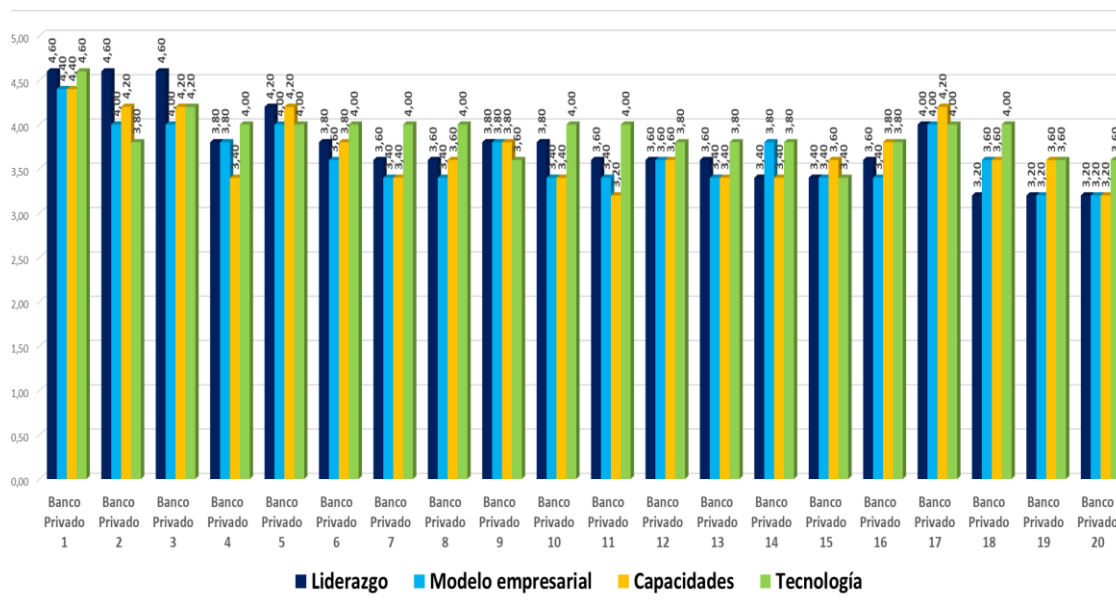
Tabla 5. Puntación de los pilares de la Banca Privada venezolana

	Liderazgo	Modelo Empresarial	Capacidades	Tecnología
Banco Privado 1	4,60	4,40	4,40	4,60
Banco Privado 2	4,60	4,00	4,20	3,80
Banco Privado 3	4,60	4,00	4,20	4,20
Banco Privado 4	3,80	3,80	3,40	4,00
Banco Privado 5	4,20	4,00	4,20	4,00
Banco Privado 6	3,80	3,60	3,80	4,00
Banco Privado 7	3,60	3,40	3,40	4,00
Banco Privado 8	3,60	3,40	3,60	4,00
Banco Privado 9	3,80	3,80	3,80	3,60
Banco Privado 10	3,80	3,40	3,40	4,00
Banco Privado 11	3,60	3,40	3,20	4,00
Banco Privado 12	3,60	3,60	3,60	3,80
Banco Privado 13	3,60	3,40	3,40	3,80
Banco Privado 14	3,40	3,80	3,40	3,80
Banco Privado 15	3,40	3,40	3,60	3,40
Banco Privado 16	3,60	3,40	3,80	3,80
Banco Privado 17	4,00	4,00	4,20	4,00
Banco Privado 18	3,20	3,60	3,60	4,00
Banco Privado 19	3,20	3,20	3,60	3,60
Banco Privado 20	3,20	3,20	3,20	3,60
Banca Privada Venezolana	3,76	3,64	3,70	3,90

Fuente: Elaboración propia

Con los datos de la Tabla 5 se obtiene el Gráfico 9, donde aprecia con mayor rapidez el estado y puntuación de los pilares Liderazgo, Modelo empresarial, Capacidades y Tecnología en cada entidad privada encuestada de la banca venezolana.

Gráfico 9. Resultado de los cuatro pilares *Net Ready* por entidad bancaria privada venezolana



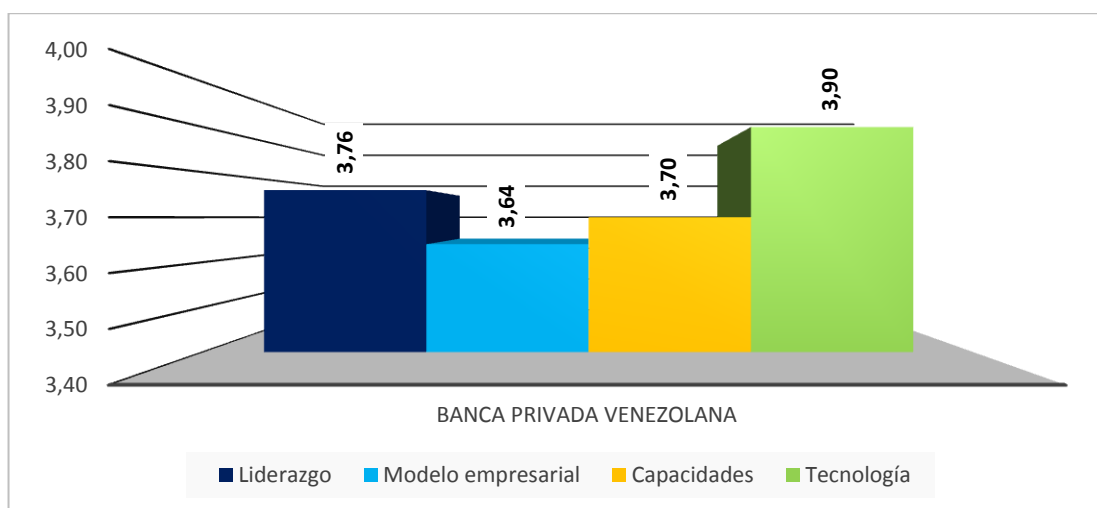
Salvo algunas excepciones, el gráfico muestra claramente que en la mayoría de los bancos privados el pilar mejor posicionado es el de Tecnología; por lo cual se infiere que cuentan con una plataforma tecnológica actualizada, robusta y escalable para apalancar todas las estrategias en materia de economía digital presentes y futuras, al menos en un plazo prudencial. Al igual que los entrevistados de la banca pública, muchos de los encuestados refirieron que sus fallos o problemas al intentar nuevas estrategias digitales (productos o servicios) no suceden por dificultades tecnológicas internas sino de la precaria red de telecomunicaciones que arroja a todo el país, aunado a los problemas eléctricos que afecta a la banca electrónica, puntos de ventas, cajeros automáticos y agencias.

También se observa que los modelos de negocio de las entidades de banca privada son deficientes puesto que el pilar con la puntuación más baja es el de Modelo Empresarial, lo que indica que en la banca privada no existe una visión de cómo quieren operar en la red. Esto puede dificultar la puesta en marcha, el

afianzamiento o el crecimiento de estas instituciones; por ello deben desarrollar una perspectiva clara de cómo quieren operar en la red, así como una comprensión cierta de sus clientes objetivo, modelo de negocios con una cadena de valor y crecimiento proyectado; además de la gestión de riesgos.

El Gráfico 10 muestra el valor definitivo de los cuatro pilares *Net Ready* en la banca pública venezolana. Estos valores se obtuvieron del promedio de los valores de las 20 instituciones bancarias privadas que participaron en el estudio; notándose que en primer lugar se encuentra el pilar Tecnología, seguido de los pilares Liderazgo, Capacidades y, en último lugar, el pilar de Modelo Empresarial.

Gráfico 10. Resultado de los cuatro pilares *Net Ready* en la banca pública venezolana

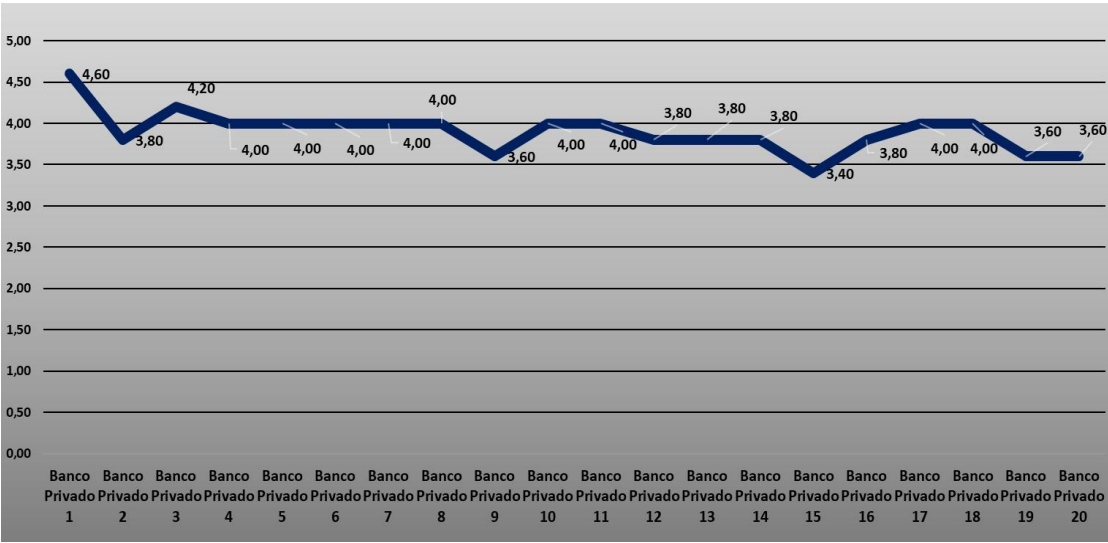


Con un valor de 3,9 el pilar Tecnología se sitúa como el pilar con mayor fortaleza en este sector y refleja fielmente a la mayoría de los bancos privados; ya que éstos obtuvieron una puntuación en el rango de 4,00 y 3,8.

El Gráfico 11 muestra con mayor precisión esta realidad, notándose una tendencia central hacia el rango descrito y solo dos valores notorios por diferenciar grandemente a esas entidades, una con un valor superior a de 4,6 y otra con un valor de 3,4. El primero destaca por estar bien posicionado en cuanto a tecnología mientras

que el del valor más bajo denota una deficiencia en la plataforma tecnológica para poder emprender proyectos en economía digital.

Gráfico 11. Pilar Tecnología en los bancos privados venezolanos

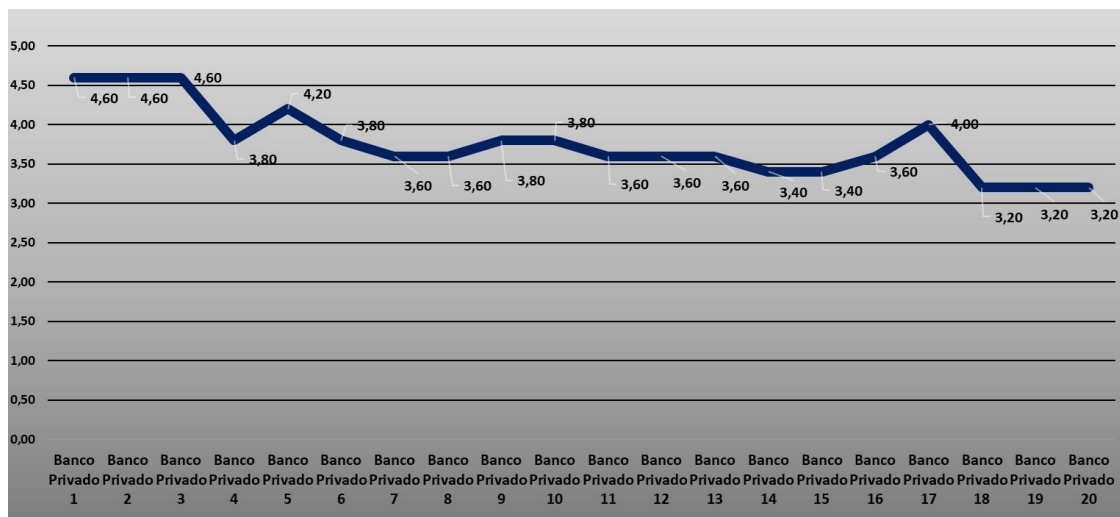


Estos resultados permiten inferir que la banca privada venezolana cuenta con una buena plataforma tecnológica, pero debe mejorarse en algunas de sus instituciones, para ser más competitiva en la economía digital. La plataforma debe ser escalable, para poder crecer y adaptarse a las necesidades cambiantes de los negocios digitales; con estándares bien definidos que garanticen su consistencia y confiabilidad; un modelo de implementación/desarrollo que satisfaga los requerimientos internos y externos; y con recursos humanos capaces y alineados con los objetivos. Solo así la tecnología podrá apalancar todas las soluciones de *e-business*

El pilar de Liderazgo se encuentra en segundo lugar y tiene un promedio de 3,76 puntos, lo cual es excelente pues la dupla de los pilares Tecnología-Liderazgo son el motor para impulsar el *e-business*, y estos dos pilares son los mejor posicionados.

El pilar Liderazgo bien posicionado denota líderes comprometidos, con una visión moderna de lo que deben ser los procesos de negocio pensando siempre en la red y son capaces de adaptarse a la nueva forma de hacer negocios que es impulsada por la tecnología y la utilizan para mejorar la eficiencia y la eficacia del negocio. Este liderazgo debe estar basado en tomas de decisiones que conducen a la innovación y el crecimiento y en una planificación y ejecución implacable para lograr los objetivos de modelar el *e-business* en la banca. Un punto importante es la gestión del conocimiento y la cultura de compartir información como bases para que todos los empleados conozcan los procesos de negocios digitales y se sientan comprometidos e integrados; por eso estos líderes han cultivado la cultura de compartir información. El gráfico 12 muestra los valores de este pilar para cada institución de la banca privada venezolana.

Gráfico 12. Pilar Liderazgo en los bancos privados venezolanos

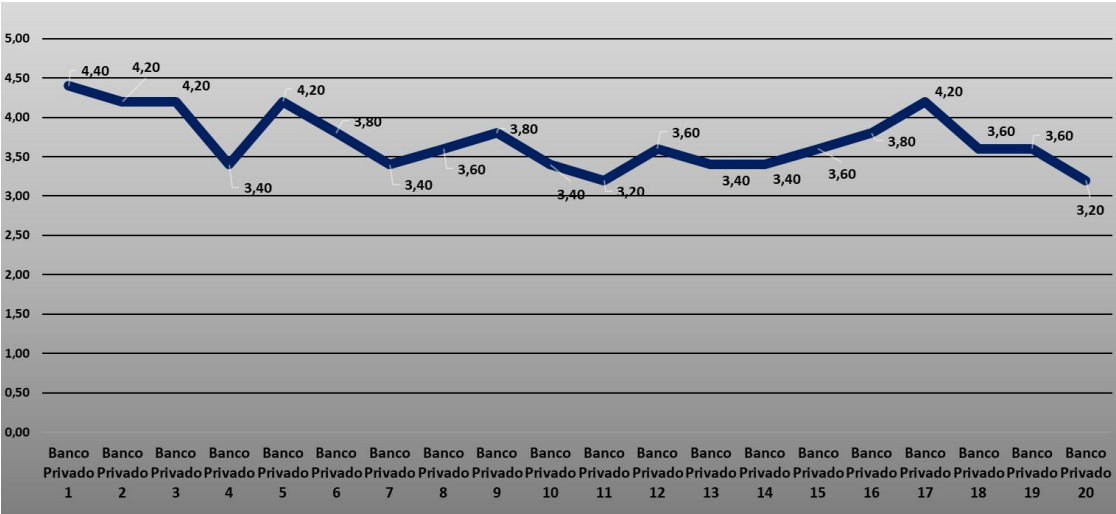


La mayoría de los resultados obtenidos para este indicador se ubicaron mayormente entre los valores 4,2 y 3,4; sin embargo, se notan valores extremos muy marcados con varias instituciones muy por encima del promedio (4,6) que tienen un liderazgo realmente comprometido y pueden servir de ejemplo a las demás instituciones y otras con valores muy por debajo (3,2) que reflejan un liderazgo anclado a las viejas prácticas y sin conocimientos o compromiso con los cambios

necesarios para enfrentarse a la economía digital. No por nada estas tres últimas instituciones son de las peores posicionadas en el *Score Net Ready*.

En tercer lugar, con una puntuación (3,70) se encuentra el pilar Capacidades. El Gráfico 13 muestra con detalle la puntuación obtenida por cada institución bancaria en este pilar. Tomando como referencia que para Hartman *et al* (2000) el pilar Capacidad se refiere a la disposición hacia los cambios, la adaptabilidad a las nuevas situaciones, el potencial de respuesta ante los cambios, la creación/disolución de alianzas estratégicas, que indican que la institución puede afrontar trabajar en economía digital con fluidez aun cuando este es un campo muy cambiante e impredecible; esto nos indica que la banca privada debe mejorar sus competencias para poder adaptarse al trabajo en la red y los cambios que esta impulsa. Sin estas capacidades y adaptabilidad es difícil que pueda moverse al ritmo que la economía digital impulsa.

Gráfico 13. Pilar Capacidades en los bancos privados venezolanos

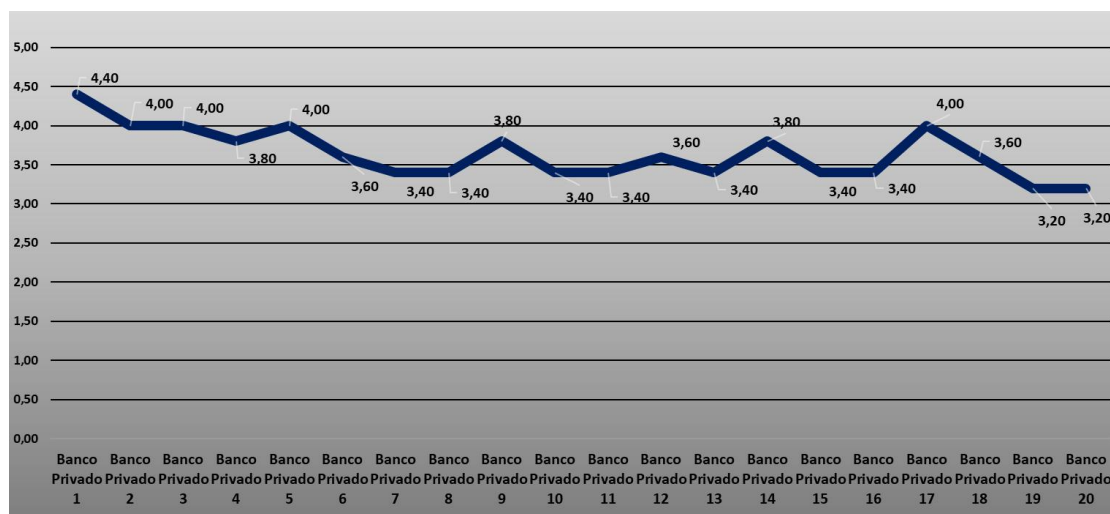


En este gráfico se observa doce bancos, que representan la mayoría de los bancos que componen la banca privada venezolana, tienen puntuaciones menores a 3,70 que el el valor que representa al sector; es decir, están por debajo de la media. Por ello el pilar Capacidades debe reforzarse en todas estas instituciones o de una

manera u otra irán perdiendo capacidad de respuesta y adaptación a los cambios propios que la tecnología y el *e-business* imponen.

El resultado en la banca privada para el pilar Modelo Empresarial es de 3,64, el menor de todos los pilares a pesar de su importancia. Al observar el Gráfico 14, se encuentra que la mayoría de los bancos se ubican entre los valores 3.6 y 3,2 (por debajo del valor del sector) por lo cual ese resultado refleja con exactitud la necesidad de reforzar ese pilar en todas las instituciones financieras.

Gráfico 14. Pilar Modelo Empresarial en los bancos privados venezolanos



Al ser el valor el más bajo entre todos los pilares significa que los bancos no están prestando suficiente atención a que el modelo de negocio debe estar basado en la tecnología y a la innovación si desean ser exitosos en la red y centrar sus procesos y servicio a los clientes en ella. Aunado a esto deben crear una estructura y basar los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control con miras a que la organización impulse y opere plenamente en el *e-business* y para ello el departamento de tecnología debe ser la principal unidad de apoyo en este proceso.

El resultado de la encuesta refleja que en general la banca privada sigue atada a viejos modelos de negocios y debe plantearse con prontitud los cambios necesarios para manejar estructuras y modelos pensados para el *e-business*.

4.3. NIVEL DE PREPARACIÓN PARA LA RED DE LA BANCA PÚBLICA Y PRIVADA VENEZOLANA SEGÚN EL SCORE NET READY

Como fue explicado en el Cuadro 2, los autores Hartman *et al* (2000) establecieron una escala la cual asociaron a un nivel de preparación para operar en la red. A cada uno de estos niveles lo asociaron con un nombre y establecieron un significado:

- Visionarios de la Red (>90): excelente preparación para la red.
- Líderes de la Red (entre 89 y 75): buena preparación para la red pero faltan algunos componentes importantes.
- Expertos en la Red (entre 74 y 60): preparación superior a la media.
- Conocedores de la Red (entre 59 y 45): con cierto conocimiento, pero no está muy preparada.
- Agnóstico de la Red (<45): lejos de implementar *e-business*

El puntaje o valor *Net Ready* que se evalúa para esta escala proviene de la sumatoria de las respuestas a las 20 preguntas que componen el Test de Preparación para la Red propuesto por ellos.

De los valores obtenidos al aplicar el test a las 7 entidades bancarias públicas y a las 20 entidades bancarias privadas se obtuvieron los resultados reflejados en las Tabla 6 y Tabla 7.

Tabla 6. Puntación *Net Ready* de la Banca Pública Venezolana

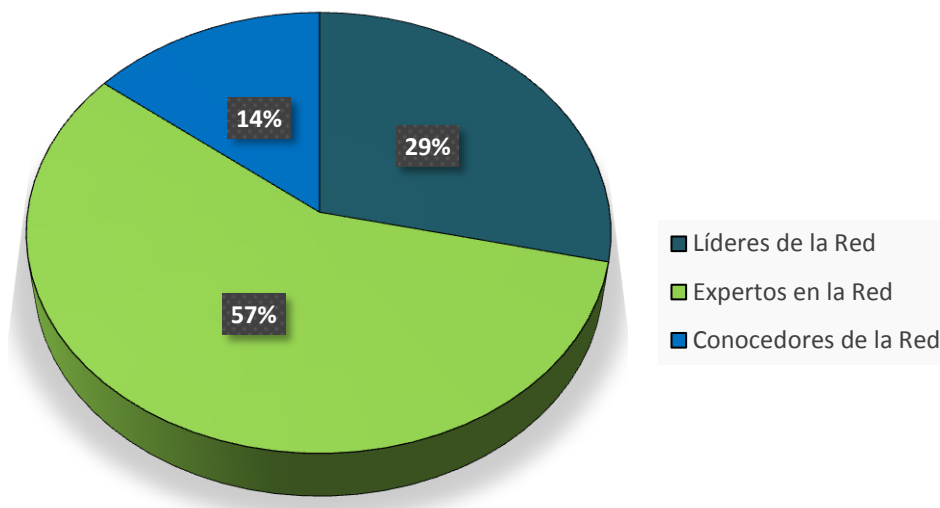
	<i>Net Ready</i>	Nivel de preparación para la red
Banco público 1	81	Líderes de la Red
Banco público 2	70	Expertos en la Red
Banco público 3	68	Expertos en la Red
Banco público 4	68	Expertos en la Red
Banco público 5	87	Líderes de la Red
Banco público 6	67	Expertos en la Red
Banco público 7	57	Conocedores de la Red
Banca pública venezolana	71,14	Expertos en la Red

En la Tabla 6 se observa que dos entidades bancarias pertenecen al nivel Líderes de la Red, obteniendo los valores más altos (81 y 87 puntos), lo que significa que en ambas organizaciones están conscientes de las enormes potencialidades que ofrecen las TICs para competir exitosamente en el mercado bancario nacional y mundial. Cuatro entidades bancarias pertenecen al nivel Expertos de la Red, lo cual quiere decir que poseen un cierto conocimiento de los beneficios que ofrece operar en la Red; sin embargo, deben diseñar estrategias para alcanzar niveles de preparación para la red acordes con las exigencias del sector; y un banco se encuentra en el nivel Conocedores de la Red, con la puntuación más baja (57 puntos), lo que implica que debe replantear sus estrategias para incrementar el uso y/o adopción de las TICs (en especial Internet) como factor fundamental para el negocio.

Promediando los resultados, la banca pública venezolana se encuentra en el nivel de **Expertos de la Red** lo cual concuerda con que la mayoría de los resultados

de los bancos encuestados (57%) se encuentran en ésta categoría como se observa en el Gráfico 15.

Gráfico 15. Distribución porcentual del nivel *Net Ready* de los bancos públicos venezolanos



Al decir que la banca pública venezolana se encuentra en el nivel **Expertos de la Red** y, al ser éste el nivel intermedio entre las cinco opciones de los niveles de preparación para la red, implica que la banca posee un nivel de conocimiento superior a la media con respecto a la red, sus potencialidades y forma de aprovechamiento de lo que implica estar preparado para la red; no obstante, se deben desarrollar estrategias en torno a los cuatro pilares (tecnología, liderazgo, capacidades y modelo empresarial) para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades al mismo tiempo que se minimizan las debilidades y amenazas para así lograr escalar en los niveles de preparación para la red, lo cual es fundamental para el éxito y la competitividad en el sector.

Tabla 7. Puntuación *Net Ready* de la Banca Privada Venezolana

	<i>Net Ready</i>	Nivel de preparación para la red
Banco Privado 1	90	Visionario de la Red
Banco Privado 2	83	Líderes de la Red
Banco Privado 3	85	Líderes de la Red
Banco Privado 4	75	Líderes de la Red
Banco Privado 5	82	Líderes de la Red
Banco Privado 6	76	Líderes de la Red
Banco Privado 7	72	Expertos en la Red
Banco Privado 8	73	Expertos en la Red
Banco Privado 9	75	Líderes de la Red
Banco Privado 10	73	Expertos en la Red
Banco Privado 11	71	Expertos en la Red
Banco Privado 12	73	Expertos en la Red
Banco Privado 13	71	Expertos en la Red
Banco Privado 14	72	Expertos en la Red
Banco Privado 15	69	Expertos en la Red
Banco Privado 16	73	Expertos en la Red
Banco Privado 17	81	Líderes de la Red
Banco Privado 18	72	Expertos en la Red
Banco Privado 19	68	Expertos en la Red
Banco Privado 20	66	Expertos en la Red
Banca Privada Venezolana	75	Líderes de la Red

La banca privada venezolana obtuvo diferencias sustanciales con respecto a la banca pública y los niveles de *Net Ready* determinados para cada banco, empezando por que en la banca privada no hay entidades con nivel *Net Ready* de Agnósticos de la Red y por el contrario si hay una entidad que logró el puntaje necesario (90 puntos)

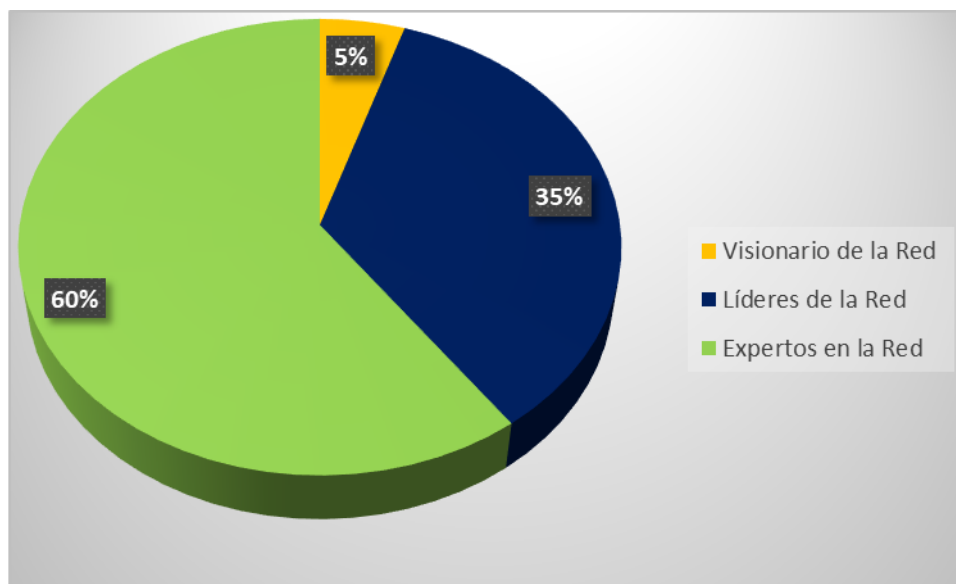
para ser considerada como Visionario de la Red. Esta entidad ha entendido lo importante de estar a la vanguardia en la economía digital y enfilar todos los elementos organizacionales para lograr estrategias efectivas que le permitan mantener altos índices de competitividad en lo que *e-business* se refiere.

Igualmente se observa que siete entidades bancarias pertenecen al nivel Líderes de la Red, lo que significa que estas organizaciones reconocen que deben centrarse en la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías para mantenerse a la vanguardia de la industria bancaria porque tienen el potencial de ser un gran impulsor para competir exitosamente en la economía digital.

Doce entidades bancarias pertenecen al nivel Expertos de la Red, lo que indica que son organizaciones que tienen un cierto conocimiento de los beneficios que ofrece operar en la red, pero deben mejorar sus estrategias e invertir en tecnología, capacitación y en establecer un modelo de negocios efectivo para poder operar de eficientemente en la red a los niveles de excelencia que exige el sector bancario.

Promediando los resultados, la banca privada venezolana se encuentra en el nivel de **Líderes de la Red** a pesar de que la mayoría de los bancos encuestados (60%) se encuentra en la categoría de Expertos en la Red, como puede observarse en el Gráfico 16. Esta disparidad se debe a que los puntajes obtenidos por las categorías superiores son bastante altos y algunos de los bancos catalogados como “expertos” tienen una puntuación muy cercana para convertirse en “Líderes”. Sin embargo, es importante señalar que en este sector existen 2 entidades bancarias con un puntaje muy bajo que casi pudieran pertenecer a un nivel *Net Ready* inferior (Conocedores de la Red) porque su participación es bastante pobre con respecto a otros bancos similares.

Gráfico 16. Distribución porcentual del nivel *Net Ready* de los bancos privados venezolanos



Al decir que la banca privada venezolana se encuentra en el nivel **Líderes de la Red** y, al ser éste el nivel el segundo mejor entre las cinco opciones de los niveles de preparación para la red, implica que la banca posee un nivel de conocimiento superior y aprovecha sus potencialidades desarrollando estrategias en torno a los cuatro pilares (tecnología, liderazgo, capacidades y modelo empresarial).

4.4 COMPACCIÓN DEL NIVEL DE PREPARACIÓN PARA LA RED DE LA BANCA PÚBLICA Y LA BANCA PRIVADA VENEZOLANA ANTE LA ECONOMÍA DIGITAL

Luego de la interpretación de los resultados siguiendo el modelo de los autores Hartman *et al* (2000), y habiendo determinando según el mismo que la banca pública venezolana se encuentra en el nivel “**Expertos de la Red**” y la banca privada en el nivel “**Líderes de la Red**” es obvio que la banca privada tiene un mejor nivel de preparación para estar inmersa en la economía digital que la banca pública; pero es

igualmente obvio que ambas deben estudiar los factores o elementos claves que les permita su crecimiento en la economía digital dada la importancia que posee la banca como plataforma o factor determinante para el negocio y comercio electrónico en los demás sectores.

La banca privada se ha preocupado por ofrecer cada vez mejores soluciones tecnológicas que faciliten a sus usuarios los tramites con la entidad y es quien ha marcado la pauta en innovación de servicios y estas innovaciones terminan siendo casi que una norma para el sector bancario en general y esto se demuestra en los valores de cada uno de los pilares que son superiores a los de la banca pública.

Tanto para para la banca pública como privada el pilar *Net Ready* mejor posicionado fue el de Tecnología. En las entrevistas realizadas la mayoría de los encuestados referían que su entidad cuenta con una infraestructura para soportar más y mejores servicios que los ofrecidos hasta el momento y, aunque no debe descuidarse este pilar, este resultado nos señala a que un modelo de negocio obsoleto, unos líderes que no sepan cómo enfrentarse efectivamente al *e-business* y el no poder afrontar los retos y cambios que la economía digital imponen pueden ser el problema.

En ambos sectores igualmente existe otro punto en común y es que el Modelo Empresarial es el pilar peor posicionado; es decir, que en ambos casos se debe mejorar sustancialmente la forma de ver los negocios en red y reconocer que las estructuras tradicionales no son las idóneas para apalancar el *e-business*. Para que la banca pública pueda escalar de nivel *Net Ready* Expertos de la Red al siguiente, Líderes de la Red, se debe asumir la insostenibilidad de los viejos paradigmas/estructuras de decisiones y conocimientos centrados en unos pocos.

El liderazgo en la banca privada está más comprometido con la nueva forma de hacer negocios en la red que la banca pública y para poder operar en la era del *e-business* debe prevalecer la cultura del intercambio transparente de información, impulsado por líderes que atiendan su compromiso con la alineación de todos los objetivos empresariales y modelo de negocio para ser competitivos en la red. La

banca pública debe esforzarse en reconocer que ya la banca en línea y otros servicios prestados a través de la red son casi una norma; por tanto, el liderazgo y el modelo empresarial deben fortalecerse para alcanzar nuevas y mejores prestaciones ya que la banca, al ser uno de los ejes que soporta e-economía, debe ser ejemplo de experticia, liderazgo y robustez.

Los resultados develados en esta investigación deben ser la base para establecer políticas que fomenten en cada entidad bancaria el aprovechamiento de la infraestructura física, tecnológica, los recursos humanos y de información existentes para adoptar estructuras ágiles y flexibles que le permitan poner todos sus esfuerzos para trabajar con eficacia y eficiencia en la red, colocando a la banca en niveles de competitividad mundiales en lo que a economía digital se refiere. La idea es que ambos, pública y privada estén en el nivel superior del *Score Net Ready*, Visionarios de la Red.

Estos son algunos de los aspectos que ambos sectores deben mejorar si desean escalar al siguiente nivel *Net Ready*

- **Desarrollar un liderazgo con visión para operar en la era digital:** De los datos recabados se pudo evidenciar ciertas debilidades a nivel de liderazgo en la banca pública en una deficiente visión para centrar los procesos en torno al trabajo en y para la red y denotando el predominio de esquemas de la economía tradicional; por ello se requiere la formación de líderes para que centren sus estrategias en las TIC y que tengan la capacidad de transmitir e internalizar esta idea en cada miembro de la banca, promoviendo la gestión de conocimiento en todos los niveles de la organización para que el pensamiento estratégico basado en la e-economía permea todos los niveles, promoviendo incluso cambios en la estructura organizacional para hacerlas más flexibles ante el entorno cambiante, preparando a la banca para el futuro. Por su parte la banca privada posee un liderazgo más comprometido, pero no debe descuidar que parte de su compromiso también es ayudar a cambiar los modelos de negocio obsoletos y ese es el punto más débil de la banca privada.

- **Desarrollar un modelo de negocio para el *e-business*.** Este es el talon de Aquiles tanto para la banca pública como la privada. Por eso este modelo debe integrar las TIC y las prácticas tradicionales de negocios, colocando a las TIC no como unidad de apoyo, sino como eje fundamental del negocio orientado a la red, creando una infoestructura que apoya al personal en su trabajo, el cual debe ser enfocado al trabajo en equipo, para el logro de los objetivos. El modelo debe facilitar la difusión de la visión de *e-business* trazada para lograr que su talento humano se identifique e involucre en la consecución de la misma.

- **Desarrollar capacidades empresariales para el *e-business*.** La banca debe internalizar que debe moverse a la velocidad que la tecnología se lo impone, se debe no sólo tener una plataforma tecnológica escalable que se pueda adaptar a los cambios y/o tendencias, se debe tener la capacidad para asimilar, implantar y sacar el máximo provecho a los avances tecnológicos. Para lograr lo anterior es imperante planes de formación continua/capacitación del talento humano, para que pueda responder eficaz y eficientemente a las demandas del contexto donde se desenvuelve; igualmente es necesario cambios de paradigmas en cuanto al intercambio de información con otros entes.

- **Desarrollar cultura tecnológica (inversiones e I+D).** La mayoría de los bancos que conforman la banca venezolana cuentan con una plataforma tecnológica lo suficientemente robusta como para soportar sus procesos actuales; sin embargo, la falta de visión y de un modelo de negocios adecuado, realmente orientado a la red, no ha permitido que la banca aproveche al máximo ese potencial, y si a eso le sumamos los problemas externos de conectividad generados por fallas en los proveedores de telecomunicaciones, esto ha dificultado el crecimiento de la banca en el mundo de la economía digital.

Por ello, primeramente, se deben desarrollar estrategias basadas en el crecimiento de la presencia de la banca en la red, realizando revisiones continuas de la plataforma tecnológica para garantizar compatibilidad y escalabilidad.

- Debe internalizarse como estrategia corporativa que toda decisión relacionada a tecnología, bien sea por inversión, I+D o puesta en marcha de algún nuevo proyecto es una decisión de negocio, del modelo de negocio, no como apoyo; estos proyectos o estrategias deben diseñarse para lograr ventajas competitivas, particularmente de diferenciación y eficiencia en costos. La red le proporciona a la banca la oportunidad de reducir costos al permitirle atender a sus clientes sin que éstos tengan que acudir a una agencia dado que los costos de transacciones en línea son notablemente más bajos que los de las transacciones tradicionales.

- **Se deben establecer indicadores de gestión** que permitan evaluar la contribución de la tecnología al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la banca pública, revisando incluso su aporte a la gestión del conocimiento, liderazgo, ventajas competitivas, entre otros.

En definitiva, dado el nivel *Net Ready* alcanzado, **Expertos de la Red para la banca pública y Líderes de la Red para la banca privada**, debe hacer una revisión de los elementos claves aquí descritos para posicionar mejor cada uno de los cuatro pilares, haciendo énfasis en el de Modelo empresarial ya que obtuvo la menor puntuación y sin un cambio de paradigma en el modelo de negocios la banca no internalizará su trabajo en la red como eje central del negocio y las potencialidades que representa, permitiéndole así escalar a los siguientes niveles.

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación reflejan que la Banca privada venezolana tiene un nivel de preparación para la red superior al de la banca pública según la escala propuesta por los autores Hartman *et al* (2000). La banca privada es considerada como “Líderes de la Red” (con un valor de 75 puntos) mientras que la banca pública pertenece al nivel intermedio de las categorías del *Net Ready* denominado “Expertos en la Red” con un valor de 71,14 puntos.

De los cuatro pilares propuestos por los precitados autores, el pilar de Tecnología es el mejor posicionado para ambos sectores con 3,90 puntos y 3,80 puntos respectivamente, El pilar con menor puntaje en ambos casos es el de Modelo empresarial con 3,43 puntos para la banca pública y 3,64 puntos para la privada.

Los pilares Capacidades y Liderazgo tienen valores de 3,51 y 3,49 puntos respectivamente en la banca pública y de 3,70 y 3,76 para la privada.

Todos los pilares deben ser atendidos con detalle, pero se debe prestar principal atención al de Modelo empresarial porque el resultado obtenido implica que en la banca venezolana no se ha internalizado completamente un modelo de negocio basado en el trabajo en la red.

Se deben desarrollar estrategias en torno a los cuatro pilares (Tecnología, Liderazgo, Capacidades y Modelo empresarial) para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades al mismo tiempo que se minimizan las debilidades y amenazas para así lograr escalar en los niveles de preparación para la red propuestos por los autores, aspecto fundamental para el éxito y la competitividad en el sector.

REFERENCIAS

- 100% Banco, Banco Universal, C.A. Disponible en: www.100x100banco.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Alvarez, A; Nuñez, R y Del Teso, E. (2005). *Leer en español*. Ediciones Nobel. España
- Amparo, M. y Armendariz, S. (2000) *Banca pública y mercado: implicaciones jurídico-públicas de la paridad de trato*. Serie Administracion general. Ministerio de Administración Pública. España.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. 3ra edición. Caracas: Editorial. Episteme.
- Banca y negocios (2013). *Se estima que habrá 140 millones de usuarios de banca móvil para 2015*. Disponible en: <http://bancaynegocios.com/se-estima-que-habra-140-millones-de-usuarios-de-banca-movil-para-2015/>. Consultado el 29 de junio de 2014.
- Bancamiga, Banco Universal, C.A. Disponible en: www.bancamiga.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Agrícola De Venezuela, C.A. Banco Universal. Disponible en: www.bav.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Activo, C.A. Banco Universal. Disponible en: www.bancoactivo.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Banesco Banco Universal C.A. Disponible en: www.banesco.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Bicentenario del Pueblo, de la Clase Obrera, Mujer y Comunas, Banco Universal, C.A. Disponible en: www.bicentenario.gob.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Caroní, C.A., Banco Universal. Disponible en: www.bancocaroni.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco de Comercio Exterior, C.A. (Bancoex). Disponible en: www.bancoex.gob.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, Banco Universal, C.A. Disponible en: www.banfanb.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.

- Banco de la Gente Emprendedora (Bangente), C.A. Disponible en: www.bangente.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco de Venezuela, S.A. Banco Universal. Disponible en: www.bancodevenezuela.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco del Caribe, C.A. Banco Universal. Disponible en: www.bancaribe.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco del Tesoro, C.A. Banco Universal. Disponible en: www.bt.gob.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Exterior, C.A. Banco Universal. Disponible en: www.bancoexterior.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Mercantil, C.A. Banco Universal. Disponible en: www.mercantilbanco.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Nacional De Crédito, C.A. Disponible en: www.bnc.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Occidental de Descuento, Banco Universal, C.A. Disponible en: www.bodinternet.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Plaza, C.A., Banco Universal. Disponible en: www.bancoplaza.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Provincial, S.A. Banco Universal. Disponible en: www.provincial.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banco Sofitasa, Banco Universal, C.A. Disponible en: www.sofitasa.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Bancrecer, S.A. Banco Microfinanciero. Disponible en: www.bancrecer.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Banplus Banco Universal, C.A. Disponible en: www.banplusonline.com. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Balestrini, M (2002). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Sexta edición, BL Consultores Caracas, Venezuela.
- Bernal, E. (2002). Estrategia de la banca española en la comercialización de servicios financieros a través de Internet. Boletín Económico de ICE, 2720, pp: 9-17. Disponible en: <https://bit.ly/2IN0iVf> . Consultado el 29 de junio de 2017

- Castells, M (2004). *La era de la información*. Disponible en: <http://www.nodo50.org/dado/textosteoria/castells4.rtf> . Consultado el 16 de junio de 2017
- Castro, A y Zavarce, C. (2009). *Diagnóstico para la aplicación de net readines scorecard en los hoteles de la Isla de Margarita*. Revista Saber. Universidad de Oriente, Venezuela.vol. 21 nº 1: 92-99.
- Castro, A y Zavarce, C. (2010). *Nivel de preparación de los hoteles 5 estrellas de la Isla de Margarita para competir en la economía digital*. Revista Saber. Universidad de Oriente, Venezuela.vol. 21 nº 1: 88-95.
- Castro, A. (2011). *Gerencia hotelera en la Isla de Margarita ante la economía Digital. Acciones gerenciales para enfrentar el emergente mercado digital*. Editorial Académica Española.
- Citibank, N.A. Banco Universal. Disponible en: <https://www.citibank.com.ve>. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Cordones, A (2008) *Estrategias para desarrollar la banca por Internet en Venezuela*. Trabajo de grado para optar al título de magister en administración de empresas. Disponible en: <https://bit.ly/2lOqO7Q> Consultado el 23 de febrero de 2017
- Del Peso, E. (2001). *Peritajes informáticos*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Del Sur Banco Universal, C.A. Disponible en: www.delsur.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Escoto, R. (2007). *Banca Comercial*. UNED. Costa Rica.
- Fondo Común, C.A. Banco Universal. Disponible en: www.bfc.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Grasso (2007). Impulsando la bancarización. Revista digital. Disponible en: <https://www.finanzasdigital.com/2017/04/impulsando-la-bancarizacion/>. Consultado 1 de junio de 2018.
- Hartman A., Sifonis J. y Kador, J. (2000). *Net Ready: estrategias para el éxito en la nueva economía*. McGrawHill. España.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., Mc Graw Hill.

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2> Consultado el 4 de junio de 2017

<https://bit.ly/2l4PsAB> Consultado el 4 de diciembre de 2017

<http://www.internetlivestats.com/internet-users/>. Consultado el 3 de julio de 2018

<https://bit.ly/2ITGakm> Consultado el 15 de junio de 2017

<http://www.gfmag.com/tools/best-banks/11915-worlds-best-corporateinstitutional-internet-banks-in-latin-america.html#axzz2QLwxvM4V> Consultado el 1 de junio de 2017

<http://www.gfmag.com/tools/best-banks/11870-worlds-best-consumer-internet-banks-in-latin-america-2012.html#axzz2QLwxvM4V> Consultado el 1 de junio de 2017

<http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm> Consultado el 4 de junio de 2017

Instituto Municipal De Crédito Popular (IMCP). Disponible en: www.imcp.gob.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.

Internacional De Desarrollo, C.A. Banco Universal. Disponible en: www.bid.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.

Larran, J.y Muriel, M. (2007). La banca por Internet como innovación tecnológica en el sector bancario. Revista Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Volumen 13, N° 2. Pp. 145-153 <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132145.pdf>. Consultado el 29 de junio de 2017

Ley especial contra delitos informáticos. Gaceta Oficial N° 37.313 del 30 de Octubre de 2001

Ley general de bancos y otras Instituciones financieras. Decreto N° 1.526 3 de noviembre de 2001

Ley de Instituciones del Sector Bancario. Gaceta Oficial N° 6.015 del 28 de diciembre de 2010

Ley sobre mensajes de datos y firmas electrónicas. Gaceta Oficial N° 37.076 del 13 de diciembre de 2000

Martínez, E. *Auditoria a los principales bancos universales. Indicadores financieros de gestión.* Disponible en: http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P285.pdf Consultado el 29 de junio de 2017

- Mi Banco, Banco Microfinanciero, C.A. Disponible en: www.mibanco.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Muci y Martin (2004). *Regulación Bancaria*. Fundación Banco Mercantil Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- Normas que regulan el uso de los servicios de la Banca Electrónica. Resolución N° 641.10 del 23 de diciembre de 2010
- Novo Banco, S.A. Disponible en: www.novobanco.com.ve. Consultado el 29 de enero de 2018.
- Ordoñez, R. (2005). *Estrategias para el éxito en la E-economía. Las tecnologías de la información y de la comunicación al servicio del sector salud*. Revista Prisma. Volumen 2 (1) Venezuela. disponible en: http://www.cuft.tec.ve/publicaciones/barquisimeto/prisma/paginas/revista/prisma_2/espacio_arbitrado/teoria_y_metodos/Ord%F3%F1ez_Estrategias_para_el_exitoy_en_la_E.pdf Consultado el 29 de junio de 2017
- Peña, D., Aguilar, M., Belloso, N. y Parra, J. (2005). *Factores de cambio en los sistemas de información del sector bancario*. Disponible en: <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/876/831> Consultado el 2 de junio de 2017
- Pérez, O; Fermin, O y Zavarce, C. (2010). *Preparación de los comedores de las universidades autónomas venezolanas ante el aprovechamiento de las TIC*. Revista Saber. Universidad de Oriente, Venezuela. Vol. 22 N° 1: 96-102.
- Petrella, C. (2007). *Negocios electrónicos. Una puerta para el desarrollo del relacionamiento con los clientes*. Disponible en: <http://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/NEGOCIOS%20ELECTRONICOS.pdf> Consultado el 1 de junio de 2017
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental. México.
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto. España.
- Rivas, R. (2006). *E-gob en el estado Vargas. Un caso de estudio*. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. Universidad Central de Venezuela. Disponible en: <http://jsimon73.idomyweb.com/RRivas.pdf>. Consultado el 29 de junio de 2017
- Robbins, S y Coulter, M (2005). *Administración*. Cuarta Edición Prentice Hispanoamericana, S.A. México.

Rodríguez, A. (2007). *Iniciación a la red Internet: Concepto, funcionamiento, servicios y aplicaciones de Internet*. Primera edición. Editorial Ideaspropias

Sudeban (2017). Anexo Estadístico. Boletín Trimestral de Estadística del Sector Bancario en totales y por banco del Activo, Pasivo, Patrimonio y Estado de Resultados, al cierre de cada trimestre. Notas metodológicas, Normas Prudenciales y Fusiones y Transformaciones. Caracas. Publicación Trimestral que se realiza para cumplir con lo establecido en el Artículo 235, parágrafo 24 de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Disponible en <https://sudeban.gob.ve/wp-content/uploads/Estadisticas/2017/BT-2017-12.zip>

Venezolano De Crédito, S.A. Banco Universal. Disponible en: www.venezolano.com. Consultado el 29 de enero de 2018.

METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	NIVEL DE PREPARACIÓN PARA LA RED DE LA BANCA VENEZOLANA ANTE LA ECONOMÍA DIGITAL
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
RODRÍGUEZ RAMOS CARMELYS JOSEFINA	CV LAC	13.539.531
	e-mail	carmelysrodriguez@gmail.com
	e-mail	
	CV LAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CV LAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Economía Digital, Net Ready, Banca Venezolana

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
GERENCIA GENERAL	ECONOMIA DIGITAL

Resumen (abstract):

En esta investigación se aplica el Método Net Ready de los autores Hartman, Sifonis y Kador (2000) para conocer el nivel de preparación de la banca pública venezolana ante la economía digital. El estudio se realizará a los 31 bancos que componen la banca venezolana según la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN) a diciembre de 2017. Es una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo. Los datos se recolectaron aplicando el instrumento propuesto por los precitados autores, los cuales se tabularon y representaron utilizando hojas de cálculo. Como principales conclusiones se tienen que la Banca privada venezolana tiene un nivel de preparación para la red superior al de la banca pública. La banca privada es considerada como “Líderes de la Red” (con un valor de 75 puntos) mientras que la banca pública pertenece al nivel intermedio de las categorías del Net Ready denominado “Expertos en la Red” con un valor de 71,14 puntos. El pilar de Tecnología es el mejor posicionado para ambos sectores con 3,90 puntos y 3,80 puntos respectivamente; el pilar con menor puntaje en ambos casos es el de Modelo empresarial con 3,43 puntos para la banca pública y 3,64 puntos para la privada y esto refleja que no se ha internalizado en su totalidad, como modelo de negocio, el trabajo en la red

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
RAFAEL GARCÍA	L RO A	
	CV LAC	10.462.247
	e-mail	rjgm712@gmail.com
	e-mail	
KAREN REQUENA	L RO A	
	CV LAC	8.650.458
	e-mail	karenelisarm@gmail.com
	e-mail	
PABLO CARIBE	L RO A	
	CV LAC	11.378.261
	e-mail	pcaribe@hotmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2023	08	1

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_CJRR.doc	Aplication/word

Alcance:

(Opcional) Espacial: _____
Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:
MAGÍSTER SCIENTIARUM EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

Nivel Asociado con el Trabajo: Magister

Área de Estudio: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de
Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Firma]</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:30

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".

CARMELYS RODRÍGUEZ
AUTOR

PROF. RAFAEL GARCÍA
ASESOR



Coordinación de Post-Grado
En Ciencias Administrativas
NÚCLEO DE SUCRE