

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
MATURIN – MONAGAS – VENEZUELA**



**LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO BASE PARA EL
CRECIMIENTO DE LA BANCA PRIVADA EN VENEZUELA PARA EL
PERIODO 2011 (CASO BANCA COMERCIAL Y UNIVERSAL).**

ASESOR:

Lcda. Maira López

AUTORES:

Br. Oswaldo J. Granado. B

CI: 19.257.398

Br. María J. Prado. B

CI: 15.815.310

Trabajo de Grado, modalidad cursos especiales de grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública

MATURIN, MARZO 2012

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
MATURIN – MONAGAS – VENEZUELA



LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO BASE PARA EL
CRECIMIENTO DE LA BANCA PRIVADA EN VENEZUELA
PARA EL PERIODO 2011 (CASO BANCA COMERCIAL Y
UNIVERSAL).

Presentado por:

Br. Oswaldo J. Granado. B

Br. María J. Prado. B

Trabajo de Grado, modalidad cursos especiales de grado presentado como
requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública.

Aprobado por:

Lda. Maira López

Asesor

Ldo. Pedro Salazar

Jurado

Ldo. Gustavo Díaz

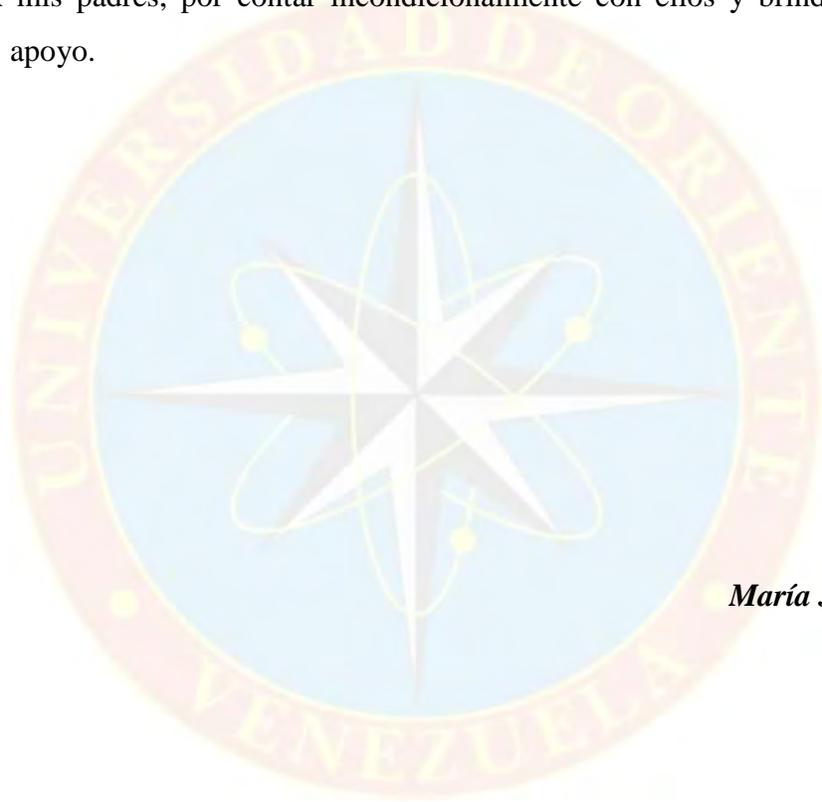
Jurado

MATURIN, MARZO 2012

DEDICATORIA

A mi Dios todopoderoso por haberme ayudado y guiado siempre durante mi etapa universitaria así como en todos los pasos de mi vida, dándome siempre la sabiduría y paciencia necesaria para el logro de mis metas.

A mis padres, por contar incondicionalmente con ellos y brindarme todo su amor y apoyo.



María José Prado B.

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, amparo y fortaleza, cuando más lo necesitamos.

A mis padres y hermanos, especialmente a mi madre María del Valle, que sin esperar nada a cambio, han sido pilares en mi camino para el logro de todas mis metas.



Oswaldo J. Granado B.

AGRADECIMIENTOS

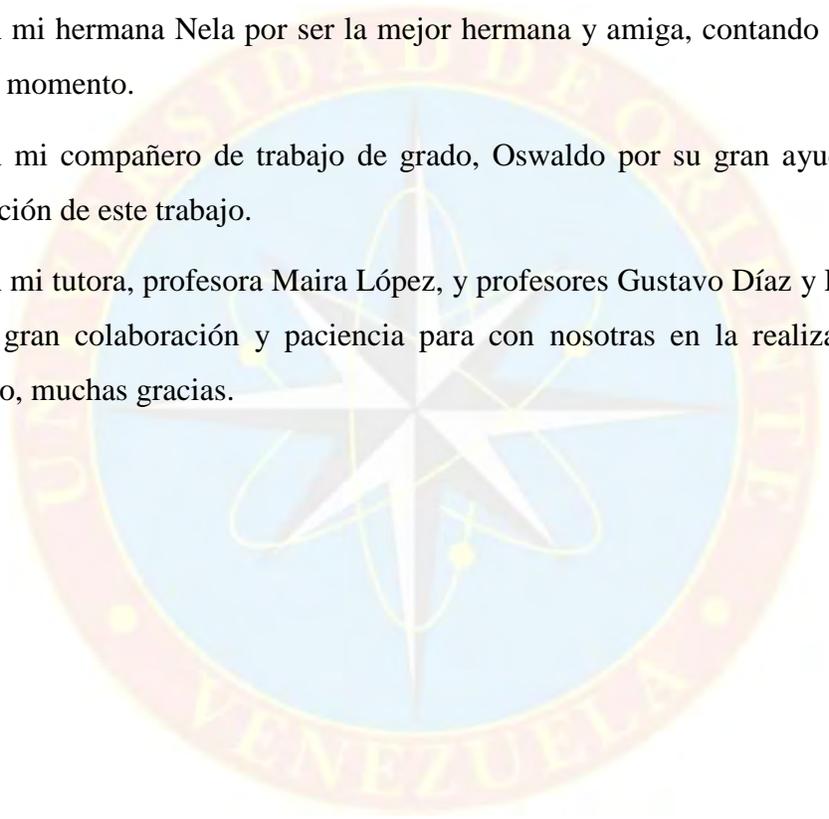
En primer lugar a DIOS por guiarme y protegerme siempre.

A mi mamá Josefa y mi papá José María, por ser un pilar fundamental en mi vida y un ejemplo a seguir, brindándome siempre todo su apoyo incondicional.

A mi hermana Nela por ser la mejor hermana y amiga, contando con su apoyo en todo momento.

A mi compañero de trabajo de grado, Oswaldo por su gran ayuda durante la elaboración de este trabajo.

A mi tutora, profesora Maira López, y profesores Gustavo Díaz y Pedro Salazar por su gran colaboración y paciencia para con nosotras en la realización de este proyecto, muchas gracias.



María José Prado B.

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A mi madre María del Valle, por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que solo depende de mí.

A mi papa, hermanos, primos y tías, porque siempre conté con su apoyo.

A mi compañera de trabajo de grado, María José por su paciencia y ayuda para realizar este trabajo.

Igualmente a mi asesora la Prof. Maira López quien nos ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto, gracias.

A los profesores Pedro Salazar y Gustavo Díaz por la asesoría y esfuerzo en revisar este trabajo, gracias por su colaboración.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron en la realización de este trabajo, gracias

Oswaldo J. Granado B.

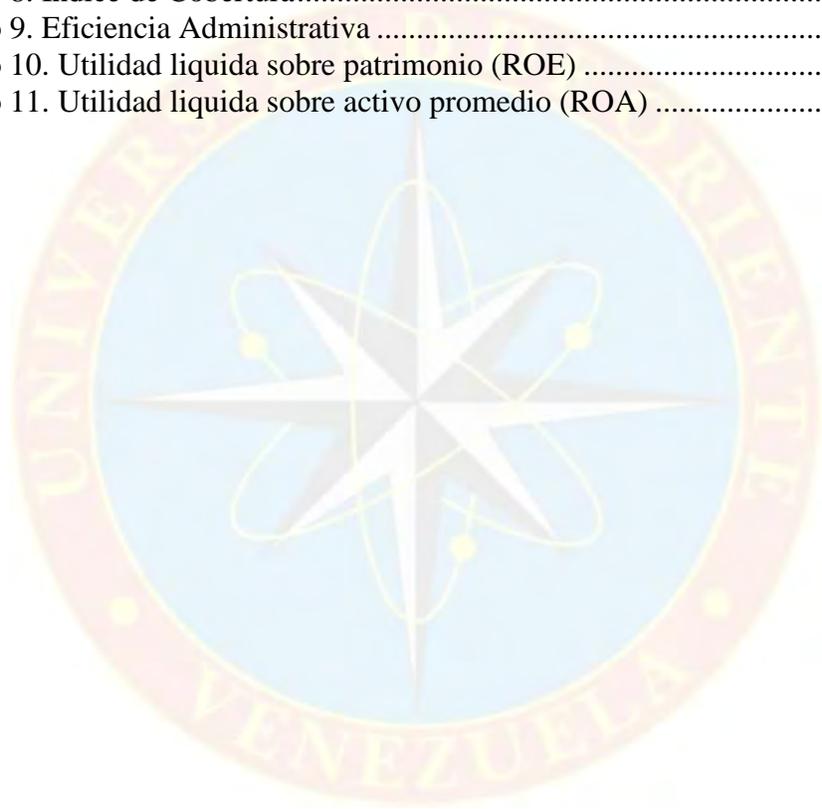
ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE GRAFICAS	ix
ÍNDICE DE CUADROS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	6
CAPÍTULO II	9
MARCO TEORICO	9
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.2 BASES TEÓRICAS	10
2.2.2.1 Planificación Estratégica.....	11
2.2.2.2 Características De La Planificación Estratégica	12
2.2.2.3 Importancia de la Planificación Estratégica.....	13
2.2.2.4 Modalidades de la Planificación Estratégica	15
2.2.8.1 Análisis	21
2.2.8.2 Formulación.....	21
2.2.8.3 Implementación	22
2.2.8.4 Control	22
2.3 ANÁLISIS FODA (MATRIZ FODA).....	27
2.4 RESEÑA HISTÓRICA DE LA BANCA	28
2.5 SISTEMA BANCARIO VENEZOLANO.....	30
2.6 ANÁLISIS FODA PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DE LA BANCA PRIVADA QUE UTILIZA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	38
2.7 DESCRIPCIÓN DE COMO LA REGULACIÓN CREDITICIA E IMPLANTACIÓN OBLIGATORIA DE LAS GAVETAS DE CRÉDITO AFECTA EL PLAN ESTRATÉGICO ANUAL DE LA BANCA PRIVADA (CASO BANCA COMERCIAL Y UNIVERSAL)	40
2.8 DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN MÁS EFICIENTES QUE LE PERMITEN EVALUAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS A LA BANCA PRIVADA.....	43
2.8.1.1 Comportamiento de las Captaciones Totales.....	43

2.8.1.2 Comportamiento de los Activos	46
2.8.2.1 Evolución del Crédito	47
2.8.2.2 Estructura del Crédito	48
2.8.2.3 Calidad del Crédito	50
2.8.3.1 Comportamiento de las Inversiones.....	52
2.8.3.2 Índices de Capitalización.....	52
2.8.4.1 Eficiencia Administrativa	52
2.8.5.1 Indicadores de Rentabilidad.....	53
CAPÍTULO III.....	62
MARCO METODOLOGICO	62
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	62
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.3 POBLACIÓN	64
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
CAPÍTULO IV	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
4.1 CONCLUSIONES	66
4.2 RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFIA.....	68
ANEXOS	71
HOJA DE METADATOS	76

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfico 1. Evolucion de la Captacion Total.....	44
Gráfico 2. Estructura de la Captación Total.....	45
Gráfico 3. Evolución de los Activos Totales	46
Gráfico 4. Estructura de los Activos Totales	47
Gráfico 5. Evolución de la Cartera de Créditos Neta.....	48
Gráfico 6. Cartera de Crédito Según Destino Económico	49
Grafico 7. Créditos Vencidos.....	50
Gráfico 8. Índice de Cobertura.....	51
Gráfico 9. Eficiencia Administrativa	53
Gráfico 10. Utilidad liquida sobre patrimonio (ROE)	54
Gráfico 11. Utilidad liquida sobre activo promedio (ROA)	55



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Planeación Estratégica.....	12
Cuadro 2. Diagrama de la Planeación Estratégica	24
Cuadro 3. Sector Bancario Venezolano	31
Cuadro 4. Estructura del Sistema Bancario	34
Cuadro 5. Análisis FODA (Banca Comercial y Universal)	39



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
MATURIN – MONAGAS – VENEZUELA**



**LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO BASE PARA EL
CRECIMIENTO DE LA BANCA PRIVADA EN VENEZUELA PARA EL
PERIODO 2011 (CASO BANCA COMERCIAL Y UNIVERSAL).**

RESUMEN

Este trabajo de investigación se basó en un análisis sobre la planeación estratégica como base para el crecimiento de la banca privada, con la finalidad de determinar el desempeño de la banca que utiliza la planeación estratégica, describir como las gavetas crediticias afecta el plan estratégico anual y determinar los indicadores mas eficientes que le permiten evaluar los objetivos financieros a la banca privada (caso banca comercial y universal); por lo cual fue necesario el estudio de los datos estadísticos mostrados por las entidades bancarias al fin del periodo 2011, y las informaciones recabadas en las paginas web de las entidades mas importantes que permiten elaborar un análisis FODA para determinar debilidades y fortalezas, llegando a la conclusión de que la planeación estratégica es un punto vital para lograr los objetivos trazados por la banca privada, pero de acuerdo a las políticas económicas venezolanas tienen que ser adecuados para poder ser modificados al corto plazo, se recomienda que en un entorno tan dinámico y complejo, los gerentes de estas entidades estudiadas tienen que ser transformados para desarrollar estrategias más eficientes y eficaces, logrando con esto cubrir las expectativas del mercado actual y sustentar el crecimiento de la organización.

Palabras Claves: Estrategia, Banca Privada, Indicadores, Gavetas Crediticias

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la banca privada en Venezuela ha crecido y mejorado indudablemente con la introducción de innovadoras tecnologías que permiten al cliente un mejor acceso a los servicios y facilidad en las operaciones, buscando siempre mejorar la calidad del servicio, pero estas estrategias de negocios no siempre arrojan los resultados esperados, es un hecho que una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una buena gerencia. Los gerentes no obtienen un gran reconocimiento solo por el diseño de una estrategia potencialmente brillante, pero si estos no logran establecer los medios organizacionales para llevarla a cabo en una forma eficaz; es decir, si la puesta en práctica y la ejecución son débiles, ello disminuirá el potencial de la estrategia y propiciará la insatisfacción del cliente y el escaso desempeño de la compañía.

El sector Bancario actual está inmerso en una economía globalizada y un entorno de alta competitividad, con un dinamismo tal que enfrenta a las entidades a constantes desafíos, no sólo en el aspecto comercial de su negocio, sino también en relación a la innovación operativa de su gestión interna, que le permita sustentar el crecimiento eficiente de su negocio, así como retener y aumentar el valor de sus clientes.

La banca privada en Venezuela ha realizado cambios importantes y avances propios de una banca moderna, existe una competencia latente entre la banca estatal y la privada, sus directivos están capacitados para la toma de decisiones, ajustándose a las regulaciones, pagos, normas y dictámenes de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, así como también a las obligaciones y compromisos que señala la actual Ley de Bancos y otras Instituciones Financieras en Venezuela. Por consiguiente, en un sistema financiero, la banca privada es de vital importancia

ya que permite la intermediación financiera y se constituye como promotor de desarrollo, las organizaciones actuales enfrentan grandes transformaciones en el mundo de los negocios y por ello establecen estrategias que le permiten competir en un mercado global.

Por lo dicho anteriormente, en esta investigación analizaremos como la planeación estratégica del sector bancario privado venezolano ha permitido un crecimiento importante dentro de las instituciones financieras que lo conforman generando un valor y una ventaja competitiva a cada una de ellas. Para su desarrollo, el trabajo se ha estructurado en 5 capítulos:

Capítulo I: el problema y sus generalidades (Planteamiento del Problema, Objetivo General, Objetivos Específicos, justificación e importancia de la investigación, Definición de términos básicos).

Capítulo II: Marco Teórico. Presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el desarrollo de los objetivos planteados. (Desarrollo de las teorías relacionadas con el problema de investigación, en correspondencia con los objetivos específicos).

Capítulo III: Marco Metodológico, se refiere a los aspectos de orden metodológico de la investigación (Tipo de Investigación, Nivel de la Investigación y Técnicas de recolección de información).

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones, son el resultado de la realización del trabajo de investigación y pueden ser útiles para el desarrollo de estudios futuros.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy día es necesaria la planificación estratégica en toda organización para determinar su propósito general en términos de objetivos a corto o a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos con el fin de tomar las mejores decisiones que conlleven a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes y logre los mayores beneficios para la organización. Según Fred. R, 2003:

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado, no ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito (p. 18).

La importancia de esta planeación estratégica radica en que da orden y coherencia a los esfuerzos que realiza una empresa, así mismo orienta las acciones que se han determinado, permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado curso de acción, especificar los objetivos y propósitos evaluando los resultados obtenidos para lograr lo que se ha fijado, proporciona un instrumento de control e integra el uso efectivo de los recursos disponibles minimizando los costos, ayuda a reducir el grado de incertidumbre supera la improvisación, por la organización para lograr con los recursos que se tiene mejores resultados, a través de la elaboración de estrategias.

En los últimos años en la banca se ha generado un crecimiento en el número de entidades a lo largo del país, esto como producto de la palpable competencia en el

mercado financiero; todo con la finalidad de tener mayor cantidad de clientes y convertirse en el número uno de preferencia para los usuarios, además de esto han optado por adquirir innovaciones tecnológicas, dentro de estas están los servicios on-line, cajeros automáticos, kioscos de auto servicios, transferencias electrónicas, entre otros.

Las entidades bancarias buscan cada día sistemas que presten un servicio de la más alta calidad para la satisfacción de sus clientes y que estos a su vez le generen los logros de sus metas, en base a esto se considera plantear en la investigación, realizar un análisis de como la correcta planeación estratégica ha influido en el notable crecimiento del sector bancario privado venezolano para el periodo 2011, con la finalidad de conocer los factores o aspectos que influyen en la implantación del proceso estratégico, así como sus dificultades. En forma de preguntas, esta investigación busca responder las siguientes interrogantes:

1. ¿Existe una diferencia significativa en el desempeño de la Banca Privada (caso banca comercial y universal) que utiliza la planeación estratégica?
2. ¿Qué Efecto tiene la regulación crediticia e implantación obligatoria de las gavetas de créditos dentro del plan estratégico anual de la banca privada (caso banca comercial y universal)?
3. ¿Dispone la Banca Privada (caso banca comercial y universal) de indicadores de gestión que les permita evaluar de manera permanente sus logros o fracasos en tiempo real, para que la gerencia pueda tomar mejores decisiones y redireccionar sus estrategias para conseguir los objetivos trazados?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivos generales

Analizar la planeación estratégica como base para el crecimiento de la Banca Privada de Venezuela para el Periodo 2011.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Aplicar un análisis FODA para determinar el desempeño de la banca privada que utiliza la planeación estratégica.
- ✓ Describir como la regulación crediticia e implantación obligatoria de las gavetas de crédito afecta el plan estratégico anual de la banca privada (caso banca (caso banca comercial y universal).
- ✓ Determinar los indicadores de gestión más eficientes que le permiten evaluar, los objetivos financieros a la banca privada.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

En Venezuela el sector bancario es uno de los sectores económicos más importantes, la cual ha venido teniendo un notable crecimiento en el mercado financiero nacional como consecuencia de un crecimiento en la actividad bancaria del país. Esto nos dice que el negocio de la banca privada a través del tiempo ha tenido un importantísimo desempeño en los mercados financieros, motivo por el cual se ha hecho necesario establecer y diseñar aspectos estratégicos que posibiliten fortalecer el entorno en un momento dado por medio de estrategias. El autor, Sanchis (2003) plantea:

El sistema bancario esta llevando a cabo un destacado proceso de la diversificación de sus operaciones, iniciada desde la década de los años 70, y que culmina con la consolidación de las nuevas formas de distribución bancaria representadas fundamentalmente por los conceptos de tecnología bancaria (p. 65).

El análisis de la planeación estratégica del sector bancario desde el punto de vista de esta investigación documental es necesario ya que es posible determinar como una correcta planeación e implementación de las estrategias, consigue fortalecer estas instituciones en el mercado financiero, además se puede evidenciar el papel de la directiva al competir en un mercado con altos niveles de incertidumbres donde las estrategias planeadas tienen que ser modificadas sobre la marcha.

Los resultados arrojados por este análisis contribuirán a que los estudiantes de la escuela de Ciencias Sociales Y Administrativa de la Universidad De Oriente y de otras Universidades puedan observar como una correcta planeación estratégica guía a la banca privada al logro de sus objetivos planteados y a su vez observar la problemática que surgen por el inadecuado manejo de los mismos. Los aportes realizados por este trabajo de grado, se espera que sirvan de antecedentes para todas las investigaciones que se inclinen hacia esta línea investigativa.

1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Banca: Establecimiento público de crédito, descuento, emisión, hipotecario, industrial, etcétera. (Diccionario enciclopédico ESPASA citado por Escoto Leiva, 2007, p.31)

Banco Público: Son instituciones y organismos del Gobierno Central, del Gobierno Regional y demás instituciones descentralizadas. Son aquellos bancos en los que el

Estado tiene el control del accionariado, así como los organismos constitucionalmente autónomos. (Castellano, I. 2011).

Banco Privado: Son aquellas entidades que trabajan por autonomía propia; además de adoptar la estructura de una entidad financiera privada, el capital es aportado por accionistas particulares de capital nacional o de capital extranjero y de sucursales o entidades extranjeras. (Castellano, Ignacio B. 2011).

Cartera de Créditos: Se refiere al conjunto de documentos que ampara los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero. (Bello R. Gonzalo, 2007).

Crédito: Es la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro. (Pere Brachield, 2009).

FODA: Brinda un marco para identificar los factores internos más pertinentes (fortalezas y debilidades de la empresa) así como los externos (oportunidades y amenazas), descubiertos a partir del análisis de situación, y que obligan a la empresa a concentrarse en los asuntos que tendrán el máximo impacto sobre su estrategia y tácticas. (Metzger y Donaire, 2007, p.25).

Gavetas de Créditos o Cartera de Crédito Obligatoria: Obligación impuesta por el estado de conceder créditos a determinadas actividades económicas, bajo condiciones especiales y tasas de interés preferenciales. Su incumpliendo acarrea sanciones de diversa índole. (Bello R. Gonzalo, 2007).

Gestión Financiera: Es la gestión de tesorería y endeudamiento, necesidades de financiación y la búsqueda de alternativas para obtener un equilibrio financiero. (Guía de Gestión Municipal, 2011, p. 225).

Indicadores de Gestión: Son instrumentos de medición para comprobar el grado de consecución de un objetivo propuesto. (Anaya 2008, p. 223).

Instrumentos Financieros: Son el conjunto de medios de pago, de crédito en que se materializan las distintas operaciones de canalización de fondos entre los agentes del sistema económico (Jaime Requeijo, 2007).

Operaciones Activas: son aquellas mediante las cuales los bancos colocan en el mercado, a través de créditos e inversiones en títulos valores, los fondos captados mediante las operaciones pasivas; las mismas constituyen el uso más importante de dichos recursos financieros. (Bello R. Gonzalo, 2007).

Operaciones Pasivas: Son aquellas mediante las cuales las instituciones bancarias captan de fuentes externas los fondos que les sirven de materia prima para llevar a cabo sus operaciones. (Bello R. Gonzalo, 2007).

Planeación Estratégica: Es el proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos. (Wayne y Noe, 2005, p.99).

ROA: (Retorno sobre los Activos). Rentabilidad sobre activos, representa la rentabilidad de la empresa, independientemente de la forma en que se financie el activo. Se calcula como el cociente entre el BAI y el activo total. (Scott Besley, 2008).

ROE: (Rentabilidad sobre el Patrimonio). Rentabilidad sobre Recursos Propios, es la rentabilidad para el accionista. Se calcula como el cociente entre el beneficio neto y los Recursos Propios (Scott Besley. 2008).

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Según algunos estudios relacionados con la presente investigación tenemos que: Leonardo, P. (2008) realizó un trabajo de investigación titulado *Planificación Estratégica, Control de Gestión, Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad para Bancos y Otros Intermediarios de Créditos*, donde se determinó que en la banca ya nada es lo que era antes, el negocio bancario puramente tradicional basado en ladrillos y ventanas, ha dejado de ser lo que era. Variadas tendencias internacionales marcadas por la globalización financiera y de los mercados, está cambiando radicalmente la forma de hacer banca a nivel global, regional y local. El nuevo marco regulatorio internacional, los cambios tecnológicos, la intensificación de la competencia, los cambios en los hábitos de consumo y el incremento en los poderes negociados de proveedores y demandantes de fondos, la desintermediación financiera y otras tendencias, demandan en los gerentes y directivos de las entidades bancarias nuevas prácticas bancarias y gerenciales que reconozcan estas tendencias y le permitan competir en un ambiente externo caracterizado por una única constante: el cambio, esta realidad supone la existencia de una arquitectura organizacional en las instituciones que promueva la cultura de administración y planificación estratégica como parte de un nuevo modelo de gestión bancaria.

Luis, R. (2008) realizó un trabajo de grado titulado *Rediseño De La Arquitectura Organizacional De La Banca Especializada, Caso De Estudio Banca Privada-Banesco*, se determinó que la información que para definir el direccionamiento estratégico de la banca privada se siguieron modelos conceptuales y prácticos apoyados en la teoría administrativa como lo fueron las matrices DOFA, sistema de valor de Porter y factores críticos de éxito de mercado entre otros, que

junto a la participación de los integrantes de la banca privada se determinó la nueva misión y visión que apalanque el nuevo sistema de valor.

2.2 BASES TEÓRICAS

Comprende todos los elementos que se deben tomar en cuenta para realizar un análisis de la planificación estratégica como base para el crecimiento de la banca privada, estos elementos son los siguientes:

2.2.1 La Planificación

Según Roberto I. (2005) “planificar no es adivinar el futuro, es tomar un conjunto de decisiones que llevadas a la práctica a través de la acción, nos permitan acercarnos a un determinado estado futuro deseable” (p.2). En otras palabras, planificar es determinar con alguna probabilidad dónde vamos a estar en el futuro, en función de las decisiones que tomemos hoy. Planificar en consecuencia, consiste en:

- ✓ Decidir el futuro que se quiere alcanzar.
- ✓ Decidir las acciones y el camino que recorreremos para llegar a este futuro.

Desde otro punto de vista, la planificación es fundamentalmente “predicción”, para disminuir el riesgo y la incertidumbre del futuro, se predicen sucesos o tendencias y se planifican acciones para hacerles frente.

2.2.2 La Estrategia

El concepto de estrategia proviene del griego “*strategos*” y significa ganar la guerra, es decir, está asociado al logro en sus inicios de objetivos militares. En el

contexto de la planificación tradicional, la estrategia se entiende como el arte de lograr los objetivos trazados.

La estrategia comprende el propósito general de una organización, en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos (personas, dineros esfuerzos, etc.). En este sentido, se convierte en un marco conceptual fundamental que le permite a una institución permanecer en el tiempo y adaptarse a un medio altamente cambiante.

2.2.2.1 Planificación Estratégica

Son prácticas que parten del profundo conocimiento del entorno que nos rodea, estas suponen la observación del mercado y sus tendencias, los clientes y su grado de satisfacción; son aquellos donde se estudian las variables económicas, sociales, ambientales, etc., que podrían afectar el desempeño del negocio; se evalúa la estructura de la industria, los competidores y sus estrategias y se construyen tantos escenarios como la complejidad y los alcances del plan estratégico de negocio requiera. La tarea igualmente implica el conocimiento y la comprensión del ambiente interno de la organización, se debe tener certidumbre acerca de la calidad de los activos, la suficiencia patrimonial, los niveles de liquidez, el grado de endeudamiento y apalancamiento financiero, etc.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que hagan las cosas correctas y efectivas. Según muchos autores el proceso de la planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”. La planeación estratégica

requiere de una efectiva herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Muchos afirma que el proceso de la planeación estratégica es un enfoque sistemático, lógico y objetivo, para la toma de decisiones, en la cual la intuición y el análisis son piezas fundamentales; la intuición sobre todo es útil en etapas de mucha incertidumbre, mientras que el análisis es necesario para elegir con juicio las mejores opciones dentro de varias propuestas, se señala que el pensamiento analítico debe complementarse con el pensamiento intuitivo para lograr la decisión correcta.

Cuadro 1. Planeación Estratégica



Fuente: Leonardo Buniak (2008)

2.2.2.2 Características De La Planificación Estratégica

Entre las características de la planeación estratégica más relevantes de la planificación estratégica se encuentran:

- a. Concibe y acepta al entorno altamente cambiante, por tanto con alta incertidumbre.
- b. Utiliza la estrategia para disminuir o anular la incertidumbre y al llegar a la certidumbre, poder programar.
- c. Permite determinar el tipo de negocio en que se está y en el que se debe estar, quienes son los clientes y quienes deberían serlo.
- d. El tiempo no es más que cualquier otro tiempo de planificación.
- e. Da el sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en una organización.

2.2.2.3 Importancia de la Planificación Estratégica

Su importancia radica en que es usada cada vez más por empresas a nivel mundial, su acción es notable lo cual se expresa a continuación:

- a) Es esencial para cubrir las responsabilidades de la alta gerencia: Estas son de suma importancia para la dirección futura de la empresa, por lo tanto, los directivos que sienten que su intuición no es la única manera para tomar decisiones la utilizan y por consecuencia, la planificación estratégica debe llegar a formar parte integral de sus actividades directivas.
- b) Formula y contesta preguntas importantes para una empresa: La planificación estratégica formula y contesta preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencias. Las respuestas de estas son de gran importancia como base para tomar las acciones correctivas.
- c) Simula el futuro: Puede simular el futuro, la cual alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o destacar numerosas alternativas. En este sentido se toman las alternativas que le brinden mayores beneficios a la organización.

- d) Aplicar el enfoque sistemático: La planificación sistemática considera a una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual se puede ver como un todo global y unificado, y no tratar con cada parte individual y sin relacionarlas con las demás partes a costa del todo.
- e) Exige el establecimiento de objetivo: En la planificación estratégica al establecer objetivos, se marca el rumbo hacia el cual los individuos de una organización deben orientar sus esfuerzos.
- f) Revela y aclara oportunidades y amenazas futuras: La planificación estratégica al analizar la situación externa, identifica oportunidades y amenazas. Esto permite a la organización tener un panorama más claro de las diferentes tendencias externas y aprovecharlas en su beneficio.
- g) Es una guía para la toma de decisiones: La planificación estratégica proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la organización.
- h) Interactúa con otras funciones directivas: La planificación procede y está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas tales como: Coordinar los diferentes elementos de una empresa, suministrar el personal, dirigir e innovar, entre otras.
- i) Mide el desempeño: Un plan completo proporciona la base para medir el desempeño de la organización de los individuos que en ella laboran. Para planificar se dispone de normas de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa.
- j) Señala asuntos estratégicos: La planificación estratégica señala asuntos claves a los cuales se debería prestar mayor atención, sin tener que preocuparse por factores secundarios, lo cual garantiza una mejor toma de decisiones.

- k) Brinda un canal de comunicación:** Un sistema de planificación estratégica bien organizado es una red de comunicaciones muy útil. Es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la organización.
- l) Genera la capacitación de los directivos:** El sistema de planificación estratégica es participativo, lo cual brinda mayor motivación a todos los directivos y empleados que forman parte de ella. Esto permite una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal.
- m) La creciente complejidad del oficio gerencial:** Los gerentes deben hacer frente a los factores externos los cuales presentan constantes problemas que sólo pueden ser combatidos por el gerente mediante la planificación a largo plazo, y así anticiparse a los problemas y oportunidades presentes en el ambiente.

2.2.2.4 Modalidades de la Planificación Estratégica

Todo proceso de reflexión estratégica adecuado a la dinámica que nos rodea debe sobre todo catalizar un sentido de dirección y propósito compartido. Tendrá que infundir fe y energías, posibilitar el aprendizaje y apoyarse en él, e invitar a la emergencia de iniciativas reveladoras. Un proceso estratégico, en el presente, parte de asumir la complejidad que entraña decidir el patrón de conducta más apropiado para la empresa, y se abre a la posibilidad de elaborar nuevas aproximaciones sobre la marcha.

Atendiendo a la clasificación que hace S. L. Hart (1992) encontramos tres características distintivas y complementarias de los procesos estratégicos que pueden facilitarnos el trabajo de formular e implementar nuestra estrategia. Según dicho autor

todo proceso estratégico puede destacarse por su carácter Simbólico, Transaccional y Generativo.

2.2.3 Carácter Simbólico

Este es el punto de partida de la estrategia, la Alta Dirección arranca el proceso mediante la creación de una Visión aglutinadora y una clara Misión corporativa, a misión provee significado a las actividades de la empresa y proporciona un sentido de identidad a los trabajadores. Se dice que es un proceso simbólico porque la declaración de misión y visión apela al uso de símbolos, metáforas y componentes emocionales.

La elaboración de la estrategia tiene lugar mediante la traducción de las ideas expresadas en la misión y visión en aspectos específicos tanto internos (desarrollo de capacidades) como externos (vencer a un competidor) Se trata, en definitiva, de llevar a cabo un Propósito Estratégico (Hammel y Prahalad, 1990) que resulte inspirador para los miembros de la organización y coadyuve a una fuerte cultura empresarial (Schein 1992); en este proceso la Alta Dirección motiva e inspira al resto de los miembros de la organización (de modo similar a un entrenador) y estos responden al desafío lanzado (como jugadores en equipo).

2.2.4 Carácter Transaccional

El enfoque transaccional nos señala algo que se pretende olvidar con mucha frecuencia: la transacciones de la vida cotidiana es demasiado compleja para comprenderla plenamente de un golpe, los niveles de incertidumbre son altos, es obvio que tendremos que estar “transando” continuamente con la realidad, construyendo el puente mientras avanzamos por él.

Quiere decir que debemos ordenar el proceso estratégico de manera que asegure el aprendizaje continuo de todos los actores, y la oportuna readecuación de la estrategia a partir de los resultados en la acción. Aunque parece sentido común no son pocos los que se resisten a modificar la estrategia, considerando la implementación como un proceso que ejecuta un plan rígidamente determinado, aquí estamos diciendo algo totalmente distinto. Los procesos estratégicos siguen una lógica incremental, donde el aprendizaje tiene una importancia fundamental, por lo que es útil sistematizar y elevar el rendimiento de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones.

Esta será, por demás, una importante capacidad dinámica que le conferirá a la empresa mayores facilidades competitivas, en el proceso con atributos transaccionales la alta dirección juega el papel de facilitador de la tarea de aprendizaje, mientras que los miembros de la organización son fundamentalmente participantes del proceso de aprendizaje estratégico.

2.2.5 Carácter Generativo

Nuestro proceso estratégico requiere una tercera y singular cualidad, ser capaz de auto impulsarse generando iniciativas autónomas desde la base, desde aquellas posiciones donde se está en contacto directo con los “momentos de la verdad”, frente al cliente, en la operación de la planta, en las negociaciones con el proveedor, etc.

De esta manera la estrategia se elabora por intra-emprededurismo (intrapeneurship) De forma análoga a los emprendedores que actúan en el mercado, los miembros de la organización deben convencer a la alta dirección acerca de la bondad de sus iniciativas; la alta dirección actúa aquí como patrocinador de

estrategias elaboradas por miembros emprendedores de la organización, cuyo papel es el de experimentar y asumir riesgos.

2.2.6 Beneficios que genera la Planificación Estratégica

La realización de un proceso formal de planificación estratégica genera beneficios a la organización. Entre éstos, cabe señalar que:

- ✓ Permite reunir directrices y concentrar esfuerzos en una empresa, permitiendo movilizar a todos los ejecutivos claves en función de objetivos compartidos, en los cuales existe consenso.
- ✓ El logro de esta visión compartida entre los ejecutivos, crea un compromiso de éstos con el presente y futuro de la organización, y facilita así acciones de dirección, innovación y liderazgo.
- ✓ Facilita la identificación de los focos de atención estratégicos dentro de la organización (corporativa, de negocios y funcional), que deben convertirse en la fuente de interés de todos los ejecutivos para alcanzar los objetivos y metas trazados.
- ✓ Se constituye en un poderoso elemento ordenador, que permite a la empresa ir estableciendo prioridades en la toma de decisiones en el tiempo, evaluar los resultados de las mismas, corregir acciones y acercarse a los objetivos y metas trazados originalmente.
- ✓ Se introduce una disciplina de pensamiento distinta, con un horizonte de largo plazo, esto impone una nueva práctica en los ejecutivos, cual es preocuparse de la dirección estratégica del negocio de la firma.

- ✓ Permite el desarrollo de competencias gerenciales entre los miembros claves de la organización, dado que se ven expuestos, durante un período en forma sistemática, a la reflexión en torno a los objetivos de la empresa y a la materialización de los mismos. Dicho de otro modo, un proceso de planificación estratégica agrega valor en sí a los participantes de la misma ampliando su visión y conocimiento del negocio así como sus capacidades propositivas en torno al quehacer actual y futuro de la organización.
- ✓ Mejora la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, y eleva las habilidades de administración.
- ✓ Permite incorporar nuevos conceptos de gestión, tales como liderazgo, trabajo en equipo y coordinación; al respecto, la constitución de equipos de trabajo para el desarrollo de actividades y proyectos es fundamental y beneficiosa, toda vez que refuerza valores y prácticas de trabajo tales como colaboración, responsabilidad, compromiso, identidad y logro de objetivos.
- ✓ Facilita a la organización que la lleva a cabo, anticiparse, adaptarse y permanecer frente a los cambios económicos, tecnológicos, legales, y políticos, más que ser sobrepasada por los hechos sin capacidad de reacción previa alguna.

2.2.7 Limitaciones de la Planificación Estratégica

En todo proceso de planificación estratégica se puede incurrir en errores, que es necesario tener en cuenta con el fin de evitarlos:

- ✓ Se debe cuidar no caer en un excesivo burocratismo al desarrollar un proceso de planificación. En otras palabras, cuando el cumplimiento estricto de las formalidades comienza a ser más importante que el proceso de reflexión en sí,

es necesario detenerse y tomar medidas que garanticen el logro de los objetivos de la planificación estratégica.

- ✓ La planificación estratégica involucra el uso de tiempo y recursos financieros, por lo tanto previo a la realización de un proceso como este, es necesario evaluar los beneficios que traerá a la organización. Si la conclusión es que los costos son mayores que los beneficios, será mejor postergar la planificación o bien darle solución previa a los problemas que agregan costos a este proceso.
- ✓ No se debe confundir este proceso con una herramienta de manejo de crisis. Si bien la planificación estratégica puede ayudar a una organización a superar sus debilidades y mejorar su posición frente a las amenazas del medio, no se puede esperar de ésta la solución a todos los problemas que afronta. Por otra parte, se sabe que muchas empresas que llevaron a cabo procesos de planificación eficaces, afrontaron en mejores condiciones épocas de crisis posteriores.
- ✓ Si bien siempre es importante consultar literatura que guíe la planificación estratégica, sobre todo cuando es la primera vez que se efectúa en una empresa, es necesario otorgarle flexibilidad al proceso de planificación adaptando la metodología escogida a la realidad específica de la organización.
- ✓ Finalmente, no hay que sobrevalorar el rol que puedan jugar los asesores externos. Lo importante es llegar a crear, con la ayuda de éstos, el ambiente y estado de ánimo propicio para que los propios miembros de la organización analicen los problemas y reflexiones en torno a los caminos a seguir en el futuro.

2.2.8 Etapas de la Planificación Estratégica

La dirección estratégica combina las actividades interrelacionadas siguientes: análisis, formulación, implementación y control estratégico.

2.2.8.1 Análisis

Es el estudio interno previo necesario para desarrollar cualquier estrategia, se divide en los siguientes apartados:

- ✓ Análisis de objetivos estratégicos.
- ✓ Análisis del entorno externo: retos o amenazas y oportunidades.
- ✓ Análisis del entorno interno: debilidades y puntos fuertes de la empresa.

2.2.8.2 Formulación

Es el proceso que transforma el estudio interno en un plan (estrategia planeada). La formulación de estrategias representa la fase central de la propuesta metodológica y, a la vez, preliminar de la planificación estratégica. En tanto que actividad lógica, la principal es sub actividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno en que se desarrolla la empresa, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones posibles. Antes de inclinarse por una opción particular, se deben valorar los puntos fuertes y débiles de la compañía, junto con los recursos disponibles y el alcance de la misma. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y Formulación de objetivos y de la estrategia potencial para conseguir ventaja en las posibilidades del mercado y del entorno. Podemos realizar la siguiente clasificación:

- ✓ Estrategia a nivel negocio.
- ✓ Estrategia a nivel funcional.

- ✓ Estrategia a nivel corporativo.
- ✓ Estrategia a nivel internacional.

2.2.8.3 Implementación

Convierte el plan en acción, la estrategia planeada pasa a ser realizada. La implantación estratégica comprende un conjunto de sus actividades administrativas. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos para conseguir su realización. Una estructura organizativa adecuada, una política de participación y liderazgo y un sistema adecuado de comportamiento completan los ejes básicos para una correcta implantación. Sus funciones básicas son las siguientes:

- ✓ Programas de acción.
- ✓ Diseño de la estructura y la organización de la empresa.
- ✓ Estrategia de liderazgo.

2.2.8.4 Control

Se comprueba si los resultados son los mismos que los que se habían planeado inicialmente y se introducen las correcciones necesarias. El control estratégico pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas.

Es difícil demostrar que una estrategia es óptima e incluso afirmar que puede funcionar, pero la podemos someter a una serie de pruebas para determinar sus

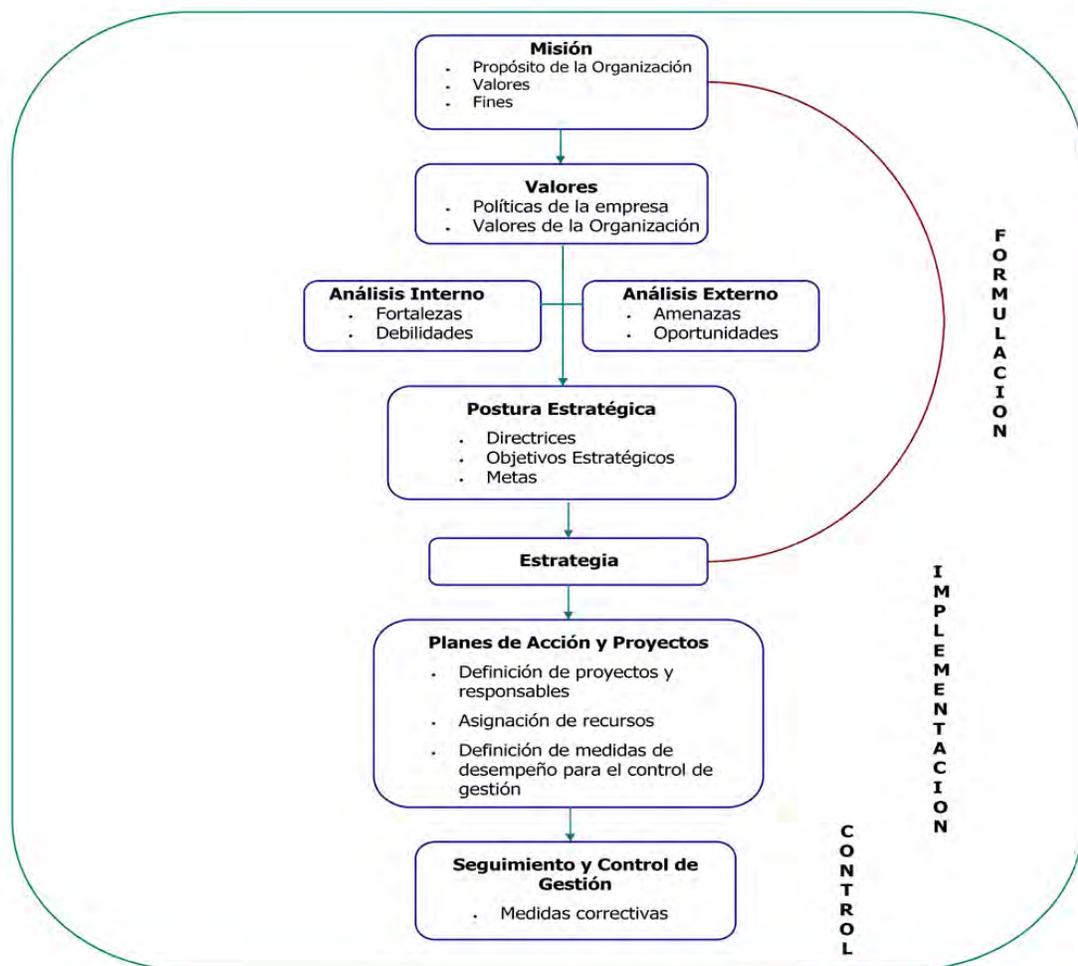
omisiones principales. Entre las muy diversas pruebas se pueden distinguir los siguientes criterios generales:

- ✓ **Consistencia:** La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí. El conflicto organizacional y las disputas interdepartamentales son síntomas frecuentes de un desorden administrativo, pero pueden ser también indicio de problemas de inconsistencia estratégica. La empresa y la competitividad Un último tipo de consistencia que debe propugnarse en materia de estrategia es la que ha de existir entre los objetivos organizativos y los valores del grupo administrativo.
- ✓ **Consonancia:** La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren. El negocio tanto deberá enfrentarse como adaptarse al medio ambiente. La noción de consonancia, o enfrentamiento, invita a centrarse en la estrategia genérica. En este caso, el papel evaluador consistirá en examinar el patrón básico de las relaciones económicas que caracterizan el negocio y en determinar si en efecto se está generando un valor suficiente como para sostener la estrategia. Una dificultad significativa en la evaluación de la consonancia es que la mayor parte de las amenazas a los negocios son aquellas que provienen de fuera, constituyéndose en amenaza para todo un grupo de empresas. Sin embargo, la administración está tan absorta en los aspectos competitivos que semejantes amenazas solo se detectan después que el daño haya adquirido proporciones considerables.
- ✓ **Ventaja:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área de actividades elegida. Podríamos decir que la estrategia competitiva es el arte de generar o desarrollar las ventajas más eficaces, más duraderas y más difíciles de imitar. Generalmente la ventaja

puede provenir de uno de los siguientes apartados: recursos superiores, habilidades superiores y posición superior.

- ✓ Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles, ni generar problemas de difícil solución.

Cuadro 2. Diagrama de la Planeación Estratégica



Fuente: Roberto J. (2002)

2.2.9 Como Realizar la Planificación Estratégica en el área de Trabajo

Así como una organización es capaz de efectuar un proceso de planificación estratégica, que posteriormente se concreta y afianza en episodios periódicos de planificación, los departamentos y áreas que la conforman también deben realizar sus ejercicios de planificación respectivos, acordes y consistentes a las directrices y objetivos establecidos para la organización.

Lo anterior implica adoptar e internalizar la práctica de trabajo de planificar en forma periódica para un determinado plazo, como resultado de este proceso, se deben responder las siguientes preguntas: qué se va a hacer, cómo, quién(es), cuáles son los plazos comprometidos o cuál será el resultado esperado. A continuación, se entregan algunos elementos metodológicos a considerar para la realización efectiva de la planificación en el equipo de trabajo:

- ✓ Lo fundamental es definir objetivos y metas claras, entendidas y aceptadas por todos, con un calendario de reuniones y tareas efectivas.
- ✓ Todos los miembros del equipo deben ser escuchados y sus ideas expuestas al grupo.
- ✓ Las decisiones tomadas por el equipo deben quedar por escrito con la fecha y otros datos relevantes para su control.
- ✓ El equipo debe estar en permanente contacto, y debe recibir retroalimentación de su jerarquía así como del resto de la organización.
- ✓ El coordinador del equipo tiene como función principal estimular y ordenar la discusión y proponer los medios para que el trabajo se realice. En ningún caso

es su función la de tomar todas las decisiones, establecer controles o imponer criterios.

2.2.10 La Planificación Estratégica y el Control de la Gestión

La medición de la gestión se perfila como la culminación de un proceso de planificación estratégica; la planificación estratégica, como base para la medición de resultados, se justifica en tanto permite identificar cuáles son las áreas o actividades centrales de una institución y determina dónde vale la pena hacer esfuerzos de transformación y cambios que eventualmente puedan medirse o apreciarse cualitativamente. A partir de lo anterior, es clave establecer un proceso de seguimiento constante del logro de las metas, ya que sólo de esa manera será posible realizar, en forma oportuna, las correcciones que se requieren; este seguimiento debe hacerse en los distintos niveles de la organización, de acuerdo a las metas definidas para cada unidad lo que permitirá detectar las causas tanto de los éxitos como de los problemas que surjan en la ejecución de cada proyecto.

En tal sentido se puede afirmar que planificación estratégica y el control de gestión son actividades de gestión vinculadas íntimamente; en otras palabras la planeación y el control son inseparables; son los gemelos idénticos de la administración, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero sepan dónde quieren ir. Lo anterior se justifica explicando lo siguiente: la Planificación Estratégica define tareas y líneas de acción fundamentales para la organización y sus unidades estratégicas; por lo tanto sería imposible terminar este proceso sin implementar los mecanismos adecuados para fiscalizar la realización de dichos lineamientos.

El proceso de Control de Gestión se centra en el análisis de los resultados de las actividades planificadas, evaluando su desempeño, diagnosticando sus méritos y llevando a cabo acciones correctivas si fuese necesario, lo que puede equivaler a una redefinición de planes.

2.3 ANÁLISIS FODA (MATRIZ FODA)

El análisis FODA constituye a la fecha una de las herramientas más robustas que provee de insumos necesarios para el proceso de análisis estratégica, proporcionando la información necesaria para la planificación e implantación de acciones y medidas correctivas, favoreciendo la innovación y estimulando la generación de nuevos proyectos.

F.O.D.A. se denomina el proceso de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, comprendiendo factores tanto económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias en el ámbito externo de la organización, que impactan directa o indirectamente sobre las decisiones y procesos internos, que potencialmente pueden poner en riesgo o potenciar el cumplimiento de su misión. Prever el conjunto de oportunidades y amenazas haciendo viable la construcción de escenarios a fin reorientar el rumbo de fortalezas y debilidades identificadas al interior de la organización. Así, dentro del proceso de análisis estratégico, se debe efectuar el levantamiento de aquellas fortalezas con las que cuenta y las debilidades que se visualiza obstaculizarán el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados.

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación y articulación de estrategias que permitan a la organización reorientar

el rumbo, identificando su la posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción. Permite, también establecer la congruencia entre las acciones a ejecutar y los recursos que existen, facilitando la alineación de la planificación estratégica al mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir debilidades y afrontar amenazas, posibilitando el logro de los objetivos, concordantes a la misión y visión.

2.4 RESEÑA HISTÓRICA DE LA BANCA

La mayoría de las personas, sin tener conocimiento real del surgimiento de las funciones bancarias, pensamos que éstas nacen con el comercio como una necesidad de administración, en realidad no es tan sencillo saberlo ya que las funciones bancarias no cuentan con antecedentes históricos exactos respecto a sus orígenes, lo que sí es sencillo de imaginar, es que si el comercio surge como una necesidad de organización, dicha organización incluye actividades bancarias en su más simple expresión. Lo anterior no quiere decir que en ese momento nacen dichas actividades, en realidad sus inicios siguen siendo una incógnita en la actualidad, a pesar de lo complicado que resulta el conocimiento respecto a cómo, cuándo y dónde surgen las actividades bancarias, las investigaciones muestran algunos datos descubiertos y analizados que hacen pensar a investigadores que esas actividades tienen su origen en tiempos que ellos mismos no habían considerado.

Entre los más remotos antecedentes de la banca, investigaciones documentadas indican que curiosamente en diversas ciudades lejanas unas de otras se realizaban actividades y documentos similares, tal es el caso de las órdenes de pago y de las donaciones o tributos, aún no se ha encontrado dato alguno respecto a que dichas aportaciones se hallan realizado por personas que viajaban de un lugar a otro. Lo que

sí se sabe es que según lo descubierto y en algunos casos expuesto en museos, las operaciones bancarias se realizaron desde épocas no consideradas por los investigadores para dichas actividades; obviamente no eran como actualmente se conocen, pero ya se trabajaba en ello.

Los primeros bancos modernos aparecieron durante el siglo XVII: el riksbank en Suecia (1656) y el banco de Inglaterra (1694), los orfebres ingleses del siglo XVII constituyeron el modelo de partida de la banca contemporánea, guardaban oro para otras personas a quienes tenían que devolvérselos si así les era requerido. Pronto descubrieron que la parte de oro que los depositantes querían recuperar era solo una pequeña parte del total depositado, así podían prestar parte de este oro a otras personas, a cambio de un instrumento negociable o pagaré y de la devolución del principal y de un interés. Con el tiempo, estos instrumentos financieros que podían intercambiarse por oro pasaron a reemplazar a este, resulta evidente que el valor total de estos instrumentos financieros excedía el valor de oro que los respaldaba.

En la actualidad, el Sistema Bancario conserva dos características del sistema utilizado por los orfebres:

- ✓ En primer lugar, los pasivos monetarios del sistema bancario exceden las reservas; esta característica permitió, en parte, el proceso de industrialización occidental y sigue siendo un aspecto muy importante del actual crecimiento económico. Sin embargo, la excesiva creación de dinero puede acarrear un crecimiento de la inflación.
- ✓ En segundo lugar, los pasivos de los bancos (depósitos y dinero prestado) son más líquidos, (es decir, se pueden convertir con mayor facilidad que el oro en

dinero en efectivo) que los activos (préstamos a terceros e inversiones) que aparecen en su balance. Esta característica permite que los consumidores, los empresarios y los gobiernos financien actividades que, de lo contrario, serían canceladas o diferidas; sin embargo, ello suele provocar crisis de liquidez recurrentes.

Ésta característica permite que los consumidores, los empresarios y los gobiernos financien actividades que, de lo contrario, sería cancelada o diferidas, sin embargo, esto puede provocar crisis de liquides, cuando los depositantes exigen en masas la devolución de sus depósitos (tras la intervención del Banco Federal, Banco mi casa E.A.P, y otros) el sistema bancario puede ser incapaz de responder a esta petición, por lo que se deberá declarar la suspensión de pagos o la quiebra.

2.5 SISTEMA BANCARIO VENEZOLANO

El Sistema Bancario es el conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso de dinero; se clasifican en públicas y privadas. Estas instituciones reciben depósitos en dinero, otorgan créditos y prestan otros servicios, tratan de cubrir todas las necesidades financieras de la economía de un país, ver cuadro 3.

El Estado venezolano para mediados del 2011 posee el 52% del mercado bancario nacional, siendo el número de instituciones bancarias en funcionamiento, treinta y cinco (35), distribuidas en: veinte (20) bancos universales; cinco (5) bancos comerciales; cuatro (4) bancos con leyes especiales; seis (6) bancos de desarrollo. Las instituciones de capital privado ascienden a veinticinco (25) y representan el 71,3%

del total de las instituciones del sector, las instituciones del capital del estado ascienden a diez (10), equivalente al 28,7% del sector.

En esta distribución se puede resaltar que la participación más representativa del Sector Bancario se encuentra en los subsectores banca universal y comercial que agrupan el 71,40% de las instituciones bancarias legalmente autorizadas para funcionar en el territorio nacional. La cantidad de oficinas del Sector Bancario, suman 3.504 distribuidas en toda la geografía nacional y emplean para su funcionamiento la cantidad de 74.680 personas.

En cuanto a la participación de los subsectores en el total activo del sector bancario, la banca universal y comercial representó el 98,95% para el cierre del cuarto trimestre del año 2011, esto refleja la creciente importancia de estas instituciones en el mercado bancario venezolano, mientras que el resto de los Subsectores agrupó el 1,05%.

Cuadro 3. Sector Bancario Venezolano

Cuadro 1

Sector Bancario

Cantidad de oficinas y trabajadores con su respectiva participación con relación al total

(Cifras absolutas y porcentajes)
31-12-2011

SUBSECTOR	NÚMERO DE INSTITUCIONES	NÚMERO DE OFICINAS	PARTICIPACIÓN %	NÚMERO DE TRABAJADORES	PARTICIPACIÓN %
	BANCA UNIVERSAL Y BANCA COMERCIAL	25	3.447	98,37	72.720
BANCA UNIVERSAL	20	3.216	91,78	67.174	89,95
BANCA COMERCIAL	5	231	6,59	5.546	7,43
BANCA DE DESARROLLO	6	51	1,46	1.675	2,24
BANCA CON LEYES ESPECIALES	4	6	0,17	285	0,38
T O T A L	35	3.504	100,0	74.680	100,00

Fuente: SUDEBAN (2011)

2.5.1 Instituciones Financieras

Para Acedo C. y Acedo M. (1997) “las instituciones financieras son organizaciones especializadas en la acumulación de capitales y en su transferencia por medio del préstamo a interés o en su inversión directa.”.

Es decir que las instituciones financieras juegan un papel de intermediación del dinero entre los clientes que fungen como depositantes de su dinero y aquellos que solicitan recursos para realizar sus operaciones. Verificando de esta forma su importancia en el desarrollo de la economía de todos los sectores de la sociedad.

2.5.2 Bancos Comerciales y Universales

Según el art, 87 de la Ley de Bancos y Otras Instituciones Financieras, los Bancos comerciales tendrán por objeto realizar operaciones de intermediación financiera y las demás operaciones y servicios que sean compatibles con su naturaleza y con las instituciones previstas en este decreto de ley.

En pocas palabras los bancos comerciales son instituciones financieras que basan su actividad principal en la captación de fondos del público exigibles a la vista y a corto plazo, con el objeto de realizar operaciones de crédito cuyo ciclo de evolución es de corta duración; estas operaciones de crédito las realiza en régimen de libre competencia. Sus operaciones esenciales son el depósito, el préstamo y el descuento, es decir, concentra el dinero y el ahorro disponible en el mercado para distribuirlos entre las actividades económicas de rápida evolución.

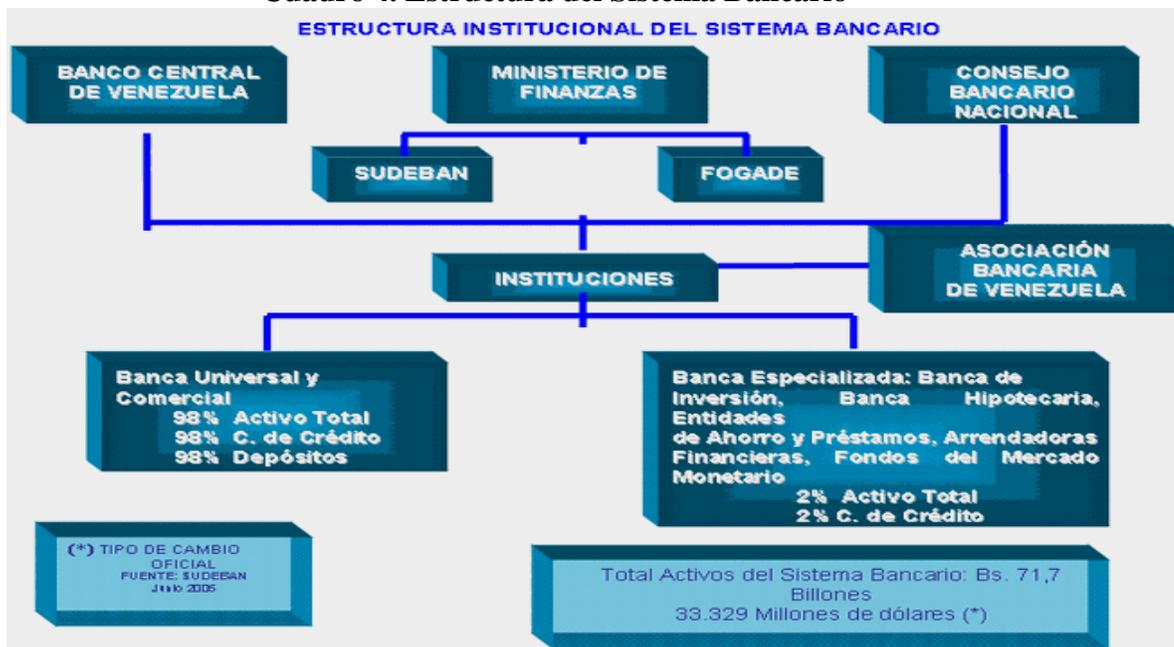
Según la Ley General de Bancos publicado en la Gaceta Oficial número 5.555 Decreto número 1.526, de fecha 13 de Noviembre de 2001 (artículo 74), se establece: “Los bancos universales son aquellos que pueden realizar todas las operaciones que, de conformidad con lo establecido en el presente Decreto Ley, efectúan los bancos e instituciones financieras especializadas, excepto las de los bancos de segundo piso. “Es decir, que pueden realizar las mismas operaciones que los Bancos Comerciales, Bancos Hipotecarios, Bancos de Inversión, Sociedades de capitalización, Arrendadoras Financieras y los Fondos del Mercado Monetario, igualmente se les permite actuar internacionalmente según lo dispuesto en esta Ley y previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

2.5.3 Regulación Bancaria

Las regulaciones bancarias surgen ante la necesidad del estado de participar de manera activa en la supervisión y regulación del sistema financiero, con el fin de evitar cualquier tipo de crisis en el mercado. Es por ello que, una gestión deficiente de los reguladores, influiría negativamente sobre el fisco, sobre los fondos de depositantes, sobre la confianza que tiene el público en dichas instituciones y el desempeño de la economía en general.

En Venezuela el sistema financiero esta regulado y controlado por el ejecutivo nacional a través de la Superintendencia de Bancos, el Banco Central de Venezuela, el Fondo de Garantía de Depósito y Protección Bancaria y por la Comisión Nacional de Valores, en caso de que la institución tenga acciones inscritas en el registro Nacional de Valores.

Cuadro 4. Estructura del Sistema Bancario



Fuente: SUDEBAN (2008)

2.5.4 Regulación y el entorno macroeconómico (BCV)

Es la entidad bancaria central del país y tiene a su cargo el diseño y la conducción de la política monetaria del país, en dicha política se resume el conjunto de decisiones que adoptan las autoridades del instituto con el propósito de regular la circulación monetaria, el tipo de interés y la disponibilidad de crédito de la economía, entre las funciones del BCV están:

- a. Regular el medio circulante y en general, promover la adecuada liquidez del sistema financiero con el fin de ajustarlo a las necesidades del país.
- b. Procurar la estabilidad del valor interno y externo de la moneda

- c. Centralizar las reservas monetarias internacionales del país y vigilar y regular el comercio de oro y de divisas
- d. Ejercer con carácter exclusivo, la facultad de emitir billetes y acuñar monedas
- e. Regular las actividades crediticias de los bancos y otras instituciones financieras publicas y privadas, a fin de armonizarlas con los propósitos de la política monetaria y fiscal, así como el necesario desarrollo regional y sectorial de la economía nacional para hacerlas mas independientes.
- f. Ejercer los derechos y asumir las obligaciones de la republica de Venezuela en el fondo Monetario Internacional, en todo lo concerniente a la suscripción y pago de las cuotas que le corresponda, a las operaciones ordinarias con dicha institución y a los derechos especiales de giro.
- g. Efectuar las demás operaciones y servicios compatibles con su naturaleza de banco central.

Las herramientas que dispone para ejercer un efecto directo sobre la cantidad de dinero en la economía y la actividad crediticia de los bancos, son las siguientes:

- ✓ *Operaciones de Crédito:* el BCV puede otorgar préstamo a las entidades bancarias con plazos de 30 a 90 días, con garantías de títulos de créditos relacionados con operaciones de legítimo carácter comercial. Esta política es utilizada por los bancos cuando enfrentan severos problemas de liquidez, dichos créditos podrán adoptar la forma de descuento, redescuento y anticipos (Bello 2004)
- ✓ *Encaje legal:* equivales a la proporción de la captación que por decisión del director del BCV, las instituciones bancarias deben mantener depositada en una cuenta en el instituto emisor. Si la política esta dirigida a estimular el crédito, entonces el BCV disminuye el encaje con lo que aumenta la masa monetaria (Bello 2004).

- ✓ *Operaciones de Mercado Abierto*: referidas a la compra / venta por el BCV a los bancos, de bonos, letras del tesoro, títulos de la deuda pública, con el objeto de aumentar o disminuir el nivel de las reservas bancarias.
- ✓ *Tasas de Interés y Comisiones Bancarias*: como se comentó anteriormente el BCV está facultado para regular las tasas de interés activas y pasivas de los bancos, así como los cobros por los diferentes servicios a sus clientes, con el propósito de incentivar el ahorro.

2.5.5 Regulación y la Supervisión Microprudencial (SUDEBAN y FOGADE)

Señala la ley general de Bancos y otras Instituciones Financieras, que la SUDEBAN es un instituto autónomo adscrito al ministerio de finanzas cuyas funciones son la de inspección, supervisión, vigilancia, regulación y control de los bancos, entidades de ahorro y préstamo y otras instituciones financieras, entre sus funciones están:

- a. Establecer los montos mínimos de capital requerido para la constitución y funcionamiento de los bancos.
- b. Autorizar la apertura y promoción de instituciones bancarias. Por otro lado, autorizar la inversión en capital extranjero en el sistema bancario del país.
- c. Asegurar mediante la vigilancia y control que las instituciones financieras cuenten con los procedimientos adecuados que le permita llevar a cabo sus actividades acordes con la normativa establecida.

- d. Adoptar las medidas necesarias para corregir irregularidades que hayan sido detectadas en los bancos, y de esta manera preservar o restablecer la solvencia y estabilidad de las entidades.
- e. Permitir a los bancos aumentos o disminuciones de capital social, fusiones, cambios de denominación social, reformas en los estatutos y otros
- f. Promulgar normativas para regular la publicidad de servicios y productos financieros.
- g. Velar por la estabilidad del sistema en conjunto y por mejorar la transparencia de la información suministrada por las entidades al público en general.

Es de considerar que la función de la superintendencia de bancos y otras instituciones financieras deben ser fundamentalmente preventivas, aun cuando la ley por la cual se rige la facultad para tomar medidas correctivas y punitivas a instituciones bancarias, cuyas operaciones impliquen niveles exagerados de riesgos, o que hayan infringido la normativa legal.

Por otro lado FOGADE, le corresponde la garantía de los depósitos del público en manos de los depósitos del público en manos de los bancos, además de prestar auxilio a las entidades que así lo requieran, para resolver problemas de liquidez o atender problemas de solvencia.

2.5.6 Marco Regulatorio

El marco regulatorio por lo cual se rigen las instituciones financieras comprenden los siguientes textos legales:

1. Ley general de bancos y otras instituciones financieras: regula la actividad bancaria relacionada con: la constitución de entidades, adquisición, traslados o cierres de agencias, traspaso de acciones, operaciones de fideicomiso, fusiones entre bancos, la inversión extranjera, transferencias de fondos dentro y fuera del país, entre otros.
2. Ley de mercado de capitales: regula la oferta de valores emitidos por las instituciones financieras, entre las operaciones financieras que regulan se encuentran: la emisión de acciones, obligaciones y papeles comerciales.
3. Decretos presidenciales relacionados con el sector bancario: estos decretos tienen que ver con el nombramiento de cargos a ocupar en las instituciones bancarias del estado, también la reforma de leyes, entre otros.
4. Resoluciones de la superintendencia de bancos y otras instituciones financieras: Se dictan las normas relacionadas con todas las operaciones de la actividad bancaria como tal.
5. Resoluciones del Banco Central de Venezuela: se emiten las decisiones del BCV en relación a los temas de su competencia: tasas de interés, encaje legal, comisiones; por ejemplo. La fijación e las tasas para las operaciones de descuento, redescuento y reporto que realiza el BCV.

2.6 ANÁLISIS FODA PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DE LA BANCA PRIVADA QUE UTILIZA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El análisis FODA se uso como una herramienta que facilito la medición del desempeño de los roles, procesos y oportunidades de la banca privada, en la cual se utilizara como base de estudio, los bancos comerciales y universales de Venezuela los cuales engloban mas del 90% de la actividad financiera privada en el país. Por ser un trabajo documental tomaremos de referencia la información que facilita la página web

de estas entidades financieras, donde examinaremos la manera como las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, determinan el desempeño de la banca privada que utiliza la planeación estratégica tanto en su ambiente interno como externo. A continuación se presenta en análisis FODA de la banca privada (casa banca comercial y universal).

Cuadro 5. Análisis FODA (Banca Comercial y Universal)

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Diversificada gama de instrumentos financieros.	Reducción del Encaje Legal.	Presencia de prestamos improductivos y su efecto en la calidad del crédito.	Cambios en el entorno político social.
Bancos de primer nivel forman el nucleó del sistema financiero.	Mercado de Valores en crecimiento.	Comisiones por servicios elevados con respecto a la banca estatal.	Creciente intervención gubernamental en el sector financiero.
Amplia Infraestructura física.	Aumento en la liquidez monetaria.	Bajas tasas de interés pagadas a los ahorristas.	Altos niveles de inflación en el mercado nacional.
Moderna Plataforma Tecnológica.	Incrementos en los créditos hipotecarios y manufactureros.	Altas tasas de interés activa en sus instrumentos financieros.	Nuevos competidores no tradicionales.

Fuente: Oswaldo Granado y María Prado (2012).

De acuerdo al análisis aplicado la banca privada al utilizar la planeación estratégica es unos de los negocios económicos más rentables del país y uno de los sectores que mejor contribuye al PIB nacional, al contar con una amplia infraestructura en todo el país operada por una gran suma de empleados, esta banca es una de las primeras empresas empleadoras en el país, pero todo esto siempre enmarcado dentro de su planeación anual, que le permite ser un sector eficiente en generar empleo y en generar buenas tasas de beneficios a través de ellos, esta banca al

mostrar una clara visión y misión de hacia donde se dirige y contar con un amplio equipo de gerentes capacitados, son capaces de trazar nuevas estrategias para minimizar las debilidades y amenazas que posee y lograr convertirlas en oportunidades de crecimiento y expansión.

2.7 DESCRIPCIÓN DE COMO LA REGULACIÓN CREDITICIA E IMPLANTACIÓN OBLIGATORIA DE LAS GAVETAS DE CRÉDITO AFECTA EL PLAN ESTRATÉGICO ANUAL DE LA BANCA PRIVADA (CASO BANCA COMERCIAL Y UNIVERSAL)

Dentro de los controles y regulaciones que son aplicadas a la actividad bancaria destaca la obligatoriedad de la cartera de crédito, que tiene como finalidad la de desarrollar y estimular sectores específicos de la economía como las actividades agrícolas, el sector microempresarial, turismo, el sector de la construcción y las actividades manufactureras.

En economía se da como un hecho que la actividad de intermediación crediticia y el ritmo de la económica tienen una relación positiva, sin embargo el dar créditos no significa estrictamente generar crecimiento, un ejemplo es el sector turismo en nuestro país, el cual en 2010 presenta el mismo número de visitantes extranjeros que hace 10 años, esto se debe que no hay políticas de trato al turista, inseguridad, mal servicio hotelero, etc. Tras un primer semestre en el año 2011 de intensa producción de normativa bancaria, la actuación de la autoridad regulatoria (BCV) y supervisora (SUDEBAN) en la segunda mitad del año se concentró, en lo fundamental en el crédito hipotecario en los aspectos referidos a las tasas preferenciales aplicadas a dichos préstamos, las condiciones financieras que los rigen y la modificación del encaje legal para el financiamiento de los programas gubernamentales de vivienda.

En materia de tasas de interés, las únicas tasas preferenciales que se modificaron para el periodo 2011 fueron las tasas de interés social de los créditos hipotecarios estos se fijaron en 11,42% mientras que la tasa de interés social para la construcción de viviendas quedó establecida en 10,5%. En materia de encaje legal el BCV modificó las condiciones de aplicación de la medida de reducción del encaje legal de 17% a 14%, dicha disminución sólo opera para aquellas instituciones financieras en que en el marco de la Gran Misión Vivienda adquieran los instrumentos emitidos en el marco de dicho programa. En contraste, los bancos que decidan no participar en dicho programa además de encajar el 17% prevaeciente antes de la medida, deberán cumplir con un encaje adicional de 6%, establecido con base en la sumatoria de la Base de Reserva de Obligaciones Netas más la Base de Reserva de Inversiones Cedidas y del Saldo Marginal que mantenían al 08-07-2011.

En relación con el crédito dirigido fueron modificadas algunas condiciones de los préstamos hipotecarios obligatorios, si bien su nivel se mantuvo en 12% de la cartera bruta de la banca, dejando sin cambios el 2% que debe destinarse a la construcción de viviendas, sí se alteró la composición interna del 10% restante. En efecto, de este 10% al menos la mitad debe destinarse a la construcción, 40% a la adquisición de vivienda principal (antes 35%) y 10% para mejoras, ampliación y autoconstrucción (antes 15%). A su vez, la cartera dirigida a la adquisición de vivienda principal fue descompuesta de la siguiente forma. Un 80% debe financiar a grupos familiares con ingresos mensuales menores o iguales a 4 salarios mínimos y el 20% restante a familias con ingresos mensuales superiores a 4 salarios mínimos.

Adicionalmente el gobierno decreta como obligatorio el financiamiento bancario para la adquisición de inmuebles construidos con préstamos a corto plazo por parte de las instituciones financieras. Finalmente también durante el segundo

semestre del año fue aprobado un aporte semestral de la banca al poder comunal equivalente a 5% de su resultado bruto antes del pago de impuestos, dicha transferencia será canalizada a través del Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social.

En la actualidad, los bancos privados tienen que de manera anual cambiar sus metas trazadas según estimaciones que crean necesarias al analizar los estados de resultados y los indicadores de años anteriores y las variables macroeconómicas de la nación, así como el entorno político social en el cual se dirige la nacional; en las áreas de crédito ya que el gobierno controla por ley más de 45% de la cartera de crédito privada y puede tanto disminuirla, como aumentarla en la medida que ellos determinen, es importante saber que todo crédito conlleva un riesgo y este empeora si además su rentabilidad es poca, la banca debido a estas gavetas crediticias que le impone el gobierno se ha visto en la obligación de aumentar en casi un 20% las provisiones destinadas para cubrir cualquier inconveniente con estos créditos, esto teniendo un impacto final en el nivel de rentabilidad obtenida en el periodo.

La banca privada para el año 2011 vio un impacto en su estrategia definida, al tener que incrementar la cartera en la industria manufacturera y la de turismo, pero esta imposición de gavetas podría traer problemas de impago y disminución de ganancia de la banca, ya que además son obligadas a conceder estos préstamos bajo regímenes especiales de pagos, ejemplo de esto es la reducción de 19,3% a 18,7% en el rendimiento implícito de la Cartera Créditos.

2.8 DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN MÁS EFICIENTES QUE LE PERMITEN EVALUAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS A LA BANCA PRIVADA

Los indicadores financieros más importantes que le permite a la banca privada (caso banca universal y comercial) para el periodo 2011 evaluar con mucha precisión el desenlace financiero y logros monetarios que tuvieron estas entidades, se encuentran:

2.8.1 Índice de Liquidez

Este Índice de intermediación está compuesto por la razón de:

2.8.1.1 Comportamiento de las Captaciones Totales

La notable expansión de la liquidez monetaria a lo largo del año 2011 (50%) determinó una variación importante de las captaciones del sistema financiero, que observaron un incremento de 46,2% que contrasta ventajosamente con el débil aumento de las captaciones registrado en 2010 (17,4%). A diferencia del año 2010, la evolución mensual de las captaciones de la banca siguió un patrón más uniforme a lo largo del año, al acumular una variación al término del primer semestre de 16,4% (contra apenas 5,2% en igual lapso de 2010), si bien replicó la tradicional estacionalidad de fines de año, vinculada al pago de las obligaciones laborales, incluso a una escala ampliada al observar en tan sólo el mes de noviembre un aumento de 12,9% (Bs. 47,9 millardos en un solo mes), al cierre del año las captaciones de las instituciones financieras contabilizaron Bs. 427.502 millones.

Esta variación nominal y una tasa de inflación de 27,6% se combinaron para hacer que las captaciones totales en términos reales crecieran por primera vez en los últimos cuatro años, en 18,6% (frente a caídas de -3,5%, -8,6% y -7,8% en el lapso 2008-2010) (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Evolucion de la Captacion Total



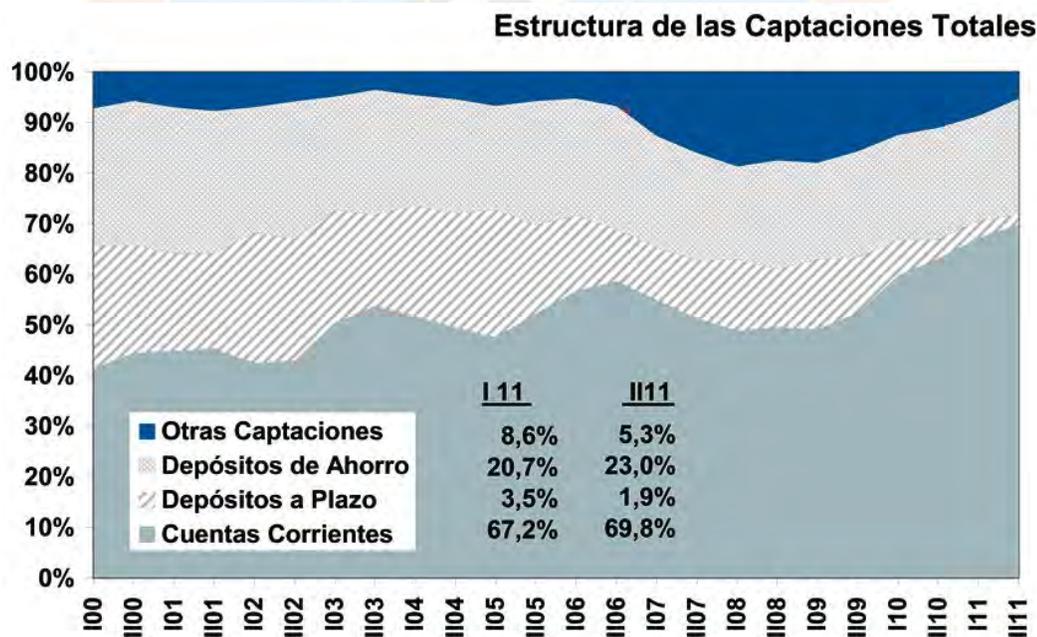
Fuente: Balance de Publicación de las Instituciones Financieras (2011).

La desagregación de las captaciones por tipo de instrumento permite observar la consolidación de la tendencia registrada a partir del 2005 a favor de depósitos con mayor grado de liquidez, tales como los depósitos a la vista y de ahorro, contra los menos líquidos como los depósitos a plazo y otras captaciones. Los Depósitos en

Cuenta Corriente dentro del total de captaciones de la banca continúan aumentando su participación al pasar de 67,2% en diciembre de 2010 a 69,8% al cierre de 2011. Por su parte, los Depósitos de Ahorro, recuperaron participación al representar 23% de las Captaciones Totales con respecto al 20,7% del año pasado.

En oposición, los Depósitos a Plazo siguen reduciendo drásticamente su relevancia en la estructura de fondeo de la banca al representar tan sólo un 1,9% de los depósitos (frente a 3,5% al cierre de 2010); por su parte, Otras Captaciones también perdieron de manera significativa su peso en la estructura de las captaciones al pasar en el lapso analizado de 11% a 5,3% (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Estructura de la Captación Total

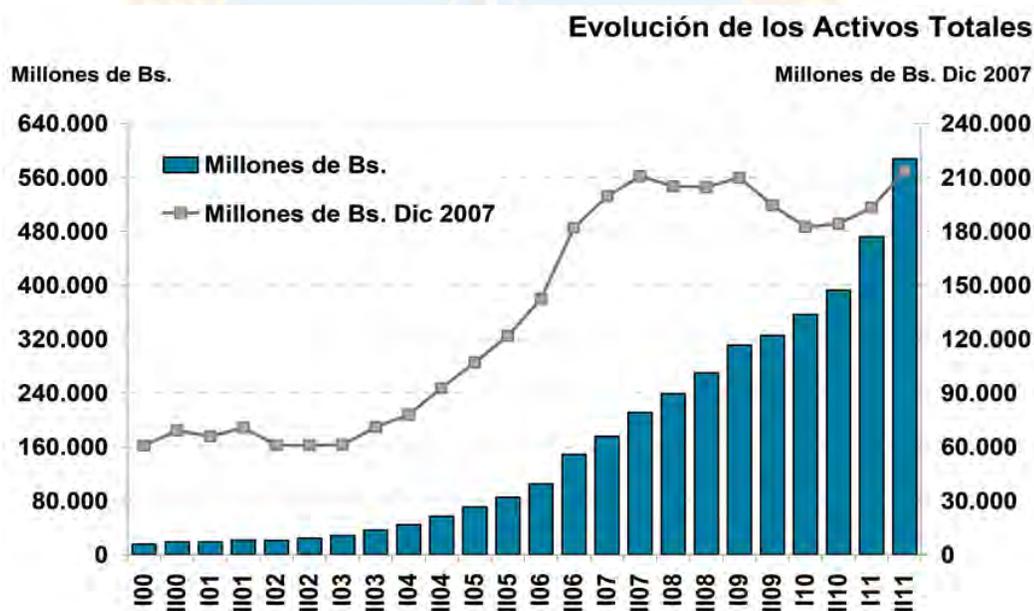


Fuente: Balance de Publicación de las Instituciones Financieras (2011).

2.8.1.2 Comportamiento de los Activos

Los Activos Totales de las instituciones financieras cerraron al segundo semestre de 2011 en Bs. 587.476 millones, para una variación positiva de 49,7% respecto al nivel de activos de cierre de 2010 (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Evolución de los Activos Totales

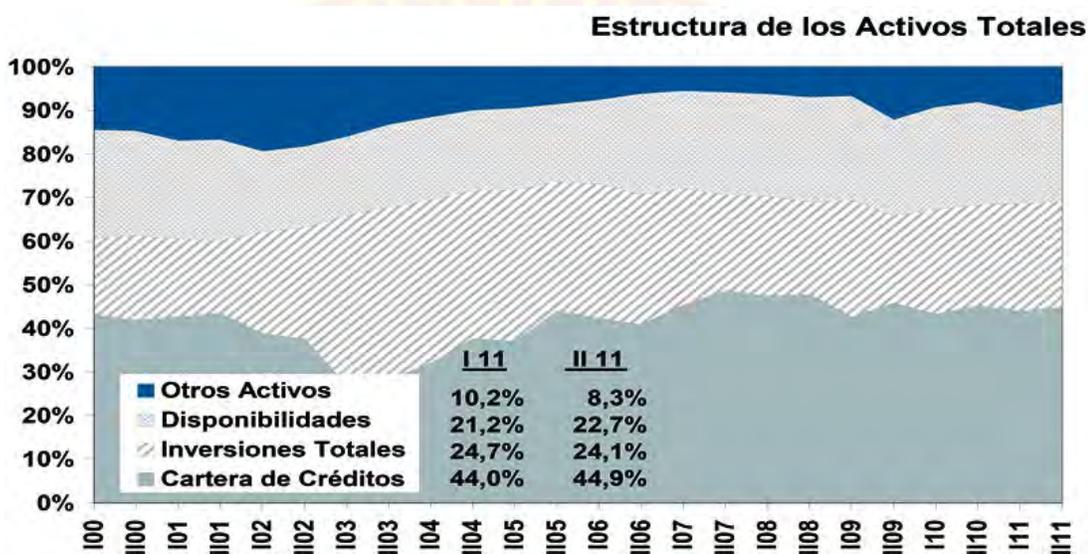


Fuente: Balance de Publicación de las Instituciones Financieras (2011).

La estructura de los activos totales en este lapso no experimentó cambios drásticos en relación con la presentada en 2010. Por una parte, las Disponibilidades, con una variación positiva de 44%, retrocedieron de 23,6% al cierre de 2010 a 22,7%, Retroceso que en lo fundamental fue canalizado hacia la Cartera de Inversiones que

pasó de representar 23% a 24,1% en igual lapso, gracias a un fuerte incremento de su stock, que aumentó en 56,8%. Por otra parte, y a pesar del notable esfuerzo registrado en las colocaciones que se incrementó en 48,4%, la Cartera de Préstamos disminuyó su participación de 45,3% a 44,9%; finalmente, la cuenta Otros Activos apenas varió su ponderación de 8,1% a 8,3% en el periodo considerado (Ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Estructura de los Activos Totales



Fuente: Balance de Publicación de las Instituciones Financieras (2011).

2.8.2 Índice de Calidad de Cartera de Créditos

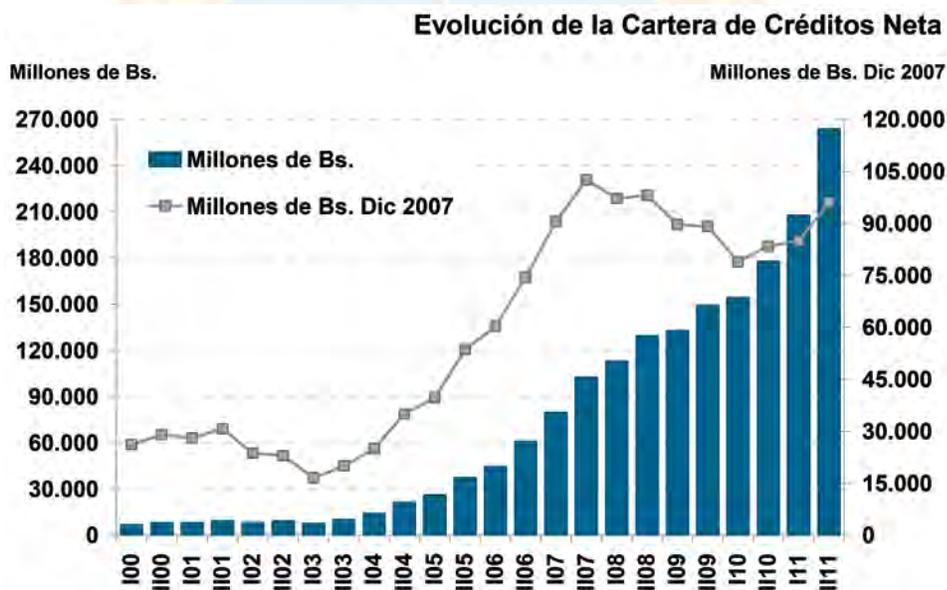
El índice de calidad de cartera de crédito esta constituido por las razones de:

2.8.2.1 Evolución del Crédito

La cartera de créditos neta de la banca comercial y universal cerró en 2011 en Bs. 263.981 millones, que representó una expansión de los préstamos que

nominalmente no se observaba con un vigor similar desde 2007, tras la superación de la fase recesiva en que entró tanto la economía en general como el crédito hacia finales de 2008 (Ver Gráfico 5). Deducido el efecto de la inflación en la cartera crediticia, es decir expresándola en términos reales, los préstamos aumentaron por tercer semestre consecutivo, tras la fase contractiva que abarca desde el primer semestre-2008 al primer semestre 2010. En efecto, la cartera de crédito en términos reales se incrementó en el año 2011 en 15,1%.

Gráfico 5. Evolución de la Cartera de Créditos Neta



Fuente: Balance de Publicación de las Instituciones Financieras (2011).

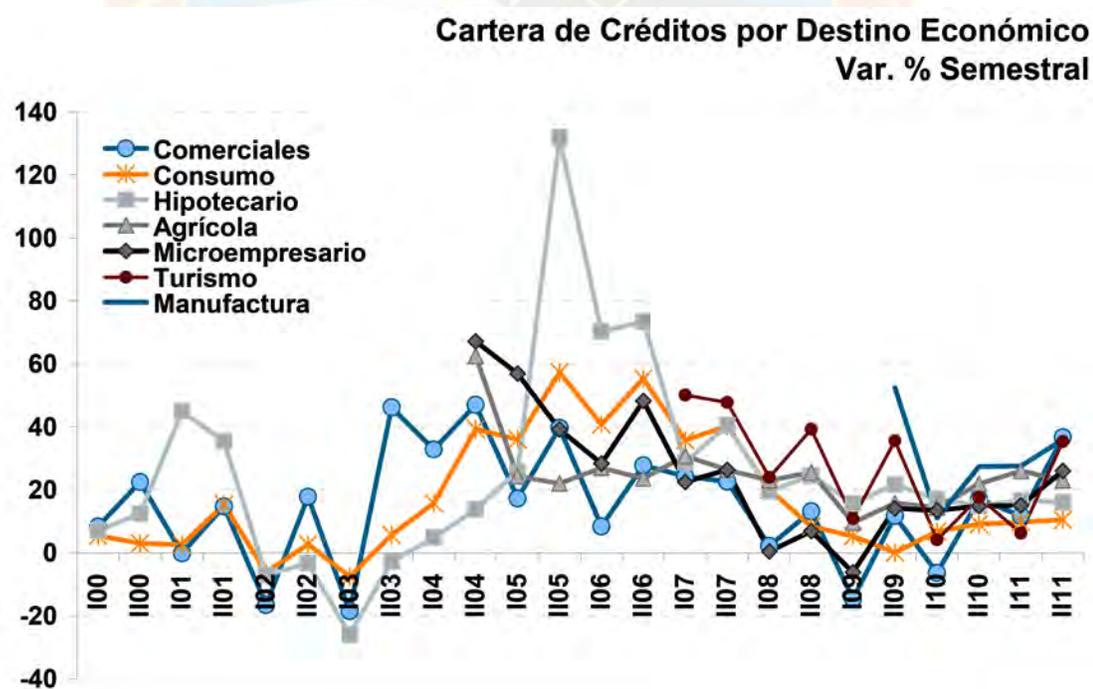
2.8.2.2 Estructura del Crédito

La SUDEBAN clasifica la cartera de créditos por destino económico y discrimina los préstamos en las categorías: préstamos comerciales, de consumo, hipotecario, manufactura, microcrédito, agrícola y turismo. El comportamiento de la cartera por destino tuvo el siguiente comportamiento en 2011, por orden de

crecimiento de mayor a menor. La mayor expansión se experimentó en la cartera de manufactura con una variación de 73,4% (41,5% en 2010), seguida de la cartera agrícola que se elevó en 55% (39,4% en 2010). En tercer lugar, renovaron su dinamismo los préstamos comerciales, con una tasa de variación de 52,8% (frente a apenas 9,7% en 2010).

También manifestaron significativos crecimientos los microcréditos que aumentaron en 45% (30,4% en 2010) y los créditos hipotecarios con un incremento de 35,4% (34,5% en 2010). En contraste, los créditos al consumo (que incluye los créditos para vehículos, las tarjetas de crédito y otros créditos al consumo) variaron en sólo en 21,3% (16,5% en 2010) (Ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Cartera de Crédito Según Destino Económico

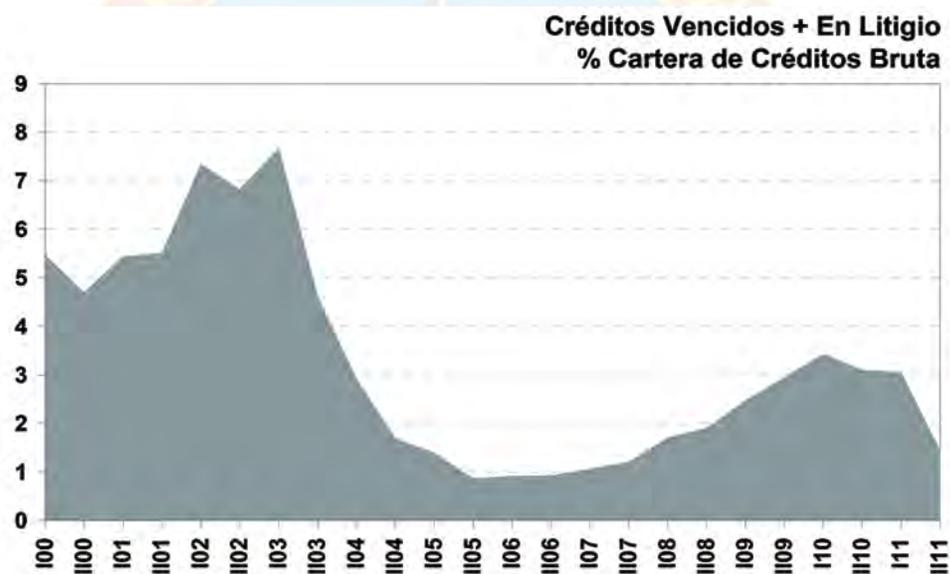


Fuente: SUDEBAN (2011).

2.8.2.3 Calidad del Crédito

La calidad de la cartera crediticia ha experimentado una mejora desde los relativamente altos niveles observados en la primera mitad del año 2010 (3,4%) a 1,4%, una caída en la relación entre el total de Créditos Vencidos y en Litigio y la Cartera Bruta de Créditos, que es el mejor valor de este indicador desde el IIS-2007 (1,2%).

Grafico 7. Créditos Vencidos

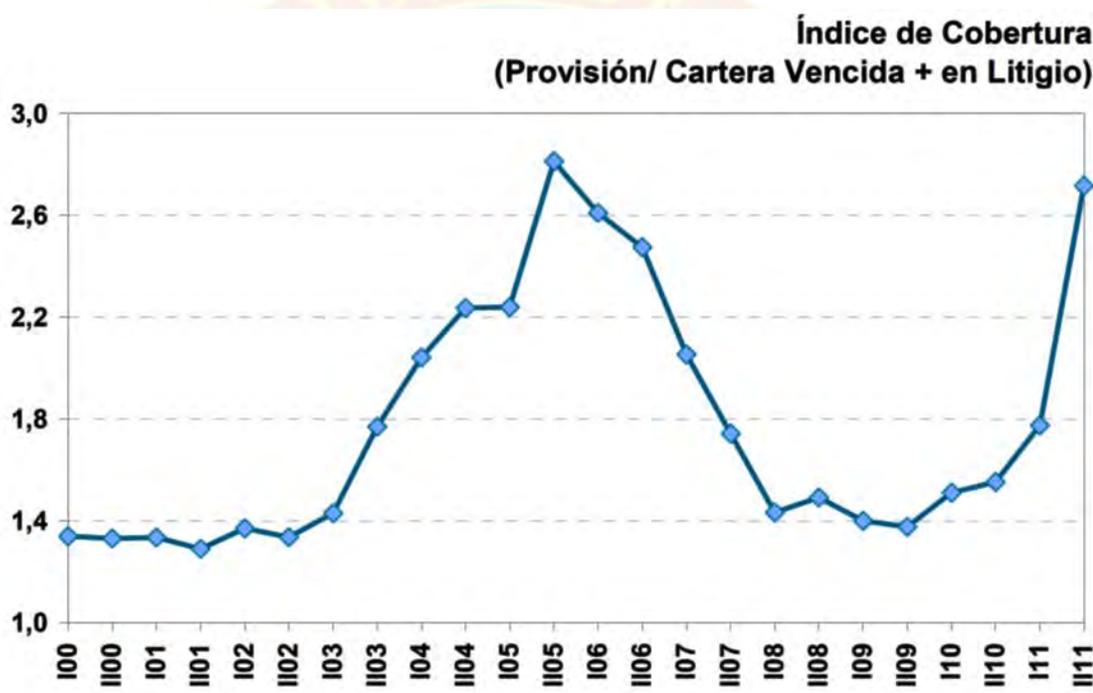


Fuente: Balance de Publicación de las Instituciones Financieras (2011).

Este mejoramiento de la calidad de la cartera está directamente vinculado a la superación de la fase recesiva del ciclo económico en un contexto de tasas reales activas de interés negativas que favorecen la capacidad de repago de la deuda bancaria. Los créditos demorados y en litigio fueron respondidos por las instituciones financieras con suficientes apartados o provisiones y castigos para confrontarlo, al

punto que dichas provisiones se elevaron en 19,7% de diciembre de 2010 a diciembre de 2011, llevando el Índice de Cobertura (como coeficiente entre las Provisiones y la sumatoria de los Créditos Demorados y Créditos en Litigio) de 1,55 al cierre de 2010 a 2,72 a diciembre de 2011 (Ver Gráfico 8).

Gráfico 8. Índice de Cobertura



Fuente: Balance de Publicación de las Instituciones Financieras (2011).

2.8.3 Índice de Capitalización y Patrimonio

Los índices de capitalización y patrimonio están conformados por:

2.8.3.1 Comportamiento de las Inversiones

La cartera de inversiones en títulos valores de la banca comercial y universal cerró el año 2011 con un valor de Bs. 141.673 millones, 56,8% por sobre el nivel de cierre del año 2010, dado el crecimiento de 49,7% de los activos totales del sistema, la participación de la Cartera de Inversiones se elevó de 23% a 24,1%, todavía bastante alejado del máximo registro histórico de 39,6% alcanzado en el año 2003. La cartera de inversiones experimentó un crecimiento nominal por sobre la inflación, para variar positivamente en términos reales en 21,6%, igual que las disponibilidades, que variaron en 11,6%.

2.8.3.2 Índices de Capitalización

La fortaleza patrimonial de la banca siguió mejorando en el 2011, aproximado a partir del Indicador de Solvencia Patrimonial ponderado por riesgo, tal como es definido por SUDEBAN, pasó a 9,8% al cierre de 2011, que compara favorablemente con el 9,5% del cierre de 2010 y que, como es usual, supera el mínimo establecido por el ente supervisor.

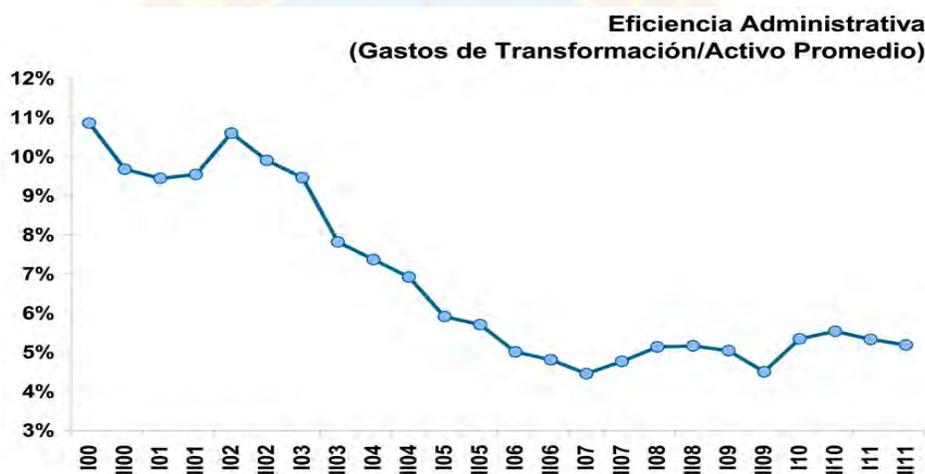
2.8.4 Índice de eficiencia o Gestión Administrativa

2.8.4.1 Eficiencia Administrativa

La gestión operativa de la banca el año 2011, mejoró levemente respecto de lo observado en 2010, a pesar de la recurrente inflación experimentada desde el lado de los costos y de las indiscutibles obligaciones asociadas a las nuevas regulaciones bancarias. Los gastos de transformación (que comprenden gastos generales y administrativos, gastos de personal y aportes a FOGADE y SUDEBAN) crecieron en

31,4% en el año (28% en 2010), una variación que excede a la tasa de inflación del año. Sin embargo, al estar por debajo de la expansión de 49,7% registrada por los Activos Totales de la banca, el coeficiente de Gastos de Transformación como % del Activo Total (sin sumarle las inversiones cedidas), pasaron de 5,4% en 2010 a 5,2% en 2011, el nivel que ha prevalecido desde el año 2005, en el que se inicia la reducción de este indicador de eficiencia (Ver Gráfico 9).

Gráfico 9. Eficiencia Administrativa



Fuente: Balance de Publicación de las Instituciones Financieras (2011).

2.8.5 Índice de Rentabilidad

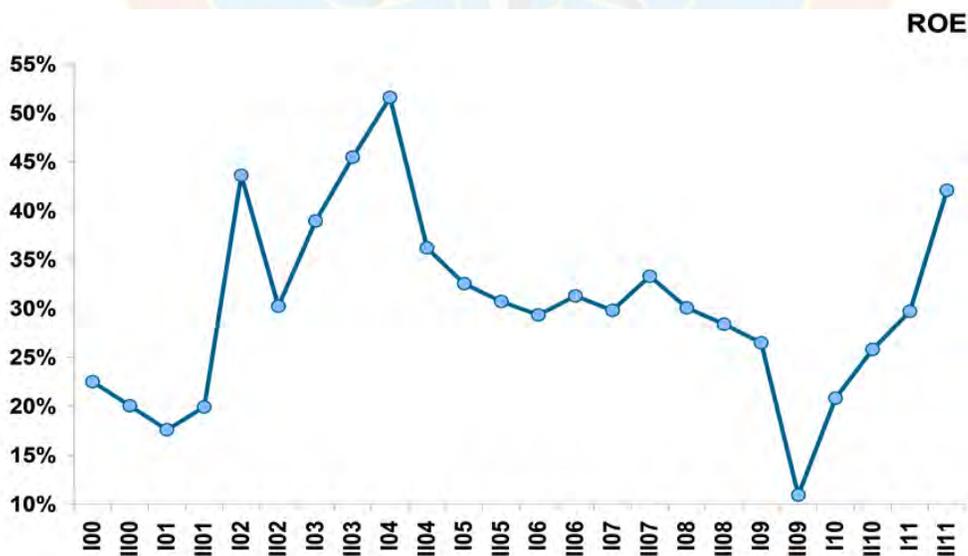
2.8.5.1 Indicadores de Rentabilidad

La rentabilidad bancaria mejoró considerablemente respecto a la registrada en 2010, como resultado del crecimiento del margen financiero por el orden de 76,6% (69,7% al cierre de 2010). Este comportamiento del margen financiero es el resultado, por una parte, de la del mantenimiento del rendimiento de los activos financieros de

15,2% (15,1% en 2010), que combina la reducción de 19,3% a 18,7% en el rendimiento implícito de la Cartera Créditos, ligeramente más que compensado por el incremento de 7,3% a 9,1% en el rendimiento de la Cartera de Inversiones en Títulos Valores (incluyendo las Inversiones Cedidas).

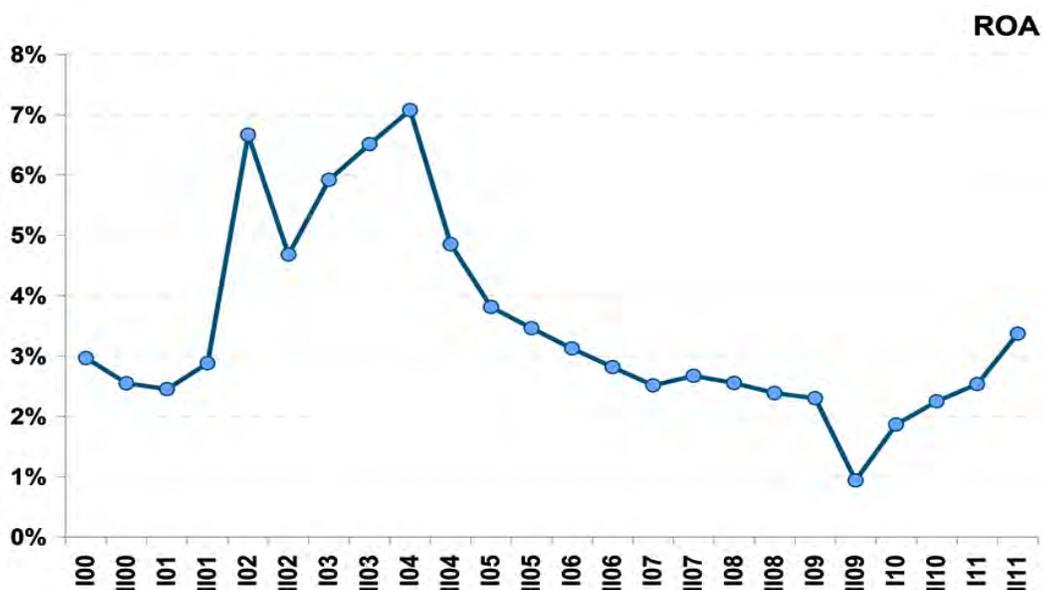
Dados estos resultados financieros y la evolución de los gastos de transformación, los activos totales y el patrimonio, los indicadores de rentabilidad interrumpieron la desmejora que desde el segundo semestre de 2008 se venía produciendo. De este modo la relación entre Utilidad Líquida sobre Activo Promedio (ROA) promedió en el año 3% (2,1% en 2010) y la Utilidad Líquida sobre Patrimonio (ROE) registró 36,3% contra 23,4% en promedio del año 2010, por encima de la inflación del periodo y alcanzando el mayor valor de este indicador de la rentabilidad bancaria desde el año 2004 (Ver Gráfico 10 y 11).

Gráfico 10. Utilidad líquida sobre patrimonio (ROE)



Fuente: Balance de Publicación de las Instituciones Financieras (2011).

Gráfico 11. Utilidad líquida sobre activo promedio (ROA)



Fuente: Balance de Publicación de las Instituciones Financieras (2011).

El desarrollo de estos objetivos nos permite como investigadores realizar un análisis crítico donde observamos lo importante que es la planificación estratégica no solo para la banca sino para otras organizaciones. Por lo que podemos decir que la planificación estratégica en la banca privada caso (Banca Comercial y Universal) es un punto focal para el logro de los objetivos corporativos y económicos trazados por las altas directivas de estas organizaciones. Las crisis que ha sufrido dicho sector en las diversas regiones del mundo, han obligado a las entidades financieras a buscar factores de diferenciación que le permitan aumentar el valor del negocio.

Hoy día los bancos necesitan ser ágiles para poder responder a todo tipo de situaciones que se dan en su entorno, como la vulnerabilidad de los ciclos económicos, la lealtad de los clientes, la creciente presión de normativas y las expectativas de sus accionistas; además estas entidades deben asimilar nuevas

oportunidades de negocio con fusiones y adquisiciones y novedosas segmentaciones de productos. Para afrontar todo ello, es necesario tener bien definida una planificación estratégica que les permita anticiparse a los cambios tanto internos como externos.

El ejercicio de planeación de las estrategias inicia con la definición de las funciones que para el caso de la banca comercial y universal ya fueron determinadas por la Ley:

- ✓ Otorgar créditos al consumo.
- ✓ Recibir depósitos a la vista y a plazo.
- ✓ Otorgar créditos hipotecarios.
- ✓ Emitir títulos hipotecarios.
- ✓ Financiar proyectos de inversión de mediano y largo plazo.
- ✓ Intervenir en el mercado de capitales.
- ✓ Celebrar contratos de capitalización.
- ✓ Efectuar operaciones de arrendamiento financiero.
- ✓ Vender al público títulos o valores en fondos de activos líquidos, fondos fiduciarios, etc.
- ✓ Otorgar fianzas.
- ✓ Abrir cartas de crédito.
- ✓ Intermediar en el mercado cambiario.

Para cada una de las funciones se definen las prioridades y los lineamientos estratégicos dependiendo del entorno de la vigencia del plan, de igual manera se definen los lineamientos generales que guiarán la acción del sector bancario estudiado. Los lineamientos generales son aquellos elementos transversales que

contemplan todas las funciones del banco y responden a los compromisos definidos y adquiridos por el banco con sus grupos de interés, dentro de los lineamientos generales de dicho sector bancario podemos tener los siguientes:

- ✓ Excelencia Operativa.
- ✓ Mejor aprovechamiento de los recursos.
- ✓ Liderazgo y desarrollo humano.
- ✓ Administración de riesgos.
- ✓ Comunicación y transparencia.
- ✓ Servicio al cliente.
- ✓ Medición de resultados.
- ✓ Gestión social y ambiental.

Estas planeación estratégica de la banca le permitirán tener objetivos precisos trazados para el periodo, pero siempre teniendo presente, que debido al dinamismo del sector financiero y la alta tasa de intermediación por parte de el gobierno dentro de las políticas monetarias de la banca, estas estrategias tienen que ser revisadas y si es necesaria modificadas en el transcurso del periodo económico, para adecuarlas a las nuevas exigencias que se pueden derivar en el mercado económico.

Dando curso a las previsiones de la recuperación mundial en el sector bancario nuestro país no fue excluido de esta realidad mostrando la banca privada una buena recuperación monetaria, que se pudo demostrar por el retorno del país a la senda del crecimiento económico, luego de la contracción experimentada en el período 2009-2010, al verse afectadas las distintas actividades productivas tanto por los efectos de la crisis económico-financiera internacional, como por la crisis del sector eléctrico venezolano.

Los indicadores financieros de la banca para el periodo 2011 demuestra una buena recuperación de la actividad bancaria en el país, así como un alto incremento en la actividad crediticia de la banca privada, demostrando su importancia en el aparato productivo de un país, que a pesar de ser instituciones de carácter privado han promovido una gran cantidad de empleo para la nación; también es importante señalar que producto del reacomodo del mercado, surge una necesaria migración de un importante volumen de clientes hacia los bancos que se mantienen operativos, diversificando en consecuencia, los segmentos a ser atendidos por éstos, lo cual condujo a la reorientación de políticas y estrategias con el fin de cubrir esa participación de mercado en captaciones, créditos y número de clientes, tanto en instituciones privadas como públicas, pero esto siempre beneficiando mas a las instituciones privadas de carácter comercial y universal, ya que presentan estrategias mas agresivas y acordes con las necesidades del cliente.

Para presentar ejemplo de las estrategias usadas por la banca comercial podemos tomar como ejemplar la del banco BBVA que para el segundo semestre de 2011, este orientó sus esfuerzos en mantener el crecimiento rentable que ha presentado en los últimos años, logro alcanzado mediante la ejecución de acciones dirigidas a ofrecer a cada segmento de clientes una amplia y diferenciada gama de productos financieros, a través de canales de distribución modernos que sitúan al Banco como una entidad de referencia en cuanto a innovación y desarrollo de nuevas tecnologías a nivel nacional. Bajo este enfoque de innovación, se implementó un modelo proactivo de Créditos Pre-aprobados, a través del cual se logró el otorgamiento de diversas líneas de préstamos, alcanzando una cifra de 230.000 clientes atendidos en el semestre con pre-aprobaciones totales superiores a los Bs. 9.000 millones.

De igual manera se lanzó el portal pionero en la banca venezolana, www.mispagosprovincial.com, que permite a clientes y no clientes la posibilidad de efectuar una amplia variedad de pagos de facturas de diferente índole, además de potenciar el proceso de captación de nuevas empresas que desean desarrollar a través de este nuevo canal la recaudación asociada a los servicios que ofrecen, ampliando de esta forma la extensa gama de soluciones a disposición de particulares. Además, se lanzó el nuevo Portal Móvil a través de teléfonos celulares, que permite a los usuarios realizar consultas de saldo, tarjetas de crédito, fideicomisos, transferencias entre cuentas propias y a terceros, así como efectuar pagos de tarjetas de créditos y de servicios.

Otro ejemplo es la estrategia del banco Banesco que introdujo el Plan Contigo Banesco para Personas Naturales; que tubo por eslogan Pide Tu Combinación de Cuenta + Tarjetas de Crédito. Con renovada imagen, nuevo posicionamiento y una novedosa promesa básica de ofrecer una combinación de Cuenta más Tarjeta de Crédito, se dio a conocer desde el 10 de octubre al 7 de noviembre de 2011 la nueva oferta de paquetes de productos y servicios financieros adaptados a cada necesidad, a través de una mezcla de medios de comunicación masivos y directos, presentaron a su audiencia y público en general, los Planes Contigo Banesco: Plan Ecológico, Plan Profesional, Plan Familia y Plan Años Dorados.

La banca privada caso Comercial y Universal, en los últimos años y en especial en el periodo 2011 se ha caracterizado por ser una empresa efectiva y eficaz tanto en el trazado de estrategias acordes con su visión y misión corporativa, así como el control de las mismas para lograr los objetivos planteados, esto se hace realidad al analizar los estados financieros mostrados al final de cada periodo y ver el notable crecimiento que han tenido en cada unidad de negocio de esta banca, esto muy a

pesar de las regulaciones impuestas a este sector económico. Para demostrar este enlace que existe entre la planificación y el control de la gestión, podemos tomar como ejemplo el caso de la Banca Banesco.

Los ajustes de políticas y los cambios en los procesos de admisión aplicados en el primer semestre del año, crearon condiciones para incrementar los niveles de efectividad y eficiencia, que produjo durante el segundo semestre, la mejora en tiempos de respuesta y la profundización de iniciativas proactivas (campañas comportamentales) para impulsar el crecimiento con calidad. Por su parte, la revisión continua de la estrategia de cobranza, así como la mejora de los procesos de gestión preventiva de toda la cartera y de las herramientas de soporte, permitieron sostener elevados niveles de recuperación de la cartera vencida y castigada. La transformación de los procesos claves, contribuyeron al crecimiento de cartera de créditos la cual ascendió en 28,08% respecto a junio 2011, que junto a la reducción de la cartera vencida en 23,98%, condujeron a una disminución de 60 pb (puntos básicos) en el ratio de mora al ubicarse para diciembre 2011 en 0,89% vs. 1,49% registrado en junio 2011. Además, la detección temprana de alertas permitieron la efectiva mitigación de problemas potenciales generando oportunos ajustes de políticas en el seguimiento de los portafolios con mayor impacto en mora que resultaron en una mejora de los niveles de prima de riesgo, al pasar de 3,75% en junio 2011 al 1,63% al cierre de año y fortalecer el ratio de cobertura que se incrementa en el semestre en un 154 pb para cerrar el año en 446%. Todo esto posiciona al Banco entre las mejores instituciones del sector financiero y del peer group en cuanto a indicadores de calidad de cartera de crédito.

Como parte de las actividades que se llevaron a cabo para el análisis y control eficaz de la gestión de riesgo, destacan los estudios de Pérdida Esperada por tipo de crédito, banca y producto, así como la continuidad del proyecto “Asset Allocation” que permitirá la planificación estratégica de las mejores decisiones de inversión de

capitales según perfiles de riesgo. En lo que respecta a Riesgo de Mercados, se afianzó el uso de la metodología VaR (Value at Risk), permitiendo identificar la pérdida máxima, con determinada probabilidad y durante un lapso específico como consecuencia de cambios en las condiciones generales de los mercados financieros y su impacto en los factores de riesgo de mercado. Al respecto, el nivel de riesgo se ubicó en Bs. 5,4 millones, lo que representó un consumo del 54,02% del límite vigente aprobado, significativamente inferior al registrado durante el primer semestre del año (62,5%). Tal comportamiento estuvo determinado por menor volatilidad de tasas de interés en moneda local y fluctuaciones en la cartera renta fija.

En materia de Riesgo Estructural, se dispone de modelos avanzados de cuantificación y simulación de los impactos a causa de movimientos adversos en los diferentes factores de riesgo, tales como tasas de interés y niveles de liquidez. Además, se realizó el seguimiento al desempeño de la cartera de inversión estructural, permitiendo tener un mayor control de los resultados generados versus el riesgo asumido. En este sentido, se registró un incremento en el consumo de capital económico de la institución como consecuencia del continuo crecimiento en los niveles de inversión, tanto crediticia como de títulos valores. Con ello, el consumo promedio de capital económico se ubicó en 95% del límite autorizado durante el segundo semestre 2011, frente al 64% evidenciado en el semestre anterior. La cuantificación y seguimiento del Riesgo de Liquidez se encuentra alineado a las recientes normativas prudenciales internacionales de más alto estándar (Basilea II y Basilea III). De esta manera, el análisis y estudio del comportamiento de diversas medidas de liquidez y financiamiento (tanto cualitativas como cuantitativas) permite que la gestión se adecúe al nivel de tolerancia de riesgo establecido, teniendo como premisas la solvencia y sostenibilidad del crecimiento de la entidad, todo ello ratificando el compromiso de Banco Banesco por mantener una sólida administración de riesgos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al desarrollo de este estudio, se cataloga como documental, este tipo de investigación permitió analizar y recopilar las diferentes fuentes de información sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte conocimiento o rinda cuenta de una realidad o acontecimiento. Al respecto, Ramírez (2002) afirman que:

Es aquella que se basa en la obtención y el análisis de datos provenientes de materiales impresos y otros documentos. Los datos recolectados se denominan primarios, por cuanto son obtenidos de primera mano. Es la más usada en los trabajos de investigación porque facilita la información necesaria para realizar paso a paso el sistema actual, análisis de diferentes fenómenos de la realidad de orden histórico, psicológico, sociológico, entre otros, a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información pertinente al fenómeno que se estudia. (p.47).

De acuerdo a lo señalado, la investigación documental es aquella que permite obtener nuevos conocimientos, partiendo del análisis de informaciones recolectadas y registradas en las fuentes de consultas relacionadas al tema investigado, es decir, es aquella que se obtiene de la revisión de bibliografías e informes de investigación sobre el tema, que luego de ser analizada facilita o aporta la información necesaria para explicación y desarrollo del fenómeno que se estudia. Considerando el tipo de estudio que se efectuó éste también se enmarcó dentro de una investigación analítica; en este sentido, Hurtado (2000) la define como:

Las pautas de relación interna en un evento, a fin de llegar a un conocimiento más profundo de dicho evento, que la simple descripción, para ello se valen de las matrices de análisis, las cuales proporcionan los criterios que permiten identificar esas pautas de relación (p. 48).

La investigación analítica permite efectuar una investigación crítica y reflexiva de la problemática planteada, a fin de comprender la situación estudiada, por medio de la desintegración de las partes involucradas en el proceso investigativo, para luego ser evaluado.

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada de acuerdo al problema planteado es una investigación de tipo Descriptiva. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una personada, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. Según Carlos Sabino (2002) la investigación descriptiva:

Describe algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos es estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes (p.43).

Respecto a esta investigación Tamayo y Tamayo (2004), expone:

La investigación descriptiva comprende la descripción, registró análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente (p.35).

Igualmente tiene un nivel comprensivo porque está orientado a explicar, predecir y proponer alternativas de solución a una problemática existente y dirigidas a dar respuestas a las interrogantes que surgieron en el transcurso de la investigación.

3.3 POBLACIÓN

La población es un grupo de individuos de la misma categoría con características o elementos comunes que la distinguen de otras, al respecto Montero (2005) define a la población como “El conjunto de unidades individuales compuestas de personas o cosas que se hallan en una situación determinada”. (p.12)

Por esto la importancia en determinar quiénes serán los sujetos a investigar, ya que arrojan los resultados del problema en estudio, la población objeto de estudio está conformada por todas las instituciones que integran la banca privada en Venezuela.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según Sabino (2002) define las técnicas de recolección de datos como: “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información” (p.143). De acuerdo a lo que expresa el autor las técnicas de recolección de datos son los medios o vías que utiliza el investigador para recabar la información que el necesita en la relación de su trabajo, las técnicas utilizadas para el desarrollo de la presente investigación fueron:

3.4.1 Revisión bibliográfica o documental

En esta investigación se empleo la técnica documental, basándose en los procedimientos de toma de notas a través del fichaje y la interpretación que se hizo de los materiales con resultado a través del resumen. Esta investigación documental va a permitir recolectar ideas en documentos de referencia, como soporte de hechos de una manera precisa, es decir, se acude de forma precisa a todas las fuentes posibles como

bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación entre otros, con el propósito de recolectar información acerca del tema revisando libros, revistas, informes, tesis, y otros. Al respecto, Hernández (2003) indica que:

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose ese término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento. (p.18)

3.4.2 Consulta en redes de internet

Debido a los avances tecnológicos en materia de internet y la gran cantidad de información que este nos brinda, en la actualidad es indispensable el uso de esta herramienta para el desarrollo de una investigación, permitiéndonos verificar y poder actualizarse en el tema que se investiga o desarrolla, en este caso el crecimiento de la Banca Privada en Venezuela.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación presentada, permiten extraer conclusiones que se formularon a través del desarrollo de los objetivos los cuales permitieron constituir aportes para futuros trabajos tanto documentales como de investigación:

1. El análisis FODA aplicado para determinar el desempeño de la banca privada que utiliza la planeación estratégica, revelo que aunque cuentan con tecnologías, diversidad de servicios, instituciones solidas y una gran infraestructura a lo largo del país que hace a la planeación estratégica un punto vital a tratar para lograr los objetivos trazados, e indispensable que en curso del periodo económico sea posible cambiar constantemente sus objetivos a corto plazo y adecuar los objetivos a largo plazo, esto por un entorno político económico que mantiene una amplia regulación a través de un marco legal sobre la banca privada, lo que conlleva a muy altos niveles de riesgo y una disminución real sobre la rentabilidad bancaria, pero esto en el año 2011 a disminuido gracias a acertadas estrategias por parte de la banca y a los altos niveles de circulación monetaria en el país.
2. El estado a buscado con estas gavetas ayudar a que la bancarización llegue a todos los sectores sociales, objetivo que a logrado hasta cierta medida, sin embargo estas políticas de regulación e incremento del porcentaje de créditos obligatorios impuestas por el gobierno han traído como consecuencia una disminución de la rentabilidad en periodos anteriores, pero aun así la banca a demostrado que mediante a eficaces y eficientes estrategias que han

aprovechado las razones económicas en el periodo se demuestra un cierto incremento en la rentabilidad.

3. La banca en el año 2011 confrontó un medio ambiente económico más favorable que en los dos años precedentes, la recuperación del crecimiento económico, en gran medida por impulso de la política fiscal, la remonetización de la economía, el incremento del ingreso real de los hogares, del consumo final y de la demanda de crédito propiciaron una expansión del balance de las instituciones financieras y una significativa mejora en los fundamentales indicadores de la gestión bancaria.

4.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que en un entorno que cambia de manera tan dinámica y cada día se vuelve más complejo, los gerentes bancarios del sector estudiado tienen que ser transformados para desarrollar estrategias más eficientes.
- ✓ Mejorar la calidad y respuesta de sus productos y servicios, para ofrecer una mayor captación de clientes.
- ✓ Mantener un mayor control sobre los gastos de transformación, y seguir con una disminución significativa de ellos, ya que influyen en el resultado final del ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Acedo, Mendoza y Acedo Machado, A (1997). Instituciones Financieras. Caracas. Edit. Mc Graw Hill. (7ª Edición).
- ✓ Anaya T. Julio J. (2008). Almacenes, Análisis, Diseño Y Organización. España: Esic Editorial.
- ✓ Bello R. Gonzalo (2007). Operaciones Bancarias en Venezuela: Teoría y Práctica. Venezuela: Editorial Texto, C.A. segunda edición.
- ✓ Betancourt, C., Y Sepúlveda, C. (2007). Rentabilidad de la Banca Comercial y Universal en un Entorno de Represión Financiera. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- ✓ Buniak, Leonardo (2008). Planificación Estratégica, Control de Gestión, Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad para Bancos y Otros Intermediarios de Créditos. Venezuela. www.buniak.com.
- ✓ Cabrera, L. Planeación, Estrategias y Táctica. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac7plantac.shtml>. Fecha de consulta el 20/05/2007.
- ✓ Castellano, Ignacio B (2011). Economía Y Empresas, Finanzas: Tipos De Banca. Disponible en: <http://queaprendemoshoy.com/tipos-de-banca/#.T4u79rNo9p5> Consulta: [Consulta: 13/04/2012].
- ✓ Escoto Leiva, Roxana. Banca Comercial. Editorial Universal Estatal a Distancia. Costa Rica. 2007.
- ✓ Fred R. David (2003). Conceptos De Administración Estratégica. México.
- ✓ Guía de Gestión Municipal (2011). Madrid. Editorial: el Derecho y Quantor S.L.

- ✓ Hart, S. L.: “Un Marco Integrador para los procesos de elaboración de la estrategia”. USA. Editorial: Academy of Management Review, Vol. 17, No. 2, abril, 1992.
- ✓ Hernández, R (2003). METODOS DE LA INVESTIGACION, México: Mc Graw Hill.
- ✓ Hurtado. Barrera, J. (2000) Metodología de Investigación Holística (3ª. Ed.). Caracas: Editorial SYPAL.
- ✓ Infante Roberto. (2005). Gestión de Proyectos. Colombia.
- ✓ Infante J. Roberto, M.Sc (2002). Introducción a la Planificación Estratégica. Venezuela.
- ✓ Informe Estadísticos Anual Y Boletines Semestrales año 2011 Disponible en <http://sudeban.gob.ve/>.
- ✓ Informes semestrales e Informes de actividades 2011. Disponible en: <https://www.provincial.com/>.
- ✓ Informe sobre la Banca: Lo positivo y negativo de la Banca 2011. Disponible en <http://www.bancaynegocios.com/>.
- ✓ Informes de Actividades e Información Financiera 2011. Disponible en: <http://www.bancomercantil.com>.
- ✓ Informe de Actividades e Información Financiera 2011. Disponible en: <http://www.banescocom/>.
- ✓ Joan R. Sanchis Palacio (2003). Dirección Estratégica Bancaria. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- ✓ León, O.G. y Montero, I. (2003). Métodos de Investigación en psicología y Educación (3ª edición). McGraw-Hill: Madrid.

- ✓ Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. Disponible en <http://sudeban.gob.ve/>.
- ✓ Magro Ramírez, M. Fernández de Caraballo, M. E. y Meza Chávez, M. (2002). Introducción a la Investigación. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Serie Azul, Tercera etapa.
- ✓ Metzger Michael y Donaire Víctor (2007). Gerencia Estratégica De Mercadeo. México: International thomson S.A. Editores.
- ✓ Pere Brachfield. (2009) Gestión Del Crédito Y Cobro: Claves Para Prevenir La Morosidad Y Recuperar Los Impagos. Barcelona: Bresca Editorial.
- ✓ Pereira D (2009). Efecto De La Implementación De La Cartera Obligatoria De Crédito Y La Regulación De Tasas De Interés Pasivas Sobre La Rentabilidad De La Banca Nacional. Venezuela.
- ✓ Requeijo. J (2007) Economía Española. Madrid. Editorial: Delta Ubicaciones Universitarias, Primera Edición.
- ✓ Rivas Luis. (2008). Rediseño De La Arquitectura Organizacional De La Banca Especializada, Caso De Estudio Banca Privada-Banescor. Venezuela.
- ✓ Sabino, C. (2002). El Proceso De Investigación. Buenos Aires: Editorial El Cid.
- ✓ Serna G. Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión - Teoría y Metodología.
- ✓ Scott, Besley (2008). Fundamentos De Administración Financiera. México, Editorial: Cengage Learning.
- ✓ Tamayo y Tamayo, M. (2004) El Proceso De La Investigación Científica. México. Editorial: Limusa.
- ✓ Wayne Mondy, R. y Noe Robert M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial: Pearson Educación.

ANEXOS



ANEXO "A"
Sector Bancario
Distribución del Activo según Subsector
31-12-2011
(Miles de Bolívares y Porcentaje)

SUBSECTOR	Saldo (Miles de Bs.)	Participación respecto al Total Activo del Sector Bancario (%)
BANCA UNIVERSAL Y COMERCIAL	582.737.989	98,95
RESTO DEL SECTOR	6.188.506	1,05
<i>BANCA CON LEYES ESPECIALES</i>	2.344.675	0,40
<i>BANCA DE DESARROLLO</i>	3.843.831	0,65
TOTAL	588.926.495	100,00

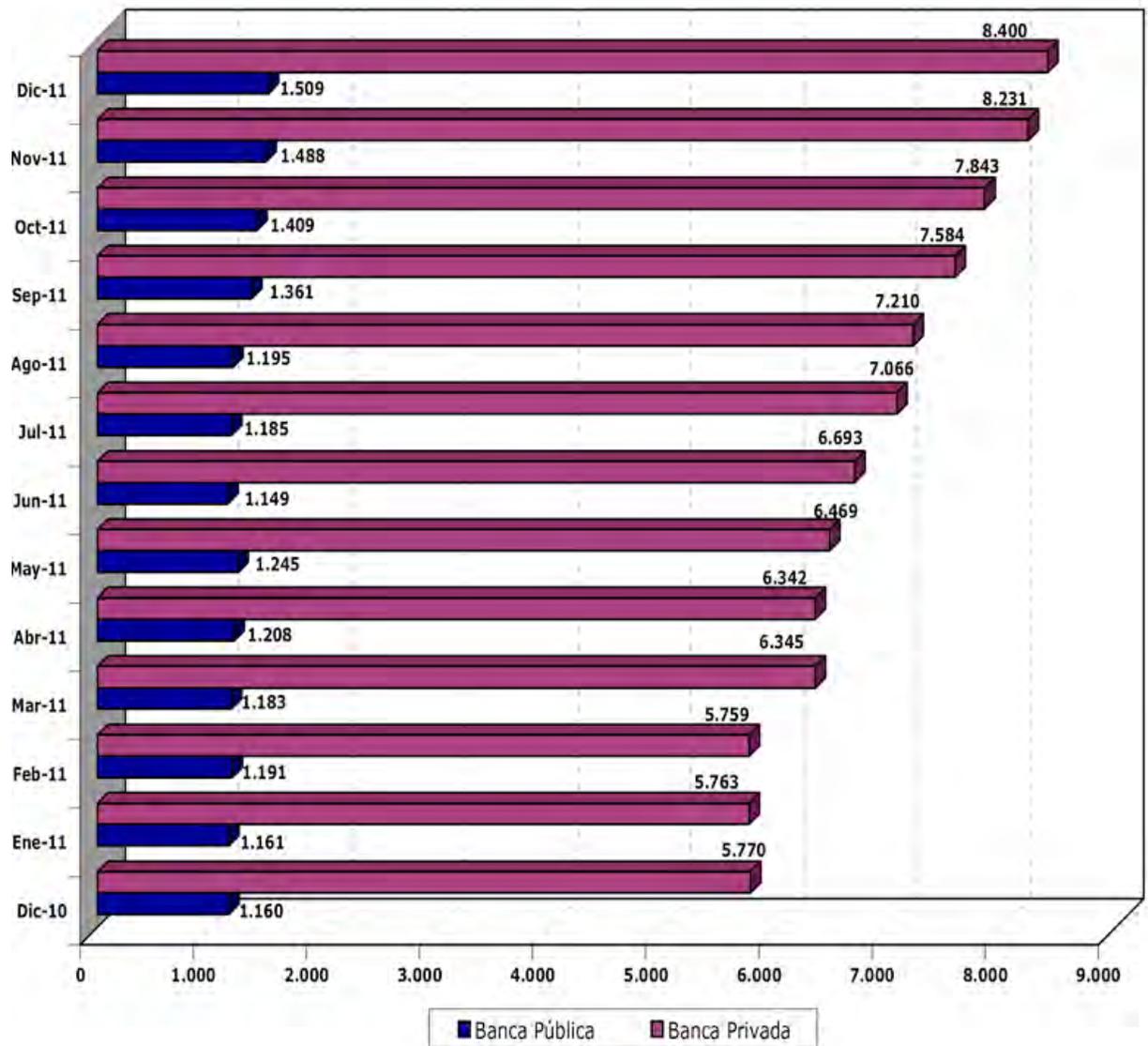
Fuente: SUDEBAN 2011.

Sector Bancario
Distribución del Pasivo y su Participación respecto al Total Pasivo del Sector Bancario, según Subsector
(Miles de Bolívares y Porcentaje)
31-12-2011

SUBSECTOR	Saldo (Miles de Bs.)	Participación respecto al Total Pasivo del Sector Bancario (%)
BANCA UNIVERSAL Y COMERCIAL	534.465.581	99,25
RESTO DEL SECTOR	4.030.287	0,75
<i>BANCA CON LEYES ESPECIALES</i>	645.421	0,12
<i>BANCA DE DESARROLLO</i>	3.384.866	0,63
TOTAL	538.495.868	100,00

Fuente: SUDEBAN 2011.

ANEXO "B"
Evolución de la cartera de microcréditos por Banca Pública y Privada
(Millones de bolívares)



Fuente: SUDEBAN 2011.

ANEXO “C”
SECTOR BANCARIO
TRABAJADORES POR OFICINA PRINCIPAL, SUCURSALES
Y AGENCIAS, SEGÚN BANCO, al 31 de diciembre de 2011

		B A N C O	T R A B A J A D O R E S		
			OFICINA PRINCIPAL	SUCURSALES Y AGENCIAS	TOTAL
BANCA UNIVERSAL		PROVINCIAL	1.975	3.641	5.616
		MERCANTIL	2.517	4.835	7.352
		CITIBANK	-	576	576
		EXTERIOR	18	2.099	2.117
		CARONÍ	730	824	1.554
		BANESCO	7.090	6.928	14.018
		VENEZUELA	3.643	4.942	8.585
		BANCARIBE	33	2.601	2.634
		CORP BANCA	791	1.135	1.926
		FONDO COMÚN	692	1.293	1.985
		SOFITASA	856	1.080	1.936
		DEL SUR	329	622	951
		VENEZOLANO DE CRÉDITO	1.094	653	1.747
		OCCIDENTAL DE DESCUENTO	2.705	2.666	5.371
		NACIONAL DE CRÉDITO	695	1.220	1.915
		BANCO INTERNACIONAL DE DESARROLLO	12	1	13
		BANCO DEL TESORO	-	2.089	2.089
		BANCO AGRÍCOLA DE VENEZUELA	7	303	310
		BICENTENARIO	11	5.889	5.900
		BANCO ACTIVO	351	228	579
BANCA COMERCIAL		INDUSTRIAL DE VENEZUELA	2.250	1.145	3.395
		GUAYANA	30	447	477
		PLAZA	360	360	720
		BANCO DE EXPORTACIÓN Y COMERCIO	33	-	33
		100% BANCO	409	207	616
		BANPLUS	136	169	305
RESTO DEL SECTOR BANCARIO	BANCA DE DESARROLLO	BANGENTE	252	216	468
		BANCRECER	269	-	269
		MI BANCO	127	27	154
	BANCA LEYES ESPEC.	BANCAMIGA	60	67	127
		BANCO DEL PUEBLO SOBERANO 1/	504	153	657
		INSTITUTO MUNICIPAL DE CRÉDITO POPULAR (IMCP)	130	17	147
	BANCO DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOEX)	138	-	138	
BANCA UNIVERSAL Y BANCA COMERCIAL		26.767	45.953	72.720	
Banca Universal		23.549	43.625	67.174	
Bancos de capital privado		19.888	30.402	50.290	
Bancos de capital del estado		3.661	13.223	16.884	
Banca Comercial		3.218	2.328	5.546	
Bancos de capital privado		968	1.183	2.151	
Bancos de capital del estado		2.250	1.145	3.395	
RESTO DEL SECTOR BANCARIO		1.480	480	1.960	
Banca de Desarrollo		1.212	463	1.675	
Banca con Leyes Especiales		268	17	285	
TOTAL SECTOR BANCARIO		28.247	46.433	74.680	

Fuente: SUDEBAN 2011.

ANEXO "D"

SECTOR BANCARIO COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS, SEGÚN BANCO, al 31 de diciembre de 2011 (Miles de Bolívares)

BANCO		C A R T E R A D E C R É D I T O S					TOTAL CARTERA DE CRÉDITOS NETA	
		VIGENTES	REESTRUCTURADOS	VENCIDOS	EN LITIGIO	(PROVISIÓN PARA CARTERA DE CRÉDITOS)		
BANCA UNIVERSAL	PROVINCIAL	38.192.626	76.229	317.157	25.527	(1.528.818)	37.082.721	
	MERCANTIL	43.137.814	281.980	282.257	12.239	(1.812.783)	41.901.507	
	CITIBANK	1.756.015	2.595	67.804	-	(79.735)	1.746.479	
	EXTERIOR	14.453.663	45.701	61.219	9.679	(243.880)	14.326.382	
	CARONÍ	1.886.694	36.156	56.945	23.683	(140.837)	1.862.641	
	BANESCO	42.346.268	113.471	396.617	13.880	(964.815)	41.905.421	
	VENEZUELA	39.132.019	405.108	315.803	-	(1.344.313)	38.508.617	
	BANCARIBE	13.641.186	21.885	78.575	27.647	(342.085)	13.427.208	
	CORP BANCA	8.427.113	582.081	224.634	-	(438.572)	8.795.256	
	FONDO COMÚN	3.646.611	22.679	54.217	16.094	(87.159)	3.652.442	
	SOFITASA	2.028.475	-	25.754	10.518	(58.848)	2.005.899	
	DEL SUR	1.266.457	59.370	24.439	3.022	(63.514)	1.289.774	
	VENEZOLANO DE CRÉDITO	3.110.292	3.405	5.273	9.010	(48.676)	3.079.304	
	OCCIDENTAL DE DESCUENTO	17.202.309	550.280	301.322	10.218	(930.570)	17.133.559	
	NACIONAL DE CRÉDITO	7.475.729	32.196	169.751	9.333	(304.352)	7.382.657	
	BANCO INTERNACIONAL DE DESARROLLO	30.121	7.599	10.585	6.248	(16.834)	37.719	
	BANCO DEL TESORO	7.682.074	142.221	124.093	23	(775.920)	7.172.491	
	BANCO AGRÍCOLA DE VENEZUELA	3.684.945	611.248	564.572	-	(564.981)	4.295.784	
	BICENTENARIO	9.234.829	492.324	169.513	8.844	(306.854)	9.598.656	
	BANCO ACTIVO	1.413.413	-	26.498	-	(55.311)	1.384.600	
BANCA COMERCIAL	INDUSTRIAL DE VENEZUELA	985.711	122.404	222.424	21.011	(262.734)	1.088.816	
	GUAYANA	784.393	-	90.712	69.676	(178.715)	766.066	
	PLAZA	2.806.889	-	1.841	-	(42.420)	2.766.310	
	BANCO DE EXPORTACIÓN Y COMERCIO	7.831	1.703	350	-	(891)	8.993	
	100% BANCO	896.280	14.647	20.351	1.224	(26.633)	905.869	
	BANPLUS	919.069	6.239	14.837	575	(30.039)	910.681	
	BANGENTE	519.896	164	4.159	-	(13.344)	510.875	
	BANCRECER	337.217	1.826	2.856	85	(9.189)	332.795	
	MI BANCO	136.744	502	1.551	-	(4.151)	134.646	
	BANCAMIGA	43.951	197	278	-	(1.069)	43.357	
RESTO DEL SECTOR BANCARIO	BANCA DE DESARROLLO	BANCO DEL PUEBLO SOBERANO	117.801	37.968	4.588	-	(4.588)	155.769
	BANCA LEYES ESPEC.	INSTITUTO MUNICIPAL DE CRÉDITO POPULAR (IMCP)	82.983	-	21.316	-	(17.591)	86.708
	BANCO DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOEX)	725.692	46.373	34.066	-	(93.962)	712.169	
BANCA UNIVERSAL Y BANCA COMERCIAL		266.148.826	3.631.521	3.627.343	278.451	(10.650.289)	263.035.852	
Banca Universal		259.748.653	3.486.528	3.276.828	185.965	(10.108.857)	256.589.117	
Bancos de capital privado		200.014.786	1.835.627	2.102.847	177.098	(7.116.789)	197.013.569	
Bancos de capital del estado		59.733.867	1.650.901	1.173.981	8.867	(2.992.068)	59.575.548	
Banca Comercial		6.400.173	144.993	350.515	92.486	(541.432)	6.446.735	
Bancos de capital privado		5.414.462	22.589	128.091	71.475	(278.698)	5.357.919	
Bancos de capital del estado		985.711	122.404	222.424	21.011	(262.734)	1.088.816	
RESTO DEL SECTOR BANCARIO		1.964.284	87.030	68.814	85	(143.894)	1.976.319	
Banca de Desarrollo		1.155.609	40.657	13.432	85	(32.341)	1.177.442	
Banca con Leyes Especiales		808.675	46.373	55.382	-	(111.553)	798.877	
TOTAL SECTOR BANCARIO		268.113.110	3.718.551	3.696.157	278.536	(10.794.183)	265.012.171	

Fuente: SUDEBAN 2011.

HOJA DE METADATOS

Título	LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO BASE PARA EL CRECIMIENTO DE LA BANCA PRIVADA EN VENEZUELA PARA EL PERIODO 2011(CASO BANCA COMERCIAL Y UNIVERSAL).
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Granado B Oswaldo J	CVLAC	19.257.398
	e-mail	Oswaldo-89@hotmail.com
	e-mail	
Prado B María J	CVLAC	15.815.310
	e-mail	marijo.p.b@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategia

Banca Privada

Indicadores

Gavetas Crediticias

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales Y administrativas	Contaduría Publica

Resumen (abstract):

Este trabajo de investigación se basó en un análisis sobre la planeación estratégica como base para el crecimiento de la banca privada, con la finalidad de determinar el desempeño de la banca que utiliza la planeación estratégica, describir como las gavetas crediticias afecta el plan estratégico anual y determinar los indicadores mas eficientes que le permiten evaluar los objetivos financieros a la banca privada (caso banca comercial y universal); por lo cual fue necesario el estudio de los datos estadísticos mostrados por las entidades bancarias al fin del periodo 2011, y las informaciones recabadas en las paginas web de las entidades mas importantes que permiten elaborar un análisis FODA para determinar debilidades y fortalezas, llegando a la conclusión de que la planeación estratégica es un punto vital para lograr los objetivos trazados por la banca privada, pero de acuerdo a las políticas económicas venezolanas tienen que ser adecuados para poder ser modificados al corto plazo, se recomienda que en un entorno tan dinámico y complejo, los gerentes de estas entidades estudiadas tienen que ser transformados para desarrollar estrategias más eficientes y eficaces, logrando con esto cubrir las expectativas del mercado actual y sustentar el crecimiento de la organización

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Lcda. López Maira	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10.302.867
	e-mail	mlopezr15@gmail.com
	e-mail	

Lcdo. Díaz Gustavo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	12.980.526
	e-mail	gustavojdiazh@gmail.com
	e-mail	
Lcdo. Salazar Pedro	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	6.958.344
	e-mail	pedro.ramon67@gmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	04	16

Lenguaje: spa

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis Udo.docx	Application/Msword

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U
V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Pregrado

Área de Estudio:

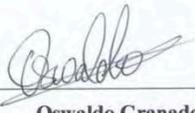
Ciencias Sociales Y administrativas

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

Universidad de Oriente - Núcleo Monagas

Derechos:

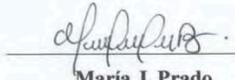
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá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



Oswaldo Granado

C.I 19.257.398

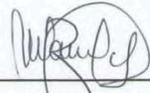
Autor



María J. Prado

C.I 15. 815.310

Autor



Maira López

C.I 10.302.867

Asesor

VENEZUELA