

BANCO CANAIMA EN LA ENCRUCIJADA

La Nueva Era Estratégica*

Elvis Zavatti

En la reunión semanal de la junta directiva, cómodamente sentados alrededor de la gran mesa oval, Arnaldo Anzola, Betsabé Fuentes, Carlos Perera y Dionisio Febres discutían el futuro del banco.

–Lo mejor para el banco es seguir creciendo –Arnaldo Anzola hablaba con entusiasmo–. Tenemos casi 10 años en el mercado y lo hemos penetrado rápida y exitosamente, tenemos una excelente imagen, el mercado nos respeta, no podemos perder esta oportunidad. La competencia es fuerte y va a ser más fuerte. O corremos o nos llevan por delante, no hay otra opción... Necesitamos crear nuevos productos, requerimos de más publicidad, ser más agresivos vendiendo nuestros productos... Además, recuerden que el sistema financiero está cambiando, ¡el país está cam-

biando!, que el cambio no nos agarre de sorpresa, ¡hagamos las cosas ya!

–Al contrario, nos van a llevar por delante si seguimos el ritmo que propones –Betsabé Fuentes no estaba de acuerdo–. Recuerda que nuestros gastos son muy elevados. Vamos a requerir inversiones en sistemas más eficientes ... y estoy hablando de miles de dólares. Necesitaremos más fuerza de ventas, más publicidad ... pero, ¿a qué costo? Debemos también preparar al personal ante la nueva situación. Lo mejor realmente es consolidarnos en el mercado, hacernos fuertes primeros y grandes después. Hay que “ordenar la casa” y aprovechar nuestra base de clientes en vez de aumentarla ahora. Vamos despacio, que del apuro sólo queda el cansancio.

–Estoy de acuerdo con Arnaldo –intervino Carlos Perera–. Pero no niego que internamente hace falta orden. Creo que debemos apoyarnos en un banco grande,

* Primer premio (compartido) en el área de Mercado. Concurso de Casos de Cladea 1990/1991.

Entre los bancos privados existe una marcada diferencia respecto del volumen de activos que mantienen, lo que permite clasificarlos en pequeños, medianos y grandes. Los bancos grandes, 6 en total, poseían a mediados de 1989 casi el 60 por ciento de los activos de la banca venezolana (Cuadro 2).

Cuadro 2
VENEZUELA: DISTRIBUCIÓN DE ACTIVOS EN
EL SISTEMA BANCARIO
 (en miles de millones de Bs.)

Bancos	Dic. 1987	Dic. 1988	Jun. 1989
Grandes	178	245	278
Medianos	52	69	76
Pequeños	32	43	49
Estatales	61	77	74
Total	323	434	476

Fuente: Balances de publicación.

Venezuela es un país con alto grado de centralización. Aunque sus grandes industrias están en el interior del país, es necesario señalar que más del 60 por ciento de las colocaciones y los depósitos de la banca comercial corresponden a la región capital (Caracas y zonas adyacentes).

A pesar del alto número de instituciones financieras, el mercado es poco sofisticado, lo que se refleja en el hecho que la mayor parte (76 por ciento) de los cuentahabientes^{1/} son ahorristas, 20 por ciento poseen cuentas corrientes y sólo el 4 por ciento mantienen depósitos a plazo fijo y fondos de activos líquidos. Además, y a pesar de los casi 10 millo-

1/ Se denomina así a las personas naturales o jurídicas que poseen alguna cuenta: de ahorros, corriente, depósitos a plazo fijo o cuentas de activos líquidos.

nes de cuentahabientes, la mayor parte de los fondos está concentrada en pocas cuentas. En 1988, el 84 por ciento de las cuentas corrientes tenían saldos inferiores a Bs. 10.000; el 85 por ciento de las cuentas de ahorros, saldos inferiores a Bs. 5.000; y el 81 por ciento de los depósitos a plazo fijo correspondían a menos del 10 por ciento de los cuentahabientes. El que las cuentas corrientes y de ahorros tengan saldos tan bajos es un factor de incremento del costo de esos productos para la banca.

También los créditos están fuertemente concentrados. En 1984 los 6 bancos más grandes colocaban el 64 por ciento de los Bs. 434 mil millones de la banca comercial. Aun más, sólo 2 de estos bancos concentraban el 50 por ciento de la cartera de los 6 bancos. El mercado al que se dirigen estos 6 grandes bancos para ese producto son los sectores comercial e industrial; los demás bancos se dirigen principalmente al sector comercial.

Algo similar ocurre con la captación de fondos, los 6 más grandes bancos concentran más del 60 por ciento del total de la banca, Bs. 266 mil millones en 1988. Algunos bancos pequeños obtienen sus fondos principalmente de cuentas corrientes representadas por depósitos de entes gubernamentales.

Canales de distribución

El número de agencias de la banca comercial ha venido aumentando rápidamente en los últimos años. Hacia 1989 sumaban aproximadamente 1.800 y estaban concentradas (40 por ciento) en la región capital. Pero si bien los bancos pequeños han

o tal vez participar en la bolsa de valores para aumentar nuestra base de capital y prepararnos ante el cambio que viene, quizá innovar nuestros productos, nuestros sistemas ... Lo cierto es que no podemos quedarnos atrás. Podemos hacer ambas cosas, "arreglar la casa" y seguir adelante, no creo que sean excluyentes. Además, la carga se arregla haciendo camino.

—¿Y la rentabilidad del banco? —Dionisio Febres transmitía su preocupación—. Hemos invertido, gastado, crecido, contratado gente, y en los 10 años que tenemos las cifras de rentabilidad no han sido halagadoras. No basta con tener buena imagen, haber penetrado el mercado, etc., etc. Esta es una empresa que debe ser rentable. ¿Qué vamos a hacer? Esperar 10 años más a ver si somos rentables? No podemos lanzarnos al mercado innovando productos si ni siquiera sabemos cuán rentables son los que tenemos. Además, Carlos, ¿qué le ofrecerías tú a los nuevos accionistas con lo que dicen las cifras sobre nuestra rentabilidad?

—¿Y seremos rentables si nos quedamos rezagados en el mercado? —preguntó Arnaldo Anzola—.

Cuadro 1
VENEZUELA: DISTRIBUCION DE
ACTIVOS EN EL SISTEMA FINANCIERO
Diciembre 1988
(en miles de millones de Bs.)

Intitución	Activos
Banca Comercial	434
Sociedades Financieras	67
Banca Hipotecaria	62
Ahorro y Préstamo	41
Arrendadoras Financieras	18
Total	622

Fuente: Balance de publicación.

—Yo estoy de acuerdo con que debemos seguir adelante con fuerza —Betsabé Fuentes lo miró conciliadora—. Pero si nos entusiasamos mucho en seguir creciendo sin ordenar las cosas internamente, lo más probable es que perdamos el control, y ahí sí que el banco no será ni grande ni rentable.

La escena: Venezuela y su sistema financiero

En Venezuela existen 188 instituciones financieras agrupadas de la siguiente forma (año 1989):

- 41 bancos comerciales
- 29 sociedades financieras
- 28 arrendadoras financieras
- 16 bancos hipotecarios
- 20 entidades de ahorro y préstamo
- 54 compañías de seguros

Los bancos comerciales, las sociedades financieras y las arrendadoras generalmente forman grupos integrados, pero cada tipo de institución se dedica a determinados productos financieros y limita la participación de las otras en el mercado de su producto. Además, en el sistema financiero venezolano está cobrando auge el mercado de capitales, aunque la banca comercial sigue siendo la más importante desde el punto de vista de los activos del sistema (ver *Cuadro 1*).

De los 41 bancos comerciales, la mayoría son privados, incluidos 3 bancos extranjeros. De los bancos de propiedad del Estado, 5 en total, algunos compiten directamente con la banca privada, pero otros fueron creados para apoyar la tarea del Estado de propiciar el desarrollo.

contribuido significativamente a este incremento, han sido mucho menos eficientes que los bancos grandes en el aprovechamiento de esos canales, tal como se desprende del Cuadro 3, que muestra el monto de depósitos por agencia según el tamaño de los bancos.

Cuadro 3
VENEZUELA: DEPOSITOS POR
OFICINA (AGENCIA)
(en millones de Bs.)

Bancos	Dic. 1986	Dic. 1987	Dic. 1988
Grandes	150	200	250
Medianos	85	100	125
Pequeños	60	75	75
Estatales	50	75	60

Fuente: Superintendencia de Bancos.

Además de este canal de distribución tradicional, en Venezuela la banca ha instalado aceleradamente redes de cajeros automáticos para cumplir diversos servicios, y ha aumentado sus productos haciendo posible que varias de las transacciones que involucran manejo de dinero puedan realizarse telefónicamente. Incluso el banco más grande del país, que ha liderado el lanzamiento de productos de este tipo, permite al cliente realizar inversiones por teléfono. La red de cajeros automáticos, sin embargo, todavía está subutilizada, atiende apenas el 2 por ciento de las transacciones totales.

Como en la mayoría de los países en desarrollo, el sistema financiero venezolano ha sufrido las consecuencias de regulaciones excesivas —originadas en estrategias gubernamentales—, lo que ha retrasado su evolución e impedido el desarrollo de nuevos productos financieros para satisfacer las necesidades del inversionista, lo que sí ha sucedido en otros países. En

general, ha impedido el surgimiento de una competencia real.

Particularmente, el sistema financiero venezolano se ha caracterizado por una fuerte intervención del gobierno en la acción crediticia, específicamente en lo que se refiere a la fijación de las tasas del interés y a la asignación del crédito. En efecto, el Estado obliga a dirigir el crédito a determinados sectores. Por ejemplo, el 20 por ciento de la cartera de créditos de la banca debe corresponder a la agricultura, sector que también goza de tasas de interés preferenciales.

No obstante, estas regulaciones han contribuido poco a la eficiencia del sistema financiero, principalmente por el desempeño de los organismos reguladores: Superintendencia de Bancos, Banco Central de Venezuela, Ministerio de Hacienda, Fondo de Garantía de Depósitos y Banca Nacional de Ahorro y Préstamos. Ni las responsabilidades ni las funciones de estos organismos están claramente delimitadas, y algunos de ellos concentran un poder que debería corresponder a otros.

Otras restricciones afectan a la banca extranjera poniéndola en desventaja frente a la banca local. Por ejemplo, no puede recibir depósitos por un monto mayor a 14 veces su capital y reservas, mientras que la banca local puede hacerlo hasta un límite de 20 veces ese monto.

El cambio de escena: la apertura hacia el mercado

En 1989 la economía venezolana inició un proceso de apertura hacia las fuerzas del mercado. Hasta entonces había estado

muy regulada por el Estado y sumida en una situación crítica que podía resumirse así: déficit del sector público y de la balanza de pagos, moneda sobrevaluada, inflación reprimida y sistema financiero deficiente.

A partir de entonces se desecharon los controles cambiarios, el bolívar flotó por primera vez en su historia y se devaluó en 300 por ciento, las tasas de interés se triplicaron hasta hacerse positivas, aumentaron los precios de la mayoría de los bienes y servicios suministrados por organismos del Estado, la inflación alcanzó el 81 por ciento y las exportaciones aumentaron 82 por ciento. En cuatro años más se eliminarán completamente las restricciones a las importaciones. La economía vira lentamente hacia el liberalismo.

El sistema financiero venezolano no escapa a este proceso de grandes cambios y busca aumentar significativamente su eficiencia, lo que incluye básicamente los siguientes aspectos:

- Definir claramente el rol de los entes regulatorios del gobierno y asignar responsabilidades y poderes.
- Modificar los códigos contables para facilitar el control y el manejo de la información.
- Estudiar y evaluar el mercado de capitales para proponer cómo mejorarlo.
- Permitir que las tasas de interés sean determinadas por el libre juego de la oferta y la demanda.
- No intervenir en el destino de los créditos para propiciar un uso más eficien-

te de los recursos, lo que significa también eliminar paulatinamente los créditos otorgados con intereses preferenciales.

- Fortalecer el sistema financiero y la competencia.

- Modificar la ley para permitir que los bancos comerciales realicen, además de las actividades que hasta ahora le son permitidas, actividades reservadas a bancos hipotecarios y a sociedades financieras. Es decir, desarrollar el concepto de banca múltiple.

El actor: Banco Canaima

El Banco Canaima fue creado por un pequeño grupo de empresarios y con el apoyo de un importante grupo industrial venezolano. Los inicios del banco fueron duros, pero se trabajó con mucho ímpetu y con una sola idea: el progreso del banco y el desarrollo de una de las regiones más ricas del país y con gran potencial de desarrollo.

Desde su fundación el Banco Canaima ha trabajado con una estrategia bien definida que se concentra en el desarrollo de una imagen de seriedad, de riesgo controlado, de solidez y de trato personalizado, y desde entonces ha mantenido esa imagen en el mercado que atiende. Así reza en el manual de estrategia del banco:

Queremos ser reconocidos por la comunidad como una institución que se destaca por su excelente servicio, seriedad y seguridad.

Esta imagen se proyecta en sus mensajes publicitarios y está presente en los comentarios de los clientes y en las encuestas de imagen.

Por ejemplo:

... el Banco Canaima, donde usted vale más, donde su dinero rinde más...

"Cuando yo llego al Banco Canaima puedo ir directamente donde el presidente, aunque sea sólo para saludarlo, y él me atiende sin necesidad de previa cita, lo que sí se requiere en otros bancos. Además, aquí me siento más tranquilo porque sé que trabaja gente honesta y se atiende mis solicitudes con prontitud".

Industrial

"Yo me siento como de la casa. Voy, saludo, converso. No tengo que pedir permiso".

Surtidor de equipos industriales

"Aquí no es como en otros bancos. Se puede hablar de tú a tú con el gerente y hasta con el presidente. Inclusive siempre se acuerdan del nombre de uno, no como en otros bancos donde los clientes son tratados como si se les estuviera haciendo un favor. Los créditos se aprueban rápidamente y la gerencia siempre está dispuesta a asesorar".

Propietario de una gran tienda por departamentos

El Banco Canaima es uno de los pocos bancos cuya agencia principal se encuentra fuera de la región capital (Caracas y zonas adyacentes). Está ubicada en una región del interior del país con gran potencial de crecimiento y desarrollo.

El banco se dirige básicamente a la pequeña y mediana industria y al comercio y ha sabido aprovechar algunos nichos del mercado como, por ejemplo, la intermediación en el negocio de minerales preciosos. Además, ha desplegado gran actividad introduciendo productos y servicios y multiplicando aceleradamente sus agencias y sucursales (Cuadro 4). Ha sa-

bido aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado, como la compra de 11 agencias de un banco hoy en día inexistente justamente en un área geográfica de su interés. Con esta adquisición se ha convertido en el banco con mayor presencia en su principal área de influencia, y hasta ahora carece de competidores en algunas regiones.

Cuadro 4

BANCO CANAIMA: NUMERO DE OFICINAS

Año	Oficinas
1981	3
1983	8
1985	22
1988	37
1989	44

Fuente: Banco Canaima.

El crecimiento del banco ha sido posible debido a su estructura organizacional inicial: pequeña, dinámica, muy horizontal, descentralizada, con personal poco numeroso y muy identificado con su institución. El estilo gerencial abierto permite el fácil acceso a los niveles más altos de la organización.

La identificación del personal con la empresa se refleja en comentarios como los siguientes:

"Aquí en el banco somos un equipo. Claro, hay problemas como en todas partes, pero creo que la gente se siente en general muy bien trabajando aquí".

Gerente

"He tenido mucha experiencia en la banca en general, pero cuando decidí entrar al Banco Canaima sentía :-: poco de temor. Era muy riestoso ¿sabes? un homo

empezando... pero hoy en día estoy muy contento con mi decisión".

Vicepresidente

"Aquí por lo menos lo escuchan a uno, cualquier problema. Inclusive puedo dirigirme a la alta gerencia y consigo receptividad".

Cajero

Sin embargo, el crecimiento acelerado del Banco Canaima ha perdido su objetivo, se sigue creciendo sólo por inercia. Esto ha afectado su estructura, la coordinación, la planificación y su eficiencia, y se ha traducido en el incremento de los gastos operativos y de personal y en el descuido de algunas oportunidades en el mercado. El resultado: baja rentabilidad.

En efecto, el incremento en las operaciones que involucra el crecimiento ha requerido la contratación continua de personal, pero muchas actividades han permanecido concentradas en ejecutivos claves: los fundadores, y este hecho ha generado la sobrecarga de ciertos roles y el que ciertas funciones no estén claramente definidas. Como consecuencia, se ha perdido el control de la gestión y se ha dificultado la planificación estratégica.

El crecimiento del personal en tan breve lapso no ha permitido que éste sea entrenado adecuadamente. De esta manera la delegación se ha tornado difícil y hasta ha surgido una brecha entre el pensamiento estratégico y lo realizado por los "ejecutores", por lo que los objetivos trazados no se cumplen en forma efectiva.

El banco ha tenido que hacer un uso excesivo de la estructura informal, esto es, acceso intenso a ciertos ejecutivos, mantenimiento de relaciones de trabajo de es-

tructuras anteriores, reporte a cuadros organizativos naturales por reconocimiento de capacidades, surgimiento de liderazgo natural, etc., tal como se desprende de los siguientes comentarios y como puede observarse en la *Figura 1* del anexo.

"Cuando tengo alguna duda le pregunto al Contralor. Él fue mi primer jefe en el banco y me ha enseñado lo que ahora sé. Mi jefe actual es muy bueno, excelente profesional, pero... no sé... me acostumbré a trabajar con el Contralor"

Gerente

"Yo acudo al presidente porque él es quien conoce el negocio de cambio de divisas y además se hace cargo de la actividad".

Gerente de la Mesa de Cambio

"No le reporto al vicepresidente del Departamento Internacional porque él no quiere encargarse de esta actividad, está dedicado a otras cosas".

Gerente de Exportaciones

Actuación

Los problemas organizacionales originados por el crecimiento han ocasionado que el banco obtenga una rentabilidad por debajo de la del resto de los bancos del sistema financiero venezolano. Los gastos operativos y de personal son muy altos, la infraestructura está siendo subutilizada, las oportunidades de mercado se desaprovechan y se está sirviendo a un mercado costoso caracterizado por cuentas de bajo monto.

Así, no se está cumpliendo la meta que se había propuesto el banco desde su fundación, ni siquiera se acerca a ella (*Cuadro 5 y 6*).

"... nuestro objetivo se traduzca en estar entre el grupo del 25 por ciento de los bancos más rentables".

Documento misión 1984

Cuadro 5
BANCO CANAIMA: EVOLUCION DE LA RENTABILIDAD

Año	Rentabilidad sobre Patrimonio %
1982	(8,58)
1983	(1,09)
1984	4,64
1985	5,09
1986	2,02
1987	9,51
1988	12,82

Fuente: Banco Canaima.

La contribución operativa está por encima del promedio de los demás grupos bancarios, pero los gastos totales son superiores a los del resto de la banca y han crecido mucho más aceleradamente que los activos del banco.

Los gastos de personal representan una porción muy significativa de los gastos totales, pero el incremento de personal del banco no se refleja en un aumento de la productividad laboral si ésta se mide en términos de activos por persona (*Cuadro 7*).

Infraestructura subutilizada y oportunidades desaprovechadas

Como muchos de los bancos pequeños en Venezuela, el Banco Canaima ha desaprovechado su infraestructura, ya que maneja poco volumen de captación y colocación por agencia (*Cuadro 8*). El mercado se ha concentrado en la región capital como

consecuencia natural de la distribución que hasta ahora ha tenido. En esta parte del país se concentran las cuentas de importancia, es decir, cuentas de grandes empresas y corporaciones.

El mercadeo de los productos –tradicional y no tradicional– ha sido poco intenso, como se refleja en los datos de los cuadros 9, 10 y 11. En el mercado de las colocaciones el banco se caracteriza por mantener carteras de crédito de montos pequeños en los sectores comercial e industrial, mientras que la cartera de crédito agrícola mantiene montos superiores. A pesar de esto, el mayor número de clientes se concentra en créditos de bajo monto.

Cuadro 6
VENEZUELA: RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS SISTEMA BANCARIO 1988

Rango de Rentabilidad	% de Bancos
1,5% -4%	25%
0,9% -4%	50%
0,5% -4%	75%

Comparación Banco Canaima con el Resto de la Banca 1988

Bancos	MF/ Activo	IxS/ Activo	GO/ Activo	GP/ Activo
Bancos Pequeños	4,76	2,30	3,53	2,61
Bancos Medianos	4,70	2,50	2,94	2,37
Bancos Grandes	4,50	3,10	3,11	1,99
Canaima	5,40	2,00	3,90	3,06

MF = Margen Financiero
IxS = Ingresos por Servicios
GO = Gastos Operativos
GP = Gastos de Personal

Fuente: Cálculos propios.

Cuadro 7
VENEZUELA: SISTEMA BANCARIO
Activos por Persona Empleada 1989

Banco	Tipo	Activos por	
		Persona mm. Bs	Personas Empleadas
Canaima	Pequeño	3,3	1.163
Comercio Exterior	Pequeño	9,8	114
Del Lago	Pequeño	7,7	1.331
Margarita	Mediano	7,1	1.521
Orinoco	Grande	6,9	6.924
Unificación	Grande	7,1	5.505

Obsérvese las diferencias y semejanzas entre el tamaño de los bancos y la productividad del personal empleado.

Fuente: Banco Canaima. Cálculos propios.

El Banco Canaima ha desarrollado una estrategia excelente para el otorgamiento de créditos, lo que le permite mantener una cartera de créditos sana. Solamente el 5 por ciento de la cartera presenta retrasos o vencimientos. El otorgamiento de créditos está completamente descentralizado y en manos de comités diversos que se reúnen periódicamente o cuando las solicitudes presentadas lo requieren.

Los sistemas

Aunque el Banco Canaima posee una sofisticada infraestructura para el procesamiento de información, ha tenido serios problemas con la operación eficiente del sistema.

En especial, el área de Procesamiento de Datos ha sufrido una rotación de personal muy acelerada, hasta de dos veces por año, lo que ha determinado que en el área

haya siempre trabajadores "en entrenamiento". Además, su imagen se ha deteriorado en el banco y muchos no confían en el trabajo que ahí se realiza.

Los comentarios de algunos trabajadores entrevistados al respecto ilustran claramente la situación:

"Yo estoy aprendiendo mucho, pero no soporto que Vinicio (Vinicio Herrera: gerente del Departamento de Procesamiento de Datos) quiera que el área sea más bien investigativa y no más operativa, que es lo que necesita el banco".

Jefe de Procesamiento de Datos

Cuadro 8
BANCO CANAIMA

Volumen de Colocación por Agencia 1989		Volumen de Captación por Agencia 1989	
Rango mm Bs.	Número de Agencias	Rango mm Bs.	Número de Agencias
0-30	29	0 - 60	30
30 - 60	6	60 - 120	8
60 - 90	4	120 - 180	2
90 ó más	5	180 - 240	2
		240 ó más	2
Total	44	Total	44

Fuente: Banco Canaima.

"Vinicio es un déspota. Sabe tanto de informática que cree que puede tratar a todos con desprecio. La ciencia se le subió a la cabeza".

Programador

"El banco debe ser líder en sistemas. Debemos tener los sistemas más sofisticados, lo último. Yo doy cursos en empresas especializadas y siempre recomiendo que se tenga lo mejor. Lo que me frustra es que la gente no está preparada, no me entienden cuando les explico qué deben hacer".

Vinicio Herrera

Cuadro 9
BANCO CANAIMA: MERCADO ATENDIDO

Clase	Número	Productos	Promedio de Productos por Cliente
Empresas Grandes	200	CC., Pagaré Carta de Crédito Cambio	3 6 4
Empresas Medianas (Comercios, Industrias)	4.000	CC., Pagaré Cartas de Crédito	2 6 3
Empresas Pequeñas o Particulares	190.000	CA, CC, Pagaré	1 solo producto

CC = Cuenta corriente
CA = Cuenta de Ahorros

Fuente: Banco Canaima.

"A Vinicio no le interesa si las cosas van bien o mal. El quiere lo mejor en sistemas, no en eficiencia. Además está pendiente de otras actividades fuera del banco".

Jefe de Procesamiento de Datos

"¿Procesamiento de Datos? No, yo prefiero hasta hacer las cosas por mi cuenta o preguntar a algún amigo que sepa de informática. Dicen que tienen mucho trabajo, pero yo no sé qué hacen porque todos los usuarios se quejan de ellos".

Usuario

"Lo que pasa es que los usuarios no saben lo que quieren ni lo que piden. Tenemos que procesar informes que ni siquiera son leídos y son devueltos casi al recibirlos. Eso nos sobrecarga muchísimo. Gracias a ello

nos hemos ganado el apodo de "El túnel del tiempo", sabes cuando entra la solicitud del usuario pero no sabes cuándo sale el trabajo".

Jefe de Procesamiento de Datos

La toma de decisiones

En el Banco Canaima se han tomado múltiples decisiones, algunas con resultados claramente favorables —como la intermediación en el negocio de minerales preciosos—, otras que aún no pueden evaluarse y otras francamente erradas. Al-

Cuadro 10
BANCO CANAIMA: DISTRIBUCION CUENTAS DE AHORRO Y CORRIENTES

Tipo de Cuenta	Cantidad	Menor de Bs. 5.000	Mayor o igual a Bs. 5.000
Ahorros	133.673	118.969	14.704
Corriente	26.083	23.214	2.869

Fuente: Banco Canaima

Cuadro 11
BANCO CANAIMA: DISTRIBUCION CLIENTES DE CREDITO

Rango	Número de Clientes
Menor de Bs. 100.000	2.477
100.000 - 500.000	1.157
500.000 - 15 mm	400
15 mm o más	2

Fuente: Banco Canaima.

gunos de los proyectos en los que ha incursionado el banco no se basaron en análisis previos y han traído como consecuencia varios problemas.

Para mencionar sólo un par de ejemplos, el servicio telefónico de confirmación de cheques, consulta de saldos y transferencias de cuenta corriente a cuenta de ahorros no ha satisfecho a los clientes porque no se les atiende con prontitud. Por otro lado, el funcionamiento de los cajeros automáticos es deficiente.

Las decisiones las toma un grupo reducido de ejecutivos, a pesar que la evolución del banco requiere la participación de múltiples entes. El grupo decisor tiende a

ser el mismo que inició la actividad del banco. Sólo en las actividades crediticias se opera con un alto nivel de descentralización.

– Debemos tener claro qué queremos –Dionisio Febres resumió lo dicho–, si seguir creciendo, hacernos antes más fuertes o ambas cosas simultáneamente. La estrategia que elijamos no debe admitir errores, o por lo menos debe incluir un plan de acción para corregirlo. Debemos hacer algo bien pensado tanto en el corto plazo como en el mediano y largo plazo o estaremos fuera del mercado. Debemos también conocer con precisión qué tenemos. Tratemos de minimizar las sorpresas.



NOTA PEDAGOGICA

El caso del Banco Canaima es típico de las instituciones financieras latinoamericanas que han operado en mercados poco sofisticados, donde el público en general no conoce otros instrumentos financieros que no sean los tradicionales (cuentas de ahorro, pagarés, etc.) y donde las restricciones impuestas por el Estado a la actividad bancaria las han protegido de la intervención en el mercado doméstico de la banca extranjera, probablemente una fuerte competidora. Todo esto ha hecho, a su vez, que el mercado enfrente una competencia también limitada.

Esta situación empieza a modificarse con la reforma del sistema financiero, que seguramente provocará cambios de importancia en la banca local.

A la luz de lo que sucede en el país e internamente en el banco, sus directivos deben decidir cuál será su nueva estrategia a corto, mediano y largo plazo y qué rumbo debe tomar la empresa: seguir creciendo o fortalecerse. También deben definir acciones concretas para ejecutar la estrategia elegida y para enfrentar los cambios del sistema financiero y el incremento de la competencia local y extranjera. Por supuesto, cualquier decisión involucra un costo que debe ser tomado en cuenta.

El caso debe ser desarrollado en cursos de:

- Organización/estrategia, donde se discutan los conceptos de estructura/estrategia y se establezca claramente que un cambio de estrategia implica un cambio de estructura, y donde además se discu-

tan conceptos de dinámica organizacional. Es decir, cursos en los que se transmita al alumno el concepto de empresa como sujeto de cambio, de ente en constante evolución y en proceso de cambio.

- Mercadeo, como claro ejemplo de que los conceptos de mercadeo son completamente aplicables a actividades distintas a las relacionadas con el consumo masivo.

- Cursos que requieran que el(los) estudiante(s) diseñe(n) estrategias de penetración de nuevos mercados o de mantenimiento de mercados metas con nuevos productos o con productos que ya se "mercadean".

- Cursos donde se discutan posibles opciones de organización para mercadeo o posibles opciones estratégicas para reorientar la organización hacia el mercadeo.

- Consultoría, donde se busque desarrollar los mismo objetivos señalados anteriormente pero desde el punto de vista de un consultor externo a la organización que deba diseñar estrategias para lograr que el "cliente" lleve a la práctica sus recomendaciones en forma adecuada.

Conocimientos que requiere el lector

El lector debe tener conocimientos de contabilidad y de finanzas, haber tomado o estar tomando cursos de organización/estructuras organizacionales y estar familiarizado con los conceptos básicos de mercadeotecnia y de economía.

Objetivos

Al finalizar la discusión del caso los estudiantes (lectores) deberán haber comprendido que:

- Los cambios de estrategia están íntimamente ligados a cambios de estructura.

- La organización no es sólo estructura o estrategia, ambos son elementos constituyentes de ella.

- La organización se "moldea" en función de muchos factores, de los que la afectan desde su interior y de los que la afectan desde el medio en el cual se desenvuelve.

- No existe solución única para el problema planteado.

- Los conceptos de mercadeo son perfectamente aplicables a actividades distintas a las relacionadas con el consumo masivo, por ejemplo, a las actividades del sector bancario.

- La introducción de productos en el mercado bajo situaciones inciertas genera una serie de consecuencias.

Al finalizar la discusión del caso los estudiantes deberán ser capaces de:

- Analizar las distintas cifras y establecer una lógica que las interrelacione y respalde los argumentos que planteen como solución del caso.

- Saber establecer qué información es relevante y qué información adicional se requeriría. En todo caso, deben ser capaces de elaborar suposiciones y extraer conclusiones con la información disponible.

Preguntas para discusión

¿Qué estrategia debe seguir el banco en el corto plazo?

¿Qué estrategia debe seguir el banco en el largo plazo?

¿Qué modificaciones (si las hubiera) sugeriría en la estructura organizacional en el corto plazo?

¿Cómo afectarían los cambios en el sistema financiero las operaciones, la estructura, la estrategia y la política de personal (contratación, entrenamiento, remuneración)?

Describa cómo, a su criterio, debe evolucionar la estructura/estrategia del banco a partir de hoy y hasta después que se reforme el sistema financiero.

¿Qué orientación daría al banco?, ¿hacia el mercadeo? ¿hacia la rentabilidad?, ¿hacia las ventas?

¿Qué modificaciones a la estructura del banco haría de acuerdo con esa orientación?

Sugiera planes de acción hipotéticos si los resultados de la estrategia que usted propone no son los que esperaba.

De acuerdo con la información dada, sugiera algún producto que considere como innovador. (Esta pregunta es especulativa y tiene por objetivo solamente estimular la imaginación del lector para el diseño de productos. Sin embargo, se espera que evalúe los elementos que esto implica: mercado meta y potencial, publicidad, promoción, personal especializado, infraestructura, ingresos esperados, costos, etc.).

Si usted fuera consultor, ¿qué argumentos utilizaría para convencer a la junta directiva de que su proposición es la más conveniente?

Dinámica de discusión

El caso puede ser discutido a la manera tradicional, durante la sesión de clase teniendo al profesor como moderador. Pero también puede ser escenificado por los propios estudiantes, que encarnarían los diversos roles: Arnaldo Anzola, Betsabé Fuentes, Carlos Perera, Dionisio Febres y algún otro que la solución previa del caso haya considerado. La representación podría llevarse a cabo de tal manera que cada "actor" ignore el "libreto" de los otros, la solución que propondrían los demás.

Análisis cualitativos y cuantitativos requeridos

Se espera que el lector:

- Detecte los problemas que surgen en la organización y limitan el crecimiento

de ella: líneas de reporte informales, sobrecarga de roles, roles incumplidos, problemas de personal/personalidad/intereses en el departamento de Sistemas.

- Analice la actividad bancaria en captaciones y colocaciones elaborando proyecciones de tasas de interés/volúmenes de captación/colocación. Sugiera modificaciones en la base del capital del banco de acuerdo a los datos.

- Estime, haciendo suposiciones lógicas, el costo de determinadas condiciones de crecimiento definidas por el lector durante la solución del caso.

- Proyecte flujos de caja con los datos disponibles y con los supuestos que considere conveniente para suplir la información que no tenga. Esto incluye estimar el mercado con los datos sobre mercado actualmente atendido, y también la participación del Banco Canaima en el sector financiero venezolano.



Anexo
BANCO CANAIMA EN LA ENCRUCIJADA
Información Adicional

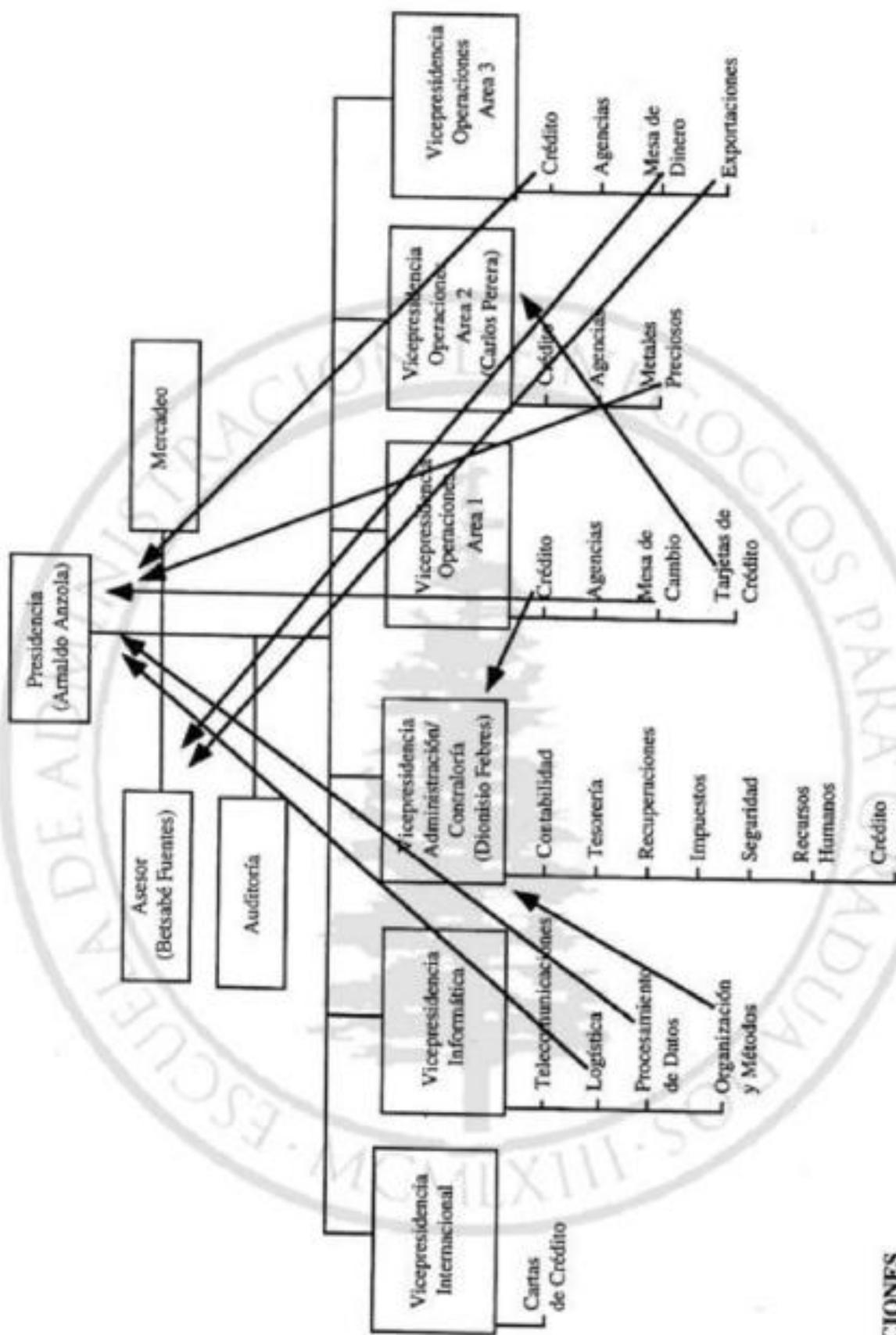
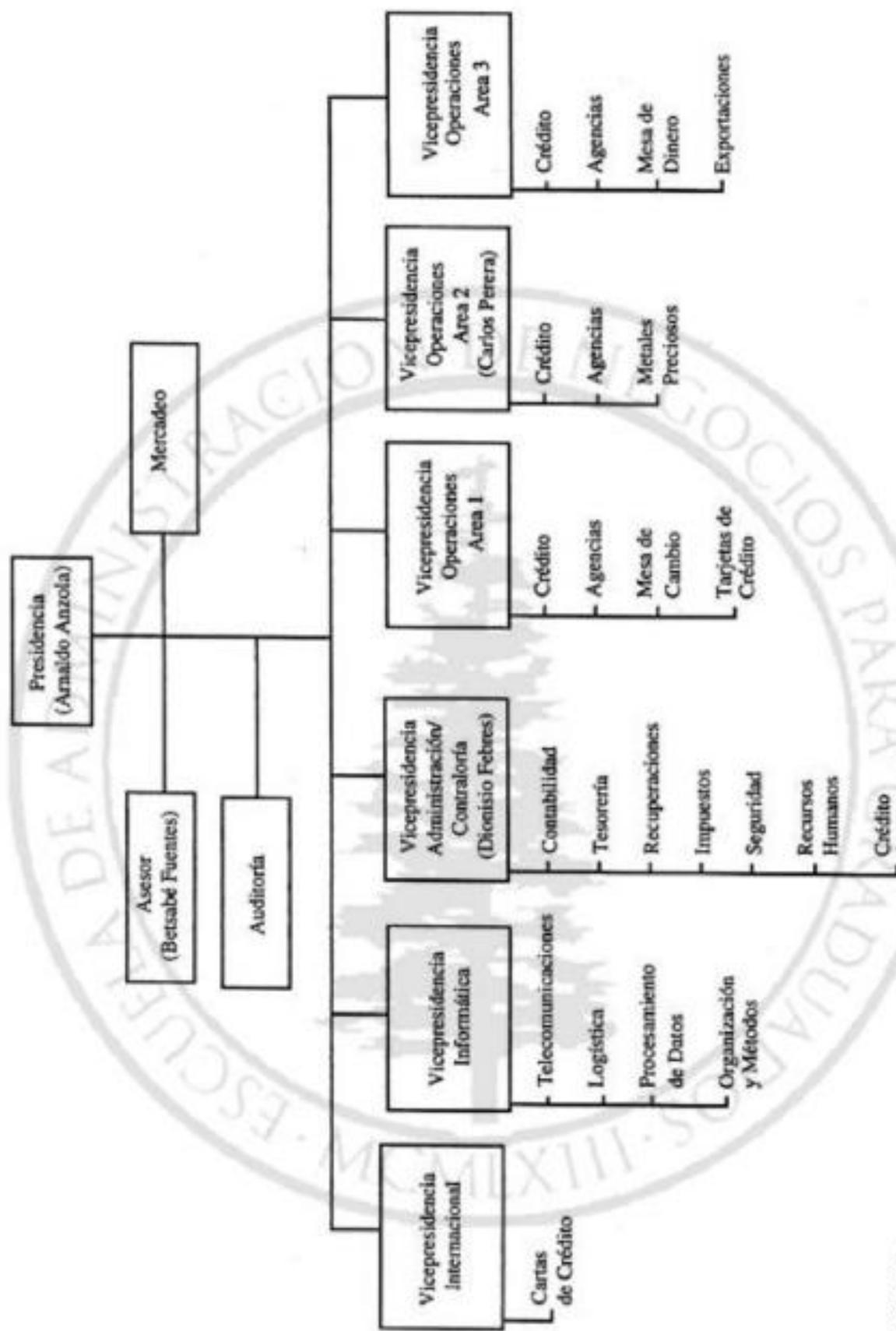


Figura 1

**ALGUNAS RELACIONES
INFORMALES DE REPORTE**



**ESTRUCTURA FORMAL
BANCO CANAIMA**

Figura 2

Cuadro 1
BANCO CANAIMA: BALANCE GENERAL

Balance General	Semestre 1° 1988	Semestre 2° 1988	Semestre 1° 1989	Semestre 2° 1989	Semestre 1° 1990
ACTIVO					
Caja	459.883	424.020	520.925	745.763	782.251
Banco Central de Venezuela	229.046	285.223	315.500	355.684	617.763
Otros bancos	5.648	24.315	30.636	31.352	47.705
Disponibilidad en moneda extranjera	175.060	197.531	232.223	90.050	148.963
Cartera de Créditos					
Préstamos a entidades oficiales	1.500		18.000		
Préstamos a particulares	1.258.238	1.370.016	1.439.274	1.734.237	1.800.554
Préstamos a instituciones de crédito	34.791	26.750	16.960	6.500	
Descuentos a entidades oficiales					
Descuentos a particulares	120.517	92.922	71.520	88.294	99.762
Descuentos a institutos de crédito	1.466	840		142	169
Créditos en cuenta corriente	383.029	407.161	411.262	503.094	550.092
Créditos agrícolas					
Programas especiales de financiamiento					
Fondo de crédito agropecuario	9.509	9.413	11.307	14.377	17.347
Fondo de crédito industrial	6.495	6.091	4.642	4.429	3.510
Fondo financiamiento exportadores					
Fondo financiamiento pequeña/mediana industria	18.718	15.462	21.458	22.359	29.766
Inversiones en valores	338.741	189.495	265.394	434.459	1.605.187
Capital asignado a oficinas en el exterior					
Inversiones en bienes muebles e inmuebles	118.426	173.189	247.719	343.465	378.618
Otros activos	138.345	420.289	188.047	251.614	291.357
Cuentas de resultados deudoras					
Total activo	3.299.412	3.642.717	3.794.867	4.625.819	6.373.044
Cuentas de orden	2.592.934	2.917.608	3.451.232	4.357.102	4.840.670

Continúa...

Continuación Cuadro I...

Balance General	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre
	1° 1988	2° 1988	1° 1989	2° 1989	1° 1990	2° 1990
PASIVO						
Depósitos del Público						
A la vista	1.236.929	1.554.938	1.659.560	1.964.168	2.079.296	2.079.296
De ahorros	614.270	545.298	610.084	762.985	1.139.897	1.139.897
A plazo	296.976	301.908	426.438	945.354	1.433.762	1.433.762
Depósitos Oficiales						
Del gobierno nacional - a la vista	14.915	7.283	9.128	5.814	20.329	20.329
Del gobierno nacional - a plazo						
De otras entidades oficiales	338.926	241.177	223.857	302.789	809.509	809.509
Bancos acreedores						
Del país	11.924	16.877	14.499	33.019	13.234	13.234
Del exterior	569	3.829	40.816	50.443	35.066	35.066
Préstamos, anticipos, descuentos y redescuentos						
Con el Banco Central de Venezuela	115.000	303.170	4.395	342		
Con otros institutos de crédito						
Fondo de garantía de depósitos						
Recursos recibidos para programas especiales						
Fondo de crédito agropecuario	9.222	8.904	10.622	14.081	16.635	16.635
Fondo de crédito industrial	6.010	5.093	5.093	4.209	3.750	3.750
Fondo financiamiento de las exportaciones						
Fondo financiamiento pequeña/mediana industria	12.500	12.500	12.500	16.500	16.500	16.500
Otras obligaciones						
A la vista	147.174	84.197	107.991	134.262	266.570	266.570
A plazo	276.152	298.599	302.559	12.954	30.761	30.761
Otros Pasivos	76.290	78.936	172.955	158.588	223.209	223.209

Continúa...

Continuación Cuadro I...

Balance General	Semestre 1° 1988	Semestre 2° 1988	Semestre 1° 1989	Semestre 2° 1989	Semestre 1° 1990
Pasivo					
Cuentas de resultado acreedoras					6.088.517
Total Pasivo	3.156.857	3.462.709	3.600.497	4.406.509	
Capital y reservas					
Capital suscrito	150.000	150.000	150.000	150.000	200.000
Cuentas no pagadas de capital	(25.647)	(1.967)	(10)		200.000
Capital pagado	124.353	148.033	149.990	150.000	22.287
Reserva legal	4.389	7.143	11.057	16.043	
Otras reservas					62.240
Superávit	13.813	24.832	33.323	53.267	
Total Pasivo y Capital	3.299.412	3.642.717	3.794.867	4.625.819	6.373.044
Cuentas de Orden Per Contra	2.592.934	2.917.608	3.451.232	4.357.102	4.840.670

CUADRO 2
BANCO CANAIMA: ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Estado de Ganancias y Pérdidas	Semestre 1988		Semestre 1989		Semestre 1990	
	1°	2°	1°	2°	1°	2°
Ingresos						
Financieros - operaciones de cartera	97.845	118.858	223.192	367.290	437.846	
Financieros - cartera de inversiones	16.955	17.755	20.023	30.542	122.734	
Financieros-programas especiales de financiamiento	1.165	950	915	1.028	1.875	
Financieros - otros	4.145	4.648	5.747	4.166	3.263	
Operac. acce./conexas-servicio intermediación en pagos	11.459	27.318	36.119	34.082	22.801	
Operac. acce./conexas - fideicomiso	97	15	207	40	565	
Operac. acce./conexas - otros servicios	10.619	17.561	8.407	10.221	15.783	
Extraordinarios - otras inversiones	19	7	17	13	456	
Extraordinarios-ventas y recuperación de activos	5.061		301	16.458	7.445	
Extraordinarios - otros	2.410	2.365	2.222	5.953		
Total Ingresos	149.775	189.477	297.151	469.793	612.769	
Egresos						
Financieros - depósitos de ahorro	20.131	20.755	43.191	81.524	101.137	
Financieros - depósitos a plazo	12.538	14.232	26.672	127.354	133.740	
Financieros - otros	7.628	14.729	47.029	41.785	12.725	
Sueldos y gastos de personal	39.584	58.569	82.129	95.265	138.769	
Gastos operativos directos	60.787	63.012	68.770	85.971	169.204	
Total egresos	140.668	171.297	267.790	431.898	555.575	
Utilidad en operaciones	9.107	18.180	29.361	37.895	57.194	
Transferencia para apartados	3.605	3.755	8.973	12.384	25.527	
Utilidad líquida antes del impuesto sobre la renta	5.502	14.425	20.388	25.512	31.667	
Impuesto sobre la renta	410	650	813	582	455	
Utilidad líquida	5.092	13.775	19.574	24.930	31.212	

Fuente: Banco Canaima.

Cuadro 3
VENEZUELA: BANCA COMERCIAL
RESUMEN BALANCE DE SITUACION
(En millones de bolívares)

Balance de Situación	1988	1989
Total activo	433.919	549.376
Disponibilidad en moneda	85.444	135.851
Colocaciones	256.156	294.078
Cartera vigente	251.126	284.332
Cartera demorada	5.030	9.746
Inversiones en valores	23.184	38.538
Otros activos	69.135	80.859
Total pasivo	410.208	517.594
Depósitos del público	244.875	356.885
A la vista	121.668	131.134
De ahorro	57.463	74.983
A plazo	65.744	150.768
Depósitos oficiales	20.877	28.937
A la vista	18.590	24.565
De ahorro	694	931
A plazo	1.593	3.441
Créditos interbancarios	34.338	21.092
Otras obligaciones	81.010	68.915
Otros pasivos	29.108	41.765
Capital y reservas	23.711	31.782
Total pasivo y capital	433.919	549.376

Fuente: Informe anual del Banco Central de Venezuela.

Cuadro 4
VENEZUELA: BANCA COMERCIAL
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
 (En millones de bolívares)

Estado de Ganancias y Pérdidas			Banca Privada	Banca Pública
	1988	1989	1989	1989
Ingresos Totales	44.520	108.791	91.995	16.796
Financieros	32.828	85.543	78.712	6.831
Por créditos	26.931	75.208	70.162	5.046
Por cartera de valores	5.137	10.335	7.039	3.296
Otros	760	1.732	1.511	221
Operaciones accesorias y conexas	9.700	13.561	10.785	2.776
Extraordinarios	1.992	7.955	2.498	5.457
Egresos totales	34.197	91.691	81.560	10.131
Financieros	15.988	61.412	54.345	7.067
Por depósitos de ahorro y plazos	9.528	43.632	42.065	1.567
Otros	6.460	17.780	12.280	5.500
Sueldos y otros gastos de personal	7.650	12.831	11.103	1.728
Gastos operativos directos	10.559	17.448	16.112	1.336
Utilidad en operaciones	10.323	17.100	10.435	6.665
Apartados	3.507	8.763	2.802	5.961
Impuestos sobre la renta	888	644	643	1
Utilidad Líquida	5.928	7.693	6.990	703

Fuente: Informe anual del Banco Central de Venezuela.

Cuadro 5
VENEZUELA: FLUJO NETO DE LAS PRINCIPALES
OPERACIONES ACTIVAS Y PASIVAS DE LAS
INSTITUCIONES FINANCIERAS
 (En millones de bolívares)

Operaciones	Banca Comercial		Banca Hipotecaria		Sociedades Financieras		Entidades de Ahorro		Total	
	Dic. 88	Dic. 89	Dic. 88	Dic. 89	Dic. 88	Dic. 89	Dic. 88	Dic. 89	Dic. 88	Dic. 89
Activas	69.880	53.276	7.708	2.553	16.749	15.119	1.218	-1.237	95.555	69.711
Colocaciones	65.866	37.922	5.849	1.927	11.484	9.922	1.218	-1.237	84.417	48.534
Inversiones en valores	4.014	15.354	1.859	626	5.265	5.197			11.138	21.177
Pasivas	52.289	120.070	4.545	8.037	11.928	16.558	-346	5.006	68.416	149.671
Depósitos a la vista	31.593	15.441							31.593	15.441
Depósitos de ahorro	5.843	17.757	151	-94					5.994	17.663
Depósitos a plazo fijo	14.853	86.872	454	-136	1.688	18.872			16.995	105.608
Certificados de ahorro			1.139	16.261	1.461	22.387		2.701	1.678	41.349
Bonos quirografarios			1.354	-9.064	8.850	-24.787	-922	-482	9.943	-34.333
Cédulas hipotecarias			1.447	1.070			-261		1.447	1.070
Bonos financieros					-71	86			-71	86
Bonos hipotecarios							-57	1.852	-57	1.852
Otros							894	935	894	935

Fuente: Informe anual del Banco Central de Venezuela.

Cuadro 6
**VENEZUELA: PRINCIPALES
 OPERACIONES ACTIVA Y PASIVAS DE LAS
 INSTITUCIONES FINANCIERAS**
 (En millones de bolívares)

Operaciones	Banca Comercial		Banca Hipotecaria		Sociedades Financieras		Entidades de Ahorro		Total	
	Dic. 88	Dic. 89	Dic. 88	Dic. 89	Dic. 88	Dic. 89	Dic. 88	Dic. 89	Dic. 88	Dic. 89
Activas	279.340	332.616	55.041	57.594	57.783	72.902	27.955	26.718	420.119	489.830
Colocaciones	256.156	294.078	49.736	51.663	43.126	53.048	27.955	26.718	376.973	425.507
Inversiones en valores	23.184	38.538	5.305	5.931	14.657	19.854			43.146	64.323
Pasivas	265.752	385.822	50.929	58.966	46.158	62.716	26.613	32.677	389.452	540.181
Depósitos a la vista	140.258	155.699	2.999	2.905					140.258	155.699
Depósitos de ahorro	58.157	75.914	857	721	7.527	26.399			61.156	78.819
Depósitos a plazo fijo	67.337	154.209	25.777	42.038	10.643	33.030	9.120	11.821	75.721	181.329
Certificados de ahorro			10.087	1.023	27.714	2.927	951	469	45.540	86.889
Bonos quirografarios			11.209	12.279					38.752	4.419
Cédulas hipotecarias									11.209	12.279
Bonos financieros					274	360			274	360
Bonos hipotecarios							6.363	8.215	6.363	8.215
Otros							10.179	12.172	10.179	12.172

Fuente: Informe anual del Banco Central de Venezuela.

Cuadro 7
VENEZUELA: BANCA COMERCIAL UTILIDADES Y RENTABILIDAD
 (en millones de bolívares)

Instituciones	Utilidad Líquida		Promedio del Patrimonio	
	1988	1989	1988	1989
Total Banca Comercial	815	703	3.683	4.404
	5.112	6.989	16.586	23.319
Banca Comercial Privada				
Privados grandes	3.906	5.218	11.184	15.925
Privados restantes	1.206	1.771	5.402	7.394
Banca Comercial Estatal	815	703	3.683	4.404

Fuente: Informe anual del Banco Central de Venezuela.

Cuadro 8
VENEZUELA: OPERACIONES DE MESAS DE DINERO SEGUN MONTO Y TIPO DE INSTRUMENTOS

Instrumento	1988	1989
Bonos de la deuda pública nacional	27.369	17.201
Bonos quirografarios	21.730	19.033
Cédulas hipotecarias	7.170	20
Certificados de depósitos	2.116	2.031
Aceptaciones comerciales	41.511	8.825
Bonos financieros		17.113
Aceptaciones bancarias	3.152	5.467
Certificados de ahorro otros	3.857	103.703
Otros	44.507	79.777
Total	106.905	173.393

Fuente: Informe anual del Banco Central de Venezuela.

Cuadro 9
VENEZUELA: BANCA COMERCIAL
TASAS DE INTERES PROMEDIO PONDERADAS DE LAS OPERACIONES
ACTIVAS Y PASIVAS DE LOS 6 PRINCIPALES BANCOS

Periodo	Operaciones Activas	Operaciones Activas No Preferenciales *	Operaciones Pasivas DPF** 90 Días
1989	34,56	35,07	32,94
Enero	12,69	12,97	8,99
Febrero	13,83	14,21	12,70
Marzo	27,74	28,08	25,98
Abril	32,23	32,88	30,02
Mayo	33,85	34,96	34,38
Junio	36,36	37,43	37,98
Julio	38,83	40,55	41,98
Agosto	37,90	38,25	37,63
Setiembre	37,55	38,41	34,63
Octubre	37,58	38,80	32,16
Noviembre	40,37	40,81	32,25
Diciembre	40,16	40,94	34,75
1990			
Enero	42,26	43,22	38,34
Febrero	42,46	43,18	36,01
Marzo	40,12	40,81	32,88
Abril	34,13	34,58	25,94
Mayo	32,39	32,79	23,24
Junio	32,83	33,21	25,94
Julio	35,62	36,33	31,27
Agosto	38,53	39,58	34,68
Setiembre	40,07	40,93	32,14

* Excluye préstamos al sector agrícola

** Depósitos a plazo fijo

Fuente: Informe anual del Banco Central de Venezuela.