

Revista de Empresa

LA FUENTE DE IDEAS DEL EJECUTIVO

Eva Porras

II Benchmarking Nacional de Costes, Consumos y Niveles de Servicios
Facility Management **Artículo. Pág. 5**

Andrés Almazán

El problema del gobierno de la empresa en las finanzas corporativas
Artículo. Pág. 30

Pablo Triana

Productos financieros derivados de crédito: un nuevo y útil instrumento
para grandes empresas industriales **Artículo. Pág. 42**

Marcos A. Buscaglia

Coste de capital en países emergentes: muchas prácticas en busca de
una teoría **Artículo. Pág. 60**

Eloy B. García

La financiación de la pequeña y mediana empresa: desafío clave para la
banca comercial **Artículo. Pág. 74**

Gustavo Genoni y Salvador Zurita L.

¿'Private equity' o salida a bolsa? Los beneficios de tener un inversor a
medida **Artículo. Pág. 82**

Francisco J. López Lubián

Indicadores de valor en el 'balanced scorecard' **Artículo. Pág. 94**

Anthony Goerzen

Gestión de redes de alianzas: las nuevas prácticas de las empresas
multinacionales **Artículo. Pág. 108**

Fernando Pérez de Mendoza

La eficiencia bancaria ante la economía global **Comentario. Pág. 128**

Oswaldo Lorenzo Ochoa

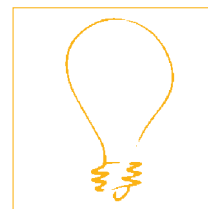
Banesco Banco Universal: crecimiento sostenido a través de la
innovación y la calidad de servicio **Caso. Pág. 130**

Juan Luis Martínez

La gestión de la diversidad en la organización global **Comentario. Pág. 144**

14

Banesco Banco Universal: crecimiento sostenido a través de la innovación y la calidad de servicio



caso

Oswaldo Lorenzo Ochoa

Profesor del Área de Operaciones y Tecnología del Instituto de Empresa

Entre 1992 y 2005, Banesco Banco Universal ha experimentado dentro del complicado mercado bancario venezolano un crecimiento sostenido e imparable, a pesar de las sucesivas crisis que han azotado a la economía de este país latinoamericano a lo largo de los últimos años. La visión de sus fundadores, Juan Carlos Escotet y Luis Xavier Luján, ha contribuido indudablemente a ello, pero tras trece años de aciertos incontestables —como la implantación de un proceso descentralizado de planificación—, el banco ha adquirido un gran tamaño y empieza a mostrar debilidades que obligan a revisar la estrategia seguida hasta la fecha.

El comité directivo de Banesco, uno de los cuatro bancos líderes del sistema financiero venezolano, terminó su reunión de junta de agosto de 2005 con grandes desafíos por resolver en su agenda. Juan Carlos Escotet, presidente de la junta directiva, y Luis Xavier Luján, presidente ejecutivo, lo planteaban de esta manera a la salida del salón de juntas:

Escotet: “Xavier, la organización está poniendo a prueba su modelo de negocios”.

Luján: “Tienes toda la razón, Juan Carlos. Y me pregunto lo siguiente: ¿será capaz de resistir todo el crecimiento de la última década? ¿Será capaz de resistir el proceso de internacionalización y el crecimiento de liquidez interna del país proyectada para los próximos dos años? ¿Será capaz de aguantar un tamaño como ése?”

Escotet: “Tenemos que revisar sus fortalezas y debilidades. Hoy no somos el peso pluma que éramos somos peso medio-pesado, y tenemos que tener cuidado de no llegar a ser peso pesado”.

En sólo trece años, Banesco había sido capaz de convertirse en uno de los bancos líderes de Venezuela. Sin embargo, el nuevo tamaño y los retos de la visión

del negocio sugerían que nuevos cambios debían ser potenciados en los procesos, la tecnología y las personas. Uno de esos cambios había sido, por ejemplo, el desarrollo de un nuevo proceso descentralizado de planificación, el cual estaba dando muy buenos resultados en términos de objetivos estratégicos y de desarrollo del nuevo talento gerencial. No obstante, se detectaban algunos problemas en la asignación de recursos y en la gestión del portafolio de proyectos. La organización estaba siendo capaz de generar muchas iniciativas y proyectos que apalancaban los nuevos objetivos estratégicos, pero no de priorizarlos adecuadamente. La demanda de proyectos superaba la capacidad de ejecución.

Algunas recomendaciones sugerían desarrollar un mejor gobierno corporativo; y otras, nuevas capacidades, procesos y tecnologías. Se abría un nuevo reto para Banesco, muy distinto de todos los que con anterioridad lo habían llevado a convertirse en uno de los primeros bancos del país.

Sistema bancario venezolano

Durante la década de los noventa y los primeros compases del siglo XXI, Venezuela vivió tiempos inciertos y de cambios profundos en todos los ámbi-

tos de la vida nacional. Aunque en 1991 –y como consecuencia del *boom* de la apertura económica– el país gozó de un crecimiento de casi el 10% en el PIB¹, los años siguientes se caracterizaron por la fuerte inestabilidad económica y política. En lo económico, el país pasó por una crisis financiera que acabó con decenas de instituciones bancarias, se contaron varias maxidevaluaciones de su moneda (bolívar), se efectuaron controles de cambio y se produjo una caída abismal del 10% del PIB en 2003, como consecuencia del paro petrolero. En lo político, el país atravesó una profunda crisis que incluyó varios intentos de golpe de Estado y que arrasó con los dos principales partidos políticos del país: el socialdemócrata AD (Acción Democrática) y el socialcristiano Copei.

**En agosto de 2005,
cuatro bancos lideraban el
sistema en Venezuela: Banesco,
Mercantil, Venezuela Grupo
Santander y BBVA Provincial**

Dentro de esta vorágine de acontecimientos, el sistema financiero venezolano había sufrido cambios radicales. Mientras que en 1992 el país contaba con 132 instituciones financieras, para 2005 ya sólo quedaban 51. El primero de esos cambios fue originado por la crisis financiera venezolana padecida entre 1993 y 1995. Como consecuencia de la misma crisis, el Estado auxilió a varios bancos y después pasó a intervenir muchos de ellos, hasta llegar a controlar el 26,5% del sistema. Más adelante, entre 1995 y 2000, llegó la entrada de la banca extranjera –en particular española–, y se abrieron procesos de fusiones y transformaciones que cambiaron nuevamente estas proporciones. De las 51 instituciones que existían en agosto de 2005, 32 de ellas eran banca universal y comercial y 19, banca especializada. La banca nacional privada representaba el 58,5% de las instituciones, la banca extranjera poseía el 33,7% de las instituciones y el Estado ejercía el control sobre el resto (7,8%). El total de activos del sistema bancario era de 71,99 billones² de bolívares (33.484 millones de dólares estadounidenses), de los cuales la banca extranjera poseía el 33,7%. El total de agencias u oficinas bancarias era de 2.852, y el número total de empleados del sistema era de 54.307. Según las cifras del ranking

bancario venezolano de agosto de 2005, cuatro bancos se consolidaban como líderes del sistema: Banesco, Mercantil, Venezuela Grupo Santander y BBVA Provincial.

Banesco Banco Universal

Banesco nació en noviembre de 1992 después de que Juan Carlos Escotet y Luis Xavier Luján, junto con otros inversionistas, compraran un pequeño grupo financiero regional llamado Bancentro, que constaba de un banco comercial, un banco hipotecario, un fondo de activos líquidos, una arrendadora financiera y una casa de cambio. Bancentro operaba con 9 agencias y 90 empleados, y tenía una participación menor al 1% del mercado.

Los orígenes de esta iniciativa empresarial se remontan a la agencia de bolsa Escotet Valores, entidad liderada por Juan Carlos Escotet, quien llevó a cabo una operación bursátil en 1986, tras separarse de su trabajo en el Grupo Latinoamericana Progreso. Esta agencia de bolsa crearía la plataforma patrimonial para la adquisición del banco.

Escotet lo explicaba de esta manera: “A través de ese puesto de bolsa se desarrolló una cantidad interesantísima de estrategias bursátiles que nos permitieron tener la plataforma patrimonial para que en 1992 pudiésemos pensar en grande y adquirir un banco”. Una de esas operaciones bursátiles, y quizá una de las más relevantes en el país, fue la OPA al Banco de Venezuela en 1990.

Tener un banco propio siempre fue el sueño que Escotet y Luján compartían desde sus estudios de economía en la Universidad Católica Andrés Bello, de Caracas. Empeñarse en la creación de un banco fue el tema central de conversación en las charlas que mantenían entre amigos. No en vano, Xavier Luján recordaba así una anécdota de aquellos tiempos: “Juan Carlos tenía un Fiat 124 Special, de color rojo, que le llamábamos ‘el tomate’, y cuando salíamos del trabajo para ir a la universidad, donde estudiábamos de noche, el carro no arrancaba; entonces Juan Carlos sacaba una reglita que tenía guardada y tocaba algo en el motor mientras yo trataba de encender el carro. Los dos íbamos vestido con traje y corbata, y Juan Carlos me decía siempre: ‘¡Xavier, tenemos que montar tien-

da aparte! ¡Tenemos que montar nuestro propio banco!”.

Entre 1981 y 1992, Escotet y Luján fueron creciendo profesionalmente al trabajar en sociedades financieras (bancos de inversión) y empresas de seguros, hasta que llegó el momento, en 1992, de la adquisición de Bancentro y la creación de Banesco. Al cabo de trece años, hasta 2005, Banesco había evolucionado de ser un pequeño banco de nicho de personas VIP (o banco de inversión) a convertirse en uno de los cuatro bancos más importantes de Venezuela y en una de las cinco marcas más recordadas en el país. A continuación se describen algunos indicadores que reflejaban el éxito de Banesco para el primer semestre de 2005:

- Volumen de recursos manejados de terceros (ahorro habitacional, inversiones cedidas, fideicomisos y captaciones del público) de 15,11 billones de bolívares, equivalente al 17,2% del mercado, lo que lo situaba como el primer banco del país.
- Líder en administración de recursos del Fondo Mutual Habitacional y marca más importante y de mayor aceptación en el mercado hipotecario nacional, con una cartera al cierre de marzo de 2005 de 750 millardos de bolívares³ (29,1% de participación de mercado).
- Primer banco en el negocio transaccional:
 - A través de su página web www.banesco.com (medio millón de clientes realizaba en promedio 4.500.000 operaciones mensuales).
 - A través de más de 21.000 puntos de venta distribuidos en toda la geografía nacional, que permitían a los usuarios efectuar sus compras con la mayor rapidez y efectividad.
 - A través de una amplia red de cajeros automáticos ATM (651).
- Disponía de la red de agencias más extensa del sistema financiero venezolano, con 380 oficinas.

Los anexos 1 y 2 describen un resumen del balance y de los resultados del banco entre 1992 y 2005.

El arranque

Debido a la experiencia previa de los socios en el mercado de capitales y la banca de inversión, el posicionamiento inicial de Banesco fue el de un banco para personas VIP (banca privada). Para satisfacer este nicho de mercado, el banco ofreció una promesa de alta calidad de servicio e innovación. De hecho, el lema comercial del banco, para aquel momento, fue “Banesco Innovación Financiera”.

“La especialización resultó un acierto inicial importante ya que la banca en Venezuela era absolutamente generalista, muy poco conocedora de la especialización, y homogéneamente mala en atención al cliente; por ello, todo lo que se hiciera en esas dos vertientes era muy visible”, señalaba Escotet.

Banesco nació con el lanzamiento de una imagen de marca muy refrescante, de colores verde y azul, con una imagen muy moderna, radicalmente diferente de lo que era la publicidad de los bancos tradicionales en aquel momento. El banco realizó una costosa inversión en publicidad por televisión y prensa que le permitió posicionarse con esa imagen.

“El uso de medios de comunicación social de manera intensiva, para promocionar la marca y los productos y servicios, ha sido una constante en nuestra historia; nunca hemos tenido vergüenza de decir hacia dónde íbamos”, comentaba Luján.

Uno de los principales retos de esta etapa fue la construcción de las primeras capacidades internas para soportar esta estrategia y este posicionamiento. El banco tenía muy claro hacia dónde quería ir, pero los procesos, los sistemas y el formato de las agencias del antiguo Bancentro no podían soportar esta promesa. Así, se creó un equipo de trabajo que se responsabilizó de la evaluación y selección de una nueva plataforma tecnológica para el banco. Después de realizar visitas a bancos en Argentina, Brasil, Perú, Colombia y Estados Unidos para conocer qué estaban haciendo otras entidades en el exterior, el equipo encontró una plataforma que permitiría al banco niveles de servicio adecuados a la estrategia formulada.

El sistema escogido fue IBS, un sistema parametrizable que permitía manejar varias compañías, era

multimoneda y multiproducto y, además, tenía los “amarres” contables automáticos. Realmente, este sistema central (*core-system*) fue la base tecnológica para garantizar que cada uno de los productos futuros, originados del proceso continuo de innovación, pudieran ser “parametrizados” de manera rápida y fácil. El sistema fue tan robusto que todavía era parte de la arquitectura tecnológica del banco en agosto de 2005. En paralelo, el banco actualizó su red para incorporar el rol de “promotoras generalistas” en las agencias, soportadas por un plan distintivo de capacitación y por una plataforma tecnológica adecuada. Estas promotoras podían realizar cualquier transacción y/o gestionar cualquier servicio para el cliente.

“En Banesco hay una creencia constante en que es necesario estar tecnológicamente en vanguardia, de que hay que hacer esfuerzos económicos importantes para estar en la punta. Ésa ha sido nuestra intención desde los inicios: el concepto de innovación tanto en tecnología como en productos”, explicaba Fernando Crespo, director de infraestructura.

Adicionalmente, Banesco nació con una estructura organizativa muy eficiente que emulaba el concepto de Banco Universal, que aún no existía legalmente en Venezuela. Es decir, desde su nacimiento, el banco gestionó y operó múltiples instituciones financieras (banca comercial, banca hipotecaria, fondo de activos líquidos y arrendadora) a través de una sola estructura de *back-office*. Desde sus inicios se instaló un modelo de servicios compartidos en los procesos y la tecnología del *back-office*.

Crisis financiera

En 1994 estalla en Venezuela una crisis financiera que, para muchos, es la mayor que haya sufrido el país en su historia. Esta crisis fue un proceso que afectó a casi un tercio de la banca comercial, y produjo la desaparición de algunas de las empresas financieras más emblemáticas y el colapso del sistema económico del país. Durante la misma, el Estado hizo considerables aportes para auxiliar a los bancos con problemas, prosiguiendo luego a la estatalización de muchos de ellos. La crisis se extendió hasta 1995⁴.

Diversas explicaciones se han esgrimido para exponer las razones de esta crisis. “Dos grupos de

factores son los más comentados: los de índole macroeconómica que afectaron al país entre 1990 y 1994 y los que ubican las prácticas gerenciales, los criterios éticos y las deficiencias de la regulación y supervisión bancarias como las principales causantes de dicha crisis”⁵.

La crisis bancaria encontró a Banesco en sus años iniciales. Para los directivos de Banesco, la estrategia de especialización y servicio y la baja orientación al crédito fueron los factores clave para garantizar la supervivencia del banco, el cual, como muchos otros, también sufrió una situación hostil de rumores malos. En este sentido, Alberto de Armas, vicepresidente de productos, recordaba lo siguiente: “Éramos un banco pequeño, teníamos un equipo cohesionado y todos teníamos un pleno conocimiento de quiénes eran nuestros clientes”.

En medio de la crisis,
la especialización y la baja
orientación al crédito fueron
decisivas para garantizar
la supervivencia de Banesco

Por otra parte, el banco implantó —en plena crisis— ciertas prácticas de monitoreo y control que resultaron muy efectivas. Una de ellas, según indicaba Josefina Fernández, directora de ventas, fue la figura del padrino: “Los ejecutivos estábamos en treinta, cuarenta o cincuenta oficinas a escala nacional. Creamos la figura del padrino de agencias, y cada uno iba a sus agencias ahijadas para apoyar a nuestra gente, para dar la cara ante los clientes, para darles explicaciones, para tranquilizarlos. Tú dabas la cara al cliente”.

Otro factor importante fue que toda la organización llevó a cabo un esfuerzo extraordinario para evitar problemas operativos en los procesos y la tecnología que pudiesen sugerir que el banco tenía problemas. Señala Fernández: “Se hacía un monitoreo continuo del efectivo que entraba diariamente en las agencias, se cuidaba la línea, el centro de comunicaciones o el centro de conformación de cheques; el soporte operativo fue fundamental. Adicionalmente, los directores manteníamos una

reunión diaria al final del día para monitorear y tomar decisiones”.

Banca comercial y de personas

La crisis financiera dejó abiertas muchas oportunidades para los bancos que sobrevivieron. Podían optar a un trozo más grande de la tarta del mercado. Desde esa perspectiva, Banesco reformuló en 1995 su misión para incorporar el segmento de personas de clase media y el segmento de comercios de alto ingreso. Dado que se mantenían las mismas limitaciones de capital del inicio, el segmento de empresas corporativas fue descartado. A partir de esta época, el banco formalizó el proceso de planificación estratégica y control de gestión. Para ello, se contrató los servicios de Expertia Consulting Group, una firma de consultoría local especializada en estrategia, modelos de negocio, organización y tecnología. Para agosto de 2005, Expertia había acompañado a Banesco durante toda una década.

Para cumplir con la nueva estrategia, el banco comenzó una expansión progresiva de la red de agencias e introdujo productos y servicios innovadores que pudiesen atraer nuevos clientes. El objetivo en aquellos tiempos fue abrir una agencia por semana, preferiblemente en regiones y ciudades distintas. También fue una época en la que se crearon muchos productos y servicios. Algunos de los más emblemáticos que se pueden recordar son los siguientes:

- *La Banca se desplaza.* Los ejecutivos se desplazan con ordenador portátil en mano hacia donde está el cliente, en casa o en su oficina.
- *La Cuenta Corriente con Intereses.* Producto de perfil muy innovador en Venezuela, ya que, para muchos, tener una cuenta corriente era, por una parte, como colocar el dinero a pérdida, pero por la otra —y con la crisis financiera muy reciente—, nadie quería colocar dinero a plazo.
- *Participaciones Flexibles.* Producto en el cual el cliente ajustaba sus aspiraciones sobre plazos, tasas y retiros.
- *Banco Bolsillo.* Un receptor de consultas del tamaño de un buscapersonas que, en una época en la que ni móviles ni Internet eran de consumo masivo, per-

mitía al cliente hacer consultas en una pequeña pantalla sobre su cuenta, y recibir noticias online. Para su lanzamiento se materializó una asociación estratégica con un proveedor brasileño.

- *Banco Bus.* Consistía en una oficina bancaria que viajaba en un autobús y en la cual el cliente podía acercarse a retirar, depositar o hacer cualquier operación. Resultó un concepto muy útil, por ejemplo, para lugares lejanos con afluencia de personas en temporada de vacaciones.
- *Dispensador de Chequeras.* Adaptación al país de un servicio identificado en una visita a Unibanco en Brasil. Para el lanzamiento de este servicio, el banco tuvo que trabajar con los proveedores nacionales, quienes no estaban preparados para esta tecnología. Hubo que superar retos importantes desde el punto de vista del hardware y del material.

El proceso de innovación y lanzamiento de nuevos productos ha sido una práctica continua en Banesco

Sin embargo, el producto-servicio más reconocido de Banesco fueron los planes segmentados dirigidos a la clase media y que incluía planes para las diferentes etapas de la vida: Plan Clásico Banesco, Plan Crecimiento Banesco y Plan Años Dorados Banesco (véanse los anexos 3 y 4). Este concepto de “empaquetamiento” permitió al banco agrupar para cada segmento una serie de servicios y productos adaptados a las necesidades específicas de cada nicho.

El proceso de innovación y lanzamiento de nuevos productos se convirtió rápidamente en una práctica continua. Sin embargo, hubo aciertos y desaciertos, porque mucho se puso en práctica por ensayo y error. “Por aquel tiempo, no había un área que concentrara los esfuerzos de innovación; marketing lanzaba un producto, otras áreas de ventas lanzaban productos; otros estaban innovando en canales; no teníamos metodología, no había coordi-

nación”, recordaba Alberto de Armas. La organización se dio cuenta de que tenía que formalizar el proceso de innovación de productos y crear un rol coordinador para ese proceso. Con la ayuda de Expertia se creó el macroproceso de innovación y gestión de productos, y la vicepresidencia de productos.

La apertura masiva de agencias y el lanzamiento agresivo de nuevos productos requirieron, por parte de la organización, el diseño y la ejecución de un completo plan de capacitación que permitiera al banco mantener sus niveles de servicio. Asimismo, fue imprescindible apoyar a las promotoras de las agencias con una tecnología flexible y de fácil uso y que, a su vez, se integrara con el sistema IBS. Eso llevó a Nelson Becerra, director de tecnología, a realizar un proceso de selección de una plataforma tecnológica para las agencias.

Los requerimientos fueron establecidos primeramente: “Queríamos una plataforma que ayudara a los ejecutivos de ventas, que tuviera toda la información del cliente y que se pudiera conectar fácilmente al sistema central”. Finalmente, se escogió el sistema Visual Banker; sin embargo, el sistema debía ser personalizado a ciertos requerimientos del banco, para lo que se estableció una alianza con IBM. El banco efectuó un pago inicial y recibió todos los derechos de licencia y actualizaciones, e IBM podía colocar el producto en otros bancos.

Expansión en productos, segmentos y geografías

La crisis financiera siguió ofreciendo oportunidades a Banesco. El sistema nacional de ahorro y préstamo de Venezuela estaba constituido por una serie de Entidades de Ahorro y Préstamo⁶ (EAP) que, al igual que el sistema bancario, arrastraban problemas agudos desde los años ochenta y que, para la fecha en la que terminó la crisis financiera, podía decirse que estaban a punto de desaparecer. En 1996, y siguiendo prácticas que ya habían sido realizadas en Estados Unidos, los legisladores venezolanos modificaron la ley del sistema nacional de ahorro y préstamo para permitir que las EAP pudiesen convertirse en compañías anónimas. De hecho, la ley estableció un mecanismo para realizar la conversión.

Los legisladores esperaban que los administradores de las EAP pusieran dinero y capitalizaran a las instituciones. Sin embargo, muy pocos hicieron esta apuesta, y algunas EAP quedaron momentáneamente “en el limbo”. Banesco analizó y entendió la oportunidad más rápidamente que otros bancos y, con unos pagos ínfimos de capital, se hizo con seis EAP a escala nacional: Porvenir, Caja Popular, Bancarios, La Industrial, Maracay y La Primera. La operación recibió el visto bueno de la Junta de Emergencia Financiera, que quería evitar una quiebra masiva de las EAP, con la crisis de 1994 aún fresca. Se producía así la primera gran fusión de Banesco con otras instituciones financieras del país.

Como indicaba Escotet: “El mejor negocio que Banesco ha hecho en su vida fue el de las EAP. En mi opinión, hubo tres factores clave para esta operación: conocimiento del mercado local, un análisis legal apropiado y una visión para hacer una apuesta adecuada. Nosotros teníamos como objetivo estratégico desarrollar una red de agencias ‘como Dios manda’. Sin embargo, en aquella época esto costaba mucho dinero, y hoy es quizá impagable. Las EAP nos permitieron crecer geográficamente y, además, ganar espacio en el negocio de crédito, que era donde más nos había costado crecer. Las EAP tenían una base de clientes estupenda: eran los mejores pagadores de crédito del mundo y eran clientes fieles. Eran un diamante en bruto”.

Mientras se cumplimentaban todas las tramitaciones administrativas en la Superintendencia de Bancos para legalizar la fusión, las EAP adquiridas crearon, a través de un convenio, una marca compartida llamada “Caja Familia”. Así, las EAP adoptaron un nombre combinado; por ejemplo, Caja Familia EAP Porvenir o Caja Familia EAP La Industrial. La nueva marca dio más confianza y seguridad a los clientes y permitió a Banesco diseñar una estrategia de comunicación más coherente. La marca Caja Familia fue posicionada de manera fresca y diferenciada, entregando productos y prestando servicios para la clase media-baja.

La conversión trajo como consecuencia una expansión agresiva de la red hacia toda Venezuela, y la regionalización del banco. Esto desencadenó presiones hacia los procesos que llevaron a tomar las decisiones siguientes:

1. La implantación de un modelo corporativizado de *back-ends* compartido entre Caja Familia y Banesco y un *front-end* diferente y separado.
2. La reorganización de la distribución y las ventas (agencias y bancos).
3. La formalización de bancas especializadas segmentadas.
4. El desarrollo de modelos de dimensionamiento de canales, diseño de territorios, metas e incentivos variables.
5. La difusión de Visual Banker como la plataforma integrada de ventas en todas las nuevas agencias. En paralelo, la organización fundó BIVCA, una empresa pública que tomó todos los inmuebles de Banesco y los titularizó, es decir, vendió acciones de esos inmuebles al público. Esta empresa fue una pieza clave en la fusión con Banco Unión cinco años después.

Digiriendo el crecimiento: Proyecto Fábrica

El crecimiento experimentado entre 1995 y 1997 dejó al banco con fortalezas comerciales, pero también trajo consigo fuertes debilidades operativas por la expansión en productos, segmentos y geografía. La planificación estratégica de aquellos tiempos llevó al banco a plantearse urgentemente el desarrollo de capacidades internas que pudieran sostener este crecimiento. Se lanzó para ello un gran proyecto, conocido como “Proyecto Fábrica”.

Gastón González, director-socio de Expertia, explicaba de la manera siguiente en qué consistió esta iniciativa: “El énfasis del Proyecto Fábrica fue la actualización de las áreas operativas con enfoque de macroprocesos integrados dentro del *back-end* y hacia los *front-ends*, buscando impulsar la calidad de servicio, aumentar la productividad y la eficiencia en costes, gestionar riesgos operativos y aumentar la flexibilidad de adaptación. El proyecto consistió en el rediseño de procesos apalancados por habilitadores tecnológicos, organizacionales, de flujo de trabajo y de infraestructura”.

El Proyecto Fábrica incluyó, en sus primeras fases, los módulos siguientes: crédito (desde la solicitud hasta la liquidación); administración (compras, logística y pagos); mercado de capitales (área posteriormente sujeta a un *spin-off*); administración de créditos y cobranzas; seguros y tarjetas de crédito.

El Proyecto Fábrica ayudó a potenciar el desarrollo de la naciente cultura de gestión por proyectos en Banesco. La alta dirección, con el patrocinio de Juan Carlos Escotet, comprendió que era imprescindible el desarrollo de esta capacidad de gestión para aumentar la capacidad de ejecución de múltiples esfuerzos en paralelo. De esta manera, en 1997 ingresa en el banco James Perdomo, quien organiza la Oficina de Proyectos. James venía de La Electricidad de Caracas, y el primer reto al que se tuvo que enfrentar fue convencer a muchos de sus colegas de que la práctica de proyectos no sólo era para empresas de ingeniería, sino que, además, estaba siendo utilizada por bancos en otras partes del mundo. “Era una idea exótica para aquellos tiempos, y más en banca”, advertía Perdomo. Desde sus inicios, la Oficina de Proyectos fue entendida como una unidad facilitadora, pero no ejecutora. Estuvo compuesta por seis profesionales de proyectos, quienes enseñaron y dieron mucho soporte a cientos de líderes y miembros de equipos de proyecto en el banco. La Oficina de Proyectos seguía las prácticas recomendadas por Project Management Institute (PMI).

Fusión con Banco Unión: arquitectura de un megabanco

Para 1998, Banco Unión estaba situado entre los cuatro primeros bancos del país y era considerado, junto con Banco de Venezuela, una de las entidades bancarias de más tradición. Banco Unión era reconocido como el líder en tarjetas de crédito, fideicomisos y banca para pequeños y medianos comercios. Además, Banco Unión había desarrollado algunos importantes clientes, como por ejemplo Petróleos de Venezuela, y también algunas instituciones muy relevantes del sector gobierno.

Sin embargo, Banco Unión había sido un banco muy sensible a los rumores, los cuales se traducían en retiradas masivas de dinero por sus clientes. En 1997 había mantenido un pleito reciente de accionistas

que llevó al grupo dominante a endeudarse con Citibank. Para algunos especialistas, Banco Unión había sido uno de los bancos más codiciados de Venezuela. En 1999, y con dos quiebras bancarias recientes (Cavendes y Banco Capital), Banco Unión estaba atravesando algunos problemas. Banesco aprovechó esta situación para formular una oferta muy atractiva que culminó un año después (2000) en un acuerdo de fusión entre Banco Unión y Caja Familia-BIVCA.

La planificación estratégica de Banesco de 1998 ya había identificado la necesidad de realizar una fusión que apalancara el crecimiento y permitiera alcanzar economías de escala y alcance. Además, para Banesco la fusión con Banco Unión permitía agregar segmentos complementarios donde el banco tenía un débil posicionamiento. Sin embargo, la fusión planteaba retos para Banesco. Unión y Banesco eran grupos financieros culturalmente distintos. Uno muy tradicional y otro muy innovador. El Grupo Unión era percibido como más grande y fuerte en cuanto a volumen de negocio, mientras que Banesco había desarrollado capacidades competitivas que podían ser consideradas buenas prácticas en el sector.

En este sentido, Gastón González (de Expertia) indicaba lo siguiente: “Concebimos la fusión en múltiples planos, debíamos integrar estrategias producto-mercado, modelos de operación del negocio, plataformas tecnológicas e informacionales, esquemas organizacionales y espacio físico. Lo más difícil al comienzo era el plano de modelos de negocio y tecnología. Concebimos un plan de tres fases. La primera sería la fusión entre Banco Unión y Caja Familia-BIVCA para crear Unibanca. En especial, este plan incluía la integración de las redes de agencias de Banco Unión y Caja Familia, y las áreas corporativas y de procesos más significativas del *back-end*. En la segunda fase se integrarían todos los procesos de *back-end* más complejos, tales como las áreas de crédito, tarjetas de crédito y fideicomiso. Finalmente, en la tercera fase se integrarían todos los *front-ends* (agencias y bancas especializadas) de Unibanca y Banesco, para dar como resultado el nuevo Banesco. Después nos abocamos a crear mecanismos organizacionales temporales a cargo de dirigir y ejecutar la fusión”.

Para la ejecución de la fusión se desarrollaron varios mecanismos de gobierno. Primero, se creó el Comité de Gobierno, que estaba compuesto a partes iguales por directivos de ambas instituciones. Se establecieron equipos de fusión en cada una de las áreas y procesos, también compuestos a partes iguales por ejecutivos de ambas instituciones. Aprovechando las capacidades de gestión por proyectos que Banesco había venido desarrollando, se estableció una gestión y ejecución de la fusión a través de la práctica por proyectos. Banesco también aprovechó su experiencia previa en procesos de fusiones, adquirida durante la creación de Caja Familia.

“Siempre vimos las fusiones como un gran proyecto o, mejor, como una sumatoria de proyectos. El proyecto de fusión con Banco Unión tuvo unas veinte mil tareas y en él trabajaron más de quinientas personas. Los de la Oficina de Proyectos éramos la mano derecha del Comité de Gobierno. La Oficina de Proyectos y la gestión por proyectos se convirtieron en el aceite de la maquinaria que ayudaba a que las cosas fluyeran dentro de la fusión. Teníamos un rol meramente técnico, desde hacer un análisis de factibilidad hasta ejecutar una simulación de Monte Carlo, pero también representamos un rol muy importante como facilitadores en los equipos de fusión. Algunas de esas sesiones fueron realmente choques de trenes”, comentó James Perdomo.

“Siempre vimos las fusiones
como un gran proyecto
o, mejor, como una
sumatoria de proyectos”

Desde el punto de vista del modelo de negocios y los procesos, se adoptó el desarrollo e implantación de un modelo *front-back* aspirando a combinar clientelismo, especialización operativa y comercial en áreas de negocio, y eficiencias por corporativización. El tamaño de la red y la diversidad de productos y mercados atendidos por el nuevo banco llevó a adoptar el modelo de Banco Unión de seis regiones con sedes en seis ciudades. Dado que el nuevo banco se convertiría en la red más grande del sistema financiero venezolano, se creó el área de Canales Electrónicos,

con responsabilidades operativas y de negocio, y encargada de migrar rentablemente las transacciones desde los canales tradicionales hasta los canales electrónicos.

Eventualmente, Escotet y Luján tomaron el control final del nuevo banco cuando los socios originarios de Banco Unión optaron por no continuar en el negocio: “Varios fueron los factores que permitieron que Banesco adquiriera una posición dominante durante el proceso de fusión. Llegamos con procesos y tecnologías punta. Nuestra gente estaba cohesionada en los equipos de proyectos y llegaba preparada para el proceso de discusión y negociación. Nosotros, los directivos de Banesco, que estábamos en el Comité de Gobierno, teníamos un conocimiento detallado de nuestra operación, sabíamos y podíamos apoyar con propiedad a nuestros equipos”, resumía Luján.

Ciudad Banesco

En mayo de 2004, Banesco inauguró su nueva sede, Ciudad Banesco. Este edificio, ganador del Premio Anual de Construcción 2004, representaba la materialización física del Proyecto Fábrica. Primeramente habían venido el diseño y la adopción de los nuevos procesos, pero faltaba el “contenedor”, capaz de poner todos los macroprocesos juntos y funcionando como procesos en línea, como en una empresa de fabricación. En el Proyecto Fábrica, el contenedor era uno de los habilitadores de infraestructura críticos para mejorar la coordinación entre los procesos. Este diseño requería moverse del concepto vertical al concepto horizontal, como comentaba Fernando Crespo: “Cuanto más altos son los edificios, más distantes están los del piso sexto de los del piso séptimo. Parece mentira, pero no es un problema de coger un ascensor y subir un piso, es un problema conceptual: cada piso se convierte en un elemento aislado, y todos ellos llegan a ser estancos”.

Ciudad Banesco está ubicado en la antigua sede de los grandes almacenes Sears-Maxy's. El edificio tiene 65.483 metros cuadrados y alberga a más de tres mil trabajadores que anteriormente estaban distribuidos en cuatro edificios ubicados en diferentes puntos de la ciudad. El edificio está basado en el aprovechamiento de espacios horizontales y abiertos, lo cual permitía mantener las oficinas operativas totalmente

cercanas. Ello, a su vez, hacía posible una mayor efectividad en la producción de trabajo y una mejor comunicación.

Construyendo las bases para el futuro

Una vez culminada la fusión con Banco Unión, Banesco se enfrentaba a un nuevo reto. Los niveles de complejidad del banco habían crecido exponencialmente. De un día para otro, Banesco tenía, por ejemplo, una banca petrolera y una banca corporativa, y era líder en tarjetas de crédito. La planificación estratégica siempre había sido realizada por los siete directores del banco, quienes eran accionistas y ejecutivos a la vez. No obstante, surgía una inquietud: “Si Banesco quería seguir creciendo, tenía que preparar a sus talentos gerenciales, y uno de los mejores mecanismos para lograrlo era descentralizar el proceso de planificación estratégica”, comentaba Luis Abarca, gerente de Expertia.

Bajos estos lineamientos, los consultores de Expertia se abocaron a desarrollar un nuevo proceso de planificación estratégica descentralizado, que fue bautizado como “PIPE” (Proceso Integral de Planificación Estratégica). También se diseñó el proceso de control de gestión descentralizado, el CEPE (Control del Plan Estratégico). “No tiene ningún sentido poner a la gente a diseñar el futuro si después no la haces responsable de lo que diseñó”, advertía Abarca. El proceso de planificación y control descentralizado incluyó todas las áreas de negocio, pero también las capacidades. Para ello, el banco formalizó trece capacidades medulares que debían ser incluidas en la estrategia y monitorizadas con el mismo rigor que las áreas de negocio. De esta manera, la planificación estratégica fue descentralizada a los vicepresidentes y a sus equipos, que podían ser transversales, logrando mayor *empowerment* y *ownership*.

Con el incremento del número de empleados y del tamaño del negocio, la integrada “cultura Banesco” de los primeros años se estaba diluyendo. La organización decidió entonces rearticularlas con la participación de los directores y los vicepresidentes. Se definieron entonces siete valores básicos y se dedicaron amplios esfuerzos de comunicación para fortalecer la cultura.

Con el incremento del número de empleados y del tamaño, la “cultura Banesco” de los primeros años se estaba diluyendo

En paralelo, y conscientes de la necesidad de estar siempre innovando, el banco activó, en los años posteriores al cierre de la fusión, nuevos proyectos de mejora, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- *Procesos de negocio.* Iniciativas exitosas para desarrollar una nueva generación de capacidades en procesos de negocio, particularmente en tarjetas (débito y crédito), fideicomiso y atención al cliente. Esto también incluyó el desarrollo de los primeros esfuerzos en 6 Sigma y la evolución hacia el concepto de dueños de los procesos.
- *Proyecto Empowerment para el Área de Ventas.* El objetivo era levantar la productividad de las áreas de ventas. Este proyecto avanzaba con muchas dificultades en sus palancas tecnológicas, pero con éxito en sus palancas organizacionales. Un primer proyecto piloto había resultado exitoso en la banca corporativa y muy prometedor en las agencias.

Finalmente, la organización había estado trabajando en el desarrollo de una nueva visión para 2010. El objetivo fue establecido como la duplicación del valor económico de 2003 con base en tres vectores: internacionalización, banca popular y medios de pago. En contraste, en la última década el valor económico de Banesco se había multiplicado por diez.

Retos

En agosto de 2005, tres años después de la activación del PIPE y el CEPE, la organización parecía estar sumida en un valor cultural de “megacarga”. La planificación descentralizada esperaba minimizar la brecha entre expectativas y resultados, pero esto no se había logrado con la planificación de las capacidades. El resultado era un portafolio muy amplio de proyectos con un creciente *backlog* de consecución de metas de capacidades. Además, la organización parecía moverse más rápido que los mecanismos de decisión, ya que cada equipo comenzaba a crear fórmulas de planteamiento de los proyectos, que incrementarían la probabilidad de éxito en la asignación de recursos. “Mayor número de proyectos es sinónimo de poder, de presencia”; “se pide en exceso con la esperanza de que se apruebe lo justo”, comentaban algunos líderes de equipo.

Por su parte, el comité directivo se hacía otra pregunta: “¿Cómo debía resolver Banesco este nuevo reto de capacidad?”.

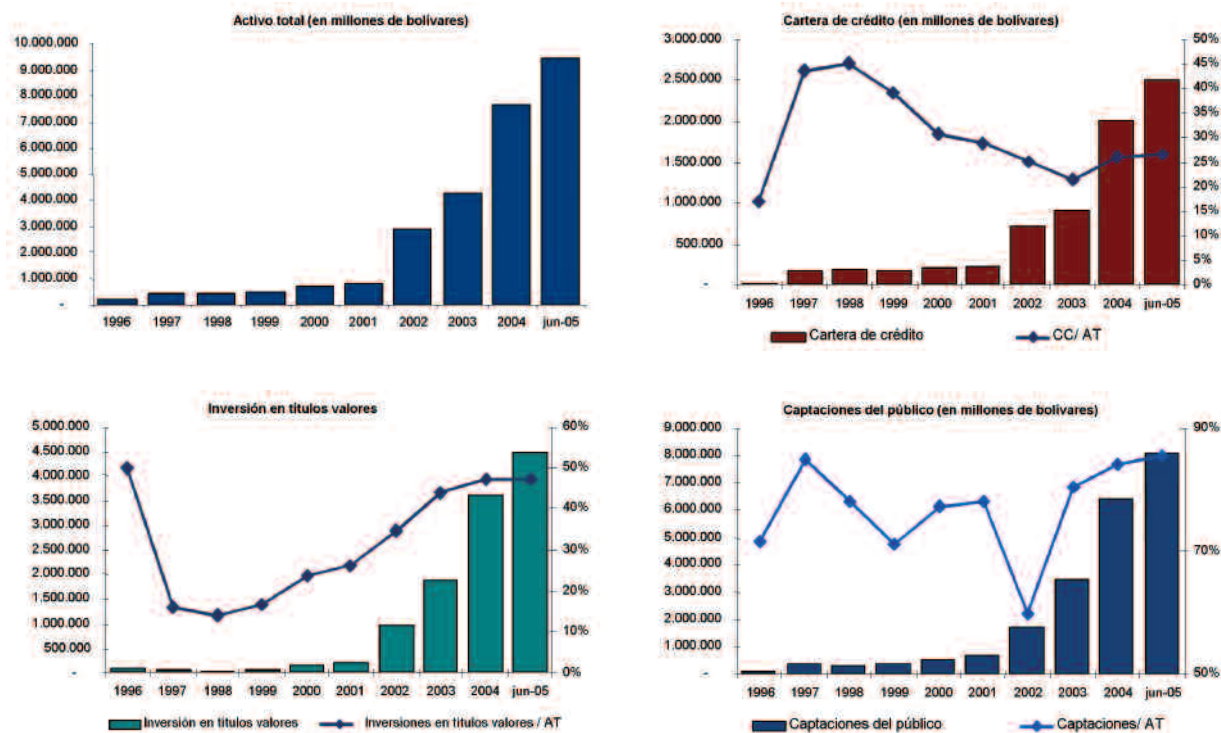
ANEXO 1

Banesco Banco Universal. Balances generales (evolución desde 1992 hasta 2004)⁷

Conceptos / Periodos	BANCA COMERCIAL				
	1992	1993	1994	1995	1996
Inversiones en títulos valores	760	6.662	26.296	34.873	101.540
Cartera de créditos	2.168	4.060	5.228	12.271	34.456
Total del activo	5.243	19.813	41.635	68.540	203.847
Captaciones del público	4.296	17.177	37.072	58.626	145.884
Depósitos en Cuentas Corrientes	604	12.373	27.239	39.823	109.873
Depósitos de Ahorro	2.392	4.130	7.628	10.399	30.110
Depósitos a Plazo	860	136	1.277	7.260	4.911
Total del pasivo	4.591	18.551	38.388	61.466	181.830
Total del patrimonio	651	1.261	3.247	7.074	22.017
Resultado neto	347	609	1.376	3.943	14.136
Inversiones cedidas	0	0	0	0	0

ANEXO 1 (continuación)**BanESCO Banco Universal. Balances generales (evolución desde 1992 hasta 2004)⁸**

	BANCA UNIVERSAL							
Conceptos / Periodos	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Inversiones en títulos valores	63.795	58.567	77.714	164.788	215.539	994.408	1.886.520	3.611.965
Cartera de créditos	173.864	189.620	184.051	213.448	236.223	716.845	918.728	2.005.878
Total del activo	399.176	419.917	470.909	693.891	822.292	2.861.413	4.289.408	7.661.825
Captaciones del público	339.229	328.000	334.943	536.424	642.263	1.712.112	3.447.895	6.439.633
Depósitos en Cuentas Corrientes	245.645	235.507	246.321	418.541	487.626	982.068	1.918.985	3.056.935
Depósitos de Ahorro	71.553	50.497	53.315	84.136	110.232	485.326	730.550	1.337.050
Depósitos a Plazo	21.067	36.578	24.956	16.072	2.858	165.753	747.346	1.943.990
Total del pasivo	356.124	363.659	416.466	623.725	726.038	2.319.689	3.644.857	6.704.358
Total del patrimonio	43.052	56.258	54.442	70.166	96.255	541.724	644.551	957.467
Resultado neto	15.842	13.206	14.336	18.332	28.531	140.590	240.045	438.394
Inversiones cedidas	74.986	70.731	79.165	216.887	202.467	565.914	1.630.380	2.183.057

ANEXO 2**Crecimiento del banco (reflejado en función de algunas cuentas del balance general)⁹**

ANEXO 3

Plan Años Dorados Banesco¹⁰

Producto auspiciado por FOGADE.

HAGAMOS PLANES

TODA LA TRANQUILIDAD QUE USTED NECESITA
EN UN SÓLO PLAN

- **¡Sin cargos!**
Sin cargos por Paquete Básico de Servicios.
Sin cargos por emisión de chequeras.
Sin cargos por envío de chequeras a domicilio.
Sin cargos por envío de su estado de cuenta.
Sin cargos por emisión de su Tarjeta de Débito Banesco Maestro.
- **Puntos adicionales de interés en su cuenta.**
- **Abra la cuenta de su preferencia desde:**
Cuenta de Ahorros Bs. 100.000.
Cuenta Corriente con Intereses Bs. 250.000.
Cuenta de Activos Líquidos Bs. 100.000.
- **Participaciones a las mejores tasas.**
- **Opción a Tarjeta de Crédito Banesco:**
Visa®, MasterCard® y American Express®.
- **Acumulación de Puntos Verdes Efectivos Banesco.**

0500 8869001
11211514

www.banesco.com



ANEXO 4

Plan Crecimiento Banesco¹¹

Producto auspiciado por FOGADE.

HAGAMOS PLANES

TODO LO QUE NECESITA PARA CRECER
EN UN SÓLO PLAN

- **Abra la cuenta de su preferencia desde:**
Cuenta de Ahorros Bs. 100.000.
Cuenta Corriente con Intereses Bs. 200.000.
Cuenta de Activos Líquidos Bs. 100.000.
- **Emisión gratis de su Tarjeta de Débito Banesco Maestro.**
- **Opción a Crédito Hipotecario a tasa preferencial.**
23% fijo por un año (promoción válida hasta el 25 de Octubre).
- **Opción a Microcréditos Banesco.**
- **Opción a Tarjeta de Crédito Banesco.**
Visa®, MasterCard® y American Express®.
- **Acumulación de Puntos Verdes Efectivos Banesco.**

0500 8869001
11211514

www.banesco.com



Ficha biográfica

Oswaldo Lorenzo es Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Warwick (Reino Unido). También posee un MBA y es Ingeniero Industrial. Profesor de Operaciones, Gestión de Procesos y Sistemas Empresariales (ERP) del Instituto de Empresa en Madrid, y Profesor Adjunto del IESA en Caracas. Su interés por Latinoamérica es extenso. Es miembro de BALAS (Business Association of Latin American Studies). Ha escrito casos de empresas venezolanas y españolas, y ha publicado estudios y artículos basados en investigación sobre Latinoamérica. Ha sido consultor de empresas en las áreas de gestión de procesos y sistemas ERP.

oswaldo.lorenzo@ie.edu

Notas

¹ Información pública tomada de la Superintendencia de Bancos y de la Asociación Bancaria de Venezuela.

² Un billón en Venezuela es un millón de millones.

³ Un millardo es el número natural que se escribe “1.000.000.000” y cuyo nombre usual es “mil millones”.

⁴ Véase *www.wikipedia.org*

⁵ García, G.; Rodríguez, R.; Sabato, S. (1998). *Lecciones de la Crisis Bancaria en Venezuela*. Caracas: Ediciones IESA.

⁶ Las EAP eran sociedades mutualistas dedicadas al ahorro y al otorgamiento de créditos hipotecarios.

⁷ Vicepresidencia de Estudios Económicos de Banesco.

⁸ A partir del segundo semestre de 1999, algunas cuentas dentro del balance fueron modificadas, como, por ejemplo, las inversiones temporales y las permanentes. De 1996 a 1997, Banesco pasó de banca comercial a banca universal. Además, hubo un cambio en el plan de cuentas de la Superintendencia de Bancos, incluyendo una modificación del formato de los estados financieros, que dificulta construir una serie uniforme.

⁹ Vicepresidencia de Estudios Económicos de Banesco.

¹⁰ Vicepresidencia de Marketing de Banesco.

¹¹ Vicepresidencia de Marketing de Banesco.