REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA VENEZOLANA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

PROPOSTA ESTRATÉGICA DE DIVERSIFICAÇÃO DA CARTEIRA DE CRÉDITO DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA VENEZUELANA PARA OTIMIZAR A GESTÃO DO RISCO DE CRÉDITO

STRATEGIC PROPOSAL FOR DIVERSIFICATION OF A VENEZUELAN BANKING INSTITUTION'S LOAN PORTFOLIO TO OPTIMIZE CREDIT RISK MANAGEMENT

Omar Alberto Ferrer Castellano[1]

e114
https://doi.org/10.47820/sol21.v1i1.4

PUBLICADO: 9/2025

RESUMEN

Esta investigación diseñó una estrategia de diversificación para la cartera de crédito jurídica de un banco venezolano, con el objetivo de optimizar la gestión del riesgo crediticio y alinearla con sus metas estratégicas en el entorno competitivo actual. Se emplearon herramientas como EFI, EFE, MPC y PEYEA para diagnosticar factores internos y externos, junto con el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) para medir la concentración de la cartera y distribuir ingresos por sectores. Los resultados evidenciaron la necesidad de reducir riesgos mediante diversificación sectorial, expandiendo la oferta crediticia a nuevos sectores económicos. Las recomendaciones estratégicas se centraron en aprovechar la posición competitiva del banco, potenciando sus fortalezas y oportunidades para mitigar debilidades y amenazas. La propuesta final ofrece un camino sostenible para fortalecer la gestión de riesgo y garantizar crecimiento equilibrado.

PALABRAS CLAVE: Diversificación de cartera. Riesgo crediticio. Banca venezolana.

RESUMO

Esta pesquisa desenvolveu uma estratégia de diversificação para a carteira de crédito jurídico de um banco venezuelano, visando otimizar a gestão de risco creditício e alinhá-la aos objetivos estratégicos no cenário competitivo atual. Foram utilizadas ferramentas como EFI, EFE, MPC e PEYEA para diagnosticar fatores internos e externos, além do Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) para medir a concentração da carteira e distribuição de rendimentos por setores. Os resultados destacaram a necessidade de reduzir riscos mediante diversificação setorial, expandindo a oferta de crédito para novos setores econômicos. As recomendações estratégicas focaram em aproveitar a posição competitiva do banco, potencializando suas forças e oportunidades para mitigar vulnerabilidades e ameaças. A proposta oferece um caminho sustentável para fortalecer a gestão de risco e garantir crescimento equilibrado.

PALAVRAS-CHAVE: Diversificação de carteira. Risco de crédito. Bancos venezuelanos.

ABSTRACT

This research designed a diversification strategy for the legal loan portfolio of a Venezuelan bank, aiming to optimize credit risk management and align it with strategic goals in the current competitive environment. Tools such as IFE, EFE, MPC, and SPACE were used to assess internal and external factors, alongside the Herfindahl-Hirschman Index (HHI) to measure portfolio concentration and income distribution across sectors. Results highlighted the need to reduce risks through sectoral diversification by expanding credit offerings to new economic sectors. Strategic

[1] Universidad Metropolitana de Caracas.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

recommendations focused on leveraging the bank's competitive position, strengthening its advantages and opportunities to address weaknesses and threats. The proposal provides a sustainable path to enhance risk management and ensure balanced growth.

KEYWORDS: Portfolio diversification. Credit risk. Venezuelan banking.

INTRODUCCION

La gestión de la cartera de crédito es un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento de las instituciones financieras en el dinámico y competitivo sector bancario venezolano. Siendo el crédito la principal fuente de negocio, su administración eficiente y la mitigación de riesgos son de suma importancia.

La presente investigación aborda esta problemática, centrándose en la necesidad de optimizar la gestión del riesgo crediticio a través de la diversificación de la cartera jurídica de una institución bancaria en venezuela. Con este fin, se propone el diseño de estrategias sustentadas en el diagnóstico integral de la empresa. Este diagnóstico se realizará mediante el uso de herramientas de evaluación estratégica clave (EFI, EFE, MPC, PEYEA) que facilitarán el análisis de sus factores internos y externos, su posicionamiento competitivo y la identificación de riesgos de concentración, los cuales serán medidos con el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH).

La estructura de este trabajo de grado se presenta de la siguiente manera: El Capítulo I aborda el planteamiento del problema, la formulación de la pregunta de investigación y la justificación del estudio. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, revisando la literatura relevante sobre gestión estratégica, riesgo de concentración y métodos para medirlos. El Capítulo III detalla la metodología de investigación aplicada, incluyendo el tipo de estudio, las herramientas utilizadas y el proceso de recolección y análisis de datos. El Capitulo IV presenta los resultados obtenidos de los diagnósticos y el análisis del IHH. Finalmente, el Capítulo V expone las conclusiones derivadas de la investigación y las recomendaciones estratégicas propuestas.

CAPITULO I. TEMA DE ESTUDIO

Planteamiento del problema

El objetivo principal de cualquier empresa u organización es maximizar ganancias y asegurar su permanencia en el mercado, las instituciones financieras no son la excepción; en su rol de intermediarios en la economía, conectan a quienes poseen excedentes de dinero (ahorradores) con aquellos que necesitan financiamiento (empresas o proyectos que necesitan financiamiento), haciendo del crédito su principal fuente de ingresos.

La búsqueda de rentabilidad por parte de las instituciones financieras, si bien es fundamental, debe equilibrarse con una sólida gestión del riesgo de crédito. Este riesgo, definido

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

por Cardona (2004) como la posibilidad de sufrir pérdidas por incumplimiento de los deudores, se ve agravado por la concentración de la cartera de crédito en ciertos segmentos o deudores. Una estrategia clave para mitigar este riesgo es la diversificación de la cartera de crédito; como señala Marcowitz (1956), al expandir las líneas de crédito a diversos sectores, las instituciones reducen la probabilidad de incumplimiento y morosidad.

Un cambio en la estrategia de diversificación de la cartera crediticia, ante un entorno económico volátil, puede minimizar el impacto de las recesiones del mercado. En Venezuela, la política monetaria y fiscal, implementada como respuesta a la hiperinflación, ha contraído significativamente el crédito a través del aumento del encaje legal; esta medida, que redujo el coeficiente del crédito de 55% en 2018 a 15% para el segundo trimestre del 2020 (Herrera, 2020), ha limitado la capacidad de la banca para otorgar préstamos y ha afectado su principal fuente de ingresos.

Sin embargo, en un contexto más actualizado, según reporte de Banca y Negocios, Venezuela cerró el 2023 con una cartera de crédito de 1.400 millones de dólares, duplicando así la cifra del año anterior (750 millones). La reciente reactivación de la intermediación crediticia en Venezuela ha presentado nuevos desafíos para las instituciones financieras. A pesar del crecimiento de la cartera de crédito, las restricciones regulatorias y la volatilidad del entorno económico demandan una gestión de riesgos cada vez más sofisticada. Para hacer frente a esta complejidad, es necesario adoptar una perspectiva estratégica que permita alinear los objetivos de crecimiento con la gestión de riesgos. Según David (2003), la administración estratégica se centra en la formulación de estrategias basadas en la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Esta investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia de diversificación de la cartera de crédito jurídica de una institución bancaria en Venezuela, para mejorar su gestión de riesgo de crédito, maximizar la rentabilidad y alinear la cartera con los objetivos estratégicos y el entorno competitivo actual; identificando sectores económicos con alto potencial de crecimiento, que representen nuevos segmentos de mercado para la oferta crediticia. A través de un análisis integral del entorno, se identificarán los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y Factores externos (Oportunidades y Amenazas) de los procesos administrativos, operativos y gerenciales, que permita establecer los objetivos estratégicos de la institución. Utilizando herramientas como el índice de Herfindahl-Hirschman (IHH), se evaluará la concentración actual de la cartera y se propondrán recomendaciones para una distribución óptima.

Pregunta de investigación

La presente investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo puede una institución bancaria venezolana, optimizar su gestión del riesgo crediticio a través de una estrategia de diversificación de la cartera?

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

Delimitación del alcance

La administración de la cartera crediticia es uno de los procesos medulares de las instituciones financieras, debido a que el crédito es su principal negocio; razón por la cual, tienen como objetivo distribuir el presupuesto de manera eficiente, evitando concentraciones y optimizando los beneficios.

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta estratégica de diversificación de la cartera de crédito jurídica de una institución bancaria en Venezuela; identificando nuevos segmentos de mercado para la oferta crediticia, centrándose en aquellos sectores económicos con alto potencial de crecimiento, que permita optimizar la gestión del riesgo de crédito.

Importancia de la investigación

La gestión de riesgos, entendida como el proceso de identificar, evaluar y mitigar amenazas (ISO31000,2010), es un proceso fundamental para cualquier organización. Sin embargo, para las instituciones financieras, la gestión de riesgos, especialmente los riesgos de crédito, representa un desafío particular debido a la naturaleza de su negocio.

Una estrategia clave para mitigar este riesgo es la diversificación de la cartera de crédito. Al distribuir los préstamos en diversos sectores económicos, las instituciones financieras reducen su exposición a cambios en el mercado y aumentan su capacidad para identificar nuevas oportunidades de negocio. Según Santander (2020), esta práctica no solo disminuye la volatilidad de la cartera, sino que también contribuye a la estabilidad y sostenibilidad de las operaciones a largo plazo. Además de la diversificación por sectores, las instituciones financieras pueden implementar otras estrategias, como la diversificación geográfica o por tipo de producto, para construir una cartera más solida.

La presente investigación se centra en un aspecto crítico para la estabilidad y el crecimiento de las instituciones financieras venezolanas en un contexto económico volátil: el control de la concentración de la cartera de crédito. A pesar de tratarse de un tema relevante, existe poca información especializada sobre la aplicación de herramientas cuantitativas para evaluar y gestionar este riesgo en el contexto venezolano; es por ello que la importancia de esta investigación se centra en:

Mitigación de riesgos: Al identificar los sectores económicos con mayor concentración crediticia y su sensibilidad a los cambios macroeconómicos, las instituciones financieras podrán implementar estrategias de diversificación y reducir su exposición a posibles pérdidas.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

Optimización de la cartera: Los resultados permitirán tomar decisiones más informadas sobre la asignación de crédito, priorizando aquellos sectores con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad, y ajustando los productos y servicios a las necesidades de los clientes.

Contribución al desarrollo económico: Al fomentar una asignación más eficiente del crédito, se puede contribuir a la reactivación económica y al desarrollo de sectores estratégicos para el país.

Validación de teorías: La aplicación del Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) en el contexto venezolano permitirá evaluar la aplicabilidad de estas herramientas teóricas y generar nuevas evidencias empíricas sobre la gestión de riesgos en carteras de crédito.

Relevancia para la práctica profesional: Los hallazgos de esta investigación proporcionarán herramientas prácticas para los profesionales del sector financiero, quienes podrán utilizarlos para mejorar sus procesos de toma de decisiones y la gestión de riesgos.

Objetivos

- **Objetivo General**

Proponer una estrategia de diversificación de la cartera de crédito de una institución bancaria en Venezuela, que permita optimizar la gestión de riesgo crediticio.

- **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar mediante herramientas de evaluación estratégicas, los Factores Internos (EFI), Factores Externos (EFE), Posicionamiento Competitivo (MPC) y Evaluación de la Acción (Peyea), de la Institución Bancaria objeto de estudio.

2. Determinar la concentración actual de la cartera de crédito jurídica y la distribución de los ingresos de los clientes jurídicos a nivel sectorial, utilizando el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH).

3. Determinar y Elaborar Estrategias para las mejoras detectadas en los diagnósticos efectuados, con la finalidad de optimizar la cartera de crédito jurídica, minimizando el riesgo de concentración y aumentando la rentabilidad.

CAPITULO II. METODOLOGIA PRELIMINAR

Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación se establecieron los siguientes enfoques:

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

- **Según su naturaleza: Cualitativo**
- **Según su finalidad: No experimental**
- **Según su alcance: descriptiva**

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, se considera un enfoque cualitativo que parte del diagnostico de la situación actual de la cartera de crédito jurídica de la institución bancaria objeto de estudio, con la finalidad de determinar debilidades y oportunidades en la gestión del riesgo.

Se plantea una investigación no experimental, dado que el propósito central es identificar sin modificar o alterar las variables que caractericen los sectores económicos que componen la cartera de crédito. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que este tipo de investigación implica la observación y el análisis de los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural. Adicionalmente, estos autores definen la investigación descriptiva como aquella enfocada en detallar las particularidades del fenómeno investigado. En consonancia con esto, el objetivo de la presente investigación se centra en analizar e interpretar las concentraciones sectoriales existentes para proponer estrategias de diversificación y optimización de la cartera de crédito jurídica de la institución bancaria. Por lo tanto, se concluye que el alcance de esta investigación es de tipo descriptivo.

Metodología de la Investigación

La metodología que se utilizara para el desarrollo de la investigación es el método descriptivo, que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias ,2006, p.24), con la finalidad de relacionar e identificar, en el procesamiento de datos, la relación no causal existente entre las variables estudiadas.

Plan de trabajo

Fase 1. Diagnóstico Estratégico (EFI, EFE, MPC)

En esta fase, se llevará a cabo un análisis de la situación actual de la institución bancaria, con el objetivo de identificar los factores internos y externos que influyen en su desempeño. A través de la aplicación de herramientas como las matrices EFI (evaluación de factores internos), EFE (evaluación de factores externos), MPC (posicionamiento competitivo) y Peyea (evaluación de la acción), se realizará la evaluación integral de la entidad. Con la participación activa de las cuatro gerencias que conforman la vicepresidencia de riesgos, se buscará construir un consenso sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual permitirá definir estrategias conjuntas enfocadas en mejorar el desempeño futuro de la institución.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

Fase 2. Evaluación de la Cartera de Crédito

Una vez analizado el contexto general de la institución, se procederá a evaluar la concentración sectorial de la cartera de crédito jurídica; utilizando el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH), se medirá el grado de concentración de la cartera en los diferentes sectores, identificando aquellos que representan un mayor riesgo de concentración. Paralelamente, se calculará el IHH para la distribución de los ingresos de los clientes jurídicos a nivel sectorial, con el objetivo de identificar los sectores que puedan representar oportunidades de negocio crediticio.

Fase 3. Formulación de estrategias

Con base en los hallazgos de los análisis previos, se diseñarán estrategias que aprovechen las oportunidades de negocio identificadas en los sectores con mayor potencial de crecimiento. Estas estrategias estarán orientadas a mejorar la gestión del riesgo de crédito a través de una distribución sectorial más equilibrada y diversificada; maximizar los retornos sobre la inversión, enfocándose en aquellos sectores con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad y asegurando que se ajusten a la visión y objetivos generales de la institución, considerando el entorno competitivo actual.

Fase 4. Presentación de la investigación

Esta última fase consiste en presentar el proyecto de investigación concluido a la Universidad Metropolitana, para su valoración y aprobación en el 2025.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

Fases	Actividad	Semanas	Noviembre	Diciembre	Enero
1	Diagnóstico Estratégico (EFI, EFE, MPC)				
	Elaboración de Encuesta	2			
	Entrevista con los Gerentes de Riesgo	1			
	Resumen y Valoración de Respuestas	1			
	Conclusión de Resultados	1			
2	Evaluación de la Cartera de Crédito				
	Solicitar los datos globales de la Cartera de crédito e ingresos de la cartera de clientes	1			
	Ordenar y limpiar la base de datos agrupando por sector	1			
	Calcular el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) para los ingresos y los créditos	1			
	Calcula el coeficiente de correlación entre el IHH de los ingresos y el IHH de los créditos	1			
	Compara la participación de cada sector en los ingresos totales con su participación en el total de créditos.	1			
3	Formulación de estrategias				
	Identifica los sectores con una alta participación en los ingresos pero una baja participación en los créditos.	1			
	Diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades de negocio identificadas en los sectores con mayor potencial de crecimiento	1			
4	Presentación de la investigación				
	Presentación y defensa	1			

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Gestión estratégica

La gestión estratégica es un proceso utilizado por las organizaciones para definir, implementar y evaluar sus objetivos a largo plazo; con la finalidad de generar ventajas competitivas y garantizar su sustentabilidad y crecimiento ante un entorno en constante evolución. Mintzberg (1990), lo define como un proceso dinámico y continuo de adaptación al entorno, donde la estrategia de una organización se construye a partir de un ajuste constante entre lo que sucede en el entorno externo (amenazas y oportunidades) y las capacidades internas de la organización.

En tal sentido, la formulación de las estrategias gerenciales, dependerán de la efectividad del diagnostico del entorno interno y externo de la organización. Según David (2003), un diagnóstico estratégico eficiente requiere un análisis detallado de las fuerzas del entorno externo: económicas, políticas, socioculturales, tecnológicas y competitivas. Así como de los factores internos de la organización: planificación, organización, motivación, control, investigación y desarrollo, control de calidad, producción, mantenimiento, sistemas de información y recursos humanos.

Para facilitar este proceso, David (2003) propone el uso de herramientas estratégicas como lo son la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que permitirá analizar del panorama competitivo en el que opera la empresa y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

ayudara a identificar las áreas en las que la empresa se destaca y las áreas que requieren mejoras o desarrollo.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización o proyecto; centrándose en los factores que son controlables: recursos, capacidades, procesos internos, cultura organizacional, entre otros. David (2003) establece que estos factores deben tener relevancia para la misión y los objetivos planteados; deben ser cuantificables o medible y deben ser comparables con los de los competidores. Una matriz MEFI se puede elaborar en cinco pasos según lo establecido por David (2013 p.122):

1. Realizar una lista de los factores internos clave; para un total de 10 a 20 factores internos, considerando tanto fortalezas como debilidades.
2. Se asigna a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0"

Tabla Nro.1 Matriz factores internos (EFI)

Factores Internos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Factor (1)	0,25	2	0,5
Factor (2)	0,10	1	0,1
Factor (3)	0,05	2	0,1
…	…	…	…
Factor (10)	0,30	4	1,2
Total	**1.0**		**2**

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Se centra en aquellos factores que están fuera del control directo de la organización; pero que pueden influir en su desempeño, estos incluyen factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales. Según Ruiz (2013), esta herramienta resume las amenazas y oportunidades de una organización y forma parte del marco analítico de formulación de estrategias. Según David (2013) "una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoria externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más especifico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 la *respuesta es superior*, 3 la *respuesta es mayor al promedio*, 2 *la respuesta es el promedio*

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

y 1 la *respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria."

Tabla Nro.2 Matriz Factores Externos.

Factores Externos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Factor (1)	0,30	2	0,6
Factor (2)	0,10	1	0,1
Factor (3)	0,25	3	0,75
…	…	…	…
Factor (10)	0,30	4	1,2
Total	**1.0**		**3**

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)

La matriz FODA, es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la situación actual de una organización identificando factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de un proyecto o en la organización; David (2003) la define como "una herramienta que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO) utilizando las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas; estrategias de debilidades y oportunidades (DO) mejorando las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas; estrategias de fortalezas y amenazas (FA) usando las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas y estrategias de debilidades y amenazas (DA) definiendo tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas ".

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

La construcción de una matriz FODA según David (2003) "consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes."

Tabla Nro.3 Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)

FODA	**Fortalezas** Fortaleza (1) Fortaleza (2) Fortaleza (3) ... Fortaleza (10)	**Debilidades** Debilidad (1) Debilidad (2) Debilidad (3) ... Debilidad (10)
Oportunidades Oportunidad (1) Oportunidad (2) Oportunidad (3) ... Oportunidad (10)	**(FO)** - Estrategia (Fortaleza 1 + Oportunidad 3) - Estrategia (Fortaleza 10 +Oportunidad 3)	**(DO)** - Estrategia (Debilidad 2+ Oportunidad 1) - Estrategia (Fortaleza
Amenazas Amenaza (1) Amenaza (2) Amenaza (3) ... Amenaza (10)	**(FA)** - Estrategia (Fortaleza 3 + Amenaza 2) - Estrategia (Fortaleza 10 + Amenaza 1)	**(DA)** - Estrategia (Debilidad 1 + Amenaza 3) - Estrategia (Fortaleza

Fuente: Elaboración Propia.

Matriz Posicionamiento Competitivo (MPC)

La matriz de posicionamiento competitivo, tal como la define David (2013) es una herramienta que facilita la comparación entre una empresa y sus principales rivales. Al identificar las fortalezas y debilidades de cada competidor, se puede determinar la posición relativa de la empresa en el mercado y así tomar decisiones estratégicas más acertadas.

Para construir una matriz de posicionamiento competitivo, David (2013) sugiere que se deben identificar factores críticos de éxito generales, como publicidad, calidad de productos, precios, gestión, finanzas, lealtad del cliente, expansión internacional y cuota de mercado. Es importante que estos factores sean generales y no se limiten a oportunidades o amenazas

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

específicas; permitiendo comparar las clasificaciones y puntuaciones totales con las de las empresas rivales.

Así mismo, Para evaluar cada factor, David (2013) propone una escala del 1 al 4, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. Un puntaje total alto sugiere que la empresa está bien posicionada para competir en su industria, mientras que un puntaje bajo indica la necesidad de ajustes estratégicos.

Tabla Nro.4 Matriz de Posicionamiento Competitivo MPC

		Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
Factores Críticos del Éxito	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación**	**Calificación**	**Puntuación**	**Calificación**	**Puntuación**
Publicidad	0,30	1	0,3	4	1,2	3	0,9
Calidad de productos	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Precios	0,25	2	0,5	3	0,75	4	1
…	…	…	…	…	…	…	…
Gestión	0,30	4	1,20	1	0,3	1	0,3
Total	**1.0**		**2,30**		**2,45**		**2,40**

Fuente: Elaboración propia.

Matriz PEYEA

La matriz PEYEA, es una herramienta estratégica que evalúa la posición de una organización en su entorno competitivo; la matriz como la describe David (2003), divide el análisis estratégico en cuatro cuadrantes, cada uno representando una combinación de fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad ambiental y fortaleza de la industria. Esta clasificación permite identificar si una empresa debe adoptar una estrategia intensiva (para aprovechar oportunidades), conservadora (para proteger su posición), defensiva (para reducir pérdidas) o competitiva (para mejorar su posición).

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEYEA según David (2003) “son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varié de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varié de 1 (mejor) a 6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

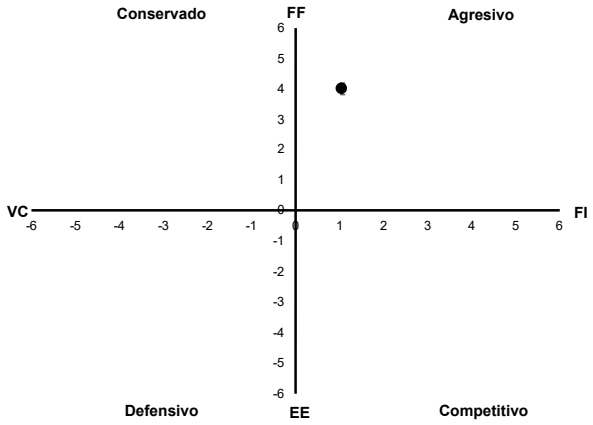
5. Sumar los dos puntajes del eje *x* y registrar el punto resultante en *X*. Sumar los dos puntajes del eje *y* y registrar el punto resultante en *Y*. Registrar la intersección del nuevo punto *xy*.
6. Dibujar un *vector direccional* desde el origen de la matriz PEYEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora"

Tabla Nro.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Dimensión	Factor de Éxito	Puntuación	Promedios	Eje X (VC + FI)	Eje Y (FF + EA)
Fuerza Financiera (FF)	Flujo de efectivo constante	+6	(FF): (+6+5+7)/3=+6	−4+5=+1	−2+6=4
	Rentabilidad creciente	+5			
	Bajo nivel de endeudamiento	+7			
Ventaja Competitiva (VC)	Recetas de helado únicas y originales	-5	(VC): (−5−4−3)/3=−4		
	Fuerte lealtad de los clientes locales	-4			
	Ubicación concurrida	-3			
Estabilidad del Entorno (EA)	Baja amenaza de nuevos competidores	-2	(EA): (−2−3−1)/3=−2		
	Demanda de helados relativamente estable	-3			
	Pocas regulaciones estrictas	-1			
Fuerza de la Industria (FI)	Tendencia creciente de consumo de postres	+5	(FI): (+5+6+4)/3=+5		
	Márgenes de ganancia atractivos	+6			
	Barreras de entrada moderadas	+4			

Fuente: Elaboración Propia.

Figura Nro.1: Grafica del Vector Direccional de la Matriz PEYEA.



Fuente: Elaboración Propia.

Riesgo de Concentración

El riesgo de concentración se determina como la probabilidad de experimentar pérdidas significativas como resultado de una exposición a un único factor o grupo de factores que se encuentren relacionados. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2006) establece que

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

"dicha posibilidad de generar pérdidas, puede ser lo suficientemente grande como para poner en peligro la solvencia o la capacidad de una entidad para mantener sus operaciones principales".

Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH)

Es una medida utilizada para determinar el grado de concentración o diversificación del mercado. Según Gutiérrez y Zamudio (2008) el índice considera tanto el numero de competidores, como su participación relativa en el mercado; calculándose como la suma de la participación al cuadrado de cada una de las empresas que conforman la industria:

$$H = \sum_{i=1}^{N} \left(\frac{X_i}{X} 100 \right)^2$$

El índice puede variar entre cero (0) y diez mil (10.0000), donde un valor cercano a cero, indica que estamos ante un mercado altamente competitivo o diversificado y un valor cercano a 10.000 indica que estamos ante un monopolio o un mercado concentrado. Gutiérrez y Zamudio (2008) detallan una tabla de interpretación:

IHH	Interpretación
$0 \leq IHH \leq 1{,}000$	Nivel bajo de concentración.
$1{,}000 \leq IHH \leq 1{,}800$	Nivel moderado de concentración
$1{,}800 \leq IHH$	Nivel alto de concentración.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, el cual, según **Hernández, Fernández y Baptista (2014),** se enfoca en "comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto". Este enfoque metodológico permite profundizar en las opiniones y experiencias de los individuos en su contexto natural. Mediante el uso de entrevistas semiestructuradas, se busca obtener y recolectar datos cualitativos que permitan identificar y analizar las variables relevantes del entorno interno y externo de la empresa objeto de estudio.

Técnicas y Herramientas de Recolección de datos

Encuesta

La encuesta, entendida según Hernández, Fernández y Baptista (2014) como un instrumento de investigación sistemático para obtener información sobre opiniones, actitudes o

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

hechos, fue la técnica de recolección de datos seleccionada para este estudio. Por medio de formularios en línea, se consultó a la alta gerencia del área de Riesgos de la institución objeto de investigación, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades. Esta información resultó fundamental para la formulación de las estrategias de expansión que el investigador propone.

Entrevistas semiestructuradas

La entrevista semiestructurada es una metodología, definida por Vallés Martínez (2007) como un proceso guiado por preguntas o temas preestablecidos pero adaptable a las dinámicas de la interacción, que permite profundizar en aspectos significativos para la investigación. En el presente trabajo, se utilizaron las entrevistas semiestructuradas para identificar las variables cualitativas que conforman el entorno interno y externo de la institución objeto de estudio, a través de las opiniones y visiones de sus distintos integrantes.

Definición y Operacionalización de las variables

Se presenta la Tabla Nro.6 la operacionalización de las variables a aplicar en el presente Trabajo de Grado:

Tabla Nro.6: *Operacionalización de las variables*

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Fuentes	Instrumentos
Diagnosticar mediante herramientas de evaluación estratégicas, los Factores Internos (EFI), Factores Externos (EFE), Posicionamiento Competitivo (MPC) y Evaluación de la Acción (Peyea), de la Institución Bancaria objeto de estudio.	Factores Internos	Elementos, recursos, capacidades y características que se encuentran dentro de la organización y que están bajo su control o influencia directa.	Fortalezas Debilidades	Puntuación ponderada total de los factores internos calificados como fortalezas y como debilidades en la matriz EFI.	Matriz DOFA Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Matriz PEYEA Documentos Empleados	Cuestionario Digital Estructurado
	Factores Externos	Elementos, condiciones y fuerzas que se encuentran fuera de la organización y que están fuera de su control directo.	Oportunidades Amenazas	Puntuación ponderada total de los factores externos calificados como oportunidades y como amenazas en la matriz EFE.		
	Posicionamiento Competitivo	Capacidad de la institución para competir exitosamente en el mercado	Factores Claves del Éxito	Puntuación relativa de la institución en comparación con sus principales competidores en cada factor clave de éxito.		
	Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (PEYEA)	Determinar la postura estratégica más adecuada, evaluando la ventaja competitiva y la fortaleza financiera de la organización en relación con la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria.	Fuerzas Financieras	Puntuación promedio de los indicadores clave de la fuerza financiera (Liquidez, Mora, ROA, ROE, etc.)		
			Fuerzas de la Industria	Puntuación promedio de los indicadores clave de la fuerza de la industria (potencial de crecimiento, nivel de competencia, nuevos productos y servicios, etc.)		
			Ventaja Competitiva	Puntuación promedio de los indicadores clave de la ventaja competitiva (cuota de mercado, calidad del servicio, fuerza de marca, etc.)		
			Estabilidad del Entorno	Puntuación promedio de los indicadores clave de la estabilidad del entorno (inflación, riesgo país, regulaciones, etc.)		
Determinar la concentración actual de la cartera de crédito y la distribución de los ingresos de los clientes a nivel sectorial, utilizando el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH)	Riesgo de Concentración	Posibilidad de sufrir pérdidas significativas debido a una excesiva exposición a un único factor o a un grupo de factores altamente relacionados	Concentración del Crédito	Cálculo del Índice de Herfindahl-Hirschman utilizando la cuota de mercado de la cartera de crédito en cada sector	Datos internos de la cartera de crédito e ingresos de clientes clasificados por sector. Historial de comportamiento de pagos de los sectores económicos de la cartera crediticia.	Revisión Bibliográfica y Documental
			Concentración del Ingreso	Cálculo del Índice de Herfindahl-Hirschman utilizando la proporción de los ingresos totales generados por clientes de cada sector		
Determinar y Elaborar Estrategias para las mejoras detectadas en los diagnósticos efectuados, con la finalidad de optimizar la cartera de crédito, minimizando el riesgo de concentración y aumentando la rentabilidad.	Estrategias de Optimización de la Cartera de Crédito	Acciones estratégicas dirigidas a reducir la probabilidad de incumplimiento y expandir la cartera de crédito hacia nuevos sectores.	Estrategias Corporativas Estrategias Operativas Estrategias Competitivas	Identificación y descripción de las estrategias específicas orientadas a la diversificación, mitigación del riesgo por sector y a incrementar la rentabilidad de la cartera de crédito.	Documentos Empleados	Resultados del análisis de los diagnósticos (EFI, EFE, MPC, PEYEA) y análisis del IHH

Fuente: Elaboración Propia.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y RESULTADOS

Análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) elaborada para el diagnostico de la Institución objeto de estudio, arrojó una puntuación total ponderada de 2.47 sobre 4, que se muestra en la Tabla Nro.7. Este resultado indica que la organización presenta una posición interna ligeramente débil, sugiriendo que las debilidades internas ponderadas superan ligeramente a las fortalezas internas ponderadas.

Una fortaleza notable en la evaluación de los factores internos de la Empresa, se encuentra en sus canales accesibles y convenientes, que alcanzaron la puntuación máxima de 4, contribuyendo con una ponderación de 0.15 al resultado general de la Matriz EFI. Sin embargo, se identificaron debilidades significativas en la falta de planificación estratégica y la diferenciación competitiva insuficiente, ambas con una puntuación de 1.33 y ponderaciones de 0.08 y 0.07 respectivamente. Estas deficiencias representan áreas críticas que deben abordarse para mejorar la competitividad y el desempeño organizacional.

Tabla Nro.7: Matriz de Evolución de los Factores Internos (EFI) – Fortalezas y Debilidades de la empresa objeto de estudio.

		Peso	Calificación Promedio	Calificacion Ponderada
Fortalezas				
F1	Cultura organizacional sólida	0,04	3,67	0,13
F2	Alianzas estratégicas	0,04	3,67	0,16
F3	Solida Reputación	0,04	3,67	0,16
F4	Personal capacitado	0,07	3,00	0,20
F5	Tecnología de vanguardia	0,08	3,00	0,23
F6	Procesos internos optimizados	0,06	3,00	0,18
F7	Productos y Servicios innovadores	0,07	3,33	0,22
F8	Rentabilidad sostenida	0,05	3,67	0,18
F9	Canales accesibles y convenientes (Sucursales, Banca móvil, etc.)	0,04	4,00	0,15
F10	Responsabilidad Social	0,02	4,00	0,10
Debilidades				
D1	Estructura organizativa ineficiente	0,05	1,67	0,09
D2	Falta de planificación estratégica	0,06	1,33	0,08
D3	Ineficiencias operativas (cuellos de botella, manualidad, etc)	0,05	1,67	0,09
D4	Falta de diversificación de productos y servicios	0,06	2,00	0,12
D5	Falta de diferenciación con la competencia	0,05	1,33	0,07
D6	Falta de capacitación del personal	0,06	1,67	0,11
D7	Falta de innovación en sus productos, servicios y estrategias	0,03	1,00	0,03
D8	Comunicación ineficiente (poco clara y efectiva con los cliente)	0,04	1,33	0,06
D9	Experiencia del cliente inconsistente (varia según el canal o sucursal)	0,07	1,67	0,11
D10	Resistencia al cambio (nuevas tecnologías y procesos)	0,02	1,33	0,03
				2,47

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La valoración de la Matriz de Factores Externos (EFE) de la Empresa objeto de estudio obtuvo una puntuación total de 2.49(Tabla Nro.8); que sugiere que la empresa mantiene una

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

posición promedio frente a los factores que caracterizan el sector bancario venezolano; considerando la compleja y volátil situación económica, política y social del país. En este sentido, la puntuación obtenida indica que la empresa responde a las influencias del entorno; pero sin destacarse por una gestión que le permita obtener ventajas competitivas significativas.

Tabla Nro.8: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) de la empresa objeto de estudio.

		Peso	Calificación Promedio	Calificación Ponderada
Oportunidades				
O1	Inversión e integración de nuevas tecnologías	0,08	3,33	0,25
O2	Expansión a nuevos mercados	0,07	2,67	0,18
O3	Desarrollo en tendencias globales (Sustentabilidad / Economía Circular)	0,07	3,00	0,20
O4	Alianzas estratégicas	0,04	2,00	0,08
O5	Innovación en nuevos productos y servicios	0,05	2,67	0,14
O6	Mejoras en la experiencia del cliente	0,05	2,33	0,12
O7	Inclusión Financiera	0,02	1,00	0,02
O8	Nuevas metodologías y automatización de procesos	0,05	2,33	0,12
O9	Educación Financiera	0,04	1,67	0,07
O10	Practicas sostenibles	0,03	1,67	0,06
Amenazas				
A1	Aumento de la competencia	0,06	2,67	0,16
A2	Aumento de la regulación	0,06	3,00	0,19
A3	Inestabilidad política	0,06	3,00	0,18
A4	Ciberataques	0,06	2,67	0,17
A5	Desintermediación financiera	0,07	3,00	0,20
A6	Desarrollo de nuevas tecnologías financieras (Fintech)	0,06	2,67	0,17
A7	Sanciones internacionales	0,04	1,67	0,06
A8	Recesión económica global o local	0,04	1,67	0,06
A9	Inflación	0,02	1,33	0,03
A10	Depreciación de la moneda	0,02	1,33	0,03
				2,49

Fuente: Elaboración Propia.

En la evaluación de los factores externos, se destaca la oportunidad de inversión e integración de nuevas tecnologías, la cual obtuvo una puntuación de 3,33 y contribuyó con una ponderación de 0,25 al resultado general de la Matriz EFE. No obstante, se identificó una amenaza significativa en la desintermediación financiera, con una puntuación de 3,00 y una ponderación de 0,20. Estas áreas representan factores críticos que requieren atención para mejorar la competitividad y el desempeño organizacional.

Matriz FODA

Con base en el análisis de las Matrices EFI (Factores Internos) y EFE (Factores Externos), se construyó la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa objeto de estudio (Tabla Nro. 9). El objetivo fue establecer estrategias que se ajusten a su situación actual, permitiéndole aprovechar las oportunidades del sector y mitigar las amenazas.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

Tabla Nro.9: Matriz FODA cruzada para la expansión de la empresa objeto de estudio.

FACTORES INTERNOS / EXTERNOS	OPORTUNIDADES (O) O1: Inversión e integración de nuevas tecnologías O2: Expansión a nuevos mercados O3: Desarrollo en tendencias globales (Sustentabilidad / Economía Circular) O4: Alianzas estratégicas O5: Innovación en nuevos productos y servicios O6: Mejoras en la experiencia del cliente O7: Inclusión Financiera O8: Nuevas metodologías y automatización de procesos O9: Educación Financiera O10: Prácticas sostenibles	AMENAZAS (A) A1: Aumento de la competencia A2: Aumento de la regulación A3: Inestabilidad política A4: Ciberataques A5: Desintermediación financiera A6: Desarrollo de nuevas tecnologías financieras (Fintech) A7: Sanciones internacionales A8: Recesión económica global o local A9: Inflación A10: Depreciación de la moneda
FORTALEZAS (F) F1: Cultura organizacional sólida F2: Alianzas estratégicas F3: Sólida Reputación F4: Personal capacitado F5: Tecnología de vanguardia F6: Procesos internos optimizados F7: Productos y Servicios innovadores F8: Rentabilidad sostenida F9: Canales accesibles y convenientes F10: Responsabilidad Social	ESTRATEGIAS (FO) **F5+O1+O8:** Liderar la transformación digital del sector bancario venezolano, implementando activamente nuevas tecnologías y automatizando procesos para optimizar la experiencia del cliente y la eficiencia interna, aprovechando la tecnología actual. **F3+F7+O5+O2:** Aprovechar la sólida reputación y capacidad innovadora para lanzar nuevos productos y servicios financieros adaptados a las necesidades de segmentos no atendidos, explorando la expansión a nuevos mercados o nichos dentro de Venezuela. **F4+O9+O7:** Desarrollar programas de educación financiera robustos, aprovechando el personal capacitado, para fomentar la inclusión financiera y atraer nuevos clientes, posicionándose como un referente en responsabilidad social y conocimiento. **F2+O4:** Fortalecer y expandir la red de alianzas estratégicas para penetrar nuevos mercados o desarrollar soluciones conjuntas que respondan a las tendencias globales (ej. sustentabilidad).	ESTRATEGIAS (FA) **F3+F7+A1:** Defender la cuota de mercado frente a la creciente competencia y el auge de las Fintech, apalancándose en la sólida reputación y capacidad innovadora para lanzar productos y servicios diferenciados que retengan y atraigan clientes. **F5+ F6+ A4:** Fortalecer las defensas contra ciberataques, aprovechando la tecnología de vanguardia y los procesos optimizados, para proteger la información de los clientes y la integridad operativa frente a una amenaza creciente. **F8+F9+A7+A8:** Mantener una rentabilidad sostenible y la accesibilidad de los canales, utilizando la solidez financiera y la infraestructura actual para resistir el impacto de las sanciones internacionales y una posible recesión económica. **F10+A3:** Utilizar la Responsabilidad Social Corporativa como un pilar de estabilidad y confianza en el mercado, ayudando a mitigar el impacto de la inestabilidad política y la incertidumbre general.
DEBILIDADES (D) D1: Estructura organizativa ineficiente D2: Falta de planificación estratégica D3: Ineficiencias operativas D4: Falta de diversificación de productos y servicios D5: Falta de diferenciación con la competencia D6: Falta de capacitación del personal D7: Falta de innovación en sus productos, servicios y estrategias D8: Comunicación ineficiente D9: Experiencia del cliente inconsistente D10: Resistencia al cambio	ESTRATEGIAS (DO) **D4+D7+O5+O2:** Aprovechar las oportunidades de innovación y expansión para diversificar el portafolio de productos y servicios, mediante la adopción de nuevas metodologías. **D6+O1+O8:** Invertir en programas capacitación del personal enfocados en nuevas tecnologías y metodologías, para superar la debilidad de la falta de formación y maximizar el uso de las oportunidades de automatización y digitalización. **D9+D8+O6:** Implementar un plan integral para estandarizar y mejorar la experiencia del cliente en todos los canales, corrigiendo la inconsistencia y la comunicación ineficiente. **D1+O8:** Reestructurar y optimizar la organización y sus procesos internos mediante la adopción de nuevas metodologías y automatización, para superar las ineficiencias y cuellos de botella que limitan la agilidad.	ESTRATEGIAS (DA) **D2+D7+A1+A6:** Desarrollar urgentemente un plan estratégico que incluya la innovación y la diferenciación como pilares, para combatir la falta actual y defenderse del aumento de la competencia y el impacto de las Fintech. **D5+D8+A1:** Trabajar en fortalecer la propuesta de valor existente para diferenciarse de la competencia, mejorando la comunicación con los clientes para evitar perder cuota de mercado en un entorno competitivo. **D3+A4:**Revisar y fortalecer los procesos operativos para eliminar ineficiencias y cuellos de botella, lo que indirectamente podría mejorar la capacidad de respuesta y resiliencia ante ciberataques.

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategias Defensivas (FA)

Las estrategias defensivas utilizan las fortalezas internas para mitigar o evitar el impacto de las amenazas externas. En este sentido, la empresa objeto de estudio debe potenciar su solida reputación, tecnología de vanguardia y rentabilidad sostenida para liderar la transformación digital en el sector, expandir su presencia en el mercado y fortalecer sus alianzas estratégicas.

Estrategias Agresivas (FO)

Las estrategias agresivas utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, enfocandose en el crecimiento y expansión. La empresa evaluada debe potenciar su solida reputacion, tecnologia de vanguardia y capacidad innovadora para liderar la transformacion digital, expandir su precencia en el mercado y fortalecer alianzas estrategicas.

Estrategias de Supervivencia (DA)

Las estrategias de supervivencia están diseñadas para reducir las debilidades internas de la empresa y minimizar el impacto de las amenazas externas. Para la empresa objeto de estudio, debe abordar sus debilidades clave como la falta de planificación estratégica, la resistencia al cambio, las ineficiencias operativas y la falta de diferenciación e innovación. Para lograrlo,

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

debe desarrollar e implementar planes estratégicos que impulsen la innovación y la diferenciación. Asimismo, es fundamental ejecutar programas de gestión del cambio para superar la resistencia interna, y optimizar sus procesos operativos y de comunicación.

Estrategias Adaptativas (DO)

Las estrategias adaptativas buscan superar las debilidades internas de la empresa, aprovechando las oportunidades externas disponibles en el mercado. En el contexto del sector bancario venezolano, la empresa evaluada debe enfocarse en corregir deficiencias clave como la falta de diversificación, las ineficiencias operativas, la experiencia del cliente inconsistente y la resistencia al cambio. Esto le permitirá innovar y diversificar su oferta de productos y servicios, mejorar la experiencia y comunicación con el cliente, y capacitar a su personal mientras optimiza su estructura organizativa.

Posicionamiento de la Empresa objeto de estudio en el mercado venezolano.

El posicionamiento competitivo de la Empresa objeto de estudio en el sector bancario venezolano se evaluó mediante la identificación de sus principales competidores directos y por medio de la elaboración de una Matriz de Posicionamiento Competitivo (MPC), cuyos resultados se detallan en la Tabla Nro. 10:

Tabla Nro.10: Matriz de Posicionamiento Competitivo (MPC) entre la Empresa objeto de estudio y sus competidores directos en Venezuela.

Matriz de Posicionamiento Competitivo (MPC)											
Factores críticos del éxito	Ponderación %	Empresa Evaluada		Banesco		Mercantil		Bancamiga		Venezuela	
		Calificación	Puntación Ponderada	Calificación	Puntación Ponderada	Calificación	Puntación Ponderada	Calificación	Puntación Ponderada	Calificación	Puntación Ponderada
Confianza y Reputación	14%	3,8	0,5	3,0	0,4	3,5	0,5	2,0	0,3	1,8	0,2
Gestión del Riesgo	11%	3,5	0,4	2,8	0,3	2,5	0,3	1,8	0,2	1,3	0,1
Tecnología e innovación	13%	3,0	0,4	3,3	0,4	2,8	0,4	3,3	0,4	2,0	0,3
Experiencia del cliente	13%	3,0	0,4	3,5	0,5	3,0	0,4	2,8	0,4	1,5	0,2
Cumplimiento normativo	9%	4,0	0,4	2,8	0,3	3,0	0,3	1,8	0,2	1,8	0,2
Calidad de los activos	8%	3,3	0,3	2,8	0,2	2,8	0,2	2,0	0,2	2,0	0,2
Capitalización	7%	3,8	0,3	3,3	0,2	3,0	0,2	2,0	0,1	3,5	0,3
Adaptabilidad al cambio	5%	2,5	0,1	3,0	0,2	2,8	0,1	3,0	0,2	2,3	0,1
Talento Humano	10%	3,0	0,3	2,3	0,2	2,5	0,3	1,8	0,2	1,5	0,2
Eficiencia operativa	10%	2,5	0,2	2,5	0,2	2,5	0,2	2,3	0,2	1,8	0,2
	100%		**3,25**		**2,92**		**2,85**		**2,26**		**1,84**

Fuente: Elaboración Propia.

La ponderación de los factores críticos de éxito del sector, realizada y evaluada por la alta gerencia, arrojó una puntuación total de 3.25 para la empresa analizada; otorgándole una posición competitiva favorable en el mercado en comparación con sus principales competidores. La fortaleza de la empresa radica en su confianza y reputación, reflejo de su trayectoria y la responsabilidad percibida por sus clientes en el mercado venezolano; sin embargo, su limitada

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

adaptabilidad al cambio la sitúa como una organización conservadora frente a competidores como Bancamiga y Banesco.

Matriz PEYEA

Para identificar la estrategia más adecuada a la posición estratégica de la empresa objeto de estudio, se empleó la matriz PEYEA como herramienta de análisis y valoración. Esta matriz consideró sus cuatro dimensiones clave: Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad del Entorno y Fuerza de la Industria, todas ellas analizadas específicamente en el contexto del sector bancario venezolano.

El análisis de la matriz PEYEA arrojó un valor de 2.29 para el eje Y. Este resultado se obtuvo de la suma de la puntuación promedio de la Fuerza Financiera y la Estabilidad del Entorno. La empresa evaluada demostró solidez en calidad crediticia e índice de solvencia, aunque opera en un entorno marcado por regulaciones gubernamentales y sanciones internacionales, tal como se detalla en la tabla Nro.11:

Tabla Nro.11: Dimensiones que conforman el Eje Y; Fuerza Financiera (FF) y Estabilidad del Entorno (EE)

Dimensiones	Puntuación	Promedio	Eje Y (FF + EE)
Fuerza Financiera (FF)			
Índice de Solvencia	6		
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	6		
Rentabilidad sobre Capital (ROE)	4		
Calidad Crediticia (Ratio de Mora)	6	**4,64**	
Nivel de Liquidez (Ratio de Liquidez)	5		
Diversificación de fuentes de ingresos	3		
Eficiencia Operativa (Costos Operativos/ Ingresos)	4		
Estabilidad Del Entorno EE (-)			**2,29**
Inflación	-1		
Devaluación de la moneda	-1		
Inestabilidad Política	-2		
Regulación Gubernamental	-3	**-2,36**	
Riesgo País	-2		
Sanciones Internacionales	-3		
Barrera para entrar en el mercado	-5		

Fuente: Elaboración Propia.

Por su parte el resultado obtenido para el eje X de 1,07 que surge de la suma de la puntuación promedio de la ventaja competitiva y la fuerza de la industria; donde la empresa evaluada destaca con la ventaja de su fuerza de marca (Reconocimiento y reputación) y participación en el mercado, pero se encuentra en una industria con un alto nivel de competencia, el detalle de estos resultados se observa en la tabla Nro.12:

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

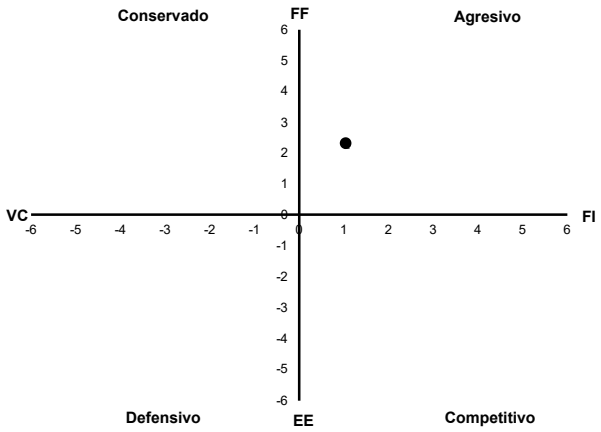
Tabla Nro.12: *Dimensiones que conforman el Eje X; Ventajas Competitivas (VC) y Fuerza de la Industria (FI)*

Dimensiones	Puntuación	Promedio	Eje X (VC + FI)
Ventaja Competitiva VC (-)			
Participación en el mercado	-3		
Calidad del servicio al cliente	-3		
Innovación en productos y servicios	-5		
Alcance territorial (Red de Agencias y Cajeros)	-3	**-3,46**	
Desarrollo de Canales Digitales	-5		
Fuerza de la marca (Reconocimiento y Reputación)	-2		
Capacidad de adaptación a Cambio Tecnológicos	-6		**1,07**
Fuerza de la Industria FI (+)			
Potencial de crecimiento	4		
Nivel de Competencia	4		
Desarrollo de la Banca Digital	6		
Penetración del servicio financiero	5	**4,54**	
Tendencias a fusiones o adquisiciones en el sector	3		
Cambios en las preferencias de los clientes	5		
Desarrollo de nuevos productos financieros	5		

Fuente: Elaboración Propia

La combinación de un valor positivo en el Eje Y y un valor positivo en el Eje X ubica el vector estratégico de la empresa en el cuadrante Agresivo de la Matriz PEYEA (Figura Nro.2). Esta posición sugiere que la empresa evaluada posee la capacidad para implementar estrategias de penetración de mercado, buscando aumentar su cuota actual mediante la exploración de oportunidades de negocio, identificando nuevos segmentos de clientes o expandiendo su presencia geográfica dentro del territorio venezolano, apalancándose en su reputación y confianza ya consolidadas.

Figura Nro.2: Vector Estratégico de la Empresa objeto de estudio de la matriz PEYEA.



Fuente: Elaboración Propia.

Índice Herfindahl-Hirschman (IHH)

Con el objetivo de identificar y medir los riesgos de concentración en la cartera de crédito jurídica de la institución financiera objeto de estudio, se calculó el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) para los años 2022, 2023 y 2024. Para facilitar un análisis global, las 61 actividades

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

económicas originales que conformaban la cartera fueron homogeneizadas en 9 actividades económicas principales que la misma empresa identifica.

Como se detalla en la Tabla Nro.13, la conformación de la cartera de créditos jurídicos se ha analizado en función de la actividad económica de los clientes, observándose su evolución a lo largo de los tres años de evaluación. Este análisis revela una participación significativamente alta y constante de los sectores de Industria de Manufactura y Comercial, que en promedio agrupan cerca del 80% del total de la cartera de crédito en los periodos estudiados.

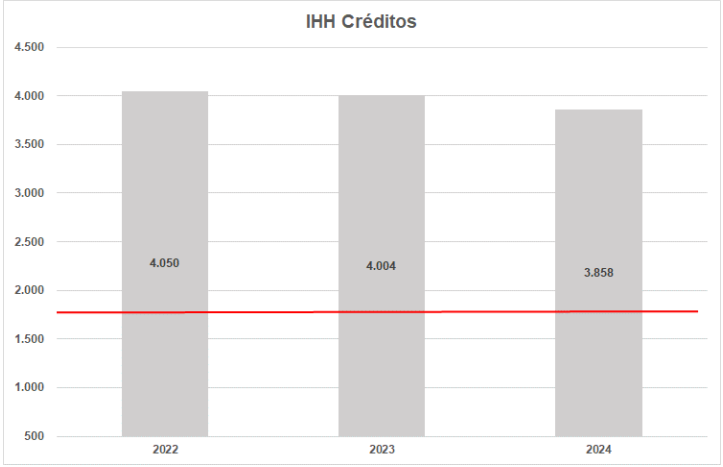
Tabla Nro.13: IHH de la Cartera de Crédito Jurídica por Actividad Económica.

	Total Nro. Créditos			Participación %			IHH		
Actividad Económica	**2022**	**2023**	**2024**	**2022**	**2023**	**2024**	**2022**	**2023**	**2024**
Industria Manufactura	940	1.325	1.777	42,27	46,12	43,99	1.786,75	2.127,05	1.935,12
Comerciales	1.047	1.228	1.752	47,10	42,74	43,36	2.218,41	1.826,71	1.880,09
Agrícola, Pesquera y Forestal	129	180	181	5,80	6,27	4,48	33,64	39,31	20,07
Otros Servicios	68	82	152	3,06	2,85	3,76	9,36	8,12	14,14
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	12	42	108	0,54	1,46	2,67	0,29	2,13	7,13
Construcción	27	13	54	1,21	0,45	1,34	1,46	0,20	1,80
Finanzas, Seguros, Bienes Inmuebles, Servicios	1	3	15	0,05	0,10	0,37	0,00	0,01	0,14
Explotación de Minas e Hidrocarburos	-	-	1	-	-	0,02	-	-	0,00
Electricidad, Gas y Agua	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2.224	**2.873**	**4.040**	**100**	**100**	**100**	**4.050**	**4.004**	**3.858**

Fuente: Elaboración Propia.

Los valores del IHH obtenidos en cada periodo exceden el umbral estándar de 2.500, lo cual revela que la empresa posee una cartera de crédito jurídica con una concentración significativa en pocos sectores económicos. Esta tendencia de alta concentración se mantuvo de forma constante a lo largo de los tres años evaluados, generando un riesgo crediticio considerable. La dependencia de un número limitado de sectores aumenta la vulnerabilidad de la cartera, ya que una crisis o desaceleración en cualquiera de ellos podría provocar un deterioro significativo en la calidad de los activos y un incremento en la mora de los créditos de la empresa.

Figura Nro.3: *Grafica anual del IHH de la Cartera de Crédito Jurídica.*



Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

Debido a que los ingresos captados por la empresa, constituyen la fuente principal para el otorgamiento de créditos a terceros, se aplicó nuevamente el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) para medir la concentración de los ingresos según la reciprocidad de los clientes con la empresa y las actividades económicas a las que pertenecen.

Como se detalla en la Tabla Nro. 14, la captación de ingresos provenientes de clientes jurídicos se concentra principalmente en los sectores de Industria Manufacturera, Finanzas, Seguros, Bienes Inmuebles, Servicios y Comercio. En conjunto, estos sectores representan aproximadamente el 90% de los ingresos totales y esta alta concentración se mantiene consistentemente a lo largo de los periodos analizados.

Tabla Nro.14: IHH de los Ingresos de los Clientes Jurídicos por su Actividad Económica.

	Total Ingresos (MM$)			Participación %			IHH		
Actividad Económica	**2022**	**2023**	**2024**	**2022**	**2023**	**2024**	**2022**	**2023**	**2024**
Industria Manufactura	4.515	5.409	7.295	25,25	33,71	33,52	637,56	1.136,36	1.123,59
Finanzas, Seguros, Bienes Inmuebles, Servicios	7.370	4.296	6.064	41,21	26,78	27,87	1.698,26	717,17	776,74
Comerciales	4.406	2.929	4.068	24,64	18,25	18,69	607,13	333,06	349,32
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	639	1.440	1.475	3,57	8,97	6,78	12,74	80,46	45,97
Explotación de Minas e Hidrocarburos	100	854	1.297	0,56	5,33	5,96	0,31	28,41	35,52
Otros Servicios	517	646	870	2,89	4,07	4,00	8,35	16,56	16,00
Agrícola, Pesquera y Forestal	196	267	402	1,10	1,67	1,85	1,21	2,79	3,42
Construcción	116	160	237	0,65	1,00	1,10	0,42	1,00	1,21
Electricidad, Gas y Agua	24	43	54	0,14	0,27	0,25	0,02	0,07	0,06
	17.882	**16.045**	**21.762**	**100**	**100**	**100**	**2.966**	**2.316**	**2.352**

Fuente: Elaboración Propia.

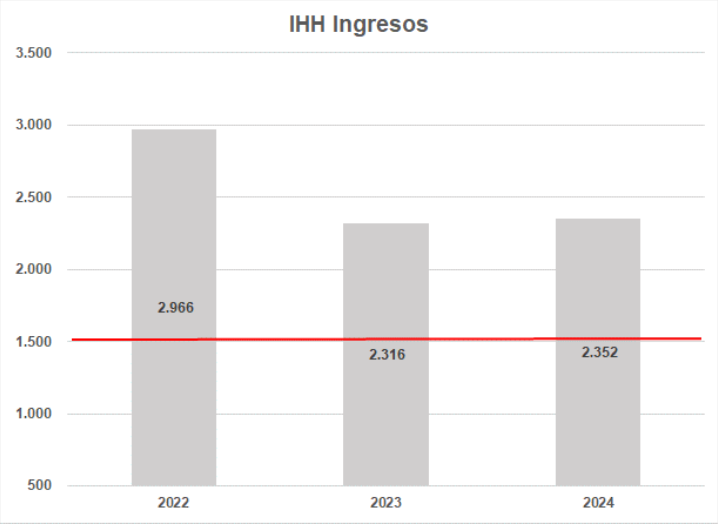
Los valores del IHH calculados para los ingresos de los clientes jurídicos revelan una situación particular. Para el año 2022, el IHH superó el umbral de 2,500 (véase Figura Nro. 4), lo que indica una alta concentración en la captación de ingresos provenientes de un número limitado de sectores económicos. Si bien esto podría ser interpretado como una estrategia exitosa si esos sectores experimentaban crecimiento, también representaba un riesgo significativo ante una posible desaceleración.

Sin embargo, en los periodos 2023 y 2024, los IHH se situaron entre 1,500 y 2,500 (Figura Nro. 4), lo que sugiere que los ingresos captados de clientes jurídicos se encuentran ahora moderadamente concentrados. Este cambio es positivo, ya que indica una diversificación de las fuentes de ingresos del banco en una gama más amplia de sectores económicos en comparación con el año 2022.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

Figura Nro.3: Grafica anual del IHH de la Cartera de Crédito Jurídica.



Fuente: Elaboración Propia.

Tras evaluar los resultados obtenidos, se concluye que la institución financiera ha demostrado una exitosa estrategia en la diversificación de sus fuentes de ingresos, lo cual representa una señal positiva de estabilidad. No obstante, persiste una elevada concentración del riesgo en su cartera de crédito jurídica. Esta diferencia entre la diversificación de ingresos y la concentración de la cartera de crédito es un punto crítico para la gestión de riesgos de la empresa, ya que la vulnerabilidad de su exposición crediticia no ha disminuido a la par que la de sus ingresos. En consecuencia, el banco debería priorizar la implementación de estrategias para mitigar esta concentración en la cartera de crédito jurídica, independientemente de la diversificación lograda en sus ingresos.

Con la finalidad de evaluar el alcance obtenido por sector económico en la cartera de crédito jurídica, se calculó la proporción de clientes jurídicos con créditos durante cada periodo estudiado (Tabla Nro.15) con la finalidad de determinar los sectores económicos que representan una oportunidad de negocio en la oferta de crédito.

Tabla Nro.15: Alcance de clientes jurídicos con crédito según su actividad económica.

	2022			2023			2024		
Actividad Económica	Total Clientes	Alcance	%	Total Clientes	Alcance	%	Total Clientes	Alcance	%
Comerciales	36.232	1047	2,9%	35.682	1228	3,4%	36.667	1752	4,8%
Industria Manufactura	12.334	940	7,6%	12.019	1325	11,0%	11.975	1777	14,8%
Otros Servicios	8.243	68	0,8%	8.251	82	1,0%	8.416	152	1,8%
Transporte, Almacenamiento Y Comunicaciones	3.560	12	0,3%	3.520	42	1,2%	3.606	108	3,0%
Finanzas,Seguros,Bienes Inmuebles,Servicios	2.890	1	0,0%	2.872	3	0,1%	2.826	15	0,5%
Construcción	2.375	27	1,1%	2.351	13	0,6%	2.429	54	2,2%
Agricola,Pesquera Y Forestal	519	129	24,9%	515	180	35,0%	519	181	34,9%
Explotación De Minas E Hidrocarburos	360	0	0,0%	359	0	0,0%	362	1	0,3%
Electricidad, Gas Y Agua	284	0	0,0%	298	0	0,0%	321	0	0,0%

Fuente: Elaboración Propia.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

Si bien existe una consistencia en las actividades económicas que destacan en la concentración de ingresos y de la cartera de crédito, lo que sugiere que el banco ha centrado su oferta crediticia en clientes pertenecientes a los mismos sectores que representa su principal fuente de captación de ingreso, también se evidencia un alcance limitado en dichos sectores, así como la ausencia de participación en muchos otros.

De las actividades económicas analizadas, la agrícola, pesquera y forestal destaca por su mayor alcance en todos los periodos evaluados (Tabla Nro.15), aun y cuando este sector no posee una participación significativa en la cartera de crédito ni en los ingresos evaluado. Esto se atribuye a que es un sector regulado por el Estado, lo que la convierte en una cartera de crédito de cumplimiento obligatorio con un margen de conformación establecido. Excluyendo esta particularidad, el resto de los sectores económicos presenta una oportunidad significativa para expandir la oferta crediticia a los clientes jurídicos y disminuir los riesgos de concentración determinados en la cartera de crédito.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis estratégico integral de la institución bancaria evaluada, revela una posición favorable para el crecimiento y la consolidación en el dinámico sector venezolano. La Matriz PEYEA, con un vector (X:1.07, Y:2.29) la sitúa en el cuadrante Agresivo, indicando una sólida fortaleza interna y un atractivo en la industria, sugiriendo un claro potencial para la expansión. Esta perspectiva es reforzada por la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), cuya puntuación total de 3.25 destaca una posición competitiva fuerte en comparación con sus rivales, lo que le otorga una ventaja distintiva.

Sin embargo, los Índices de Herfindahl-Hirschman (IHH) revelan un desafío significativo: una alta concentración en los ingresos (IHH 2022: 2.966; 2023: 2.316; 2024: 2.352) y una concentración aún mayor en la cartera de crédito (IHH 2022: 4.050; 2023: 4.004; 2024: 3.858). Estos valores, muy por encima de 1.800, indican que la empresa depende de un número limitado de sectores económicos, lo que aumenta el riesgo y limita su resiliencia.

En este contexto, la Matriz FODA proporciona un numero de opciones para capitalizar las fortalezas y oportunidades, mientras gestiona debilidades, amenazas y aborda la concentración existente.

CONCLUSIONES

1. La empresa está en una excelente posición para buscar el crecimiento y la expansión, respaldada por su solidez financiera y ventaja competitiva. No obstante, la alta concentración

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

evidenciada por el IHH en ingresos y cartera de crédito representa un riesgo sistémico y una barrera para un crecimiento sostenible, haciendo de la diversificación una prioridad crítica.

2. La alta puntuación en la MPC confirma que la empresa posee atributos superiores (como su reputación, tecnología y calidad de personal) que la diferencian positivamente. Esta ventaja es clave para diversificar y acceder a nuevos segmentos.

3. A pesar de su fortaleza, la empresa enfrenta la necesidad crítica de abordar debilidades internas como la falta de diversificación, ineficiencia operativa y resistencia al cambio. De igual manera, debe prepararse para enfrentar amenazas externas como la competencia creciente, el avance de las Fintech y la inestabilidad macroeconómica, con un enfoque particular en reducir su alta dependencia en actividades económicas específicas para la captación de ingresos y oferta crediticia.

Recomendaciones Estratégicas (Basadas en FODA, PEYEA, MPC e IHH):

Dado el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA y su fuerte posición competitiva, las estrategias deben ser proactivas, orientadas al futuro y enfocadas en la diversificación para mitigar el riesgo de concentración.

1. **Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):**
   - Aprovechar la tecnología de vanguardia y la capacidad innovadora para lanzar nuevos productos y servicios que capitalicen oportunidades de automatización, expandiendo la oferta para diversificar fuentes de ingreso y tipos de crédito.
   - Utilizar la sólida reputación y la red de alianzas para explorar nuevos segmentos de clientes con actividades económicas variadas dentro de Venezuela, priorizando aquellos que ayuden a reducir el IHH de la cartera de crédito y los ingresos. Esto implica identificar mercados desatendidos o con menor saturación.
   - Buscar alianzas con empresas de Fintech o de otros sectores para crear soluciones que permitan alcanzar nuevos mercados y reducir la concentración.
2. **Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):**
   - Usar la rentabilidad sostenida y la reputación para mantener una propuesta de valor única, no solo para clientes actuales sino para atraer nuevos segmentos que disminuyan la concentración y contrarresten el aumento de la competencia y el impacto de las Fintech.
   - Potenciar la tecnología de vanguardia y procesos optimizados para fortalecer la ciberseguridad y garantizar la estabilidad operativa y financiera. Esta estabilidad permitirá soportar los riesgos asociados a la expansión hacia nuevos segmentos y la diversificación de la cartera.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

3. **Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):**

- Abordar la falta de capacitación y las ineficiencias operativas mediante programas de desarrollo de personal y reestructuración de procesos. Esto es vital para manejar la complejidad que trae consigo la diversificación de productos, servicios y cartera de clientes.
- Superar la falta de diversificación de productos aprovechando la oportunidad de innovación en nuevas tendencias actuales (Sustentabilidad, economía circular, etc.) para crear nuevas ofertas. Esta diversificación debe estar diseñada para disminuir los altos IHH en ingresos y cartera de crédito.
- Estandarizar canales y procesos optimizando la atención al cliente, que facilitara la atracción y retención de nuevos segmentos de clientes necesarios para la diversificación.

4. **Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):**

- Abordar la falta de planificación estratégica y la resistencia al cambio para desarrollar una visión clara que permita enfrentar la creciente competencia y la inestabilidad del entorno macroeconómico, con metas enfocadas en la reducción del IHH.
- Resolver la comunicación ineficiente y la experiencia inconsistente para evitar una mayor pérdida de cuota de mercado y mitigar el impacto de amenazas competitivas, especialmente al intentar penetrar nuevos mercados y segmentos.

REFERENCIAS

Banca y Negocios. (2024). *Informe Cartera de créditos ralentizó su crecimiento en 2023 con alza interanual de 299,6%*.Recuperado de https://www.bancaynegocios.com/informe-cartera-de-creditos-ralentizo-su-crecimiento-en-2023-con-alza-interanual-de-2996/

Cardona, P. (2004). *Aplicación de árboles de decisión en modelos de riesgo crediticio. Revista Colombiana de Estadística, 27(2), 139-151*. Recuperado de https://revistas.unal.edu.co/index.php/estad/article/view/28808

David, Fred (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Novena edición. Editorial Pearson Hall. México.

Herrera, T. (2020). *Propuestas para el presente y futuro de la economía en Venezuela.* Revistas KAS Fundación Konrad Adenauer Venezuela, p.51.

Santander. (31 de julio de 2020). *¿Qué es la diversificación de riesgos financieros?* Blog Banco Santander. Recuperado de: https://www.bancosantander.es/blog/ahorro-inversion/diversificacion-riesgos-financieros

Organización Internacional de Normalización. (2010). ISO31010. Gestión del Riesgo-Técnicas de Apreciación (Vol. 31010). Ginebra.: ISO

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado,C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.

REVISTA CIENTÍFICA SOL21
STANDARD OPEN LITERATURE - ISSN 3086-089X

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2006). *Principios para la gestión y supervisión del riesgo de concentración*. Banco de Pagos Internacionales. Recuperado de: https://www.bis.org/publ/bcbs130esp.pdf

Gutiérrez, J. y Zamudio, N.(2008). *Reporte de estabilidad financiera: Medidas de concentracion y competencia*. Banco de la Republica Colombia.

Vallés Martínez, M. S. (2007). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Recuperado de: https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/valles__miguel_s__tecnicas_cualitativas_de_investigacion_social__reflexion_metodologica_y_practica_profesional_.pdf

Este artículo se publica en acceso abierto (Open Access) bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribución y reproducción irrestrictos en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean acreditados.