

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sector Bancario en Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.**

**PRESENTADO POR:**

**María Margarita Ordóñez G**

**Juan Guillermo Marín M**

**Juan Bernardo Mesa G**

**Juan Carlos Salomón A**

**Asesor: JUAN O'BRIEN**

**Bogotá D.C.2014.**

## Resumen Ejecutivo

Este trabajo de tesis tiene por objetivo dar una visión profunda sobre el sector bancario en Colombia revisando desde los orígenes de las prácticas de intercambio, pasando por la entidad pública que vigila: La Superintendencia Financiera, así como las entidades vigiladas por este organismo. Una revisión de sus cifras evidencia que los establecimientos de crédito aquí estudiados son los más robustos en cifras a corte de Marzo de 2014 en cuanto a activos, inversiones, patrimonio y utilidades; en consecuencia el sistema bancario en Colombia posee una solvencia suficiente para justificar el alto volumen de cartera que posee aun así presenta en promedio un indicador de calidad de cartera rodeando el 3,2%, el cual está dado por el ratio definido como el total de la cartera vencida entre el total de la cartera bruta; incluyendo los cuatro rubros más importantes como son: cartera comercial, de consumo, hipotecaria y microcrédito. La reorganización del sistema bancario ha permitido igualmente tener una sana competencia donde se observa una depuración al año 2007, cuando se reduce el número de bancos de 28 en 2004 a 16 y se mantiene estable esta cantidad durante los 3 años de la consolidación de este sector y para el 2012 casi que se fija el número de bancos locales quedando en 14 luego de las fusiones, absorciones y adquisiciones y haciendo atractiva la inversión extranjera directa para nuevos bancos extranjeros.

En cuanto a la visión general que tiene este sector, se encontró que es simple, clara, convincente, realista y con proyección geográfica; sin embargo no tiene un horizonte de tiempo ni genera un sentido de urgencia; por esta razón el ejercicio de este trabajo pretende enmarcarla dentro de un plazo medible y cumplible que esté alineada con los objetivos de largo plazo que pretende alcanzar este sector. En el análisis tridimensional de las naciones y la profundización de

cada uno de los factores externos que conforman el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental, comúnmente llamado Análisis PESTE, dejan en evidencia una mejora en los indicadores generales del sector bancario a nivel mundial. Existen también variables externas como la firma del Tratado de Libre Comercio y el cambio de presidencia, donde se buscará igualmente firmar la Paz y fortalecer estructuras como la educativa y la salud; serán variables que definitivamente impactaran el desarrollo del sector bancario en Colombia y que tendrán incidencia en la definición de estrategias para éste sector objeto de estudio.

Por su parte se debe hacer un seguimiento cercano a cada uno de los factores críticos de éxito del perfil interno de cada uno de los establecimientos bancarios que hacen parte de este sector con el fin de identificar aquellos rubros a desarrollar y donde se puedan implementar las mejores prácticas de países de los cuales tengamos el ejemplo de una banca exitosa, tal como lo es Suiza, Estados Unidos y Hong Kong; entre otros.

Asimismo revisar los factores internos que impactan al sector son muy importantes al permitir darle claridad a las fortalezas y debilidades; lo que en definitiva generará conclusiones que estarán directamente vinculadas con las estrategias del sector permitiendo el aprovechamiento de fortalezas como sus buenos indicadores financieros, la constante actualización y capacitación de sus empleados y su buen clima organizacional, entre otros; a la vez que buscará neutralizar o por lo menos darle manejo a sus debilidades como lo son la percepción general del banquero como una persona fría, distante e interesada únicamente por el resultado rentable para la entidad que representa; pasando por encima del objetivo o necesidad del cliente, así como la falta de flexibilidad e innovación en los productos; entre otros; apuntando así al establecimiento de los objetivos de largo plazo.

En el desarrollo de este trabajo de tesis, se aplicaron los filtros que existen para analizar los factores tanto externos como internos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; FODA y de esta forma determinar las estrategias definitivas aplicables al sector que se observa definitivamente en cuadrantes que indican crecimiento y expansión mayormente inorgánica.

Finalmente se determinaran estrategias enfocadas al desarrollo tecnológico el cual se identifica como pilar decisivo en la continuación del buen desarrollo de este sector, el cual deberá buscar economías de escala para hacer productos con tarifas mucho más competitivas que le permitan controlar sus competidores no bancarizados y al lograr virtualizar la operación se contribuirá con esta eficiencia; resultados que aportaran al robustecimiento de este sector que permitirá estar dispuesto al acompañamiento de grandes inversiones y desarrollo como el que se avecina para Colombia durante los próximos 15 años con la implementación de los proyectos de infraestructura que asimismo darán empuje al país y que permitirán al mismo tiempo una banca globalizada.

## Abstract

This thesis aims to give an insight into the banking sector in Colombia in a timeline from reviewing the origins in which there was no currency, to the public entity that supervise it: The Financial Supervisory Authority and the entities controlled by this organization. A review of the numbers shows that credit institutions studied here are the strongest numbers until March 2014 in terms of assets, investments and profits; consequently the banking system in Colombia has sufficient solvency to justify the high volume portfolio and still has an average portfolio quality indicator surrounding 3.2%, which is given by the ratio defined as total loans delayed in payments between the total gross loans; including the four most important items such as: commercial loans, consumer, mortgage and microcredit. The reorganization of the banking system has also allowed to have a healthy competition where debugging is observed in 2007 when the number of banks is reduced from 28 to 16 and in 2004 this number has remained stable for 3 years during the consolidation of the sector and by 2012 the number of local banks was being almost fixed in 14 after mergers, takeovers and acquisitions making foreign investment attractive for new banks from abroad.

The vision of this sector, was found to be simple, clear, convincing, realistic and with a geographic projection; however does not have a timeline or generate a sense of urgency; for this reason the exercise of this thesis aims to make it measurable and readily comply term is aligned with the long term goals that seeks to achieve this sector. In the three-dimensional analysis of nations and deepening each of the external factors that shape the Political, Economic, Social, Technological and Environmental Analysis, commonly called PESTE, showed an improvement in the general indicators of the global banking sector. There are also external variables such as the signing of the Free Trade Agreement and the change of presidency, where also looking for a

peace agreement, and the support of structures such as education and health; will be variables that definitely impact the development of the banking sector in Colombia and also on the definition of strategies for this sector under study.

Meanwhile it should be closely monitored each of the critical success factors of the internal profile of each of the banking establishments that are part of this sector in order to identify those items that can be develop and at the same time, implement best practices from the countries from where we have the example of a successful banking, such as Switzerland, The United States and Hong Kong; among others.

Also a review of the internal factors impacting the industry are very important to give clarity to the strengths and weaknesses; which ultimately generate the conclusions that are directly linked to the strategies, allowing the sector to use their strengths, good financial indicators, constant updating and training of its employees and good organizational climate, among others; at the same time seek to neutralize or at least give their management to the weaknesses such as the general perception of the banker as a cold person, distant and interested only in profitable results for the entity to whom he represent; forgetting the real need of the customer; the lack of flexibility and product innovation; among others; thus pointing to the establishment of long term goals.

Developing this thesis, there are filters to analyze the external and internal factors were applied: strengths, weaknesses, opportunities and threats; SWOT and thus determine the final sector applicable strategies that always showed the quadrants that indicate mostly inorganic growth and expansion.

Finally the sector might develop strategies focused on technological development which will become a key pillar in the continued successful development of it. It must also seek economies of scale to make more competitive rates of the products that allow the fighting against competitors

unbanked; and finally determine to virtualize the operation; it will help with the efficiency that is needed to support major investment and development as looming for Colombia over the next 15 years with the implementation of infrastructure projects that will push the country further and allow the same time a global banking.



## Tabla de Contenidos

	<b>Pág.</b>
Lista de Tablas.....	xiii
Lista de Figuras .....	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión	
General.....	194vii
<b>Capítulo I: Situación General del Sector bancario en Colombia</b> .....	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	4
<b>Capítulo II: Visión, Misión, valores y Código de Ética</b> .....	<b>5</b>
2.1 Antecedentes .....	5
2.2 Visión .....	5
2.3 Misión .....	6
2.4 Valores .....	7
2.5 Código de Ética .....	8
2.6 Conclusiones .....	10
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b> .....	<b>11</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	11
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Interés Nacional (MIN) .....	14
3.1.2 Potencial nacional .....	16
3.1.3. Principios cardinales .....	27
3.1.4 Influencia del Análisis en el Sector bancario .....	32
3.2 Análisis Competitivo de Colombia .....	33



	ix
3.2.1 Condiciones de los Factores .....	33
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	37
3.2.3 Estrategia, Estructura, y rivalidad de las empresas .....	42
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	45
3.2.5 Influencia del análisis en el sector bancario colombiano. ....	46
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	46
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	47
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E). ....	49
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	52
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	54
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	57
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	58
3.5. El Sector Bancario y sus Competidores .....	59
3.5.1. Poder de negociación de los Proveedores .....	59
3.5.2. El poder de negociación de los compradores .....	61
3.5.3. Amenaza de los Sustitutos .....	62
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	63
3.5.5. Rivalidad entre los competidores .....	64
3.6. El Sector Bancario y sus referentes.....	66
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR): .....	67
3.8 Conclusiones .....	68
<b>Capítulo IV: Evaluación interna – AMOFHIT – .....</b>	<b>71</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	71
4.1.1. Administración y Gerencia (A).....	72

	x
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	74
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	75
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F) .....	75
4.1.5. Recursos Humanos (H) .....	76
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	77
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	78
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	79
4.3 Conclusiones .....	81
<b>Capítulo V: Intereses del Sector Bancario en Colombia y Objetivos a Largo Plazo</b> .....	<b>82</b>
5.1 Intereses del Sector Bancario .....	82
5.2 Potencial del Sector Bancario .....	82
5.3 Principios Cardinales del Sector .....	84
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales .....	85
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	86
5.6 Conclusiones .....	87
<b>Capítulo VI: Decisión y Elección de Estrategias</b> .....	<b>89</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	89
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	95
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	104
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	107
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE) .....	108
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	110
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	112
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	114

	xi
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	116
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	118
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	121
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	123
6.13 Conclusiones .....	124
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica</b> .....	<b>126</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	126
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	129
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	131
7.4 Estructura del Sector Bancario .....	132
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	164
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	165
7.7 Gestión del Cambio .....	166
7.8 Conclusiones .....	167
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica</b> .....	<b>170</b>
8.1 Perspectiva de Control .....	170
8.1.1 Aprendizaje interno .....	170
8.1.2 Procesos .....	170
8.1.3 Clientes .....	171
8.1.4 Financiera .....	171
8.2 Tablero de Control Balanceado .....	171
8.3 Conclusiones .....	171
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Organización</b> .....	<b>172</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Organización .....	172

9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector bancario Colombiano .....	176
9.3 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	177
9.4 Conclusiones .....	178
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>180</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) .....	180
10.2 Conclusiones Finales .....	180
10.3 Recomendaciones Finales .....	182
10.4 Futuro de la Organización .....	184
<b>Referencias .....</b>	<b>189</b>
<b>Apéndices</b>	
.....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Cifras de millones de pesos de corte a marzo de 2014 de entidades vigiladas</i> .....	2
Tabla 2. <i>Comparativo Visiones de Bancos principales Colombianos</i> .....	5
Tabla 3. <i>Comparativo Misiones de Bancos principales Colombianos</i> .....	7
Tabla 4. <i>Matriz del Interés Nacional (MIN) de Colombia</i> .....	16
Tabla 5. <i>Ciudades con población mayor a un millón de habitantes</i> .....	17
Tabla 6. <i>Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU 2013b)</i> .....	30
Tabla 7. <i>Uso de servicios financieros del pasivo y transaccionales</i> .....	41
Tabla 8. <i>Número de operaciones en el sistema financiero</i> .....	41
Tabla 9. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	59
Tabla 10. <i>Entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia</i> .....	64
Tabla 11. <i>Matriz Perfil Competitivo (por cercanía geográfica, economía similar, atracción para inversión extranjera)</i> .....	67
Tabla 12. <i>Matiz Perfil Referencial</i> .....	68
Tabla 13. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	80
Tabla 14. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i> .....	85
Tabla 15. <i>Estrategias FO de la Matriz de FODA Sector bancario Colombiano</i> .....	91
Tabla 16. <i>Estrategias DO de la Matriz de FODA Sector bancario Colombiano</i> .....	92
Tabla 17. <i>Estrategias FA de la Matriz de FODA Sector bancario Colombiano</i> .....	93
Tabla 18. <i>Estrategias DA de la Matriz de FODA Sector bancario Colombiano</i> .....	94
Tabla 19. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Sector bancario Colombiano</i> .....	96

Tabla 20. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector bancario Colombiano</i> .....	98
Tabla 21. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) del Sector bancario Colombiano</i> .....	100
Tabla 22. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) del Sector bancario Colombiano</i> .....	102
Tabla 23. <i>PEYEA. Calculo del Vector Direccional</i> .....	103
Tabla 24. <i>Cifras anuales productos financieros en Colombia</i> .....	105
Tabla 25. <i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Bancario Colombiano</i> .....	110
Tabla 26. <i>Matriz CPE para el Sector Bancario Colombiano</i> .....	113
Tabla 27. <i>Matriz Rumelt Decisión del Sector Bancario en Colombia</i> .....	115
Tabla 28. <i>Matriz de Ética para el Sector Bancario Colombiano</i> .....	117
Tabla 29. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de tercer grupo. No hay de segundo grupo de la matriz MCPE</i> .....	119
Tabla 30. <i>Matriz de Estrategias versus OLP del Sector Bancario Colombiano</i> .....	122
Tabla 31. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	124
Tabla 32. <i>Políticas por estrategia</i> .....	132

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xviii
<i>Figura 1.</i> Bancos primer y segundo piso en Colombia.....	1
<i>Figura 2.</i> Evolución en el número de establecimiento de crédito y evolución en el número de bancos .....	3
<i>Figura 3.</i> Evolución demográfica de Colombia entre 1905 y 2013 .....	18
<i>Figura 4.</i> Evolución tasas de interés de la FED .....	19
<i>Figura 5.</i> Evolución tasas de interés Banco de la República de Colombia .....	20
<i>Figura 6.</i> Pronóstico del PIB en Colombia (Porcentaje) .....	21
<i>Figura 7.</i> Crecimiento del PIB mundial .....	21
<i>Figura 8.</i> Inversión extranjera directa en Colombia .....	22
<i>Figura 9.</i> Gasto en investigación y desarrollo en el mundo (% del PIB) .....	23
<i>Figura 10.</i> Estructura del estado .....	25
<i>Figura 11.</i> Gasto militar como % del PIB .....	26
<i>Figura 12.</i> Acuerdos Comerciales Vigentes al año 2000 .....	29
<i>Figura 13.</i> Acuerdos Comerciales Vigentes al año 2014 .....	29
<i>Figura 14.</i> Diamante de Porter .....	33
<i>Figura 15.</i> Participación Exportaciones/Importaciones – Puertos principales .....	35
<i>Figura 16.</i> Perfil de atención de aeropuerto El Dorado .....	36
<i>Figura 17.</i> El uso y acceso a los servicios financieros .....	40
<i>Figura 18.</i> Razones por las que no se tiene una cuenta de ahorros. ....	42
<i>Figura 19.</i> Economía del sector de servicios – 2012 .....	50

<i>Figura 20. Aceleración de la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos</i>	
– Oportunidades .....	51
<i>Figura 21. Aceleración de la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos</i>	
– Amenazas .....	52
<i>Figura 22. Número de Patentes otorgadas por el US Patent and Trademark Office .....</i>	56
<i>Figura 23. Usuarios de Internet y Crecimiento .....</i>	57
<i>Figura 24. Participación de mercado con depósitos captados y cartera colocada.....</i>	62
<i>Figura 25. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico .....</i>	71
<i>Figura 26. Matriz PEYEA del Sector Bancario Colombiano.</i>	
.....	104
<i>Figura 27. Matriz Boston Consulting Group para el sector bancario Colombiano .....</i>	106
<i>Figura 28. Matriz Interna - Sector bancario en Colombia .....</i>	107
<i>Figura 29. Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Sector bancario en Colombia.....</i>	109
<i>Figura 30. Organigrama Superintendencia financiera.....</i>	133
<i>Figura 31. Análisis Competitivo de la Organización:.....</i>	172
<i>Figura 32. Stage of development .....</i>	173
<i>Figura 33. GDP per capita .....</i>	174
<i>Figura 34. Ranking Doing Business – Posición de Colombia .....</i>	174
<i>Figura 35. Indicadores líderes de actividad real de Colombia .....</i>	183
<i>Figura 36. Saldo de cartera de consumo por persona bancarizada, relativo al SMMLV – Saldo de cartera de vivienda por persona bancarizada, relativo al SMMLV .....</i>	183
<i>Figura 37. Crecimiento del PIB por componentes de la oferta (% anual) .....</i>	186





## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo [OLP] y los Objetivos de Corto Plazo [OCP]. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

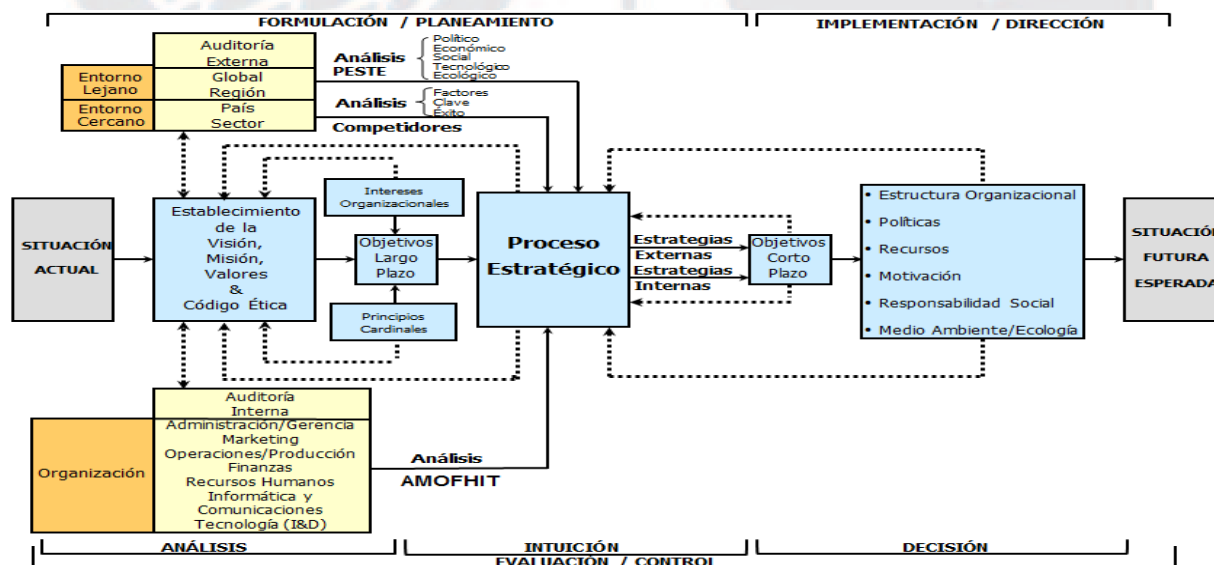


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como

también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso. En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que

ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa” puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

# Capítulo I: Situación General del Sector Bancario en Colombia

## 1.1 Situación General

La operación bancaria en Colombia tiene sus inicios desde el periodo mercantilista, cuando no existía la circulación de billetes sino que el intercambio se hacía en metales preciosos; dándose así el inicio del periodo monetario. Años más tarde, buscando organizar el periodo monetario se crea el Banco de la República, entidad encargada de emitir la moneda legal del país, actuar como prestamista último, ejercer funciones de regulación, fijar tasa interbancaria así como intervenir y controlar las tasas de interés. (Meisel Roca, Adolfo 1990). Y tiene un órgano estatal como la Superintendencia Financiera de Colombia que es el ente que supervisa integralmente la actividad de los bancos y los fondos administrados, con el propósito de garantizar la estabilidad en el sistema bancario y velar por el respeto de los derechos de los consumidores financieros. En la actualidad el mercado bancario regulado y vigilado, lo conforman 69 establecimientos de crédito, incluyendo bancos de primer y segundo piso, de ellos 32 integrando la Asociación Bancaria: Ver Figura 1.

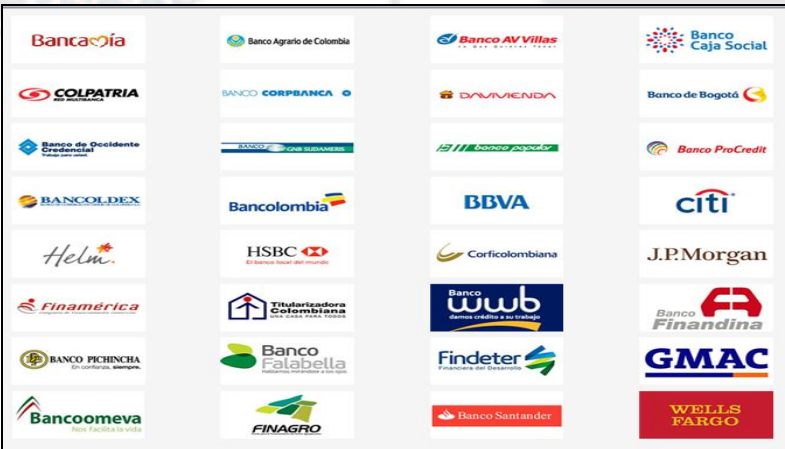


Figura 1. Bancos primer y segundo piso en Colombia. Tomado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsp?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61694>

El alcance de este sector en Colombia es de del 39,45% ya que se considera que 18,5 millones de habitantes de 46,9 millones que tiene el país se encuentran bancarizados. (Superfinanciera 2014)

Al cierre del primer trimestre de 2014, los activos totales del sistema bancario superaron los mil billones de pesos, con una participación de los Establecimientos de Crédito (establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, entidades cooperativas de carácter financiero y organismos cooperativos de grado superior) de cerca de \$443.61 billones, esta situación va ligada de una tendencia descendente en la variación de los saldos vencidos y de un nivel de provisiones que presentó un incremento continuo. En marzo las provisiones totales de la cartera se ubicaron en \$13.34billones y continuaron superando al saldo vencido total de \$9.21billones (Superfinanciera 2014). Es importante destacar que con esta dinámica de la cartera se ha logrado un mayor grado de participación del crédito en la economía nacional.

Al cierre de Marzo de 2014, los Establecimientos de Crédito muestran el siguiente balance consolidado, dentro del Total del Sistema Bancario y Financiero:

Tabla 1. *Cifras de millones de pesos de corte a marzo de 2014 de entidades vigiladas*

Entidades vigiladas y fondos administrados					
Cifras en millones de pesos					
Tipo de Intermediario	Activo	Inversiones	Marzo de 2014		
			Cartera *	Patrimonio	Utilidades
Saldos					
Establecimientos de Crédito (EC)	443,614,327	90,174,443	290,078,861	65,476,959	2,569,290
Industria Aseguradora	45,660,000	33,479,439	113,960	9,475,327	395,238
Soc. Admin. De Fondos de Pensiones y Cesantías	3,570,661	2,357,148	-	2,562,311	148,807
Soc. Fiduciarias	2,224,836	1,105,131	-	1,674,621	98,796
Intermediarios de Valores	3,417,017	1,787,966	-	875,120	20,059
Proveedores de Infraestructura	1,562,636	341,645	46	1,126,055	18,544
Instituciones Oficiales Especiales (IOE)	48,462,757	20,349,840	22,995,115	6,939,216	112,777
	548,512,233	149,595,612	N.A.	88,129,609	3,363,511

Nota. Tomado de Superfinanciera 2014.

En el primer trimestre de 2014 los establecimientos de crédito presentaron un crecimiento promedio en sus activos de 12.77% en términos reales anuales. Este crecimiento encontró soporte en la profundización del crédito, donde el crédito total está representando el 41.6% del Producto Interno Bruto (PIB) colombiano. Por otra parte, los ahorros que los colombianos depositan en estas entidades presentaron un incremento importante durante los primeros tres meses del año, lo que se reflejó en su mayor parte en el crecimiento registrado por las cuentas de ahorro y cuentas corrientes. Todo esto sin descuidar el margen de solvencia mínimo exigido por la Superintendencia Financiera, que es del 9.0% y que al corte trimestral se ubicó en 16.00%. Teniendo en cuenta su naturaleza, la actividad de estos intermediarios estuvo enfocada principalmente en la colocación de créditos y en las inversiones, rubros que al cierre de marzo representaron en su orden el 62.42% y el 20.33% del total de sus Activos. Superintendencia Financiera de Colombia, 2014).

De otro lado, en el 2014 continuó la dinámica de adquisiciones y entrada de nuevos intermediarios al sistema bancario colombiano.

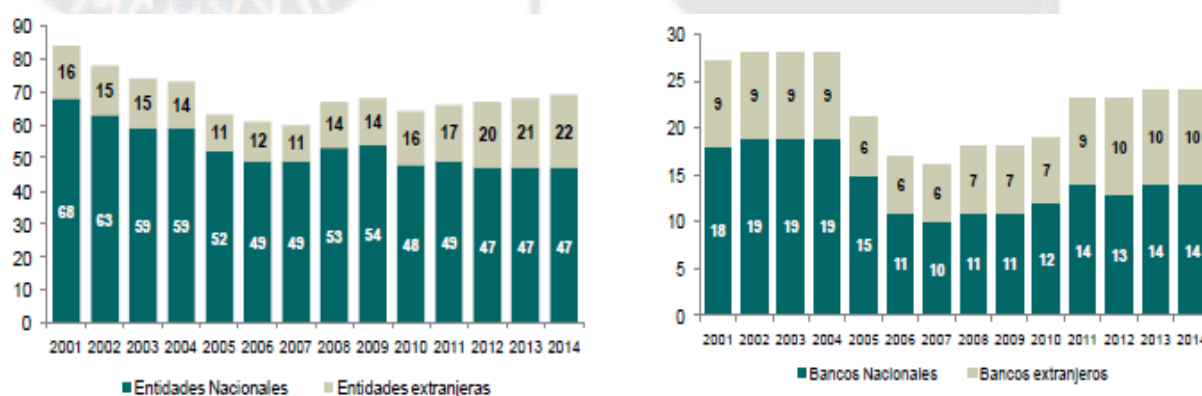


Figura 2. Evolución en el número de establecimiento de crédito y evolución en el número de bancos. Nota: Tomado de: Superfinanciera 2014

Finalmente y como sustento de algunos de los Planteamientos de este estudio, se debe tener en cuenta que en el primer trimestre de 2014 el indicador de profundización financiera continuó aumentando, en línea con lo observado en los años recientes. Esto refleja la mayor relevancia que



ha adquirido el sistema bancario colombiano en la economía, que se confirma con el mayor grado de participación del crédito en el total del Producto Interno Bruto (PIB), como se indicó previamente. Es de anotar que la mayor profundización se presentó en la cartera comercial, cuyo índice pasó de 24.01% a 24.38% entre el cierre del año anterior y marzo de 2014 (Superfinanciera 2014).

Ahora bien, efecto de la geografía, clima y relieve, del país objeto de estudio de este sector, se puede afirmar que aquellas poblaciones alejadas de ciudades importantes tienen poca presencia del sector bancario y es por esto que se deben idear estrategias de presupuestos bajos y esquemas de corresponsalía bancaria para poder llegar primero y capturar ese mercado, lo que contribuye al incremento de la población bancarizada de Colombia. (DANE 2013). Esto sumado a que Colombia culturalmente es aún un país donde la transaccionalidad debe hacerse de forma personal y presencial, exigiendo la puesta en marcha de onerosos proyectos de sucursales físicas dejando en un plano secundario avances tecnológicos, como la banca en línea y trámites virtuales.

## **1.2 Conclusiones**

Un análisis general del sistema bancario de un país permite identificar las características que lo han mantenido como motor del desarrollo de la nación, ya que su eficiente funcionamiento permite la correcta distribución de recursos entre los diferentes sectores que impulsan la economía. Conocer sus limitaciones, permite igualmente reconocer oportunidades de mejora y penetración. Históricamente Colombia se ha centrado en desarrollar sus principales ciudades, dejando de lado las zonas rurales y productivas lo que permite identificar un primer mercado que podría ser conquistado, desarrollado y potencializado, aprovechando la dinámica permanente que ha mostrado el sector en los últimos años.

## Capítulo II: Visión, Misión, valores y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

Es la fase de formulación del proceso estratégico, en el que usualmente las compañías cometen el error de no proyectar y dimensionar el impacto del desarrollo de su objeto social. En este punto se debe ambicionar objetivos retadores para así poder plasmarlos en el esquema general que representará su organización y que ayudará a que sus empleados tengan la claridad de su direccionamiento y de esta forma puedan ejecutarlos.

Tabla 2. *Comparativo Visiones de Bancos principales Colombianos*

Empresa	Visión	Simple, clara y comprensible	Ambiciosa, convincente y realista	Definida en un horizonte de tiempo	Proyectada a un alcance geográfico	Conocida por todos	Creación un sentido de urgencia	Idea clara desarrollada a dónde desea ir la organización
Banco de Bogotá	Ser el banco líder en Colombia y Centroamérica, que crece con el progreso de sus clientes, de su equipo humano, de sus accionistas y del país. Ser el Banco de referencia en banca universal en Colombia por mejor servicio al cliente, la mayor eficiencia y su innovación	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI
Davivienda	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Banco de Occidente	Ser la mejor entidad financiera del país	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO
Banco AV Villas	Más clientes, con más productos, transando más.	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Banco Popular	Lograr que nuestros clientes actuales y potenciales nos prefieran entre todas las entidades financieras.	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO
Helm	Reinventar la banca para hacerla simple.	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Bancolombia	Lograr la más alta recomendación siendo una Banca más Humana.	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO

Nota. Investigación propia de los autores del presente documento

### 2.2 Visión

Su estructura debe ser definida como lo que se desea a futuro, entendiendo la naturaleza del negocio y que deberá servir como guía y motivación de su gente. La revisión de las diferentes

visiones, nos permitió identificar cuáles cumplían con las siete características mencionadas por D'Alessio (2013) y al encontrar algunas incompletas, indicamos que nuestra propuesta sería: “Para el 2024, ser la alternativa preferida por los colombianos para realizar sus transacciones (pagos y recaudos), así como la opción para canalizar sus ahorros, basados en los pilares de la seguridad y desarrollo de tecnologías, siendo incluyente otorgando créditos también a personas de bajos recursos”.

### **2.3 Misión**

Debe ser la descripción de lo que la empresa desearía llegar a ser y/o tener, siempre hablando desde el presente pero marcando la diferencia entre cada una de las organizaciones del mismo sector, considerando las necesidades de sus clientes y la tecnología. De acuerdo con los nueve componentes de la misión: clientes, bienes o servicios, mercados, tecnologías, crecimiento y rentabilidad, filosofía, auto-concepto, imagen pública y empleados; planteamos que nuestra propuesta sería: “Ofrecer servicios financieros mediante productos que busquen darle seguridad y accesibilidad a la población colombiana para el desarrollo de proyectos a través de herramientas tecnológicas innovadoras”. Es corta, capta la atención del cliente y toca fibras emocionales que ayudan a crear identidad; lo cual estaría acorde con lo que busca el sector siendo: incluyentes y cercanos. Aclarar a que mercado vamos a enfocarnos, el área geográfica, definir el tema del servicio que no ofrecemos.

Tabla 3. *Comparativo Misiones de Bancos principales Colombianos*

Empresa	Misión	Cliente-consumidores	Productos: bienes o servicios	Mercados	Tecnologías	Objetivo supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Filosofía	Auto-concepto	Preocupación por la imagen pública	Preocupación por los empleados
Banco de Bogotá	Un Banco líder en Colombia para el mercado de empresas, personas y el sector social, oficial. Un Banco siempre a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones anticipadas, que les permitan vivir una experiencia bancaria satisfactoria El mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto y disponible para asesorarlos, prestándoles un servicio ágil, oportuno, amable y de calidad. Un Banco que cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas. Un Banco que cuenta con un grupo de talentosos colaboradores que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientados al logro y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento. El Banco a través de su ejemplo y apoyo ratifica su compromiso con la construcción e interiorización de sus valores, generando crecimiento, convivencia y bienestar a la comunidad.	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Davivienda	Generar Valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:  Conocimiento del Cliente Manejo del Riesgo Tecnología y Procesos Innovación Sinergia Empresarial Conocimiento del Negocio Manejo Emocional de las relaciones	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Banco de Occidente	Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad. En la búsqueda de este propósito y el crecimiento continuo de los resultados, estamos comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Banco AV Villas	Dar satisfacción, apoyo y confianza a nuestros clientes y a nuestra gente, siempre innovando.	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Banco Popular	Satisfacer integralmente las necesidades financieras de nuestros clientes	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Helm	Ofrecer una nueva experiencia financiera, eficiente y simple, que haga las cosas descomplicadas para nuestros clientes y usuarios.	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO

Nota. Investigación propia de los autores del presente documento

## 2.4 Valores

Son las directrices que representan las creencias y manera de actuar de una organización. Aplicado a la descripción sectorial, deben ser las políticas sobre las cuales se fundamenta la operación de cada una de las empresas integrantes. Algunos valores importantes encontrados en la investigación en el sector bancario actualmente se mencionan a continuación.

- **Integridad.** Actuar conforme a las normas éticas y sociales con una conducta honesta, veraz y transparente, generando confianza y credibilidad en los Clientes de la Banca.

- **Lealtad.** La actuación de cada funcionario debe estar enmarcada dentro de criterios de integridad, fidelidad y objetividad, para así generar tranquilidad al usuario tanto interno como externo de los servicios bancarios.
- **Equidad.** Se aplican las normas y políticas en forma justa, para así asegurar un ambiente de trabajo libre de favoritismo, abuso de autoridad y decisiones arbitrarias; extensivas a los funcionarios internos y a usuarios externos de la banca.
- **Inclusión.** Se comprenden, respetan y valoran todas las culturas e individuos con diversos puntos de vista. Se consideran las opiniones de los demás y se trabaja sin ningún prejuicio, parcialidad o discriminación.
- **Compromiso:** Cumplir las normas bancarias con responsabilidad generando un valor en beneficio para los clientes y la sociedad.
- **Innovación:** Desarrollo e implementación de nuevos productos, servicios y procesos para mejorar y elevar la productividad y así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

## 2.5 Código de Ética

Éste debe reunir los valores, creencias y reglas morales personales y profesionales que conlleven a una serie de principios de buen comportamiento que permita el manejo de los conflictos. Para la creación de un correcto código de ética se deben tener presentes la ética organizacional, el propósito del código y la aplicación del mismo.

- **Ética Organizacional:** Cada organización es responsable de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la Ética, aplicando e integrando los conceptos éticos a las acciones diarias, estableciendo un sistema de principios de buena conducta y buen vivir. (D'Alessio 2013)

- **Propósito del Código:** El código nos ayuda a tomar decisiones adecuadas ante situaciones complejas. Su propósito es brindarnos apoyo y orientación sobre lo que es ético y apropiado, así como responsabilizarnos ante cualquier falta en nuestro comportamiento y en nuestro trabajo.
- **Aplicación:** El código se aplica a todos los miembros del sector bancario, independiente de su cargo, abarcando a todo el personal; Establece principios generales y expectativas de conducta en el lugar de trabajo. El proceder de manera no conforme con el código puede dar lugar a medidas correctivas o sanciones disciplinarias.

Considerando los componentes anteriormente mencionados, la propuesta de código de ética es la siguiente:

- **Sobre la Discreción:** Se guarda reserva con respecto a la información confidencial o no pública o hechos que sean de conocimiento con motivo al ejercicio, actividades o acciones que puedan comprometer el desempeño de funciones para así evitar que ocurra cualquier tipo de filtración que perjudique al sector bancario, nuestro público y la sociedad en general.
- **Sobre la transparencia.** La Banca Empresarial ejecuta las funciones asignadas brindando la información de carácter público de una manera fidedigna, completa, oportuna, honesta, consistente y legítima para así brindar credibilidad y confianza a nuestros clientes.
- **Sobre el respeto por las personas.** El sector bancario está comprometido con el cliente, siempre pensando en su bienestar y en un trato digno, valorando sus derechos, adoptando políticas y prácticas de prevención y combate a todo tipo de discriminación, acoso, prejuicio y condiciones de trabajo indignas.
- **Sobre la responsabilidad social.** El sector bancario facilita, vigila y cumple con procesos de desarrollo sostenible pensando siempre en las comunidades y grupos de interés.

- **Sobre el profesionalismo.** La banca empresarial está siempre pendiente de vigilar que todos los servicios se presten con la atención adecuada y la mayor disponibilidad, para que así se garantice que la información brindada a los clientes sea completa, seria, veraz y objetiva.
- **Sobre la corrupción.** El sector bancario evita y sanciona cualquier tipo de anomalía como la aceptación u ofrecimiento por o hacia algún funcionario de cualquier actividad no transparente, atentando con los principios éticos y legales que rigen la actividad Bancaria.

## 2.6 Conclusiones

Considerando la evaluación de las visiones, misiones, valores y códigos de ética de las diferentes entidades financieras y extractando lo mejor de cada una de ellas se construyeron las propuestas indicadas en cada sub capítulo y serán los componentes iniciales de la primera etapa del proceso estratégico para este sector.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

Dentro de un proceso de gestión estratégica se hace necesario dar una mirada y explorar el entorno, en aras de identificar y evaluar tendencias o situaciones para con ello detectar, oportunidades y amenazas que permitan de una forma enfocada y objetiva, generar planes de acción o estrategias encaminadas a capitalizar las primeras y minimizar las segundas. Dentro de ello se debe analizar los impactos a) económico-financieros, b) sociales, culturales, demográficos, c) ecológicos y ambientales, d) políticos, gubernamentales y legales, e) tecnológicos-científicos y f) competitividad. Siendo así podremos hacer uso del análisis tridimensional para evaluar acertada y soportadamente 1.) Los intereses nacionales, 2.) El potencial nacional, 3.) Los Principios Cardinales y 4.) La influencia del análisis en el sector a documentar.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

Según un informe de las Naciones Unidas con respecto al año 2014, y teniendo en cuenta los indicios de mejoría de los últimos meses, todo indica que la economía mundial debería tender a retomar la senda del crecimiento, para ubicarse en niveles del 2,8% para el 2014 y de un 3,2% para 2015, comparándolo contra el 2,2% del 2013 (ONU, 2014).

Lo anterior soportado en que si bien la mejoría del año 2013, se puede considerar leve, el hecho que sea consecutiva (dos años creciendo), permite revisar la tendencia a una previsión más optimista. De hecho es evidente el punto de quiebre de la zona euro a su prolongada recesión, paralelo a que paulatinamente Estados Unidos viene fortaleciendo su crecimiento; inclusive algunas de las grandes economías emergentes, destacándose China e India, lograron detener la desaceleración mostrada por sus economías en los dos últimos años y cambiar, aunque moderadamente, a un panorama más favorable, todo esto permitiendo vislumbrar un ambiente menos crítico para el crecimiento de las economías del mundo (ONU, 2014).



Los datos recientes muestran un componente inflacionario controlado a nivel mundial, pero con indicadores aún preocupantes de desempleo. No debemos dejar de lado el impacto que tiene Estados Unidos, en la economía mundial, de hecho sus ajustes fiscales acompañados de la parálisis que el gobierno tuvo que afrontar, causó graves repercusiones en su crecimiento, sin embargo y a pesar de ello, el mercado de trabajo y el sector de la vivienda en los Estados Unidos siguen recuperándose, previéndose que el PIB aumente un 2,5% en 2014. Paralelo a ello y como se afirmó previamente, la zona Euro, muestra perspectivas de crecimiento débiles, que estarán acompañadas de medidas de austeridad fiscal pero encaminado ello a bajar sus tasas de desempleo, que siguen siendo preocupantes. Se prevé que su PIB crezca en un 1,5% para el 2014 (ONU, 2014).

No obstante la volatilidad de la economía mundial, la colombiana cerró el año 2013 con indicadores positivos. De hecho y a pesar que el año 2013, inició con un alto grado de incertidumbre, el propio crecimiento informado por el DANE (2013) que da cuenta que la economía se expandió en un 5,1%, hace ver con mejores luces el 2014. Este indicador de hecho deja ver una economía creciendo por encima de los socios de la Alianza del Pacífico: Chile, Perú y México.

Contrario a los países euro-occidentales, el empleo mostró un comportamiento de mejora, pues el desempleo alcanzó una tasa del 7,8% la más baja desde que se comenzó a medir mensualmente el desarrollo del mercado laboral (ONU, 2014).

Nuevamente el flujo de Inversión Extranjera Directa (IED) siguió su comportamiento positivo como en los últimos años, reportando al 30 de noviembre la suma de US\$ 15.171 millones, con un alto impacto los recursos dirigidos al sector de minería y petróleo en un porcentaje cercano al 80%. La inflación nacional reportada, inferior al 2%, el nivel más bajo en

décadas, y un dólar, con expectativas de tendencia al alza, generó tranquilidad en los empresarios exportadores (DANE, 2013).

No en vano y por ello, las tres más importantes agencias de riesgos –Fitch, Moody’s y Standard & Poor’s– aumentaron el grado de la calificación para Colombia, que reafirma su posición con grado de inversión (Diario La República, 2013).

Es importante señalar que en el PIB la construcción tuvo una alta incidencia en su crecimiento, pues este sector creció el 21,3% en su conjunto, producto de las obras civiles, que variaron el 18,6%, y de edificaciones, con un 24,8%. Resultados ayudados por el programa gubernamental de 100.000 viviendas gratis y el subsidio a la tasa de interés, este último, dinamizó el crédito de vivienda (DANE, 2013).

Causa curiosidad que a pesar de haber sido el 2013 un año complejo para el sector del Agro, por efecto de las protestas y paros campesinos, los bajos precios y la débil rentabilidad, denunciado por el campesinado, la agricultura haya sido la segunda actividad más dinámica. Creció en un 6,6%, teniendo como punta de lanza el café, con una tasa de crecimiento del 41,6% (DANE, 2013).

Como se mencionó previamente, la decisión de la FED de retirar liquidez del mercado, tendrá un impacto importante en el precio del dólar a nivel mundial, fortaleciendo la expectativa que para 2014, deberemos seguir viendo más devaluación del peso que su revaluación (Banco de la República, 2013).

No obstante estos signos positivos, el país no debe descuidar sectores que no han marchado tan bien, entre ellos la industria. Según Fedesarrollo (2013) el sector industrial para el 2014 debe comenzar a mostrar signos positivos de crecimiento, inclusive el último trimestre muestra un indicador de crecimiento por encima del 5%.

### **3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Interés Nacional (MIN)**

Teniendo por cierto este panorama mundial, regional y nacional, podemos construir la Matriz del Interés Nacional (MIN), partiendo del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 (DNP, 2012), soportada y representada así:

- Convergencia y desarrollo regional
- Crecimiento sostenible y competitividad
- Consolidación de la paz
- Relevancia internacional (Inserción productiva a los mercados internacionales)

#### **1.- Convergencia y desarrollo regional**

Colombia es un país heterogéneo, con diferentes niveles de desarrollo regional y condiciones culturales y sociales diversas. Como toda América Latina, presenta brechas en el desarrollo de sus territorios. Siendo uno de los mayores desafíos lograr niveles de crecimiento y desarrollo socioeconómico sostenibles. El solo hecho de contar con Plan de Desarrollo con enfoque regional, debería permitir formular políticas públicas acordes con las características y capacidades de cada región.

#### **2.- Crecimiento sostenible y competitividad**

Si bien el crecimiento económico no es garantía para alcanzar los objetivos de reducción de pobreza e inequidad, sí es un requisito fundamental para alcanzarlos. Para la primera década del siglo XXI, el crecimiento promedio fue del 4.01%, a pesar de los impactos del narcotráfico y los grupos armados ilegales. La debilidad del crecimiento económico ha estado asociada históricamente al rezago en la inversión en infraestructura pública (como se verá con alguna especificidad más adelante), que ha afectado y siguen de manera escandalosa la competitividad de la economía (caso puntual de los costos de transporte en Colombia). El reto para este país es crecer de manera sostenible a tasas superiores al 6% anual, para lo cual el Gobierno ha previsto

fortalecer: (1) la innovación; (2) la política de competitividad y de mejoramiento de la productividad; y (3) la dinamización de sectores “locomotora” (DNP, 2012).

### **3.- Consolidación de la paz**

No puede haber crecimiento sostenible y de inclusión si no se puede garantizar el Estado de Derecho en todo el territorio nacional. La seguridad a los ciudadanos y el funcionamiento eficaz de la justicia, son ejes sobre el que debe versar el fin último de lograr una paz que ha sido esquiva para Colombia. El ver resultados como que el secuestro extorsivo haya disminuido en niveles del 90%, los actos terroristas en más de 80% y las acciones subversivas en un 64%, hablan de una política en busca de ese objetivo que debe ser no Gubernamental sino Nacional. Es por ello que la historia nos ha venido enseñando, después de muchas muertes innecesarias, que el problema de inseguridad no solamente pasa por el actuar de nuestras Fuerzas Militares, sino que también debe ir acompañada del esfuerzo de todas las instituciones del Estado, las cuales por múltiples situaciones no han actuado de manera coordinada, dilatando una solución cierta y duradera al conflicto armado que ya pasa de largos, violentos e inhumanos 50 años (DNP, 2012).

### **4.- Relevancia internacional (Inserción productiva a los mercados internacionales)**

Colombia con una disciplina casi férrea ha logrado satisfactoriamente introducirse en la economía global, maximizando los beneficios que tiene de ciertos accesos preferenciales a algunos mercados, lo cual ha facilitado el atraer nuevas y más inversiones, logrando de alguna manera ir actualizando el aparato productivo del país al incorporar nuevas tecnologías que le han ido permitiendo hacer más competitivos sus productos y no necesariamente los que tradicionalmente ha exportado.

Colombia ha venido actualizando su normatividad para facilitar el tránsito de mercancías, ha flexibilizado la tramitología en los procedimientos para importaciones y exportaciones, junto a una mejor dinámica de su aduana, entre otros. Sin embargo el país sigue viendo atónito como los

costos de transporte son un 35% más elevado que el promedio de Latinoamérica para exportar y un 21% para importar, con su consecuente y obvio efecto en la competitividad de nuestros productos. Seguramente es por ello que se debe seguir intensificando el trabajo en pro de tener: Una política arancelaria para promover la transformación productiva, la implementación sin atropellos y concesiones de acuerdos internacionales, al tiempo de mantener políticas e incentivos a la promoción de la inversión extranjera y la misma nacional (FEM, 2011).

Tabla 4. *Matriz del Interés Nacional (MIN) de Colombia*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
Convergencia y Desarrollo Regional		Alianza del Pacífico, Brasil y Países con TLC firmado	Venezuela	
Crecimiento Sostenible y Competitividad		EEUU, China y Alianza del Pacífico	Brasil	
Consolidación de la Paz		EEUU, Venezuela y Ecuador		
Mayor relevancia internacional de Colombia en los mercados internacionales			Alianza del Pacífico, Brasil y Países con TLC firmado	

Matriz del Interés Nacional (MIN) de Colombia

### 3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional corresponden al análisis interno del país. Se analizarán los siete dominios: 1.) Demográfico; 2.) Geográfico; 3.) Económico; 4.) Tecnológico y Científico; 5.) Histórico, Psicológico y Sociológico; 6.) Organizacional y Administrativo y 7.) Militar (D'Alessio, 2013).

#### a. Demográfico

Se calcula que al cierre de 2013, Colombia alcanzó una población cercana a los 48.3 millones de personas, con un crecimiento vs 2012 del 1,4%. Se mantiene la participación

mayoritaria de la población femenina con el 51% del total, frente a los hombres que son el 49.18%. Con ello se tiene una densidad de población moderada, de 42 habitantes por Km<sup>2</sup> (DANE, 2013).

Con estos datos Colombia se ubica como el tercer país más poblado en Latinoamérica, después de México y Brasil. Como resultado del conflicto armado en el país, existe una población emigrante de alrededor de 2 millones en el exterior. Los últimos estudios de calidad de vida y superación de la pobreza sugieren que con las mejoras económicas generadas a partir del 2000, se han mejorado los estándares de vida de su población.

Según los indicativos del (DANE, 2013), Colombia tiene 26 ciudades con una población superior a los 200,000 habitantes. A continuación se identifican las más importantes:

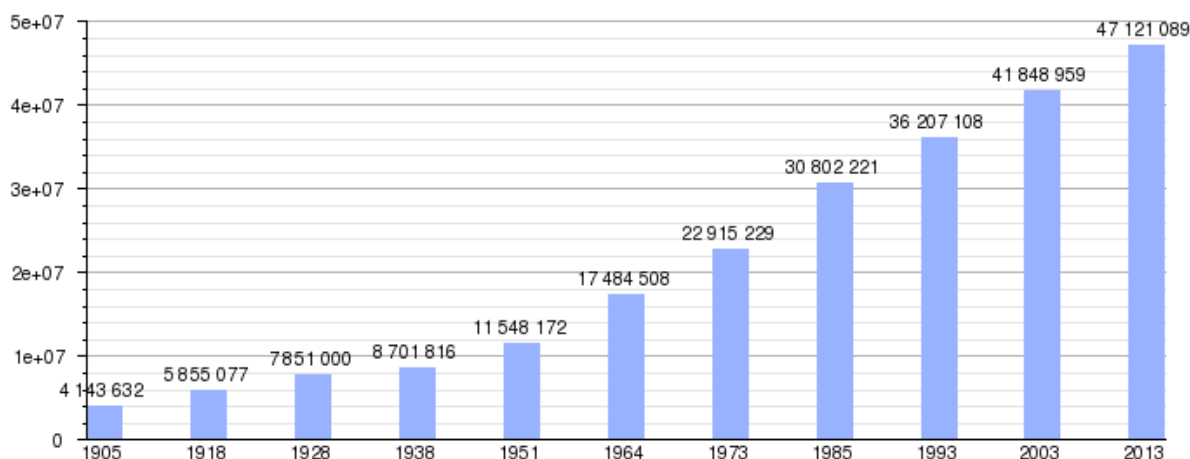
Tabla 5. *Ciudades con población mayor a un millón de habitantes*

PUESTO	CIUDAD	POBLACION	REGION
1	Bogotá, D.C.	8.9 millones	Región Andina
2	Medellín	3.4 millones	Región Andina
3	Cali	3.1 millones	Región Andina
4	Barranquilla	2.0 millones	Región Caribe
5	Cartagena	1.1 millones	Región Caribe
6	Cúcuta	1.1 millones	Región Andina

Nota. Tomado de: DANE 2013

De igual manera se calcula que 74% de la población colombiana habita en zonas urbanas y el restante 26% en la zona rural.

Factor potencial: Se tiene un país en crecimiento poblacional con indicadores de mejoramiento en su calidad de vida, que lo convierten en una fortaleza para el sector bancario en estudio para lograr el incremento de bancarización.



*Figura 3.* Evolución demográfica de Colombia entre 1905 y 2013  
Tomado de: DANE (2013). Censos de Población y Vivienda y Proyecciones de Población

### **b. Geográfico**

Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica, que le permite hacer de enlace entre los países del norte y del sur de América. Posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico, de las cuales 1600 km se encuentran en el mar caribe y los 1300km restantes en el Océano Pacífico, al tiempo de contar con 6.342 km de fronteras terrestres. Su extensión terrestre de 1'141.748 Km<sup>2</sup> lo hace el cuarto en tamaño entre los países de Suramérica, el séptimo en América y el vigésimo quinto del mundo (Agencia Central de Inteligencia, 2012).

La topografía de alta montaña colombiana ha impedido el desarrollo de obras de infraestructura que comuniquen de manera eficiente las diversas regiones del territorio, implicando que los corredores viales que unen los centros de producción con los puertos marítimos sean de alta vulnerabilidad a deslizamientos de tierra en las zonas montañosas, pero que al mismo tiempo se convierten en una oportunidad para grandes inversiones de capital. Factor Potencial: Su privilegiada posición geográfica sobre los dos océanos es una fortaleza de crecimiento comercial y la posibilidad que se abre para proyectos de infraestructura terrestre lo hacen atractivo para la Inversión. Factores Potenciales que lo convierten en un Fortaleza.

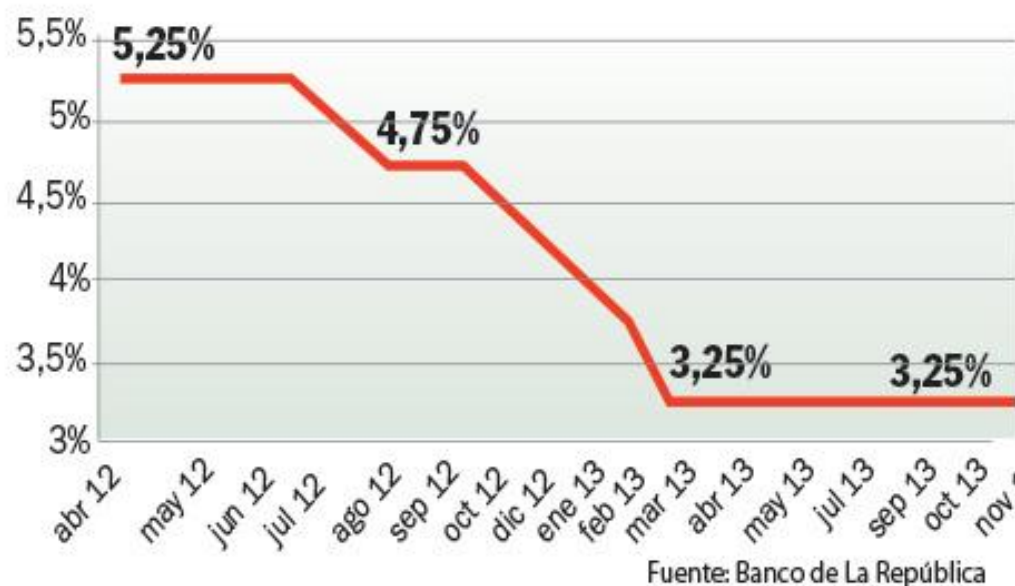
### c. Económico

Buena parte del año 2013 estuvo marcada por la incertidumbre. La economía arrancó con tendencia a la desaceleración, que venía desde finales de 2012, debido al debilitamiento económico del mundo desarrollado. En Colombia, los efectos más notorios fueron el aumento en las tasas de los títulos de deuda pública (TES), con su impacto en las tasas comerciales de los créditos, al tiempo que las acciones experimentaron caídas en sus valores de cotización acompañada con una alza en el precio del dólar (Banco de la República, 2013).



*Figura 4.* Evolución tasas de interés de la FED  
Tomado de: Banco de la República. Publicaciones e Investigación. 2014.





*Figura 5.* Evolución tasas de interés Banco de la República de Colombia  
Tomado de: Banco de la República. Publicaciones e Investigación. 2014.

A pesar de tal incertidumbre el año 2013 trajo reducción en la tasa de desempleo. De hecho, ésta, al cierre de octubre, llegó al 7,8%, la más baja desde que el (DANE, 2013) hace una medición mensual. Otra variable macro muy importante fue la inflación, que sigue controlada y con expectativas a la baja. Éste ha de interpretarse como un logro importante, haciendo sobresalir a Colombia en el contexto latinoamericano.

Respecto a 2014 se espera un crecimiento del 4,6%, sin provocar presiones inflacionarias. Esto basado en primera instancia por la reactivación económica en Estados Unidos, el principal socio comercial del país. De hecho se ha de tener en cuenta que el (FMI, 2013) calcula que Estados Unidos crecerá un 2,6% el próximo año, frente al 1,6% de 2013, que aunque aún es lenta muestra signos de recuperación importante.

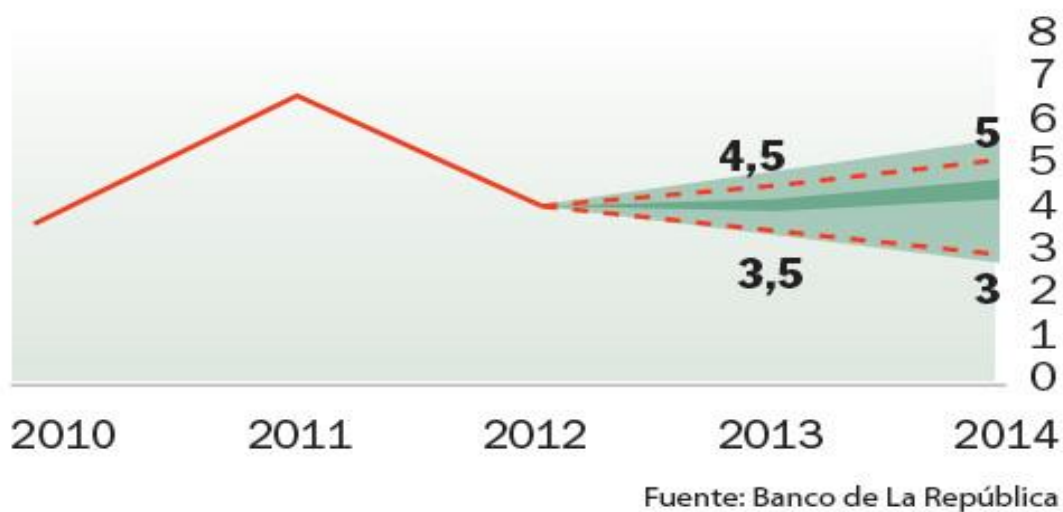


Figura 6. Pronóstico del PIB en Colombia (Porcentaje)

Tomado de: Banco de la República. Publicaciones e Investigación. 2014.

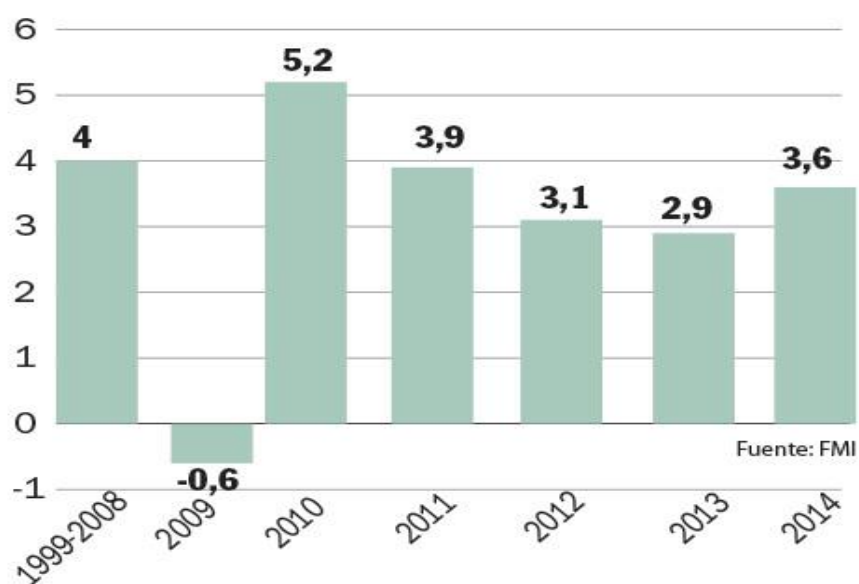


Figura 7. Crecimiento del PIB mundial

Tomado de: Banco de la República. Publicaciones e Investigación. 2014.

Se proyecta que los sectores de mejor dinámica, construcción de vivienda e infraestructura tendrán los mayores impactos positivos para el 2014, pues tiene consecuencias directas no solamente en sus insumos materiales, sino también impactando la generación de mano de obra e incentivando porque no decirlo el mercado de capitales. Las proyecciones muestran

requerimientos de recursos de capital por 8 billones de pesos, que tendrán que proveer el sistema financiero y el mercado de valores. Factor Potencial: Una economía con tasas de crecimiento estable y permanente son factores que convierten a la economía colombiana en una de las principales fortalezas de país y de posible impacto positivo para el sector bancario.

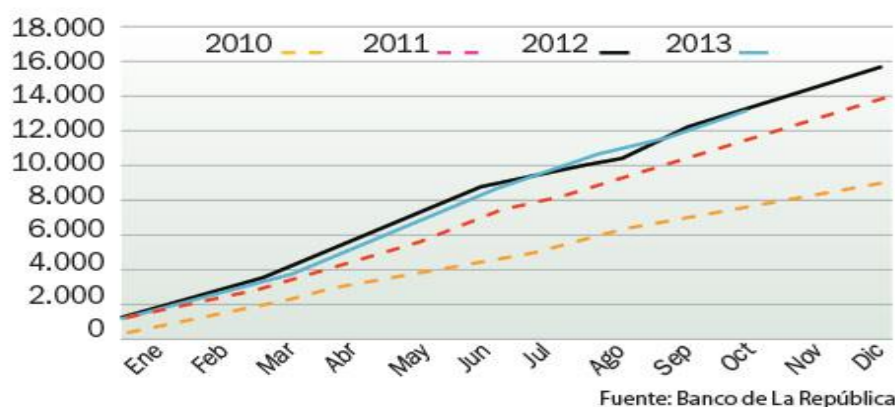


Figura 8. Inversión extranjera directa en Colombia  
Tomado de: Banco de la República. Publicaciones e Investigación. 2014.

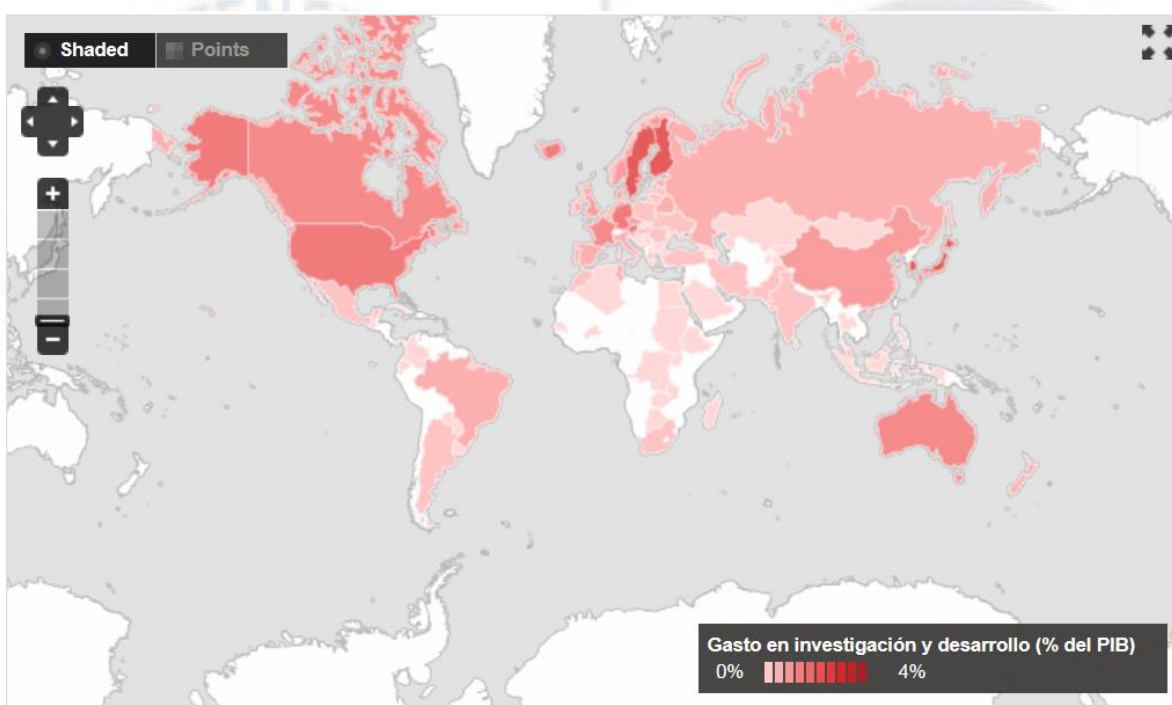
#### d. Tecnológico

La innovación tecnológica, promueve el crecimiento industrial y ayuda a mejorar los niveles de vida de la población.

Colombia es uno de los países de América Latina con menor presupuesto estatal para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, apenas el 0,5 % de su Producto Interno Bruto. En Suramérica, el país con mayor presupuesto para este rubro es Venezuela, con el 2%; le siguen Brasil, con el 1,3%, y Chile, con el 1% (FMI, 2013).

El principal problema de Colombia ha sido la volatilidad de la asignación de recursos, que disminuyen de acuerdo con las prioridades de los programas estatales, de hecho podríamos decir que su baja capacidad para aplicar la tecnología, obedece probablemente a la necesidad de solucionar otros problemas, para la solución de urgencias y no para el desarrollo tecnológico y la investigación. Igualmente, los recursos asignados para la investigación y el desarrollo en

Colombia son empleados tanto para la capacitación y la formación de investigadores, como para la investigación misma. Este aspecto reduce la inversión en los proyectos, lo que disminuye el potencial desarrollo de la investigación, impidiendo que Colombia avance en romper su rezago tecnológico. Factor Potencial: Debilidad: El rezago en materia tecnológico se percibe como una debilidad para el sector bancario colombiano ya que impide que el país acceda de manera más rápida a avances en ciencia que podrían facilitar de mejor manera su crecimiento económico, cultural y social.



*Figura 9.* Gasto en investigación y desarrollo en el mundo (% del PIB)

Tomado de: Banco Mundial. Datos. Ciencia y Tecnología. Indicadores de desarrollo mundial. 2014.

#### **e. Histórico, psicológico y sociológico**

Hacia final de los años 50, Colombia era un país eminentemente rural. La exclusión de otras ideologías políticas en el manejo del país, hizo que continuaran los problemas sociales, económicos y políticos, de manera que surgieron grupos guerrilleros guiados por los nuevos rumbos ideológicos, fue así como nació en 1964 las Fuerzas Armadas Revolucionarias de

Colombia (FARC) y un año después el Ejército de Liberación Nacional (ELN), que hoy en día perduran. Efecto de esa guerra, Colombia es hoy en día, el país con mayor cantidad de desplazados internos en el mundo. Incluso como dato referente, cerca de 5 millones de personas han sido desplazadas a causa del conflicto armado interno (Jaramillo Uribe, Jaime, 1979).

La historia reciente de Colombia y efecto de programas gubernamentales en busca de la paz, ha permitido la desvinculación del conflicto bélico de más de 60.000 guerrilleros y paramilitares, ayudado ello también por el fortalecimiento de sus Fuerzas Militares. Incluso se puede afirmar el logro en la disminución de la tasa de homicidios que pasó de la anterior década a la presente de 70 a 31 muertes intencionales por cada 100.000 habitantes (Ministerio Nacional de Defensa, 2013). No obstante ello se debe seguir haciendo un seguimiento al surgimiento y fortalecimiento de las denominadas bandas criminales (Bacrim), soportadas financieramente por el lucrativo e ilegal negocio del narcotráfico. Desde 2012, el gobierno actual desarrolla un proceso de paz con la guerrilla de las FARC-EP con el objetivo de encontrar una salida política al conflicto armado en Colombia. Factor Potencial: Para el sector bancario colombiano, el tener un conflicto armado interno y zonas del país de difícil acceso debido a esta situación, es una debilidad.

#### **f. Gobierno**

Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales. La Constitución vigente fue adoptada en 1991 como "norma de normas." Son ramas del poder público, la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines. Figura 10 (Gobierno en línea, 2013). El Poder Ejecutivo: El Presidente de la República es Jefe de Estado y de Gobierno y suprema autoridad administrativa. El Poder Legislativo: Corresponde al Congreso de la República reformar la Constitución, hacer leyes y ejercer control político sobre el gobierno y la

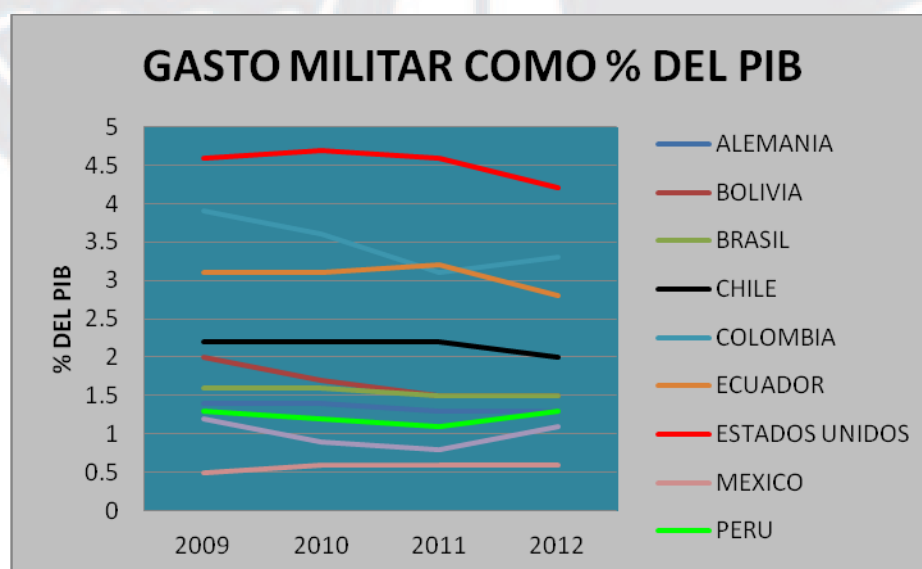
administración. El Poder Judicial: La Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, los Tribunales y los Jueces, administran justicia. También lo hace la justicia penal militar. Existen adicionalmente organismos de control autónomo e independiente, como el Ministerio Público (Procuraduría General de la Nación y Defensoría del Pueblo) y la Contraloría General de la República que tiene a su cargo la vigilancia de la gestión fiscal y el control de resultados de la administración (Banco de la República, 1991). Factor Potencial: Para el sector bancario colombiano, el tener una democracia estable y un aparato legislativo, judicial y de Control en funcionamiento, se percibe como una fortaleza por la estabilidad que le da al desarrollo del país y al sector en estudio.



Figura 10. Estructura del Estado  
Tomado de: Ministerio de Defensa Nacional 2012

### g. Militar

Las Fuerzas Militares de Colombia son el conjunto de instituciones castrenses que se encargan de la defensa del territorio colombiano en cuanto a su espacio aéreo, terrestre y marítimo; están bajo el planeamiento y dirección estratégica del Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia; que a su vez está conformado por Ejército, Armada y Fuerza Aérea. Aunque constitucionalmente, a la Policía se le da un carácter de un cuerpo civil armado, hacen parte de la estructura general de la Fuerza Pública. A hoy se tiene una Fuerza Pública incluyendo personal de la Policía Nacional de 487,164 Mujeres y 468,432 Hombres. Factor Potencial: Fortaleza: La importancia que en los últimos años se le ha dado al aparato militar se tiene como una fortaleza para el sector bancario colombiano, pues se están brindando condiciones de seguridad a la inversión, al libre tránsito, entre otros, que antes no se tenían (Agencia Central de Inteligencia, 2012).



*Figura 11.* Gasto militar como % del PIB  
Tomado de: Banco Mundial 2014.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Son la base de la política exterior. Son cuatro y son los que debe hacer una Nación para alcanzar sus objetivos, a saber: 1.) Influencia de terceras partes; 2.) Lazos pasados y presentes; 3.) Contrabalance de intereses y 4.) Conservación de los enemigos. La finalidad de este análisis es entender el comportamiento observado en el sistema del Estado (D'Alessio, El Proceso Estratégico, 2013)

#### **a.) Influencia de terceras partes**

Históricamente y actualmente Estados Unidos sigue siendo la tercera parte de mayor influencia en Colombia, pues es su principal y más diversificado socio comercial. El intercambio e influencia pasan por temas de derechos humanos, medioambiente, energía, ciencia y tecnología. La firma del TLC con Estados Unidos abre a Colombia el mercado más grande del mundo en bienes y servicios, con más de 308 millones de habitantes con un ingreso per cápita anual de US\$47.000 (Agencia Central de Inteligencia, 2012). Hoy día Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones Colombianas, tasadas al cierre de 2013 en US\$58.829 millones, con el 31,4% de las mismas, es decir, US\$18.472 millones TLC garantiza una desgravación total y permanente de todas las mercancías colombianas que se exporten a ese país y un mayor acceso del aparato productivo colombiano a la adquisición de bienes de capital. Es de suponerse que el efecto debería ser un incremento de competitividad para todo el aparato productivo nacional tanto industrial como agropecuario y un beneficio especial para las Pymes.

Si bien el intercambio comercial con nuestro vecino tradicional Venezuela ha caído a niveles de US\$2,000 millones después de haber alcanzado cifras cercanas a US\$15,000 millones (Agencia Central de Inteligencia, 2012), y a pesar de la crisis económica y la inestabilidad política de Venezuela, sumados a la falta de garantías de pagos a los exportadores, no se puede olvidar la interdependencia cultural, política, económica e histórica de los dos países, pues no en



vano en los últimos años ambos gobiernos han sumado esfuerzos para fortalecer las relaciones bilaterales, a través de la firma de 16 convenios de cooperación en donde el tema central es la infraestructura.

En los últimos dos años ha venido tomado fuerza la influencia de nuevos socios con capacidad de considerarse terceras partes, como Chile, México y Perú. Se debe tener en cuenta que Chile es el segundo comprador con una participación de 8,7% sobre las exportaciones colombianas, lo cual es una oportunidad que se puede potencializar con futuros acuerdos comerciales como la Alianza del Pacífico y la integración del MILA entre otros.

#### **b.) Lazos pasados y presentes**

A hoy nuestras relaciones con los países vecinos han venido transformándose paralelo a los cambios y desarrollos de cada uno de ellos. El esquema comercial de Colombia ha ido en la vía de internarse de una manera más agresiva en el ámbito mundial, sin afectar nuestras relaciones políticas, salvo las discrepancias generadas con Nicaragua por efecto del diferendo limítrofe y la sentencia de la Corte Internacional. Ello ha permitido fortalecer nuestras relaciones regionales, mitigando la alta Concentración en socios comerciales y los de Tercera Parte, mencionados en el literal anterior, exponiendo al País a:

- ✓ Menor crecimiento económico
- ✓ Más volatilidad en las exportaciones
- ✓ Vulnerabilidad a riesgos de nuestros socios

Con esta transformación los lazos presentes y futuros seguirán permitiendo el fortalecimiento de Colombia como tercera economía en Latinoamérica, pues estará:

- Generando e impulsando una mayor oferta exportable
- Incrementando el acceso a nuevos socios comerciales

- Ampliando la presencia comercial de Colombia

Es importante mencionar la firma de la Alianza del Pacífico (Perú, Chile, México y Colombia), que eliminará el 92% de los aranceles entre sus miembros, permitiendo a cada uno acceder al 50% del comercio total de América Latina y el Caribe. Esta alianza se convertiría en la octava economía y la séptima potencia exportadora a nivel mundial. En América Latina y el Caribe el bloque conforma el 36% del Producto Interno Bruto (PIB), concentra el 50% del comercio total y atrae el 41% de los flujos de inversión extranjera directa que llegarían a la región. México, Chile, Colombia y Perú suman una población de 212 millones de personas con un PIB per cápita promedio de 10,000 dólares. Lo que lo convierte una gran oportunidad para llevar a cabo dicha alianza en el mediano plazo. (Alianza del Pacífico, 2014).



Figura 12. Acuerdos Comerciales Vigentes al año 2000  
Tomado de: Alianza del Pacífico 2014



Figura 13. Acuerdos Comerciales Vigentes al año 2014  
Tomado de: Alianza del Pacífico 2014

### c.) Contrabalance de Intereses

Se hace necesario a través de alianzas buscar objetivos comunes, que a su vez al hacerles seguimiento sean comparables, de forma que se puedan ir evaluando los avances o rezagos de cada país (D'Alessio 2013). Para la muestra están los Objetivos de Desarrollo del Milenio que aparecen en la Declaración del Milenio, adoptada por la Asamblea General de la ONU y donde se reafirmaron los ocho objetivos a alcanzar para el año 2015.

Tabla 6. Objetivos de Desarrollo del Milenio

OBJETIVO	ACTIVIDADES
1.- Erradicar la pobreza extrema y el hambre	Reducir a la mitad el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día. Reducir a la mitad el porcentaje de personas que padecen hambre
2.- Lograr la enseñanza primaria universal	Velar por que todos los niños puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.
3.- Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.	Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza para 2015
4.- Reducir la mortalidad infantil.	Reducir en dos terceras partes la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años.
5.- Mejorar la salud materna.	Reducir la tasa de mortalidad materna en tres cuartas partes.
6.- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.	Detener y comenzar a reducir la propagación del VIH/SIDA. Detener y comenzar a reducir la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves.
7.- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.	Incorporar los principios de desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales; invertir la pérdida de recursos del medio ambiente. Reducir a la mitad el porcentaje de personas que carecen de acceso al agua potable. Mejorar considerablemente la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios para el año 2020.
8.- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.	Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio. Ello incluye el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos y la reducción de la pobreza, en cada país y en el plano internacional. Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados. Ello incluye el acceso libre de aranceles y cupos para las exportaciones de los países menos adelantados, el programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados y la cancelación de la deuda bilateral oficial y la concesión de una asistencia oficial para el desarrollo más generosa a los países que hayan mostrado su determinación de reducir la pobreza. Atender a las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo. Encarar de manera general los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo. En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo. En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo. En colaboración con el sector privado, velar por que se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular, los de las tecnologías de la información y de las comunicaciones. Así como también los fines de la organización de las Naciones Unidas (ONU).

Nota. Tomado de Departamento Nacional de Estadísticas (ONU 2013b)

Desde la firma de este compromiso a hoy, América Latina si bien ha logrado avances significativos en los puntos 4, 5 y 6 aún falta mucho camino por recorrer para llegar al fin deseado.

La realidad se ve acentuada por una América Latina llena de contrastes, en donde se tienen a los hombres más ricos del mundo por un lado, pero también se encuentran zonas en donde la gente no recibe los servicios más básicos. Ingredientes más que suficientes para el desarrollo y generación de programas y estrategias que sean sostenibles en el largo plazo, viables financiera y socialmente. Esta es una oportunidad que no se puede dejar de lado, menos cuando se puede lograr una rentabilidad en el proyecto que va de la mano con un positivo impacto social.

#### **d.) Conservación de los enemigos**

En Colombia, el sector bancario sumamente importante para el desarrollo del país. Es el sector que está atento a las inversiones del mercado local y de las posibles inversiones extranjeras. Sin embargo, en los últimos años en Colombia se han desarrollado y ganado un lugar importante en el sector los corresponsales no bancarios (según la Superintendencia Financiera de Colombia son establecimientos no bancarios que ofrecen servicios financiero. Pueden ser personas naturales o jurídicas, dueños de establecimientos de comercio que prestan este servicio a habitantes de regiones o lugares donde las entidades financieras tradicionales no tienen cobertura o presencia. Ejemplo supermercados, droguerías, panaderías, etc.). Estos establecimientos son considerados enemigos del sector en estudio debido al impacto en la captación de capitales. Estos corresponsales no bancarios, por otro lado, ayudan a desarrollar el sector e identificar oportunidades no satisfechas por el sector bancario tradicional llegando a personas y lugares no cubiertos lo cual mejora la calidad de vida de los clientes ya que evitan movilizaciones o desplazamientos a otras zonas para realizar operaciones bancarias con mayor agilidad. Es por esta razón que dada la definición de conservación de los enemigos (D'Alessio 2013), estos

establecimientos deben ser cuidados cautelosamente ya que ayudan al desarrollo del sector obligando al sector bancario a desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan necesidades que se presentan en el sector (Asobancaria, 2014).

Adicionalmente, otro enemigo a conservar son los bancos de otros países que ya están llegando a Colombia. Actualmente la entrada de bancos extranjeros en Colombia como el Itaú (Brasil), BBVA (España), Citibank (EEUU), generan el desarrollo del sector ya que elevan las exigencias a un sector de clase mundial. Algunos bancos verán estos enemigos como una amenaza, sin embargo aquellos bancos que vean esta situación como una oportunidad de aprendizaje, desarrollo e innovación, serán los que sobrevivan a un mercado cada vez más internacional y global. Factor Potencial: La entrada de más Banca Extranjera, obliga a innovar en desarrollo y nuevas tecnologías de servicio al Cliente y portafolio de productos novedosos por lo que se ve como una debilidad para el sector bancario colombiano el cual se tendrá de adaptar a esta condición de mercado.

#### **3.1.4 Influencia del Análisis en el Sector Bancario**

Revisando los argumentos y la situación que se deriva de lo analizado en la evaluación externa, se vislumbra un alto potencial para el sector bancario al encontrar un país en crecimiento, por encima de sus vecinos, con unas tasas de interés de intervención que hace viable el ofrecer productos al que pueda acceder de manera sostenible el empresariado. Como consecuencia natural, se ve un potencial para financiar obras de infraestructura que si bien pueden estar supeditadas a las grandes empresas y firmas, dan cabida también a las Pymes, pues son en muchos casos a quienes las primeras subcontratan para sus labores. Inclusive el apoyo vía financiación a estas empresas, hace posible y creíble una mayor bancarización al aumentar el empleo formal, permitiendo que una mayor población, hoy no bancarizada, acceda de una mejor y más fácil manera a la banca, para hacer uso de sus productos y servicios.

Sin embargo, se enfrentan a grandes retos pues el país se vuelve cada vez más atractivo, como ya lo viene siendo, a la entrada de entidades financieras foráneas que ven un potencial de crecimiento importante para sus portafolios de negocios, fortaleciendo y globalizando aún más el país ante el ingreso de mayores capitales, lo que debería generar una mayor competencia por la “agresividad” de tasas y servicios de valor agregado, que deberían tener como beneficiario final al público en general.

### 3.2 Análisis Competitivo de Colombia

El diamante de la competitividad de las naciones de Porter, muestra los cuatro atributos genéricos que determinan la ventaja nacional para competir. (Porter 1990)



Figura 14. Diamante de Porter

Tomado de: “The Competitive advantage of Nations: With a new introduction”. M. E. Porter

#### 3.2.1 Condiciones de los Factores

Entiéndase por condiciones de los factores, la situación actual del país en cuanto a sus factores de producción, tales como recursos e infraestructura, factores que le permite entrar a competir en cualquier industria.

Colombia es la única nación de América del Sur que tiene costas en el Océano Pacífico y en el Mar Caribe. El área total de Colombia es de 2.129 748 km<sup>2</sup>, sumado territorio continental y

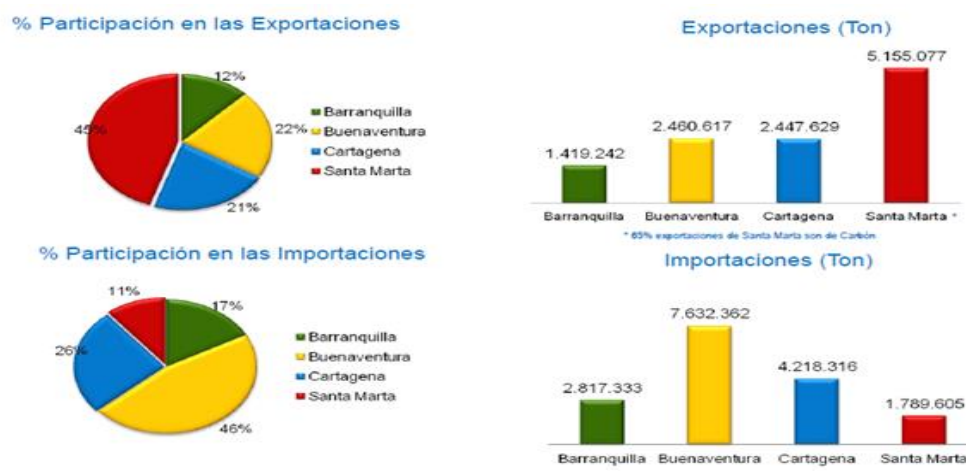
aguas marítimas. El territorio continental de Colombia es de 1.141.748 km<sup>2</sup> y las aguas marítimas de 658.000 km<sup>2</sup>, de los cuales 339.500 km<sup>2</sup> corresponden al mar Caribe y 318.500 km<sup>2</sup> al Océano Pacífico. Colombia posee 2.900 kilómetros de costa marítima, de los cuales 1.600 kilómetros corresponden al Mar Caribe y 1 300 kilómetros al Océano Pacífico. Las aguas colombianas en el Mar Caribe abarcan una extensión de 658.000 km<sup>2</sup>. Las aguas del océano Pacífico colombiano alcanzan una extensión de 339.500 km<sup>2</sup>. (FEM, 2011).

Colombia presenta un atraso en infraestructura vial. Existen deficiencias o carencias en puentes, aeropuertos, puertos marítimos, transporte fluvial y ferrovías. En respuesta a esta situación y ante el crecimiento económico y la apertura comercial, se han hecho esfuerzos por mejorar la infraestructura del país, aumentando la inversión en grandes proyectos. Cabe destacar, entre ellos, la Ruta del Sol, autopista que optimizará la conexión entre el centro del país y la Costa Atlántica; la Troncal Bogotá-Buenaventura, que incluye el túnel vehicular más largo de América Latina y permitirá conectar la capital con el principal puerto sobre el Pacífico; y la Transversal de Las Américas, en la costa Caribe, entre otras grandes obras. Colombia es el país de la región que más invierte en infraestructura, solo superado por Brasil. El 3.1% del PIB va a inversión en Infraestructura. Inclusive para facilitar estas inversiones, se expidió la ley de APP (Alianzas Público Privadas), al tiempo que el Gobierno está apalancando obras con vigencias futuras hasta 2030 por más de 40 billones de pesos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012).

### **Infraestructura Marítima**

El sistema portuario colombiano, privatizado en la década de 1990, está conformado por aproximadamente 122 instalaciones. Existen las sociedades portuarias regionales de Buenaventura (principal puerto marítimo de Colombia), Barranquilla, Tumaco, Cartagena y Santa Marta. Hay otras nueve sociedades portuarias para servicio público, siete sociedades portuarias

privadas, cuarenta y cuatro muelles homologados y diez embarcaderos para pequeñas embarcaciones, entre otras menores.



**Figura 15. Participación Exportaciones/Importaciones – Puertos principales**

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Comercio de Colombia. Proexport Colombia. Herramientas para el Exportador Colombiano

### **Infraestructura Aeroportuaria**

El sistema aeroportuario colombiano cuenta con alrededor de 590 aeropuertos y aeródromos entre públicos y privados, de los cuales trece son internacionales. El principal terminal aéreo del país es El Dorado de Bogotá, que con alrededor de 20 millones de pasajeros transportados al año es uno de los aeropuertos de mayor dinámica en América Latina.





Figura 16. Perfil de atención de aeropuerto El Dorado  
Tomado de: Ministerio de Comercio, Industria y Comercio de Colombia

### Infraestructura Terrestre

El Sistema de la Red Nacional de Carreteras se compone por la Red Primaria (Grandes Autopistas, a Cargo de la Nación), Red Secundaria (a cargo de Departamentos) y Red Terciaria (compuesta por Carreteras terciarias o Caminos interveredales, a cargo de los Municipios). La Red de Carreteras colombiana es de 166.500 km, el 91% es administrado por el Estado y el restante 9% está concesionado a Privados.

Los cálculos indican que Colombia tiene 9 km de vías por cada Kilómetro cuadrado de Área y que por cada millón de habitantes en el país existen 309 km de vías pavimentadas, siendo que el patrón internacional de naciones con Ingresos Medios Bajos es de 683 km, algo que deja mucho que desear para enfrentar de manera más sólida los retos que implican las firmas de Acuerdos Comerciales, pero al mismo tiempo el entendimiento de porque la Infraestructura Terrestre se vuelve una de las “locomotoras” para apoyar el crecimiento económico del país.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Según Porter (2013) las condiciones de la demanda son las que desarrollan un sector industrial. Son de alguna manera las que generan una necesidad de incrementar la innovación y la competitividad del sector. Al tener una demanda interna con unas determinadas características que pueden ser en principio muy particulares y hasta consideradas como una debilidad para el país, éstas pueden terminar siendo unas ventajas competitivas del sector y en algunos casos del país.

El consumo en Colombia en los últimos años se ha caracterizado por preferencia de precios bajos en marcas reconocidas y de tradición (Diario La República, 2014). Es por esta razón que la demanda cada vez está más inclinada en la innovación y la excelencia en el servicio al cliente. Esto es lo que puede generar un cambio en el consumo y puede generar una disposición mayor a un precio mayor en búsqueda de mayor calidad de estatus.

Sin embargo, como está calculado por la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO, 2013), el 40% de los ingresos de los hogares está destinado al pago de deudas. Por lo que la cercanía y la importancia del sector bancario en Colombia han sido y seguirán siendo de gran importancia en el mercado colombiano.

Por el lado de la tecnología, los consumidores cada vez están más conectados, pero más maduros y exigentes en el uso de la misma. Todo debe ser percibido en aras de hacer la vida más sencilla.

Por otro lado, en los últimos años se ha incrementado el nivel de endeudamiento financiero de los hogares en Colombia vía la expansión de tarjetas de crédito y nuevos créditos sobre todo a consumidores de bajos recursos.

En cuestión de demografía, el consumidor financiero tiene un promedio de edad aproximado de 36 años versus un promedio nacional de 28 años. El nivel de ingreso es de 2,5 salarios mínimos comparado contra los 1,7 salarios mínimos del país. El 64% son hombres contra 49% de la población. Es casado y tiene casi dos hijos, en esto si es muy similar al promedio nacional. El 87% vive en ciudades comparado contra el 77% de la nación (DANE, 2013).

En cuestión del uso del sector bancario, el consumidor colombiano lo usa para facilitar las transacciones (pago y créditos), sin embargo considera que este sector vía bancos es muy costoso en las transacciones a realizar así como las tasas de interés. Otro uso muy importante es que los consumidores ven a este sector como una ayuda para cumplir sus sueños de largo plazo. Los colombianos sueñan a largo plazo con estudiar, viajar, tener carro y tener casa propia; a corto plazo son la tecnología y la ropa. Es por esta razón que en un estudio realizado por el Estudio Colombiano de Valores en el que se evalúa la satisfacción con la vida, un colombiano usuario del sector bancario tiene un nivel de 7,5 sobre 10, esto es un 12% más que uno que no usa este sector (Diario Portafolio, 2014).

El consumidor que usa el sector bancario, es considerado en el mercado como una persona que tiene estabilidad económica y es también sinónimo de éxito. Es por esta razón que en muchos establecimientos y hasta en embajadas que solicitan visa para turistas es un requisito indispensable presentar la historia crediticia o de manejo financiero. El uso del sector bancario se considera a veces aspiracional, es más, dentro del mismo sector, el color de tarjeta o ventanilla que usa es un valor agregado adicional.

Cada vez se considera más una necesidad indispensable el uso del sector bancario en el día a día de los colombianos. La seguridad que brinda, la reducción del tiempo de las transacciones y en los últimos años el ingreso a la banca electrónica “e-commerce” y poder hacer transacciones desde cualquier lugar.

El consumidor colombiano busca del sector bancario y lo reta a buscar algunas de las siguientes condiciones: menos costos, más redes de atención en el país, mejoras en el servicio prestado y flexibilidad en las cuotas que tenga por pagar.

Para atender esta demanda, los productos que el sector bancario colombiano ha desarrollado y que están disponibles son los siguientes (sólo serán materia de análisis en este documento los productos ofrecidos por entidades bancarias).

Productos de depósito: cuentas de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito a término (CDT), carteras colectivas.

Productos de crédito: créditos, tarjetas de crédito, créditos rotativos.

Otros productos: banca por internet, banca telefónica.

Según un reciente artículo de la Asobancaria (Febrero 2014), a pesar de los incrementos en el uso que ha tenido este sector, un reto muy importante que enfrenta el sector bancario es la inclusión financiera. Según el último Informe Global de Desarrollo Financiero del Banco Mundial desarrollado con entrevistas realizadas durante el 2011, el 30% de la población colombiana cuenta con una cuenta de ahorros. En este estudio, el Banco Mundial señala que el grado de inclusión financiera está determinado por sus niveles de ingreso per cápita y la desigualdad que existe en el país. Sin embargo, el reto está en hacer lo mismo que algunos otros países que a pesar de tener un ingreso per cápita bajo, han logrado incrementar el uso del sector bancario. Esto con el fin de incrementar el uso del sector, pero además está comprobado que existe una correlación directa entre el desarrollo económico del país y la equidad del ingreso reduciendo costos asociados a canales informales de crédito.

Para identificar cómo está distribuida la demanda, se puede analizar a quiénes están excluidos del sistema financiero. Existen unas razones voluntarias y una involuntarias. Las voluntarias están dadas por motivos culturales, religiosos o simplemente por no necesitarlos. Por

el lado de las involuntarias, son aquellas personas que no han sido aceptadas como aptas en el sector por un tema insuficiencia de ingresos, riesgo crediticio alto en proyectos, no cumplimiento de obligaciones, entre otros. (Figura 17)

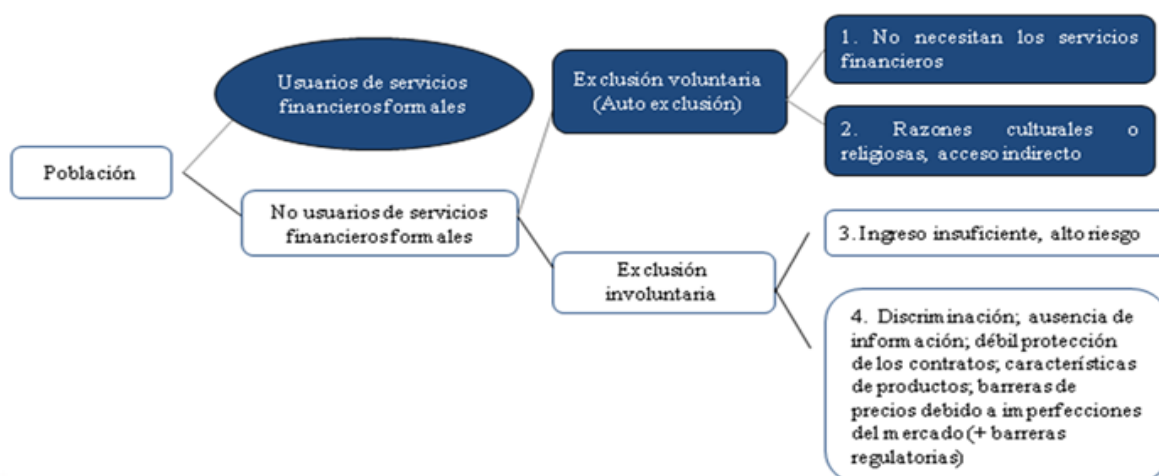


Figura 17. El uso y acceso a los servicios financieros  
Tomado de: Banco Mundial (2014)

En este análisis del Banco Mundial, en términos generales, Colombia muestra unos bajos niveles de uso del sector bancario entre la población (Tabla 7). Por lo que desde el punto de vista de la demanda, hay una fuerte demanda excluida involuntariamente que reta al sector a seguir mejorando y desarrollando productos y servicios que satisfagan las necesidades de consumidores y finalmente al desarrollo del país. Cabe señalar que estas entrevistas fueron realizadas antes del 2012, año en el que se implementaron servicios financieros en el teléfono celular.

Tabla 7. *Uso de servicios financieros del pasivo y transaccionales.*

	Países seleccionados.								
	Colombia	Brasil	México	Ecuador	Perú	Chile	India	Kenia	Filipinas
¿Tiene una cuenta de ahorro?	30,1%	55,0%	27,4%	36,7%	21%	42%	35%	42%	26%
¿Tiene Tarjeta de Débito?	22,7%	41,2%	22,3%	17,1%	14%	26%	8%	30%	13%
¿Usa su cuenta para hacer transacciones: personales, de negocios o ambas?	28,0%	55,0%	15,0%	35,0%	20,0%	36,0%	37,0%	42,0%	26,0%
¿Deposita dinero en su cuenta personal?	24,2%	49,5%	24,0%	32,4%	20,0%	34,0%	35,0%	40,0%	26,0%
¿Retira dinero de su cuenta?	24,9%	50,9%	25,0%	31,6%	20,0%	33,0%	34,0%	41,0%	26,0%
¿Usa su cuenta para hacer pagos o compras?	7,7%	18,5%	10,0%	4,4%	3,0%	16,0%	11,0%	8,0%	3,0%
¿Usa su cuenta para recibir dinero?	22,6%	45,6%	22,0%	19,6%	18,0%	28,0%	15,0%	28,0%	22,0%
¿Usa su cuenta para ahorrar dinero?	9,0%	10,1%	7,0%	13,9%	10,0%	14,0%	15,0%	25,0%	16,0%
¿Usa su teléfono celular para: Pagar cuentas; Enviar dinero; Recibir dinero?	2,2%	1,4%	7,4%	1,2%	2,8%	1,5%	4,7%	73,1%	14,2%

Nota. Tomado de: Banco Mundial. Global Findex Database (2012).

Se puede decir que tanto la cantidad de clientes así como las operaciones monetarias (pagos, transferencias, depósitos y retiros) y operaciones no monetarias (consultas de saldo) han incrementado sustancialmente, lo que hace ver que esta buena tendencia junto con nuevas políticas para incrementar la penetración del uso del sector mediante el plan de inclusión financiera es algo que se debe efectuar en un futuro cercano.

Tabla 8. *Número de operaciones en el sistema financiero*

	En millones		
	I semestre 2009	I semestre 2013	Crecimiento I sem 09 - I sem 13
Número de operaciones monetarias	762,3	980.	28,6%
Número de operaciones no monetarias	340,7	575,9	69,1%
Número total de operaciones	1.103	1.555,9	41,1%

Nota. Tomado de: Superfinanciera 2013.

Las razones principales por las cuales las personas en Colombia no usan el sistema financiero son: no tener dinero suficiente (62,8%), elevados costos de los productos (44,5%), confianza en el sector bancario (29,1%), no contar con documentación suficiente (15,8%) y distancia geográfica a las oficinas (9,6%) (Superfinanciera, 2013).

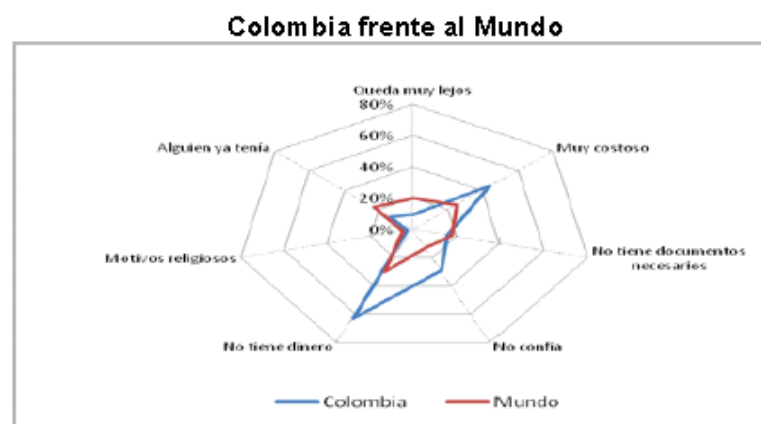


Figura 18. Razones por las que no se tiene una cuenta de ahorros. Tomado de: Banco Mundial. Global Findex Database (2012)

### 3.2.3 Estrategia, Estructura, y rivalidad de las empresas

Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior. (Porter, 2009).

La economía colombiana se encuentra en estos momentos como la cuarta economía más grande en América Latina, sólo tras Brasil, México y Argentina (FIM, 2012). Es parte de la Organización Mundial del Comercio, y del bloque de países emergentes denominados los CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica), la Comunidad Andina (CAN) y en el último año se unió a la Alianza del Pacífico. Actualmente viene desarrollando conversaciones importantes para firmar tratados de libre comercio con más países de importancia de economía mundial.

La economía está fundamentada en la exportación de bienes primarios y en la producción de bienes de consumo para el mercado colombiano. El café, la explotación petrolífera, el carbón, producción y exportación de minerales preciosos, la agricultura y los textiles, son los sectores más importantes que dinamizan la economía en Colombia.

Para lograr que el mercado tenga las regulaciones adecuadas, se cuenta con la Superintendencia de Industria y Comercio quien salvaguarda los derechos de los consumidores, protege la libre y sana competencia, actúa como la autoridad nacional de la propiedad industrial y defiende los derechos fundamentales relacionados con la correcta administración de datos personales (SIC, 2014). La estrategia del gobierno se basa en garantizar un ámbito propicio para asegurar la inversión así como para defender el derecho de los consumidores.

Por otro lado, se identifica en Colombia que una de las estrategias que tiene el Gobierno en materia de desarrollo del país es la expansión de la inclusión financiera para así lograr el desarrollo del país ampliando más la cartera de clientes y generando un mayor acceso a sistemas bancarios que ayuden al desarrollo del país vía oportunidades de llegada de nuevos bienes y servicios al territorio colombiano. Se puede apreciar en los informes mensuales que emite la Asobancaria el incremento progresivo año a año de la bancarización y la importancia de la misma (Asobancaria, 2013).

Por el lado de la rivalidad de las empresas de este sector es de gran importancia y tenerla de una manera sana es parte de las entidades de control. La competencia es bastante alta con 424 entidades. Sin embargo, en el sector motivo de este estudio sólo hay 24 entidades (5% son competencia directa). Esta competencia genera mejoramiento y retos nuevos al mercado.

Por otro lado, así como se mencionó a la superintendencia de industria y comercio, la estructura del sector bancario y asegurados está reglamentada por el Estatuto Orgánico del



Sistema Financiero (Superfinanciera, 2013). La división de las entidades integrantes es la siguiente:

1. Establecimientos de crédito.
2. Sociedades de servicios financieros.
3. Sociedades de capitalización.
4. Entidades con régimen especial.
5. Entidades aseguradoras.
6. Intermediarios de seguros y reaseguros.
7. Sociedades de servicios técnicos y administrativos.

Las actividades que puede realizar cada una de estas entidades están reglamentadas por la ley. Las que analizaremos en este documento son los establecimientos de crédito.

### **Establecimientos de crédito**

Se dedican principalmente a la intermediación, esto es, captación de recursos y su colocación en el mercado como préstamos, descuentos, etc. Los establecimientos de crédito son: Establecimientos bancarios, Corporaciones de ahorro y vivienda, Corporaciones financieras, Compañías de financiamiento y Cooperativas financieras.

Este sector está reglamentado por el gobierno y éste tiene una facultades que le permiten regular su funcionamiento. Dichas facultades son:

- Autorizar operaciones a ser realizadas por entidades financieras.
- Fijar los plazos de las operaciones autorizadas.
- Establecer normas para asegurar adecuados niveles de patrimonio por parte de las entidades.
- Establecer normas para la prevención del lavado de activos en las entidades.

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Para poder lograr la estrategia de crecimiento de la economía colombiana y dentro de ellos la inclusión financiera y lograr conquistar nuevos clientes a través de canales de servicio diferenciados y de acceso a muchos mercados, la tecnología se ha vuelto un sector aún muy importante. Por esta razón, tal como lo menciona el diario Portafolio (Agosto, 2012), uno de los campos de batalla de todos los negocios en Colombia en los últimos años ha sido la telefonía móvil y el uso de la tecnología y redes sociales. Esta es una forma rápida y fácil de llegar a cualquier cliente a nivel nacional, más aun en un país en el que existen más líneas móviles e internet inscritas que población. A pesar que en Colombia en el 2012 apenas el 0,2 por ciento del total del mercado las transacciones bancarias (o de comercio) eran por celular, se ve como una muy buena oportunidad de penetración del mercado la integración o uso de la telefonía móvil. Es por esta razón que por ejemplo Bancolombia adquirió en el 2012 un operador de celular virtual para así obtener una ventaja comparativa frente a las demás entidades financieras. Este sector de telefonía móvil, es una forma fácil y rápida para llegar a cliente a bajos costos. Es por esta razón que AV Villas fue el pionero en poner a disposición de sus clientes el servicio de banca móvil y es el líder en número de transacciones, lo siguen Bancolombia, Banco de Bogotá y de Occidente y Davivienda.

Se debe considerar también que Colombia es uno de los países con el mayor desarrollo de tecnologías para la bancarización.

Otro sector que ayuda a incrementar el consumo directo es el comercio. En Colombia en los últimos años se ha incrementado la construcción de centros comerciales. Es por esta razón que según se manifiesta en la revista Semana (Octubre 2013), Colombia es uno de los países que mayor crecimiento muestra en materia de centros comerciales. Actualmente se encuentra en el puesto 18 a nivel mundial en este rubro. El sector comercio y en especial el de los centros

comerciales es una forma de reducir la distancia con los consumidores y es un lugar donde se ejecutan muchas transacciones bancarias las cuales incentivan, promueven y en ocasiones obligan a los consumidores a generar consumos con créditos que dinamizan la economía.

Estos dos sectores son considerados los más relevantes como sectores relacionados y de apoyo al desarrollo de la economía colombiana.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el sector bancario colombiano**

Luego de realizar el análisis competitivo del país, se logran conocer e identificar algunas oportunidades. Una necesidad y oportunidad a la vez es el incremento de innovaciones, de incremento de tecnología así como incremento de la inclusión financiera en clientes que actualmente de manera involuntaria no son parte del sector bancario.

Hacer llegar de nuevos servicios a los consumidores colombianos puede servir como desarrollo social así como desarrollo de un mercado cautivo. Si se desarrolla de manera exitosa esta estrategia, se podría replicar en muchos mercados diferentes en el país, región y a nivel global.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

La evaluación externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato. El propósito de la evaluación externa es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar la formulación de estrategias que permitan sacar ventajas de las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas y así derrotar a la competencia. (D'Alessio, Proceso Estratégico, 2013)

### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La actual administración controla casi el 90% del congreso (Unidad Nacional es llamada esta coalición de partidos políticos) y ha logrado aprobar 3 reformas fiscales grandes, la última en el 2011 y una reforma impositiva en el 2012. Sin embargo, el país ha encontrado grandes problemas en la implementación de estas reformas por casos de corrupción e ineficiencias en el sistema. Alejándose del gobierno anterior el actual ha iniciado diálogos de paz con la veterana guerrilla de las FARC y hay rumores de acercamientos con la otra guerrilla de ELN. A pesar de estos avances con la guerrilla y los avances logrados en el gobierno pasado con los grupos paramilitares aún quedan remanentes de estos grupos llamados BACRIM (Bandas criminales) que no tienen el mismo poder militar que sus antecesores pero que en ciertas zonas han causado muchos daños, además son los principales opositores de la política de restitución de tierras matando a varios de los líderes campesinos.

Colombia continua teniendo muy buenas relaciones con Estados Unidos, lo que en el pasado le creó grandes problemas con sus vecinos, (en especial Venezuela) Estados Unidos representa casi el 30% del comercio internacional de Colombia además del apoyo militar y logístico que le presta en la guerra contra las drogas (World Fact Book 2012); adicionalmente el gobierno del presidente Santos ha mostrado un cambio con respecto al gobierno pasado en cuanto a las relaciones internacionales dejando un poco de lado la confrontación y dedicándose a restablecer sus buenos contactos con los países con quien tenía mayores problemas: Venezuela y Ecuador, este último con quienes se habían roto las relaciones debido a un bombardeo en territorio ecuatoriano donde resultó muerto uno de los cabecillas de las FARC. (Últimamente se ha demostrado que este bombardeo tuvo apoyo de la CIA y los militares estadounidenses) uno de los puntos negros ha sido la relación con Nicaragua cada vez más desgastada debido al fallo del corte de la Haya en la que se reconoce que San Andrés, Providencia y las demás islas y cayos

siguen bajo jurisdicción Colombiana pero le entregó una gran porción de mar a Nicaragua que Colombia se niega a acatar, luego de esto se han conocido dos demandas más por parte de Nicaragua contra Colombia lo que ha redundado en que Colombia se retire del pacto de Bogotá desde donde se acordaba que los conflictos por límites marítimos o terrestres se debían dirimir en la Haya.

### **Oportunidades**

- Desde Octubre del año 2012 Colombia está envuelto en unos diálogos de paz con la guerrilla de las FARC, (la más antigua del mundo y la más grande de Colombia) aún no se ha concretado nada pero se espera que el ELN (la segunda guerrilla del país) también se pueda sentar en una mesa de diálogos con el gobierno. Con las FARC se han logrado acuerdos en 2 puntos fundamentales:
  - o Desarrollo rural y manejo de la tierra
  - o Participación política de las FARC

### **Amenazas**

- A pesar del gran crecimiento económico, mejores condiciones de seguridad, mejores en las leyes y las reformas llevadas a cabo; la corrupción parece no acabar, 2 antiguos expresidentes y un gran porcentaje de congresistas han sido investigados o condenados por abuso de poder. Varios ministros y congresistas del expresidente Uribe también fueron condenados por tener alianzas probadas con grupos paramilitares. También se demostraron casos de colaboración entre las fuerzas militares y grupos paramilitares para aparentemente combatir las guerrillas pero el fin no justifica los medios.

De acuerdo a la ONG “Transparencia Internacional” el país quedó en el puesto 94 sobre 177 en el índice de percepción de corrupción que se enfoca en el soborno, y malversación de fondos; el ranking de Colombia ha venido decayendo desde el año 2002 (Transparencia

Internacional 2013). De acuerdo al procurador general de la nación Alejandro Ordoñez la corrupción le cuesta al país \$4.7 billones de pesos al año.

- La disputa marítima con Nicaragua junto con el retiro del pacto de Bogotá puede traer a Colombia perjuicios económicos, aunque esta porción de mar en su mayoría estaba siendo protegida por Colombia por considerarla de gran importancia para la fauna y la flora marítima, estudios previos indican que es rica en petróleo y gas y Nicaragua está dispuesta a explotar esta nueva ventaja. Colombia no está quedando con una buena imagen al desconocer el fallo luego de haber dicho que sí lo haría.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

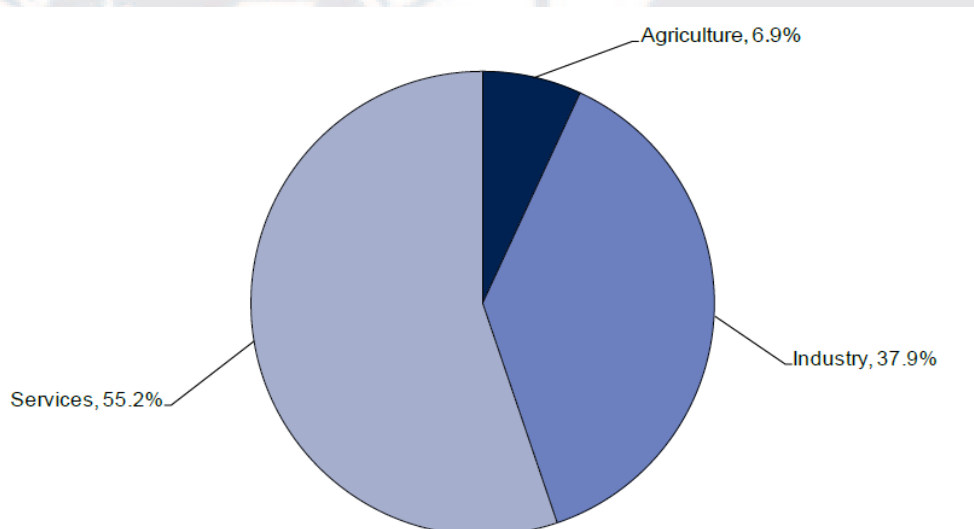
Después de un decrecimiento desde 6.9% en 2007 hasta 1.7% en 2009, la economía colombiana se ha venido recuperando para crecer en promedio un 4.0% desde 2010. La razón para este crecimiento sostenido es el boom del sector minero y petrolero que ha recibido una gran cantidad de inversión extranjera (y nacional a través de Ecopetrol, la petrolera estatal) este crecimiento económico ha asegurado el crecimiento del empleo (alrededor del 9% del desempleo según el Departamento Nacional de Estadísticas, DANE 2013) una moneda fuerte (un poco devaluada en los últimos días debido a las nuevas políticas de la FED) un clima de negocios favorable y un aumento en la producción diaria de petróleo. También ayudado por la nueva política fiscal que asegura la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Colombia es un país extremadamente rico en recursos naturales, posee las reservas de carbón más grandes de Sur América (5.6 billones de toneladas), las segundas reservas de petróleo (2.4 billones de barriles) y las terceras reservas de gas natural (6 trillones de pies cúbicos); depende en gran medida de las exportaciones de “commodities” como el café, petróleo y carbón que representan alrededor del 70% de las exportaciones y un 14.5% del PIB, un decrecimiento en los precios de los “commodities” representan un riesgo mayor para la economía. Las industrias

extractoras atraen más de la mitad de la Inversión Extranjera Directa al país, un decrecimiento en este rubro también pueden afectar el balance de pagos e incrementar la necesidad de financiación externa.

El perfil de deuda del país se considera fuerte, la deuda pública del gobierno central está en \$117 billones que representa un 31.4% del PIB, más del 75% de esta deuda está en pesos y alrededor del 80% está a una tasa fija de interés, lo que aísla al gobierno (en el buen sentido) de la tasa de cambio y los riesgos de la tasa de interés cambiante.

La economía colombiana es altamente dependiente del sector de servicios que constituyeron alrededor del 55.2% del PIB en el año 2012



Source: Country Statistics, MarketLine

MARKETLINE

Figura 19. Economía del sector de servicios – 2012

Tomada de Marketline <http://advantage.marketline.com/Product?pid=ML00002-036>

### Oportunidades

- La nueva política fiscal adoptada en 2011 que tiene como misión reducir el déficit fiscal desde 2.3% del PIB en 2014 hasta el 1.9% del PIB en 2018 y menos del 1% en el 2022

- La gran cantidad de inversión que atrae el país gracias a sus recursos naturales con impacto en la generación de oportunidades de empleo
- Oportunidad de ingreso a la OCDE, la confirmación de la creación de la Alianza del Pacífico y la integración de las bolsas de Colombia, Perú y Chile.
- La política de ahorro implementada por el gobierno en su fondo de estabilización a partir de los ingresos de los “commodities” con el propósito de proteger la economía ante caída de precios por ejemplo.
- Posible Tratado de libre comercio entre China y Colombia (China es el segundo socio comercial). Aceleración de la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (su principal socio comercial) y la Unión Europea.



Source: Country Statistics, MarketLine

MARKETLINE

Figura 20. Aceleración de la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos – Oportunidades Tomado de Marketline: <http://advantage.marketline.com/Product?pid=ML00002-036>

### Amenazas

- El estado de la infraestructura en Colombia deficiente. El estado de sus vías y la casi inexistente red ferroviaria y marítima (a pesar de ser un país rico en ríos) están afectando su competitividad en cuanto al comercio y al turismo. De acuerdo a la OECD la red de vías en Colombia por su estado aumenta el costo de los fletes. La longitud de las vías como



proporción del territorio es sólo el 10% del promedio del OECD. El transporte terrestre representa el 80% del total de la forma de transportar bienes, generando alta dependencia de este lo que ha producido también un aumento en el tráfico y su respectiva congestión vial.

- La red de oleoductos por donde se transporta gas y petróleo es una víctima frecuente de voladuras por parte de las guerrillas lo que hace que las empresas sean aún menos competitivas.
- Desaceleración económica mundial, lenta recuperación de la unión europea.
- Existe un sector muy grande informalidad en el país, donde los servicios bancarios en su gran mayoría no están extendidos a toda la población.
- La inestabilidad de Venezuela como su vecino más cercano representa un riesgo por los todavía existentes negocios que hacen empresarios y el mismo gobierno con el país vecino.

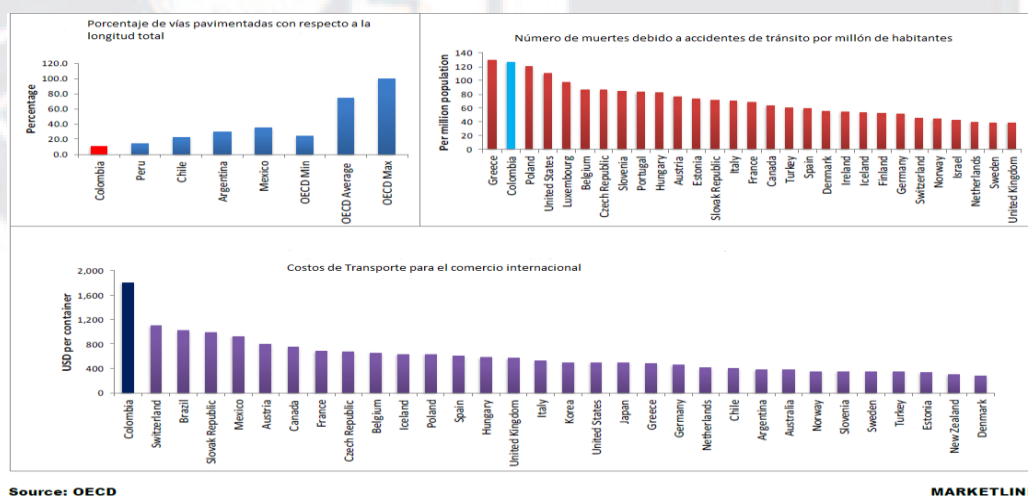


Figura 21. Aceleración de la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos – Amenazas  
Fuente: Tomado de Marketline: <http://advantage.marketline.com/Product?pid=ML00002-036>

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Colombia está clasificada como un país en desarrollo, sin embargo sus más de 50 años de guerra y un enorme conflicto con los carteles de la droga han afectado el desarrollo social del país. De acuerdo a la ONU y su Índice de Desarrollo Humano (ONU 2013) Colombia está en el

puesto 91 entre 187 países, el desarrollo en educación también ha mejorado a pesar de los resultados de las pruebas de Pisa donde quedó clasificado muy mal con respecto al resto de países participantes. Desde el año 1993 su política de salud ha dado acceso a casi la totalidad de la población. A pesar de todo esto existe mucha desigualdad con el 1% de la población teniendo el 40% de la riqueza y casi un 34% de la población vive debajo de la línea de pobreza. Colombia tiene una ventaja en términos de fuerza de trabajo en edad laboral, un promedio de edad de 27 años según el World Fact Book hacen que el país haya buscado del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para fortalecer su capital humano, pero sigue siendo un enorme problema la mala distribución de la riqueza.

### **Oportunidades**

- Al contrario de la gran mayoría de economías avanzadas, Colombia cuenta con una sociedad joven que aumenta las provisiones del gobierno, de acuerdo al World Fact Book, el 67.5% está en el rango de edad de los 15 a los 64 años y el promedio de edad del país es de 27 años.
- El gobierno se ha dado cuenta de la importancia de fortalecer el sistema educativo, el BID le otorgó un crédito al gobierno por \$100 millones de dólares para fortalecer el entrenamiento al recurso humano.
- Se han implementado políticas para aumentar el número de doctores (PhD) en el país a través de Colfuturo (una entidad encargada de dar becas a estas personas) y con el compromiso de que regresen al país y hagan investigación desde el mismo y no en otro lugar.
- El sistema de salud social es bastante robusto, todos los trabajadores deben estar afiliados al seguro social o a una compañía privada de salud, igual con el sistema pensional, las personas de bajos recursos pertenecen al régimen subsidiado con fondos del gobierno y de las personas con mayores ingresos.

### **Amenazas**

- La mayor amenaza está constituida por la desigualdad del ingreso, casi un 15.8% de la población sobrevive con menos de \$2 dólares al día, el 10% de la población recibe el alrededor del 44% del ingreso.
- Al llevar algo más de 50 años en guerra otro de los grandes puntos es la violación de derechos humanos.
- La restitución de tierras (que han sido tomadas por la guerrilla o paramilitares y devueltas a campesinos por el gobierno) es una buena política sin embargo no ha dado los resultado y ha creado más violencia y desigualdad

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Colombia todavía está muy lejos de la recomendación de la OCDE en cuanto a inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) que sea del 1% del PIB, está en el 0.16% del mismo muy similar al 0.15% del año 2008, ha tenido una gran disminución desde el año 1996 cuando estaba en el 0.3%, el gasto Per Cápita también ha disminuido en el mismo período siendo el sector público el principal contribuyente , todavía no ha podido utilizar los recurso que le deja la inversión extranjera directa y ponerlos a disposición de las entidades encargadas de impulsar el I+D en el país, debido a esto el número de solicitudes de patentes todavía es muy bajo (Gráfica 20) lo que hace que el país siga dependiendo de tecnologías extranjeras. A pesar de todas estas deficiencias el sector de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) ha empezado a verse como un impulsor de este tema y se espera un crecimiento exponencial del mismo en el mediano plazo.

El gobierno ha impulsado políticas para impulsar aún más estos temas:

- Deducción de un 175% de impuestos en proyectos de ciencia y tecnología

- Eliminación de impuestos para importaciones de tecnología a organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones educativas
- Deducciones de IVA para maquinaria, equipos y materiales.
- Deducciones de impuestos para software.

Sin embargo los que han sacado provecho han sido los importadores de maquinaria, el resto de sectores aún no ven el verdadero beneficio de estas políticas.

### **Oportunidades**

- Lo principal es que los diferentes gobiernos desde el año 2000 se han dado cuenta de la importancia de la inversión en I+D y han creado políticas, institutos y ministerios con el fin de fortalecer esta área.
- Se está dando mucho impulso a la investigación otorgando becas para futuros PhD.
- Iniciativas como Computadores para Educar, Vive Digital, Compartel que están impulsando la educación y el acceso a la banda ancha en todo el país

### **Amenazas**

- La inversión en I+D aún es muy baja, el país debe estar invirtiendo alrededor del 1% de PIB y está en 0.16% (llegó a estar en el 0.3% en 1996).
- Todavía no hay una adecuada infraestructura tecnológica en el país para soportar un gran crecimiento en I+D, sólo el 10 de la gente trabaja en ciencia y tecnología, todavía está muy atrás de los países que están a la vanguardia y por esto no aumenta el número de patentes, todavía dependemos de las importaciones de tecnología de otros países.

Year	Colombia	Venezuela	Argentina	Mexico	Brazil
2006	5	13	38	66	121
2007	3	11	37	56	90
2008	12	14	32	54	101
2009	7	8	45	60	103
2010	6	13	45	101	175
2011	6	18	49	90	215
2012	12	25	63	122	196

Source: USPTO

MARKETLINE

Figura 22. Número de Patentes otorgadas por el US Patent and Trademark Office  
Tomado de Marketline: <http://advantage.marketline.com/Product?pid=ML00002-036>

El desarrollo tecnológico en Colombia inició por la necesidad de mejorar la productividad en el campo en las épocas en que tenía una economía agraria, el actual COLCIENCIAS (Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología) en su momento el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología fue creado como el responsable de la financiación y promoción de todas las actividades relacionadas con ciencia y tecnología con foco en la investigación, durante la década del 90 el foco principal fue crear una fuerza de trabajo tecnológica, se crearon agendas regionales y se atrajo inversión privada con este mismo fin, el foco incluía áreas como biodiversidad, genética, materiales avanzados y nanotecnología, biotecnología e innovación en la agroindustria, últimamente el foco ha estado en las tecnologías de información y comunicación.

El sector de las comunicaciones ha tenido un crecimiento muy rápido, cuenta con alrededor de 46 millones de usuarios de teléfono celular y alrededor de 18 millones de suscriptores de Internet comparado con 2.3 millones y 0.9 millones en el 2000 respectivamente, por el contrario el número de líneas fijas ha venido decreciendo desde el año 2008.

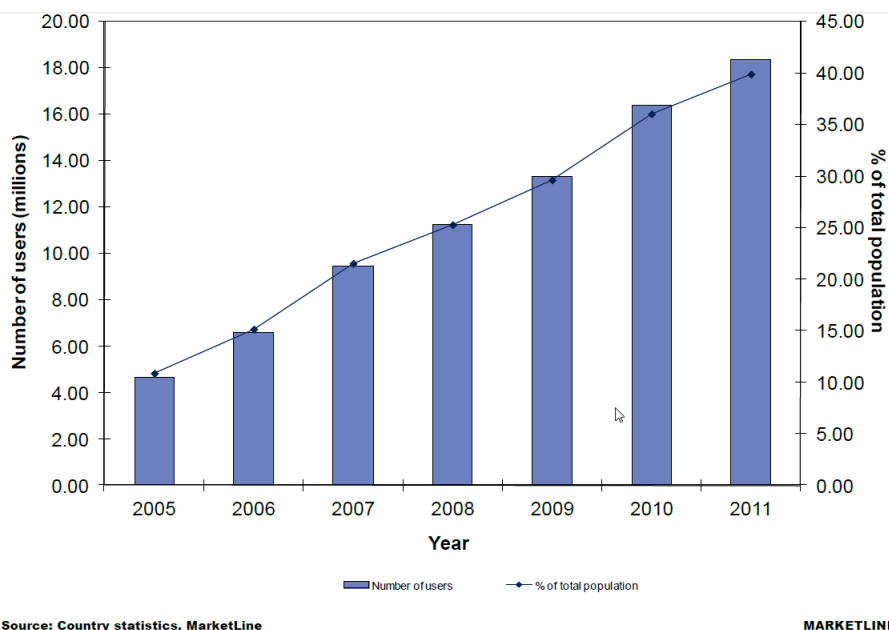


Figura 23. Usuarios de Internet y Crecimiento  
Tomado de Marketline: <http://advantage.marketline.com/Product?pid=ML00002-036>

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Colombia ha estado a la cabeza en lo que se refiere a mantener estándares medioambientales en Latinoamérica, desde la década del 70 se han creado varias regulaciones para mejorar el cumplimiento con el medio ambiente, Colombia está en el puesto 85 del EPI (2014) Environmental Performance Index (Investigación liderada por las universidad de Yale y Columbia), ha hecho una gran labor con las políticas que protegen la capa de ozono, sin embargo tiene varios retos con la deforestación , la minería contaminante y la preservación de la biodiversidad.

La política medioambiental de Colombia está basada en los siguientes principios:

- El desarrollo económico y social del país se basan en el desarrollo sostenible guiado por los principios de la declaración de Junio de 1992 en Rio de Janeiro
- La biodiversidad del país es un tesoro nacional y de interés de toda la humanidad. Debe ser protegida como una prioridad y explotada únicamente con una base sostenible

- El estado debe promover el uso de instrumentos económicos para prevenir, corregir y restaurar el deterioro ambiental y preservar las fuentes renovables de recursos ambientales.
- La prevención de desastres debe ser de interés colectivo, todas las medidas tomadas para evitar o mitigar los efectos de cualquier desastre deben ser mandatorias.

### **Oportunidades**

- Las políticas implementadas por el país son bastante buenas con respecto a los demás países de Latinoamérica. El Ministerio del Medio Ambiente tiene el poder suficiente para oponerse a grandes proyectos o a grandes mineras, siendo consistente con estas políticas y mostrando el compromiso que existe.

### **Amenazas**

- Cerca del 40% del suelo está en concesión a empresas mineras, el riesgo de deforestación, daño a la flora y a la fauna es enorme.
- Debido a la explotación de oro muchos ríos han sido contaminados. Mucha selva virgen ha sido destrozada a través de los años y hasta este momento no se ve una solución en el corto plazo.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Para la construcción de la matriz EFE, se tienen en cuenta las oportunidades y amenazas del análisis PESTE asociadas al sector bancario colombiano y se evalúa que tan preparado está el sector para responder a dichas oportunidades y amenazas.

Tabla 9. *Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

<i>Factores Externos</i>	Peso	Puntaje	Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
Firma de la Paz	0,06	4	0,24
Grandes Inversionistas buscando oportunidades de inversión en nuestro País	0,11	4	0,44
Tratados de libre comercio que entran en vigencia con Colombia y participación en la creación de la Alianza del Pacífico con Chile, Perú y México	0,11	4	0,44
Crecimiento clase media y mayores ingresos	0,05	2	0,1
Sociedad económicamente activa joven	0,04	2	0,08
Políticas de fortalecimiento educativo	0,03	2	0,06
Bajo nivel de bancarización	0,1	3	0,3
Subtotal	0,5		1,66

Nota: Adaptado de Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) Sector Bancario Colombiano. D'Alessio, Proceso Estratégico, 2013

### 3.5. El Sector Bancario y sus Competidores

El sector bancario en Colombia ha venido tomando fuerza en una constante lucha por la supervivencia de los distintos formatos de banca, convirtiéndose en un ejemplo dinámico de la teoría Darwiniana de la Selección Natural y puliendo las aristas de este mercado. Años atrás, existían en Colombia modelos bancarios entre: corporaciones de ahorro y vivienda, corporaciones de financiamiento comercial, corporaciones financieras, bancos, cooperativas, entre otros. Profundizar en las fuerzas que moldean la competitividad de un sector, tal como lo referencia Porter, es el inicio del entendimiento concienzudo de los actores de una industria y contribuye con la ubicación del punto diferencial del producto o servicio ofrecido versus los demás, y es ahí donde se obtienen la marginación y final rentabilidad.

#### 3.5.1. Poder de negociación de los Proveedores

Entendiendo la cadena de suministro de la industria financiera, donde su más grande fuente de producto son las captaciones del público, se identifica a sus proveedores como todo aquel susceptible del ahorro y de la vinculación a las entidades financieras; sin embargo el poder de



negociación de los proveedores, visto desde la segmentación de las bancas, puede identificar dos escenarios:

- A. En la banca personal (Se incluyen pequeñas y medianas empresas): Poder bajo, debido a que, analizado de forma individual, sus volúmenes de dinero proveído puede ser reemplazado con una sola captación de la banca oficial y corporativa.
- B. En la banca oficial y corporativa (Se incluyen empresas donde el gobierno tiene una participación de más del 50% y/o que superan ventas anualizadas por arriba de determinada meta. Para el caso de Bancolombia S.A. (banco más importante y grande de Colombia) para el 2.014, corresponde a facturación por arriba de COP \$52.000 millones; lo que equivale a USD \$26 millones) (Bancolombia, 2014). En esta banca, objeto de nuestro estudio; el poder de los competidores es alto, debido a que la pérdida de alguno de estos fondeos puede generar una desestabilidad al interior de la posición propia del banco, generando sobrecostes a la operación. Es por esta razón que los bancos deben buscar atractivas tasas de remuneración de sus productos de ahorro e inversión que estimulen el flujo de su materia prima.

Existe un tercer grupo de proveedores de fondos que son los accionistas, y si bien el 100% de bancos analizados corresponden a sociedades anónimas; el sector se encuentra en proceso de transición y pluralización, buscando ampliar la base de sus accionistas mediante la emisión de acciones y democratizando los bancos que hacen parte de este sector. Lo anterior lo vemos en la gran mayoría de empresas de la industria. Por citar algunos ejemplos se tiene la emisión de acciones del grupo Aval, que llegó a COP \$2,4 billones entre acciones ordinarias y preferenciales y que tuvo lugar en Enero y Septiembre de 2.013 (Dinero, 2014), igualmente Davivienda ha ofertado sistemáticamente acciones desde 2.010, llegando a tener una sobredemanda de 12 veces el valor total de sus ofertas (El Tiempo, 2014); y como último ejemplo estaría Bancolombia, quien en Febrero de 2.014 salió a ofertar COP \$2,6 billones de pesos en paquetes de acciones

preferenciales y buscando ampliar su espectro de accionistas pasando de 19.000 a 120.000; lo que permite dar una lectura de la alta importancia que ha tomado y el alto poder de negociación de este último grupo de proveedores para los participantes del sector bancario.

C. De todas formas es importante resaltar que en cualquiera de los escenarios, el tamaño del participante en el sector y la saturación del mercado serán decisivos y exigentes a la hora de la determinación de la estrategia para el manejo de proveedores. Esto es, una alta concentración de bancos, atomiza proveedores; en este caso es importante apelar al tamaño del actor de mercado y a la oferta de seguridad y solidez, aun cuando estas premisas afecten los niveles de rentabilidad exigidos por los proveedores. Con ello se identifica como Factor Clave de Éxito (FCE) para el segmento bancario analizado la búsqueda de atractivas tasas de remuneración de sus productos de ahorro e inversión acompañada de la entrada de Flujos de Recursos provenientes de nuevos accionistas vía democratización de propiedad o Inversión Directa de nuevos jugadores del mercado ya sean nacionales o extranjeros.

### **3.5.2. El poder de Negociación de los Compradores**

Los compradores de servicios financieros han tomado fuerza a través de los años, al ser escuchados por los bancos y al asignarle una mayor importancia a su poder de negociación. Es importante revisar como la estrategia de participación de mercado de las empresas del sector bancario se ha volcado a la ampliación de su espectro o participación de mercado, medido por el nivel de penetración que se tenga como resultado del nivel de bancarización de un país. Este indicador surge de la relación que existe entre el número de personas que estén vinculadas a una entidad financiera vigilada por la superintendencia financiera, en razón al total de habitantes de dicho país. Para el caso Colombiano, este indicador se ubicó en 2.013 en el 37% comparado con un Chile que alcanza niveles del 73% (BN Americas, 2013). Con estas cifras las estrategias de inclusión y masificación de productos se hizo evidente, otorgando alto poder de negociación a los

compradores e identificando la implementación de estas estrategias como su Factor Clave de Éxito (FCE).

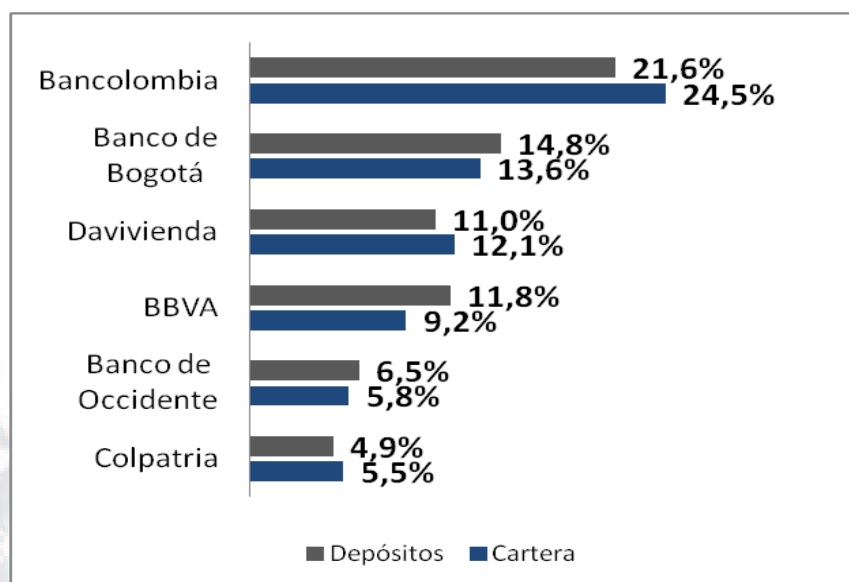


Figura 24. Participación de mercado con depósitos captados y cartera colocada. Tomado de: Superintendencia Financiera de Colombia. Junio 2.013

### 3.5.3. Amenaza de los Sustitutos

Los servicios y productos financieros alternativos cada día son más representativos y generan mayor impacto en el desenvolvimiento de la actividad bancaria. Tal es el caso del desarrollo de canales alternativos para los sistemas de recaudos a través de compañías que no son vigiladas por la Superfinanciera. Tal es el caso de la red de G-Tech (Baloto) y Efecty, por citar un par de ejemplos. Esto obliga a las entidades bancarias a mantener una constante dinámica de innovación, revisión de estructura de costos con el fin de mantener productos ajustados a las demandas actuales, pero que además tengan clara su propuesta de valor y diferenciación entre el mercado, aun cuando esta diferenciación muchas veces sea únicamente evaluada desde el punto de vista de tarifas. En conclusión, los productos sustitutos del sector bancario no solo se encuentran ofrecidos por participantes de la misma industria, sino que también son imitados o desarrollados por otras entidades que operan bajo otra regulación y supervisión y que por ende

traen otra estructura de costos y gastos asociados detrás que permite, en el mayor de los casos, ofrecer precios tan bajos que no son comparables con los de los bancos. Es por esto que para mitigar esta amenaza, la industria de servicios financieros debe buscar una economía de escala que virtualice procesos para hacerlos menos onerosos que pueda ostentar mejor utilidad y respaldo y de esa forma controlar estos inconvenientes. Ello hace identificar como Factor Clave de Éxito (FCE) el ofrecimiento de nuevos productos más al alcance del Cliente con menores costos, fácil acceso geográfico (puntos de atención diferentes al local bancario) sin afectar la calidad del servicio.

#### **3.5.4. Amenaza de los Entrantes**

El ingreso al mercado bancario colombiano en los últimos años ha sido una constante a la que los competidores locales han tenido que hacerle frente, buscando estrategias de alianza entre ellos (e incluso con los mismos entrantes) para poder tener el músculo financiero y enfrentar esta amenaza. El buen desempeño de la economía Colombiana y las calificaciones de grado de inversión que ha recibido desde 2.011 por parte de Fitch Ratings, Moody's y Standard & Poor's (Recuperado de: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/grado-inversion-para-colombia/122175>) han hecho que sea un país atractivo para la Inversión Extranjera Directa (IED), y que han evidenciado la evolución e ingreso de nuevos participantes extranjeros como un Corpbanca, un Itaú y bancos extranjeros de tradición y presencia histórica como Citibank. Por esta razón esta amenaza ha sido combatida en su gran mayoría por una reacomodación del sector donde se buscan fusionar y/o adquirir otros competidores. Se identifica como Factor Clave de Éxito (FCE) la búsqueda y consolidación de alianzas con jugadores de mayor capacidad financiera que permitan hacer frente a la entrada de los nuevos competidores con nuevos productos y tarifas más competitivas.

### 3.5.5. Rivalidad entre los Competidores

Actualmente existen 425 entidades que hacen parte del sector bancario en Colombia, esto es que son vigiladas por la superintendencia financiera. Con esta cifra se podría inferir que la competencia entre los competidores de este sector es muy vasta y que requiere de una fortaleza patrimonial y directrices estratégicas para sobrevivir en este mercado. Sin embargo, el detenido análisis de esta cifra desagregada nos permite ver que de éste universo de entidades sólo 51 corresponde a establecimientos bancarios, corporaciones financieras y compañías de financiamiento; es decir el 12%, sin embargo únicamente 24 ó el 5% realmente están compitiendo con productos sustitutos al hacer parte de los establecimientos bancarios con una banca empresarial y corporativa constituida. Por esta razón es que se logra constituir sólidamente un sector bancario, con la pluralidad suficiente para mantener una sana competencia, pero sin tener una sobreoferta que desencadene el cierre, liquidación y desaparición de actores, como lo sucedido en la década de los 90. Se identifica como FCE al Cliente el ofrecer como respaldo Fortaleza Patrimonial y el estar regulado y controlado bajo Vigilancia Estatal (Superintendencia Financiera, 2014b).

Tabla 10. *Entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia*

TIPO DE ENTIDAD	VIGILADAS AL 31/12/2013
1 ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS	24
2 CORPORACIONES FINANCIERAS	5
4 COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO	22
5 SOCIEDADES FIDUCIARIAS	28
6 ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO	4
10 SOCIEDADES DE CAPITALIZACION	3
11 SOCIEDADES CORREDORAS DE SEGUROS	49
13 COMPAÑÍAS DE SEGUROS GENERALES	23

<b>TIPO DE ENTIDAD</b>	<b>VIGILADAS AL</b>
14 COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE VIDA	19
15 COOPERATIVAS DE SEGUROS	2
20 OFICINAS DE REPRESENTACIÓN EN COLOMBIA DE ORGANISMOS FINANCIEROS DEL EXTERIOR	51
22 INSTITUCIONES OFICIALES ESPECIALES	11
23 SOCIEDADES ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍA	4
25 ENTIDADES ADMINISTRADORAS DEL RÉGIMEN SOLIDARIO DE PRIMA MEDIA	6
27 OFICINAS DE REPRESENTACIÓN EN COLOMBIA DE REASEGURADORAS DEL EXTERIOR	14
29 SOCIEDADES DE INTERMEDIACION CAMBIARIA Y SERVICIOS FINANCIEROS ESPECIALES	2
32 ENTIDADES COOPERATIVAS DE CARÁCTER FINANCIERO	6
81 ORGANISMOS DE AUTORREGULACIÓN	1
82 BOLSAS DE VALORES	1
83 SOCIEDADES ADMINISTRADORAS DE DEPOSITOS CENTRALIZADOS DE VALORES	1
84 SOCIEDADES CALIFICADORAS DE VALORES	3
85 COMISIONISTAS DE BOLSAS DE VALORES	26
87 SOCIEDADES ADMINISTRADORAS DE INVERSIÓN	4
91 FONDOS DE GARANTIAS	1
93 FONDOS MUTUOS DE INVERSIÓN VIGILADOS	39
108 BANCO DE LA REPÚBLICA	1
111 OFICINAS DE REPRESENTACIÓN EN COLOMBIA SIN ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	13
118 ADMINISTRADORAS DE SISTEMAS DE PAGO DE BAJO VALOR	6
400 BOLSAS AGROPECUARIAS	1
401 SOCIEDADES COMISIONISTAS DE BOLSAS AGROPECUARIAS	22
402 CÁMARAS DE COMPENSACIÓN DE LAS BOLSAS AGROPECUARIAS	1
501 SOCIEDADES ADMINISTRADORAS DE SISTEMAS DE NEGOCIACION Y REGISTRO DE DIVISAS	3

TIPO DE ENTIDAD	VIGILADAS AL
502 SOCIEDADES ADMINISTRADORAS DE SISTEMAS DE NEGOCIACION DE VALORES Y DE REGISTRO DE OPERACIONES SOBRE VALORES	4
504 CÁMARA DE RIESGO CENTRAL DE CONTRAPARTE	1
505 SOCIEDADES ADMINISTRADORAS DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE DIVISAS	1
507 OFICINAS DE REPRESENTACIÓN DEL MERCADO DE VALORES DEL EXTERIOR	17
508 OFICINAS DE REPRESENTACION SIN ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO DE SOCIEDADES FIDUCIARIAS	2
509 PROVEEDORES DE PRECIOS PARA VALORACION	2
600 TITULARIZADORAS	2
<b>TOTALES :</b>	<b>425</b>

Nota. Tomado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61694>

### 3.6. El Sector Bancario y sus Referentes

En la economía global, el sector bancario es uno de los pilares de desarrollo de un país, porque es donde se maneja los recursos económicos que allí se mueven. Sin embargo es importante mencionar que por la misma delicadeza de su función son altamente vigilados y regulados por políticas nacionales que están atadas a las estrategias y posición de un país, además determinan incluso los precios locales de las tasas interbancarias; que para el caso de Colombia variables macroeconómicas como la inflación, el gasto público, la inversión y el ahorro determinan los movimientos de indicadores como la tasa de Deposito a Termino Fijo, DTF, que se calcula promediando las tasas de captación de los Certificados de Depósito a Término Fijo por un plazo de 90 días (Diario Portafolio 2013). Esta tasa es un indicador, como la tasa LIBOR (London Interbank Offered Rate) que como en su nombre lo menciona, es la tasa promedio de préstamos entre los bancos de Londres y que es tomada como referencia e indicador global para créditos en dólares estadounidenses. En cuanto a los referentes locales podemos hacer el

comparativo con los bancos nacionales que ofrecen el servicio de banca empresarial y corporativa tales como Banco Davivienda, Bogotá, Popular, Occidente y Colpatria entre otros; así como también tenemos los referentes internacionales, de los cuales algunos ya se tiene presencia en Colombia y el resto continua siendo una amenaza de nuevos entrantes, para citar algunos ejemplos de los que ya tienen operación en Colombia son: Citibank, Itaú, Corpbanca y HSBC y los que aún están por entrar: Fannie Mae, Morgan Stanley, Natwest, entre otros.

### 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR):

En la elaboración de la matriz de perfil competitivo, se debe tener en cuenta únicamente los factores críticos o clave de éxito (FCE) que son administrados por la gerencia; por esta razón variables macroeconómicas que son manejadas por el gobierno tales como inflación, crecimiento del PIB y balanzas comerciales entre otros, fueron descartados en la elaboración de ésta matriz. En la matriz de perfil competitivo se escogieron países como Perú, Brasil y Chile por tratarse de las economías más atractivas para inversionistas extranjeros, por su estabilidad comercial, política, de mercado y por tener semejanza en potencial que la economía colombiana. Por otra parte, en la matriz de perfil referencial se eligieron países como Estados Unidos, Hong Kong y Suiza, por su gran desarrollo económico.

Tabla 11. *Matriz Perfil Competitivo (por cercanía geográfica, economía similar, atracción para inversión extranjera)*

	Factores clave de éxito	peso	BANCARIO		ASEGURADOR		FIDUCIARIA		PENSIONES Y CESANT		PRESTAMISTAS INDEPENDIENTES	
			valor	ponderación	valor	ponderación	valor	ponderación	valor	ponderación	valor	ponderación
1	Tecnología	0,17	3	0,51	4	0,68	3	0,51	3	0,51	1	0,17
2	Innovación	0,17	2	0,34	3	0,51	1	0,17	2	0,34	1	0,17
3	Cobertura	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14
4	Participación de mercado	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	2	0,2	2	0,2
5	Respaldo patrimonial y financiero	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1
6	Recursos humanos calificados	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36	1	0,12
7	Estabilidad del sector	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
8	Flexibilidad al desarrollo de nuevos productos	0,17	2	0,34	3	0,51	1	0,17	3	0,51	1	0,17
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,15</b>		<b>3,3</b>		<b>2,3</b>		<b>2,86</b>		<b>1,27</b>



Algunos FCE que se quieren aclarar son:

- Participación de Mercado: Visto desde la presencia geográfica donde deba existir algún representante del sector.
- Respaldo Patrimonial y financiero: Expuesto por razones de ventajas de otorgamiento de créditos (en función del patrimonio técnico e indicadores de solvencia y rentabilidad).

Tabla 12. *Matiz Perfil Referencial*

Factores clave de éxito	peso	COLOMBIA		SUIZA		ESTADOS UNIDOS		HONG KONG	
		valor	ponderación	valor	ponderación	valor	ponderación	valor	ponderación
1 Tecnología	0,17	2	0,34	4	0,68	4	0,68	4	0,68
2 Innovación	0,17	2	0,34	4	0,68	4	0,68	3	0,51
3 Cobertura	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
4 Participación de mercado	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
5 Respaldo patrimonial y financiero	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3
6 Recursos humanos calificados	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	4	0,48
7 Estabilidad del sector financiero	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
8 Flexibilidad al desarrollo de nuevos productos	0,17	1	0,17	1	0,17	4	0,68	3	0,51
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,42</b>		<b>3,49</b>		<b>3,36</b>		<b>3,46</b>

### 3.8 Conclusiones

El análisis tridimensional de las naciones nos sugiere una mejora en los indicadores de desempeño del sector bancario a nivel global, lo cual por los efectos de contagio que se han visto en las crisis financieras presentadas, permite concluir que de la misma manera contagiara, pero esta vez de forma positiva, estimulando el crecimiento de este sector, que como se ha mencionado anteriormente, es un aspecto fundamental en el desarrollo de la economía de un país. Para el caso colombiano, se observa que dentro de los factores impulsores del buen desempeño del sector bancario, se encuentran los resultados que se tengan en sectores altamente usuarios y beneficiarios de estos servicios, tal como lo es el rubro de infraestructura, en el que en la actualidad se encuentra muy correlacionado con el ejercicio bancario.

Por otra parte, también se logra concluir que alrededor del sector objeto de estudio en Colombia, rubros como la firma de tratados de libre comercio (TLC), consecución de la paz, ampliación de la base de la pirámide aumentando la demografía de la clase media, políticas de estímulo de ahorro, fortalecimiento de las estructuras educativas y el bajo indicador de bancarización; son consideradas oportunidades que de acuerdo al “scoring” asignado indica que no se están aprovechando al máximo, al enfrentar amenazas como la corrupción, inestabilidad política de uno de los principales socios comerciales de Colombia: Venezuela, la pobre infraestructura en redes, el riesgo interno con grupos al margen de la ley y el auge que han tenido entidades no financieras prestando servicios bancarios; que han logrado ser considerados sustitutos perfectos de productos de “cash management” de los bancos. Todo lo anterior deja entrever que al tener un resultado ligeramente por encima del promedio con el 2.52, permite tener un espacio de crecimiento en el diseño de nuevas estrategias que se ajusten a aprovechar las oportunidades identificadas en este sector.

Finalmente, luego de un análisis del perfil competitivo y referencial donde se revisaron los factores críticos de éxito tales como la tecnología, innovación, respaldo patrimonial y flexibilidad al desarrollo de nuevos productos entre otros; fueron factores analizados que llevaron a la conclusión que en un ambiente competitivo se revisan los diferentes subsectores que componen el sector bancario en Colombia. Por otro lado, está el “benchmarking” que se realizó con países desarrollados en el aspecto financiero tales como Estados Unidos, Suiza y Hong Kong, siendo este último uno de los principales centros financieros del mundo por concentrar la actividad comercial de China y ubicándose de segundo lugar como bolsa de valores, luego de la Tokio. Los resultados de este análisis arrojan que Colombia aún tiene espacio para crecer y aprender de las grandes economías en los desarrollos que se tienen en cada uno de los factores críticos de éxito estudiados, permitiendo identificar las estructuras y rubros sobre los cuales hay que definir

estrategias para contrarrestar las amenazas y lograr un mayor aprovechamiento y potencialización de las oportunidades que se presentan.



## Capítulo IV: Evaluación interna – AMOFHIT –

Con base en el Sector Bancario en Colombia, en el presente capítulo se utiliza el método AMOFHIT, a través del cual se analizan los recursos del sector desde el punto de vista estratégico, para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2013). Posteriormente se construye la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

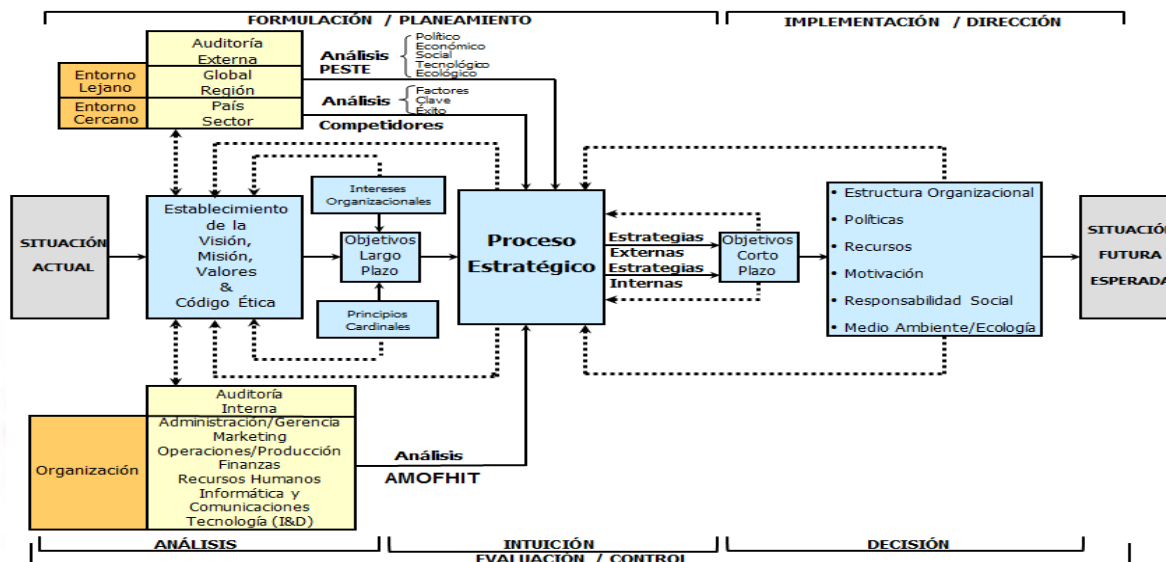


Figura 25. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico  
Tomado de: D'Alessio 2013

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización, como son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística-Infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Al final del capítulo, se obtendrá la matriz de evaluación de factores internos [MEFI], la cual permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del sector bancario de Colombia y también ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas (D'Alessio, 2013).

Para lograr este análisis interno AMOFHIT del sector bancario en Colombia se realizaron encuestas a altos ejecutivos de diferentes empresas del sector. Esta encuesta tiene la siguiente ficha técnica: (Ver apéndice C. Personas Encuestadas)

Técnica: encuesta asistida por computador.

Ámbito geográfico: Bogotá y Medellín.

Universo: Gerentes, Directores y Vicepresidentes del sector bancario en Colombia.

Número de encuestas: 17.

Muestreo: Muestreo no probabilístico, dado que se necesitaba la opinión de roles muy específicos dentro del sector bancario

Trabajo de campo: Febrero 20 a 28 de 2014

Las preguntas por cada tema (según D'Alessio 2013) más representativas para el sector en Colombia se realizaron durante el mes de febrero 2014 para así conocer de manera actualizada y directa las percepciones de este sector y así poder hacer un diagnóstico de la situación actual del sector en cada una de las áreas de estudio del análisis, así como también identificar fortalezas y debilidades del sector.

#### **4.1.1. Administración y Gerencia (A)**

De acuerdo a D'Alessio (2013) el constante objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo que incrementa las posibilidades de competir exitosamente en los diferentes mercados mundiales; encargándose de los aspectos operacionales y estratégicos. Es así como el resultado de las encuestas realizadas a diferentes ejecutivos con cargo de director en adelante, y que fueran representantes de diferentes entidades financieras del sector en Colombia y que tuvieran personal a cargo, nos arrojó que en términos generales el sector tiene claramente identificados su misión, visión y objetivos estratégicos muy bien definidos, igualmente el sector bancario en Colombia goza de muy buen ambiente interno laboral y clima organizacional.

Andrea Carolina Medina Brando, comunicación mediante entrevista personal, 26 de Febrero de 2014. (Ver apéndice C. Personas Encuestadas). En escala le sigue el conocimiento y proceso de planeamiento estratégico de la mano con un continuo monitoreo al entorno, competencia y demanda; factores de vital importancia en la medición de desempeño del mercado en que se desenvuelve. Por último y en la menor escala de medición de los resultados de los encuestados, se tiene que las comunicaciones efectivas y la facilidad para hacer carrera para los empleados de este sector, son las variables a estudiar con menos puntuación y aun cuando se ubican por encima de la media, coinciden como aquellas en las que se considera que las distintas organizaciones que componen este sector tienen las menores destrezas y/o puntos a favor.

La organización debe tener una estructura tal que vaya en línea con las estrategias que se plantea la administración en orden de poder alcanzar su visión y objetivos de largo plazo. Para lo anterior, tal como lo menciona D'Alessio (2.013) se deben tener en cuenta los principios de Fayol (1.916 – 1.984) que son: unidad de comando, alcance de control, homogeneidad de funciones y delegación de autoridad. La dirección implementada, la coordinación interna de equipos dentro del sector y el estricto control y medición de resultados, contribuirá a la administración a llevar un seguimiento que brindará la información a la gerencia y auditoría que determinarán la calidad de los resultados obtenidos y lo alineados que los mismos puedan estar con las directrices esenciales de las organizaciones que componen este sector. Para el caso en estudio de Colombia, identificamos esta variable de Administración y Gerencia como una fortaleza, en la medida que goza en gran parte de esta coordinación y seguimiento interno que le permiten tener claridad sobre la calidad de su servicio y resultados.

#### 4.1.2 Marketing y Ventas (M)

Según D'Alessio (2013) el segundo punto a analizar cubre el manejo de la organización con respecto a los mercados donde participa, como vende y por último la satisfacción de sus clientes y consumidores.

Basados en esta definición y en las diferentes encuestas realizadas vemos que el sector se encuentra en un etapa del ciclo de vida de maduración y en general es muy competido lo que hace que los diferentes consumidores de servicios financieros encuentren una gran variedad de opciones al momento de tomar la decisión, el mercadeo se ha enfocado principalmente en llegar a los consumidores y en mostrar una cara diferente de la percepción general en que los bancos son esas grandes corporaciones dedicados a hacer dinero a toda costa; “una banca más humana” es uno de los lemas que tratan de acercarse al consumidor y poner esa “cara amable”, en general la publicidad no se enfoca en un segmento específico pero si se trata de llegar a los diferentes estratos con diferentes productos lo que demuestra el grado de madurez, el músculo financiero que se tiene y la competitividad que existe en el sector. En general se ve un buen servicio post-venta lo que es un indicador de la alineación que existe entre las áreas de ventas y mercadeo cumpliendo la promesa de servicio, a pesar de la gran variedad de opciones los clientes son leales a las instituciones donde mantienen sus productos, una buena labor del equipo de mercadeo al mantener contentos a los consumidores.

Colombia tiene una clase media en crecimiento al igual que los ingresos de la misma y vemos un rezago en cuanto a la facilidad para desarrollar productos innovadores que se ajusten a esta nueva realidad, hay una enorme oportunidad de atacar este mercado ya sea con nuevos productos o con educación para el consumidor, es por esto que el marketing y ventas del sector bancario en Colombia es una debilidad que debe ser mitigada mediante la identificación de la

oportunidad que se deriva del desarrollo e implementación de estrategias de mercadeo que lleguen a capturar ese mercado que se rehúsa a acceder al sistema financiero.

#### **4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)**

Debido a la enorme competitividad del sector como se ha mencionado anteriormente las diferentes instituciones se han preocupado por extender su base de operaciones hacia las regiones que tienen poca cobertura o que históricamente han contado con muy pocas instituciones. Esto implica que a pesar de ampliar el número de sucursales, clientes, empleados y tecnología el servicio no puede desmejorar. Para esto se han implementado estándares internacionales que guían la forma como deben funcionar las instituciones independiente del servicio o donde éste sea solicitado. Colombia es un país grande en cuanto a extensión geográfica y con seguridad es más difícil transportar bienes físicos, sin embargo la alineación y los estándares de calidad utilizados por ejemplo en la construcción de una nueva sucursal en una población lejana hacen que el reconocimiento de los consumidores crezca. Cada vez más bancos van a seguir expandiéndose y la competencia que no había antes se empieza a presentar, los bancos son cuidadosos de tercerizar este tipo de servicios porque es preferible tener empleados comprometidos y que presten el mejor servicio posible que dejar esto en manos de otras compañías actuando a nombre de un tercero. Por esta incapacidad de delegar funciones o de automatizarlas mediante el desarrollo de infraestructuras móviles y tecnologías, para el caso Colombia esta variable de Operaciones, Logística e Infraestructura es una debilidad que requiere ser atacada mediante la inversión en desarrollos de modelo de atención, servicio distinto a las onerosas estructuras de sucursales físicas que se tienen actualmente.

#### **4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)**

En línea con la evaluación de los resultados de la administración, la auditoría interna y contabilidad, se buscó mediante las encuestas identificar qué tan acertadas eran las decisiones



tomadas por la administración en función a la consecución de logros económicos en la organización tales como márgenes de rentabilidad, estructura de fondeo e indicadores de solvencia y liquidez. De acuerdo a lo anterior, se extrapoló al sector y se concluye que de acuerdo con las adecuadas estructuras de capital de trabajo con las que cuentan los integrantes de este sector y el fortalecimiento patrimonial, se logran obtener resultados de rentabilidad, liquidez y solvencia por encima de los mínimos establecidos por la regulación bancaria internacional, Basilea III. Julian Botero, comunicación mediante entrevista personal, 23 de Febrero de 2014. (Ver apéndice C. “Personas Encuestadas”) . Es por esta razón que en busca de un mejor ejercicio contable, la tendencia actual permite identificar que no solo el costo ponderado de capital, la rentabilidad del patrimonio y los ratios de liquidez son pilares fundamentales en la ejecución de estrategias enfocadas a logros económicos, sino que en la actualidad se consideran en alto grado, indicadores de eficiencia que no solo estén el línea con la responsabilidad ambiental sino que igualmente haga parte de organizaciones más competitivas y tal como lo menciona Porter (2.008) “la productividad de los recursos mejora cuando se sustituyen los materiales por otros menos costosos o cuando se emplean mejor” y esto redunda en una menor participación del gasto, generando mejores resultados financieros. Es así como las Finanzas y Contabilidad es una de las fortalezas de las entidades que componen el sector bancario de Colombia, no solo el estricto cumplimiento de las normativas locales e internacionales; sino el excelente resultado de sus ejercicios permiten ostentar una fortaleza patrimonial que da confianza y credibilidad entre sus clientes y así mismo es reconocida internacionalmente con bancos con los que se pueda referenciar y, guardadas las proporciones, comparar.

#### **4.1.5. Recursos Humanos (H)**

En este punto se intenta evaluar la capacidad de los líderes de la cada organización que compone el sector bancario Colombiano para llevar a la compañía a alcanzar los objetivos de

largo plazo y de esta forma la visión de la compañía. Adicional a lo anterior, se intenta revisar la percepción de los climas organizacionales mediante la identificación de situaciones que inciden de forma directa en el ambiente laboral, como por ejemplo la identificación de una política de contratación y despidos, higiene y seguridad empresarial y la mitigación de riesgos in-house. En estos puntos, las encuestas arrojaron información que permite la rápida identificación de un desempeño conservador y político por parte del sector bancario donde las contrataciones y despidos son un tema controlado y definido, así como las políticas de seguridad e higiene, identificando el componente de la actividad bancaria que se puede tercerizar (sobre todo en el área de sistemas y call center) dejando en último lugar la aprobación para la toma de riesgos por parte de los empleados; donde en línea con un esquema conservador, los directivos buscan evitar al máximo que la gente a su cargo sea expuesta a un riesgo, aun cuando éste esté controlado y mitigado. Por estas razones es considerada esta variable de Recursos Humanos como una fortaleza dentro de los participantes del sector bancario en Colombia, al tener mapeados, controlados o al menos minimizados, los riesgos comunes que pueden tener sus colaboradores internos.

#### **4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

Es fundamental para el sector bancario contar con sistemas de información que soporten la estrategia empresarial, sin el software adecuado la alta gerencia no estaría en condiciones de identificar las oportunidades que el mercado está presentando, para dar un ejemplo concreto, el volumen de clientes para el sector es muy grande incluso teniendo todavía muchas oportunidades en pueblos alejados, pero precisamente la interconexión con estas poblaciones debe ser en tiempo real, el banco debe estar en la capacidad de consultar a sus clientes de las poblaciones alejadas, en los mismos tiempos en que los podría consultar en una ciudad principal, para de esta forma tomar la mejor decisión, las transacciones en los cajeros electrónicos o las transacciones en las

sucursales físicas no deben tomar más tiempo del que tomaría normalmente en una oficina en una ciudad principal y lo único que puede garantizar estos tiempos, la velocidad en la toma de decisiones o al menos la velocidad en obtener la información es un adecuado sistema de información. Puede que aún la robustez de estos sistemas en Colombia no se refleje en facilidad para los usuarios, pero ya ha comenzado a verse un avance con las posibilidades que dan los bancos al poner a disposición de los usuarios sus portales de internet para hacer transacciones que anteriormente eran sólo posibles en las sucursales físicas.

La rapidez en obtener y procesar la información es un activo que los bancos han aprendido a identificar, el fuerte impulso para que los usuarios utilicen los canales digitales no es gratuito, es tiempo que se ahorran en las sucursales físicas y ese tiempo representa dinero que puede ser reinvertido o utilizado en generar más valor. Para el caso del país en estudio es uno de los pilares donde se considera estará el punto de quiebre a futuro para el desarrollo y mayor automatización que se busca tener en las operaciones bancarias, si bien actualmente es una fortaleza, en la medida que los esquemas de seguridad son altos y existen reconocimientos a nivel internacional para bancos locales por dichos estándares, no se descuida y se continua con la dinámica de inversión en innovación para estos estándares de seguridad y agilidad en la información y transmisión de comunicaciones.

#### **4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

Este punto está muy ligado a lo mencionado anteriormente, el sector bancario ha aprendido a identificar las grandes necesidades no solo de los usuarios sino también de sus directivos al interior, difícilmente estas necesidades podrían ser suplidas con algo diferente a la tecnología y obviamente partiendo de un proceso de investigación y desarrollo. Los nuevos productos orientados por ejemplo a la gente joven o a estratos más bajos son un claro indicador de que si se quiere ampliar la base se deben desarrollar nuevos productos, para citar un ejemplo estaría el

desarrollo de aplicaciones “app” para teléfonos inteligentes, que permitan a los usuarios acceder a la actividad y servicios financieros sin tener que desplazarse a una sucursal. A parte de las tecnologías orientadas a agregar valor al cliente final o a los directivos están las tecnologías que permitan garantizar la seguridad de la información y de las transacciones, a pesar del manejo de millones de datos que permitirían a un hacker o a alguien interesado en robar datos de tarjetas de crédito, por ejemplo, es muy bajo el historial de violaciones de seguridad comparado con las grandes empresas que son constantemente atacadas. Para esto el sector bancario ha ido desarrollando niveles y esquemas de seguridad, que brinden a sus usuarios la tranquilidad y confidencialidad del manejo de uno de los recursos más custodiados: el dinero. En la actualidad, los bancos colombianos ofrecen opciones que van desde una simple combinación de controles duales para la aprobación de transacciones realizadas a través de sus plataformas virtuales, pasando por la descarga de certificados digitales, reconocimiento de la dirección IP de las máquinas, hasta el estímulo del uso token; generando una conciencia en la sociedad a la preservación de su seguridad. En este punto se considera que en general en Colombia se tienen altos estándares de seguimiento, control y seguridad; que permiten evaluar esta variable de tecnología como una fortaleza; sin embargo en la otra mano encontramos la Investigación y Desarrollo y es allí donde se evidencia la debilidad y pobreza de productos y/o innovadores que generen valor adicional a los clientes y de esta manera se haga evidente la fidelización y se justifiquen las inversiones en dichos avances. Este último punto es el que se busca mejorar y mitigar mediante la identificación de estrategias que hagan contrapeso a esta debilidad.

#### **4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, asimismo, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para ello se requiere de un juicio intuitivo, puesto que el buen entendimiento de

los factores allí referidos, es más importante que los valores resultantes. (D'Alessio, 2013). Por esta razón se elegirán trece factores internos entre fortalezas y debilidades propias de este sector para evaluar la importancia de participación de cada una de estas trece, el puntaje asignado entre 1 a 4 dependiendo si es fortaleza, irán puntajes de 3 4 indicando fortaleza menor o mayor y asimismo 1 ó 2 para debilidades mayor o menor.

Tabla 13. *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Internos		Peso	Puntaje	Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Buen ambiente de trabajo y clima organizacional	0.08	3	0.24
2	Sana y variada competencia	0.1	4	0.4
3	Buenos indicadores financieros, de solvencia y respaldo patrimonial	0.1	4	0.4
4	Existen buenos esquemas de seguridad y tecnología, que cuentan con un apoyo económico desde la dirección	0.1	4	0.4
5	Constante estímulo a la actualización y capacitación de los trabajadores de este sector	0.05	4	0.2
6	Regulación local e internacional, estandarizada	0.1	4	0.4
7	Visión de Banca Mundial	0.07	3	0.21
<b>Subtotal</b>		<b>0.6</b>		<b>2.25</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Percepción negativa de la figura del banquero	0.1	1	0.1
2	Altos costos de operación que se traducen en tarifas altas a los clientes	0.1	1	0.1
3	Falta de flexibilidad para el desarrollo e innovación de nuevos productos	0.1	1	0.1
4	Cultura de hacer las transacciones y operación bancaria de forma física, llevando a mantener una costosa red de sucursales	0.04	1	0.04

<b>Factores Internos</b>		<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>
5	Los tiempos y movimientos de filas y colas no son estudiados.	0.03	2	0.06
6	Baja cultura del ahorro en el sistema financiero	0.03	1	0.03
<b>Subtotal</b>		<b>0.4</b>		<b>0.43</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.68</b>

### 4.3 Conclusiones

De acuerdo con los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, se puede concluir que el sector bancario colombiano como ponderado, se acerca a una fortaleza menor al arrojar una ponderación total de 2,68; y de esta forma se logra concluir que aprovecha sus fortalezas, sin embargo le hace falta desarrollar una capacidad de respuesta que le permita hacer frente a sus debilidades, ya que el 83% de las debilidades se encuentran calificadas como una debilidad mayor.

Respecto a sus fortalezas, el 71% de las mencionadas y evaluadas son calificadas como fortalezas mayores, destacándose el esfuerzo por la conservación de los enemigos, la solidez financiera y patrimonial, los altos esquemas de seguridad en tecnología, la constante actualización de sus empleados, haciéndolos destacar como profesionales de alto desempeño y finalmente es posible resaltar como fortaleza la estandarización internacional de sistemas de supervisión que son bajados y “glocalizados” a los mercados en los que se desarrollan.

## **Capítulo V: Intereses del Sector bancario en Colombia y Objetivos a Largo Plazo**

### **5.1 Intereses del Sector Bancario**

Dentro del análisis realizado se puede determinar que los intereses principales del sector en estudio están relacionados con la Misión, Visión y prioridades que se presentan. Entre ellos tenemos la bancarización como un interés primordial. Por otro lado, el alcance a la mayor cantidad de clientes con el uso de la tecnología celular y de redes siendo de vital importancia para lograr la expansión deseada y así lograr la cobertura a nivel nacional. El desarrollo de nuevos productos a través de innovación es algo que ayuda y es completamente necesario y perseguido por las empresas del sector. Los consumidores cada vez son más exigentes y demandan del sector nuevos productos que satisfagan las diferentes necesidades de cada uno de los niveles socio-económicos. Por otro lado, captar cada vez más el dinero que se transa a través de corresponsales no bancarios es una prioridad de desarrollo del sector ya que es un producto sustituto que está siendo de suprema importancia para el sector y es el que puede apalancar el crecimiento.

### **5.2 Potencial del Sector Bancario**

En función a lo analizado en el capítulo 4 – Evaluación Interna del sector bancario colombiano, se debe responder a la formulación de las siguientes preguntas ¿en qué es fuerte el sector bancario colombiano?, ¿en qué es débil es sector bancario colombiano? Para lo cual es necesario analizar las siete área funcionales clásicas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas & investigación de mercado, (c) operaciones & logística e infraestructura, (d) finanzas & contabilidad, (e) recursos humanos & cultura, (f) sistemas de información & comunicaciones, y (g) tecnología & investigación y desarrollo. Por esta razón se buscarán las competencias distintivas ó core competence que marcan la diferencia del sector bancario colombiano del resto de sectores (D'Alessio 2013).

Para identificar el potencial y respondiendo a las preguntas clave identificadas para el sector en estudio y que son las que sobresalen sobre cualquier otro sector son:

- (a) Dentro de Administración y gerencia se identifica el buen ambiente de trabajo y clima organizacional. Este es un sector que en múltiples oportunidades y estudios anuales tiene a varias entidades entre las mejores calificadas como “el mejor lugar para trabajar”. Estos son estudios llevados a cabo por la consultora española Merco en la cual preguntan ¿Cuál es la mejor empresa para trabajar en Colombia por su ambiente laboral interno? , en la cual los encuestados deben tener en cuenta la calidad laboral, la marca del empleador y la reputación interna pone a empresas del sector bancario colombiano en la parte alta de la calificación. (Diario Portafolio, 2012).
- (b) En cuanto a Marketing y Ventas & investigación de mercado, se puede identificar como una fortaleza la variada y sana competencia lo cual ayuda a las empresas a estar evaluando y mejorando constantemente para ser competitivos con los jugadores actuales así como potenciales locales o del exterior.
- (c) Por cuanto al área funcional de Finanzas & Contabilidad, este sector, tal como se ha mencionado anteriormente, es uno de los que apalanca la economía y cuenta con un sólido respaldo de socios, control regulatorio del gobierno que garantiza buenos indicadores financieros de solvencia y patrimonio. Adicionalmente se cuenta con regulaciones tanto locales como internacionales estandarizadas lo cual avala aún más a este sector.
- (d) Otra área que cuenta con un potencial interesante dentro de este sector es el de la información & comunicaciones apoyado por la tecnología. En este sector la confidencialidad, seguridad de información así como la comunicación de cada persona desde y hacia los bancos debe ser tratada con mucho cuidado. Es algo que diferencia y caracteriza como fortaleza y potencial de este sector.



(e) El área de Recursos Humanos se caracteriza por actualizar y capacitar a los trabajadores de manera oportuna para desarrollar las competencias identificadas como claves para poder garantizar que los empleados de este sector puedan cumplir y exceder los requerimientos de los clientes.

De otro lado, se debe considerar también como potencial de este sector el trabajo que se debe realizar en innovación. Actualmente está considerado una debilidad, sin embargo se puede decir que cada vez más es una “core competence” la cual no puede ser descuidada y si vemos que la bancarización es una prioridad, se deben buscar cada día propuestas de solución diferentes para todos los tipos de clientes de una manera innovadora que permita cada vez más atraer a la masa crítica que se está desviando hacia otros productos.

### **5.3 Principios Cardinales del Sector**

Según lo que presentó Hartmann (1957/1983), refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D'Alessio 2013).

Por esta razón, se analizarán los cuatro principios cardinales y su impacto en este sector:

(a) Influencia de terceras partes. El gobierno siempre tiene influencia y es la principal. Las tasas de interés que revisa el Banco de la República en su reunión mensual de junta directiva es quien de manera directa determina si debe o puede existir algún cambio en la forma de operar del sector. Por otro lado, en este sector se pueden encontrar diferentes tipos de empresas, como las mencionadas anteriormente que son corresponsales no bancarios que están siempre identificando oportunidades de crecimiento para sectores a los cuales no llegan el sector bancario tradicional. El comercio que cada vez más busca la manera de atraer clientes apostándole a la fidelidad de los mismos usando créditos directos sin la necesidad de un banco o en casos hasta son financieras que tienen negocios de consumo masivo (ej. Falabella).

- (b) Lazos pasados – presentes. Este sector se ha caracterizado por fusiones y adquisiciones lo cual muestra que ha habido un dinamismo importante tanto en las regiones como a nivel nacional.
- (c) Contrabalance de intereses. Se debe revisar muy en detalle el alcance del sector bancario tradicional y los corresponsales no bancarios, así como dentro del mismo sector saber cuál es el interés de cada uno de los bancos y entidades financieras que determinen el alcance futuro de los productos que desarrollarán a fin de determinar si habrá un traslape que pueda llevar a un conflicto más adelante.
- (d) Conservación de los enemigos (competidores). Cómo ya se ha identificado en el análisis de competidores. Existe un gran potencial de ingreso mayor de banca del extranjero los cuales son los que hacen que la innovación y desarrollo en el mercado local sigan activos y siempre se esté buscando la manera de innovar y ser más competitivo.

#### 5.4 Matriz de Intereses Organizacionales

Tabla 14. *Matriz de Intereses Organizacionales*

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar el nivel de Bancarización		Bancos	
2. Tecnología celular y redes		Bancos	
3. Innovación de nuevos productos		Bancos	
4. Reducción del segmento no bancarizado		Empresas no Vigiladas que ofrecen servicios Financieros	

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

El paso siguiente en el planeamiento estratégico consiste en la elaboración de los OLP alineados con la visión y misión. Los OLP son los objetivos estratégicos, es lo que el sector bancario desea alcanzar en los próximos 10 años luego de implementar estrategias definidas.

Luego del análisis realizado en los capítulos anteriores se han identificados los siguientes OLP para el sector bancario Colombiano:

OLP 1: En el año 2024, el sector bancario será la opción preferida de los colombianos para transacciones, ahorros y créditos, llevando el Índice de bancarización en Colombia al 90%, creciendo a una tasa aproximada del 2 % anual. A septiembre de 2013 el índice era de 69.3% (Asobancaria, 2013).

OLP 2: Para el año 2024, la tasa de crecimiento de establecimiento con medios de pago bancario (ej. Datafonos, cajeros, oficinas, etc) debe mantenerse en 25%. El promedio anual de esta tasa en los últimos 5 años (2007-2012) fue del 25% (Consejo Privado de Competitividad, 2012).

OLP 3: Para el año 2024 haber incrementado la captación (actividades de recaudo de las grandes empresas de este país, pertenecientes a sectores como servicios públicos, venta directa y electrodomésticos, entre otros) vía el desarrollo de tecnología, de 10% a finales de 2013 a 30%. Incremento una tasa de 2% anual.

OLP 4: Para el año 2024, el sector bancario será más incluyente incrementando el porcentaje de participación del microcrédito (medido en valor – pesos colombiano) del 6.63% en el año 2013 al 10% (Asobancaria, 2013).

OLP 5: Aumentar el ranking de Desarrollo de Mercado Financiero colombiano del puesto 63 en 2012 al puesto 43 para el 2024. Según el World Economic Forum 2012

OLP 6: Alcanzar en el 2024 un 20% en el índice de ahorro en entidades bancarias en poblaciones urbanas. En diciembre del 2011 este indicador se encontraba en 8%.

## 5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo propuestos como incrementar el porcentaje de bancarización, el incremento de cobertura geográfica mediante el uso de la tecnología es algo que puede ser alcanzado mediante el uso de las fortalezas y potencial del sector identificado en este capítulo.

Por el lado de la innovación, a pesar de contarse con un mercado competitivo y que tiene la necesidad de innovar, se puede decir que aún hay mucha oportunidad de desarrollo al estar considerado por los altos ejecutivos del sector como una debilidad. Los consumidores son cada vez más exigentes y se debe modificar la propuesta de valor para ellos, de lo contrario estarán dispuestos a ir a productos sustitutos. Un ejemplo claro de esta sustitución son los corresponsales no bancarios, quienes de manera ágil y rápida logran satisfacer las necesidades de algunos consumidores, a pesar de la falta de seguridad de este producto.

Por el lado del potencial encontrado en el sector para poder satisfacer los intereses principales se encuentran las siguientes fortalezas:

- Buen ambiente de trabajo y clima organizacional
- Sana y variada competencia
- Buenos indicadores financieros, de solvencia y respaldo patrimonial
- Existen buenos esquemas de seguridad y tecnología, que cuentan con un apoyo económico desde la dirección
- Constante estímulo a la actualización y capacitación de los trabajadores de este sector
- Regulación local e internacional, estandarizada
- Visión de Banca Mundial

Por el lado de los principios cardinales, se tiene una gran influencia del estado quien interviene como regulador del sector. Es un mercado que puede cambiar de participación radicalmente como resultado de alguna fusión o adquisición (tanto con actores locales como del extranjero).



## Capítulo VI: Decisión y Elección de Estrategias

### a. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA es probablemente la más conocida ya que es usada ampliamente por las organizaciones para hacer sus análisis internos y del entorno. En las tablas 13, 14, 15 y 16 se pueden ver las estrategias específicas resultantes del emparejamiento de la matriz FODA que serán retenidas o rechazadas posteriormente con el uso de las demás matrices.



Tabla 15. Estrategias FO de la Matriz de FODA Sector bancario Colombiano

		<b>FORTALEZAS</b>	
		<b>F1</b>	Buen ambiente de trabajo y clima organizacional
		<b>F2</b>	Sana y variada competencia
		<b>F3</b>	Buenos indicadores financieros, de solvencia y respaldo patrimonial
		<b>F4</b>	Existen buenos esquemas de seguridad y tecnología, que cuentan con un apoyo económico desde la dirección
		<b>F5</b>	Constante estímulo a la actualización y capacitación de los trabajadores de este sector
		<b>F6</b>	Regulación local e internacional, estandarizada
		<b>F7</b>	Visión de Banca Mundial
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>Estrategias FO</b>	
<b>O1</b>	Firma de la Paz	<b>FO1</b>	Aprovechar las nuevas inversiones extranjeras que llegarán a Colombia con un sector financiero óptimo que ofrezca productos al mercado local O1,O3,O4,F3,F4,F7
<b>O2</b>	Reducción Déficit Fiscal	<b>FO2</b>	Desarrollar productos para los nuevos clientes potenciales según el tipo de cliente objetivo de los diferentes bancos (con desarrollo tecnológico) O5,O6,O7,O8,O9, F2,F4
<b>O3</b>	Grandes Inversionistas buscando oportunidades de inversión en nuestro País	<b>FO3</b>	0
<b>O4</b>	Tratados de libre comercio que entran en vigencia con Colombia y participación en la creación de la Alianza del Pacífico con Chile, Perú y México	<b>FO4</b>	0
<b>O5</b>	Crecimiento clase media y mayores ingresos	<b>FO5</b>	0
<b>O6</b>	Política de ahorro estimulada por el gobierno	<b>FO6</b>	0
<b>O7</b>	Sociedad económicamente activa joven		
<b>O8</b>	Políticas de fortalecimiento educativo		
<b>O9</b>	Bajo nivel de bancarización		

Tabla 16. Estrategias DO de la Matriz de FODA Sector bancario Colombiano

		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>DO</b>	
<b>O1</b>	Firma de la Paz	<b>DO1</b>	Apalancar el crecimiento potencial de clientes para reducir costos y otorgar productos más competitivos D2,O3,O5,O9
<b>O2</b>	Reducción Déficit Fiscal	<b>DO2</b>	Desarrollar productos tecnológicos para los jóvenes que reduzcan el uso de operaciones bancarias de forma físicaD4,O7,O8
<b>O3</b>	Grandes Inversionistas buscando oportunidades de inversión en nuestro País	<b>DO3</b>	Aprovechar la mejora en educación y desarrollo de jóvenes para incrementar el uso del sector D6, O7,O8,O9
<b>O4</b>	Tratados de libre comercio que entran en vigencia con Colombia y participación en la creación de la Alianza del Pacífico con Chile, Perú y México		
<b>O5</b>	Crecimiento clase media y mayores ingresos		
<b>O6</b>	Política de ahorro estimulada por el gobierno		
<b>O7</b>	Sociedad económicamente activa joven		
<b>O8</b>	Políticas de fortalecimiento educativo		
<b>O9</b>	Bajo nivel de bancarización		



Tabla 17. Estrategias FA de la Matriz de FODA Sector bancario Colombiano

		<b>FORTALEZAS</b>	
		<b>F1</b>	Buen ambiente de trabajo y clima organizacional
		<b>F2</b>	Sana y variada competencia
		<b>F3</b>	Buenos indicadores financieros, de solvencia y respaldo patrimonial
		<b>F4</b>	Existen buenos esquemas de seguridad y tecnología, que cuentan con un apoyo económico desde la dirección
		<b>F5</b>	Constante estímulo a la actualización y capacitación de los trabajadores de este sector
		<b>F6</b>	Regulación local e internacional, estandarizada
		<b>F7</b>	Visión de Banca Mundial
<b>AMENAZAS</b>		<b>FA</b>	
<b>A1</b>	Corrupción	<b>FA1</b>	Utilizar la seguridad de sistemas, así como la capacitación de los empleados para reducir riesgos de corrupción en el sector A1,F4,F5,F6
<b>A2</b>	Pobre infraestructura de telecomunicaciones, tecnológica y civil, lo cual afecta la competitividad	<b>FA2</b>	Apalancar el interés de la alta dirección por la tecnología para desarrollo de nuevos productos A2,F4,F5
<b>A3</b>	Caida del precio de los commodities, menor inversión extranjera directa	<b>FA3</b>	Utilizar los buenos indicadores financieros y la visión global para atraer inversión extranjera a pesar de entorno A3,F3,F7
<b>A4</b>	Inestabilidad en Venezuela	<b>FA4</b>	Aprovechar los buenos indicadores y la regulación bancaria internacional para mostrar estabilidad del sector pese a los problemas sociales A5,F3,F6
<b>A5</b>	La inestabilidad con que todavía se percibe a Colombia en el exterior, guerrilla, narcotráfico	<b>FA5</b>	Desarrollar productos que sustituyan a los corresponsales no bancarios con uso de regulaciones A6,F2,F6
<b>A6</b>	Mayor crecimiento de entidades de servicios financieros no vigiladas por la Superfinanciera		

Tabla 18. Estrategias DA de la Matriz de FODA Sector bancario Colombiano

		<b>DEBILIDADES</b>	
		<b>D1</b>	Percepción negativa de la figura del banquero
		<b>D2</b>	Altos costos de operación que se traducen en tarifas altas a los clientes
		<b>D3</b>	Falta de flexibilidad para el desarrollo e innovación de nuevos productos
		<b>D4</b>	Cultura de hacer las transacciones y operación bancaria de forma física, llevando a mantener una costosa red de sucursales
		<b>D5</b>	Los tiempos y movimientos de filas y colas no son estudiados.
		<b>D6</b>	Baja cultura del ahorro en el sistema financiero
<b>AMENAZAS</b>		<b>DA</b>	
<b>A1</b>	Corrupción	<b>DA1</b>	Reducir la corrupción vía la mejora de la percepción de los banqueros A1,D1
<b>A2</b>	Pobre infraestructura de telecomunicaciones, tecnológica y civil, lo cual afecta la competitividad	<b>DA2</b>	Mejorar los costos de operación vía flexibilidad e innovación para no afectar lo competitividad del sector A2,D2,D3
<b>A3</b>	Caída del precio de los commodities, menor inversión extranjera directa	<b>DA3</b>	Mejorar flexibilidad e innovación para el desarrollo de productos que no requieran uso de entidades físicas que compitan con corresponsales no bancarios A6,D3,D4,D6
<b>A4</b>	Inestabilidad en Venezuela		
<b>A5</b>	La inestabilidad con que todavía se percibe a Colombia en el exterior, guerrilla, narcotráfico		
<b>A6</b>	Mayor crecimiento de entidades de servicios financieros no vigiladas por la Superfinanciera		

## 2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Las tablas 18, 19, 20 y 21 son las generadoras de la figura 26 Matriz PEYEA del Sector Bancario Colombiano. Esta figura muestra la combinación de factores en cada uno de sus ejes: fortaleza financiera y ventaja competitiva (tablas 17 y 18) y la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria (tablas 19 y 20) al desarrollar el análisis de la matriz el polígono resultante en la figura 20 nos muestra la gran fortaleza de la industria junto con la fortaleza del sector bancario en Colombia. El resultado nos encamina hacia una postura agresiva investigando nuevos segmentos de producto y mercados.

En la tabla 18 en la que se analiza la fortaleza financiera del sector bancario colombiano, se obtiene un puntaje promedio de 3,89 lo que demuestra una fortaleza adecuada para lograr movimientos nuevos en el mercado (como por ejemplo la adquisición de nuevos productos o servicios atractivos) en los que se requiera alguna inversión o los recursos sólidos para poder enfrentar situaciones económicas adversas.

Tabla 19. *Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Sector Bancario Colombiano*

Factores Determinantes											Puntaje
1	Retorno de la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4
4	Capital Requerido versus Capital Disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
5	Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6	Facilidad de Salida del Mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0
7	Riesgo involucrado en el Negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
8	Rotación de Inventarios	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
9	Economía de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Total											3,89

En la tabla 18 se analizan los factores determinantes de la ventaja competitiva, este sector no se caracteriza por tener una gran ventaja competitiva debido a la lentitud en el desarrollo de nuevos productos. Esto puede deberse también a lo extenso que son los ciclos de vida de los productos de este sector. La lejanía con sus competidores ha sido algo usual en Colombia y por el contrario no se ha caracterizado por apalancarse o buscar alianza en ellos. Debido a estas características este rubro tiene un promedio de - 2,78.



Tabla 20. *Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector Bancario Colombiano*

Factores Determinantes										Puntaje	
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2	Calidad del Producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	6
5	Lealtad del Consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7	Conocimiento Tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
8	Integración Vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Total										-2,78	

En la figura 19 se muestra la matriz de calificación de los factores de estabilidad del entorno del sector bancario colombiano. A pesar que se cuenta con una alta barrera financiera para el ingreso a este sector, la alta rivalidad de competidores, la importancia del precio al tomar decisiones de compra de los productos / servicios ofrecidos y los constantes cambios tecnológicos en este sector hacen que este sector no sea tan estable como a primera impresión se podría inferir. Con un promedio de -2,25. Es por esta razón que se ve una importante competencia activa en el mercado,



Tabla 21. *Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) del Sector Bancario Colombiano*

Factores Determinantes											Puntaje
1	Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la Demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	6
6	Rivalidad /Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	0
7	Elasticidad de precios de la demanda	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Total											-2,25



En la tabla 21 se puede apreciar la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria del sector bancario Colombiano. Este es el valor más alto obtenido de las cuatro dimensiones analizadas. Debido a su potencial de crecimiento, utilidades, alta estabilidad financiera, importante conocimiento tecnológico y la alta intensidad de capital en este sector, el puntaje promedio obtenido de los factores es de 4,78. Lo que hace que este sector sea muy sólido en Colombia.



Tabla 22. *Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) del Sector Bancario Colombiano*

Factores Determinantes											Puntaje
1	Potencial de Crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2	Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4	Conocimiento Tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	6
8	Productividad/ Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Total											4,78

Con los resultantes de los cuatro factores analizados podemos llegar al vector resultante que se muestra en la Tabla 22. Con valores de X: 2,00 y de Y: 1,64. Resultando en el cuadrante agresivo debido al gran impacto de los factores de la industria y la fortaleza financiera que ya se han mencionado líneas arriba. Una postura agresiva es típica de un sector atractivo con poca turbulencia en el entorno. El sector puede sacar ventaja para buscar alianza con candidatos o para su compra. Se pueden y deben analizar nuevos segmentos para explorar nuevos horizontes que hagan crecer el sector.

Es por esta razón que con los resultados obtenidos se desprende algunas estrategias que se podrán analizar y someter a evaluación más adelante:

- Desarrollo de nuevos productos para clientes potenciales
- Reducción de costos fijos vía el incremento de clientes potenciales
- Desarrollo de productos a base de nueva tecnología para jóvenes y así reducir transacciones presenciales
- Desarrollo de productos para reemplazo de corresponsales no bancarios
- Innovación y flexibilidad en desarrollo de productos
- Desarrollo de alianzas estratégicas con corresponsales no bancarios con el fin de aumentar cobertura geográfica y de clientes

Tabla 23. PEYEA. *Calculo del Vector Direccional*

	Valor X	Valor y
Promedio Factores Determinates FI	4,78	
Promedio Factores Determinates VC	-2,78	
Promedio Factores Determinates EE		-2,25
Promedio Factores Determinates FF		3,89
	2,00	1,64

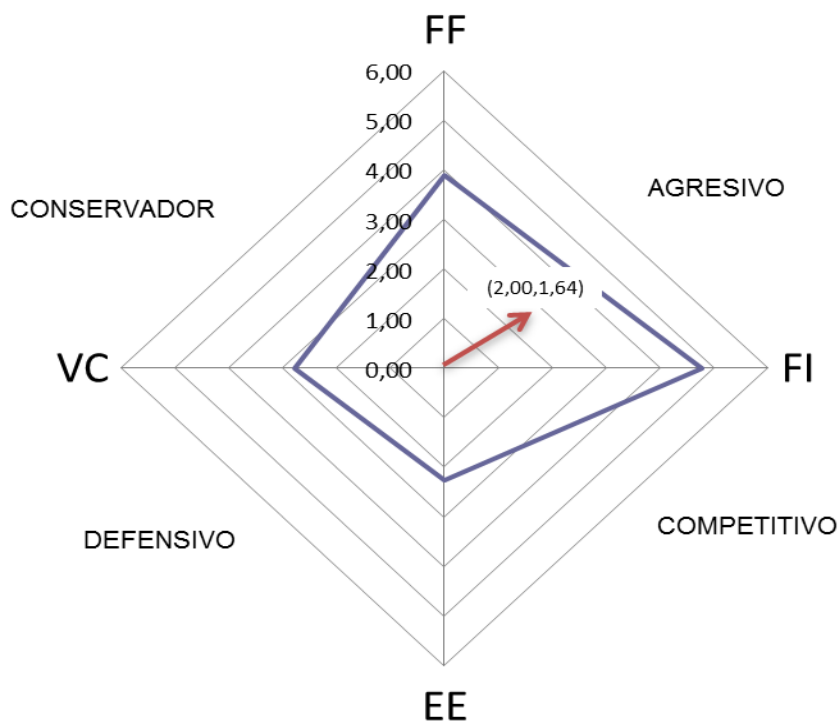


Figura 26. Matriz PEYEA del Sector Bancario Colombiano.

#### a. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz del BCG tiene como base la relación entre la participación del mercado en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas y el uso de efectivo, como el sector tiene diferentes productos se graficaron los cinco más representativos del sector.

Los datos usados se pueden observar en la tabla 22. Cifras anuales productos financieros en Colombia. En esta se puede observar que las cuentas de ahorro tienen la mayor participación (48%) de los productos a su vez que cuentan con el mayor crecimiento anual (19%), esto dando como resultado los buenos crecimientos de bancarización en Colombia, sin embargo se debe trabajar en otros productos para no detener este crecimiento importante del sector bancario. Los crecimientos de las cuentas corrientes (14%), seguidos por los microcréditos (8%) son muy importantes para dinamizar el sector y han atraído también nuevos consumidores.

De este análisis se puede observar que las cuentas de ahorro junto con los CDTs son las estrellas de este sector. Se debe buscar la manera de que uno de estos productos se vuelva una vaca lechera en el mediano plazo vía el fortalecimiento de estos productos. Por el lado de los otros tres productos del portafolio, se encuentran en signos de interrogación, se debe trabajar en la elección de estrategia para llevar a alguno de ellos hacia estrellas. Los microcréditos ayudan al desarrollo de las familias y ayudan a alcanzar a más personas, así como al incremento de la bancarización en Colombia. Es por eso, que es un fuerte candidato a que se fortalezca hacia esa zona de estrella.

Tabla 24. *Cifras anuales productos financieros en Colombia.*

<i>Cifras</i>	<i>Productos</i>			
<i>Bancarios Colombia</i>	Billones de pesos			
<b>Cifras Anuales Productos Bancarios Colombia</b>				
Productos Financieros	ene-13	ene-14	% Part	% Crec. 12/13
Cuenta de ahorros	111,30	132,57	48,000%	19,11%
CDT	65,14	69,87	25,300%	7,26%
Cuenta Corriente	41,57	47,50	17,200%	14,26%
Crédito de vivienda	18,40	19,61	7,100%	6,57%
Microcrédito	6,12	6,63	2,400%	8,31%
Total	242,54	276,18	100,00%	13,87%

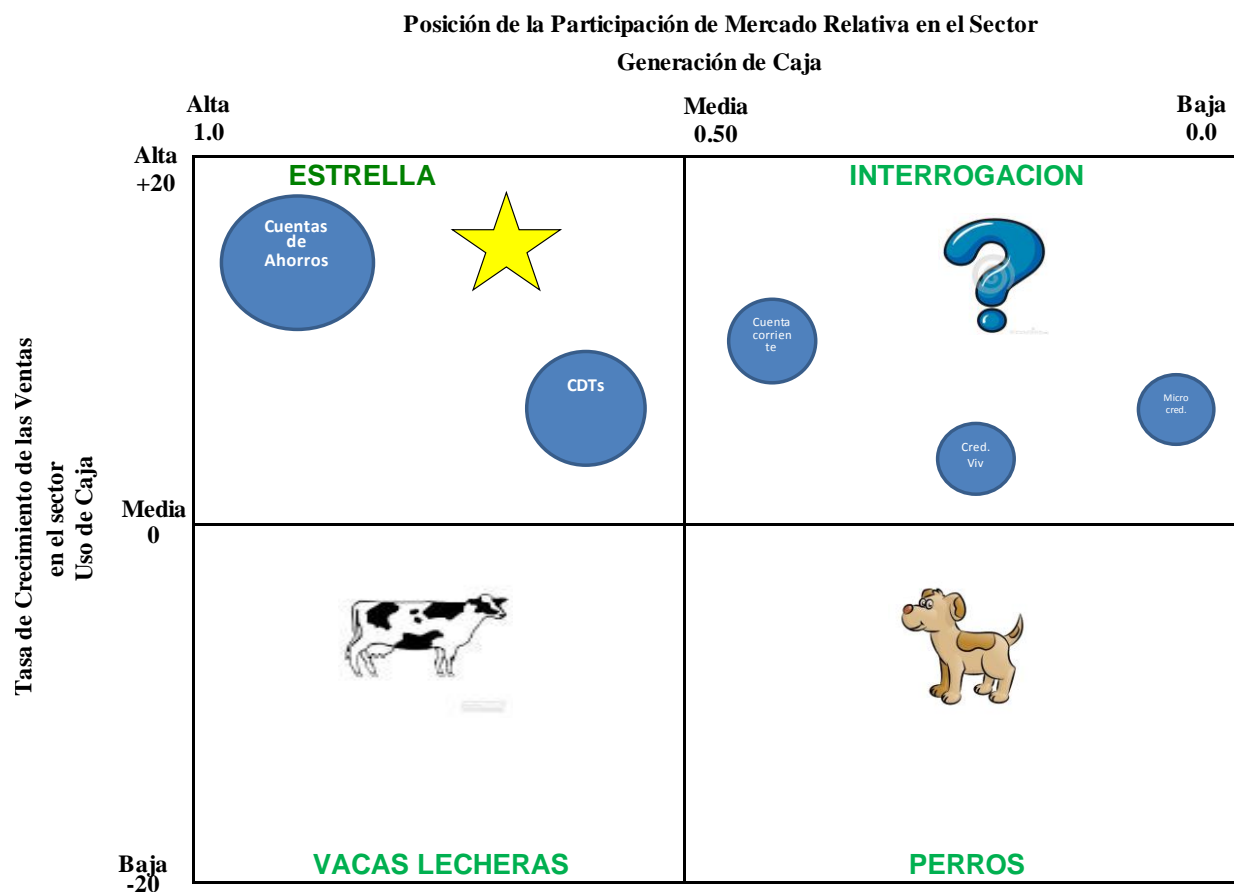


Figura 27. Matriz Boston Consulting Group para el sector bancario Colombiano

De esta matriz se pueden desprender estrategias como las siguientes:

- Desarrollo de productos para nuevos clientes potenciales que hagan que la tasa de crecimiento aún sea positiva y cuya participación sea cada vez más importante.
- Desarrollo de productos que sustituyan a corresponsales no bancarios y que tengan crecimientos importantes para pasar a ser productos estrella
- Desarrollo de alianzas estratégicas con corresponsales no bancarios con el fin de aumentar cobertura con nuevos productos. Posibilidad de llegar a empezar como signo de interrogación y rápidamente lograr ser estrella.

Todas estas estrategias serán analizadas para determinar cuáles son las estrategias finales retenidas y recomendadas para este sector.

### b. Matriz Interna Externa (MIE)

En la figura 28 se puede ver la matriz MIE que se basa en las ponderaciones de las matrices EFI y EFE. La MIE muestra de forma gráfica la ubicación del sector y permite hacer un análisis de la industria generando un diagnóstico con estrategias sugeridas según el resultado obtenido.

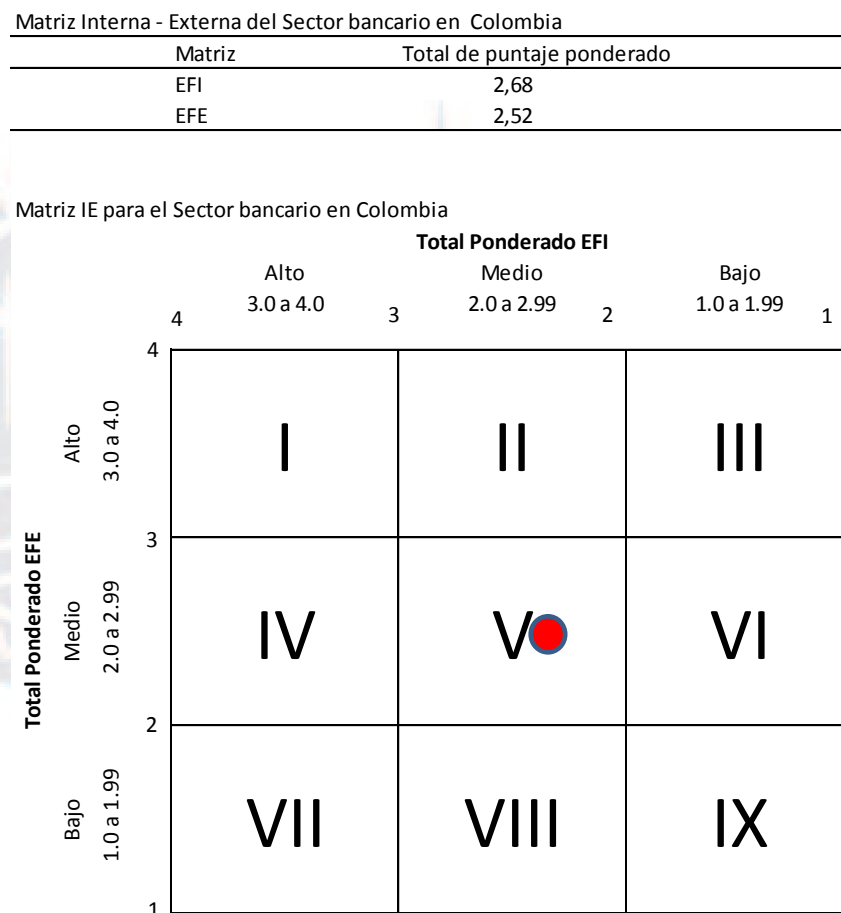


Figura 28. Matriz Interna - Sector bancario en Colombia

Prescripción: Retener y Mantener

Estrategia: Penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos.

Con los resultados obtenidos en esta matriz la estrategia genérica es de desarrollo de nuevos productos para satisfacer las necesidad de clientes actuales como potenciales, así como de

incrementar la penetración en el mercado (lo que en este sector hemos determinado como incremento del grado de bancarización).

Como estrategias específicas de esta matriz se pueden identificar las siguientes:

- Desarrollo de productos para nuevos clientes potenciales
- Desarrollo de productos que sustituyan a corresponsales no bancarios
- Reducción de costos fijos vía el incremento de clientes potenciales
- Desarrollo de productos a base de nueva tecnología para jóvenes y así reducir transacciones presenciales
- Innovación y flexibilidad en desarrollo de productos

Todas estas estrategias serán analizadas para determinar cuáles son las estrategias finales retenidas y recomendadas para este sector.

### **c. Matriz de la Gran Estrategia (GE)**

La matriz GE en la figura 29 es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. La matriz se fundamenta en la medición de 2 variables: el crecimiento del mercado y la posición competitiva. De acuerdo a esto el sector bancario quedó en el cuadrante 1, es decir, una posición competitiva fuerte y un rápido crecimiento de mercado. Esta información proviene de las matrices anteriormente vistas, por ende las estrategias genéricas resultantes son similares como: desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante o atrás, integración vertical y diversificación concéntrica.

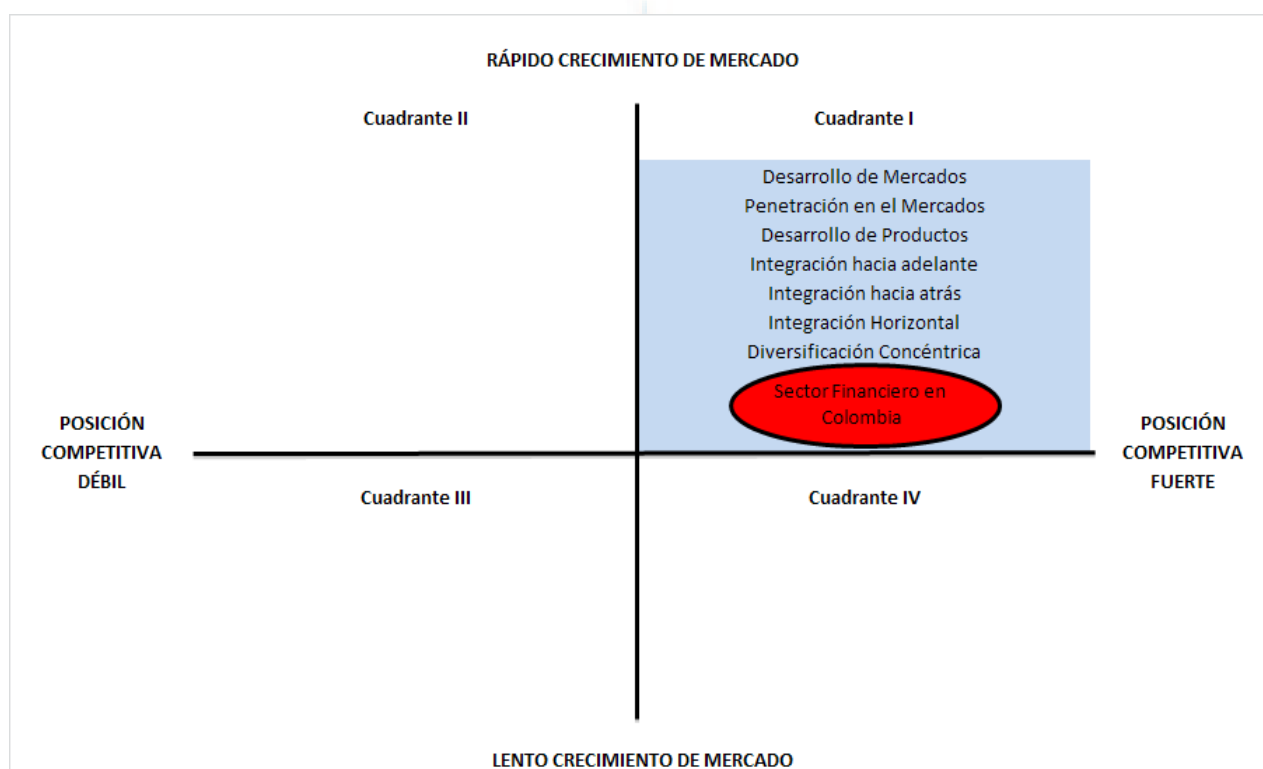
Como estrategias específicas de esta matriz se pueden identificar las siguientes:

- Desarrollo de productos para nuevos clientes potenciales
- Desarrollo de productos que sustituyan a corresponsales no bancarios
- Reducción de costos fijos vía el incremento de clientes potenciales



- Desarrollo de productos a base de nueva tecnología para jóvenes y así reducir transacciones presenciales
- Innovación y flexibilidad en desarrollo de productos
- Desarrollo de alianzas estratégicas con corresponsales no bancarios

Todas estas estrategias serán analizadas para determinar cuáles son las estrategias finales retenidas y recomendadas para este sector.



*Figura 29.* Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Sector bancario en Colombia

Tabla 25. *Matriz de Decisión Estratégica del Sector Bancario Colombiano*

Origen	No.	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	RETENIDAS
FO1	E1	Aprovechar las nuevas inversiones extranjeras que llegarán a Colombia con un sector financiero óptimo que ofrezca productos al mercado local O1,O3,O4,F3,F4,F7	X					1	
FO2	E2	Desarrollar productos para los nuevos clientes potenciales según el tipo de cliente objetivo de los diferentes bancos (con desarrollo tecnológico) O5,O6,O7,O8,O9, F2,F4	X	X	X	X	X	5	X
DO1	E3	Apalancar el crecimiento potencial de clientes para reducir costos y otorgar productos más competitivos D2,O3,O5,O9	X	X		X	X	4	X
DO2	E4	Desarrollar productos tecnológicos para los jóvenes que reduzcan el uso de operaciones bancarias de forma física D4,O7,O8	X	X		X	X	4	X
DO3	E5	Aprovechar la mejora en educación y desarrollo de jóvenes para incrementar el uso del sector D6, O7,O8,O9	X					1	
FA1	E6	Utilizar la seguridad de sistemas, así como la capacitación de los empleados para reducir riesgos de corrupción en el sector A1,F4,F5,F6	X					1	
FA2	E7	Apalancar el interés de la alta dirección por la tecnología para desarrollo de nuevos productos A2,F4,F5	X					1	
FA3	E8	Utilizar los buenos indicadores financieros y la visión global para atraer inversión extranjera a pesar de entorno A3,F3,F7	X					1	

Origen	No.	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	RETENIDAS
FA4	E9	Aprovechar los buenos indicadores y la regulación bancaria internacional para mostrar estabilidad del sector pese a los problemas sociales A5,F3,F6	X					1	
FA5	E10	Desarrollar productos que sustituyan a los corresponsales no bancarios con uso de regulaciones A6,F2,F6	X	X	X	X	X	5	X
DA1	E11	Reducir la corrupción via la mejora de la percepción de los banqueros A1,D1	X					1	
DA2	E12	Mejorar los costos de operación via flexibilidad e innovación para no afectar lo competitividad del sector A2,D2,D3	X	X		X	X	4	X
DA3	E13	Mejorar flexibilidad e innovación para el desarrollo de productos que no requieran uso de entidades físicas que compitan con corresponsales no bancarios A6,D3,D4,D6	X	X		X	X	4	X
PEYEA/BCG	E14	Desarrollar alianzas estratégicas con corresponsales no bancarios con el fin de aumentar cobertura	X	X	X		X	4	X

#### **d. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)**

De acuerdo a D'Alessio (2013) sólo existe una técnica analítica diseñada por David (1986) que sirve para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, esta es usada en la MCPE (tabla 27) e indica de forma objetiva cuales alternativas estratégicas son las mejores. Esta matriz usa como entradas el resultado del análisis de la fase 1 y el resultado del emparejamiento de la fase 2. Requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad.

En esta oportunidad, las 7 estrategias evaluadas pasan la calificación de 5 puntos. Por lo que no quedan estrategias de contingencia de esta etapa.

Las 7 estrategias identificadas en términos de desarrollo de productos, reducción de costos, flexibilidad, innovación, integración horizontal habían sido identificadas como estrategias específicas para el sector, pero luego de revisar la atractividad, se observa que en muchos casos las estrategias tienen puntuaciones de 4 puntos lo que hacen que sean altamente atractivas. Como se ha mencionado a lo largo del documento. Estos puntos de costos, flexibilidad, cultura de hacer colas y estar en instalaciones físicas, la buena competencia, los buenos indicadores financieros y los tratados de libre comercio, hacen que cada una de estas estrategias reciban una puntuación alta debido a que consideran estas características intrínsecamente y las atacan de manera adecuada para sacar provecho de estas situaciones.

Tabla 26. Matriz CPE para el Sector Bancario Colombiano

Factor Clave	Peso	E2		E3		E4		E10		E12		E13		E14	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
		Desarrollar productos para los nuevos clientes potenciales según el tipo de cliente objetivo de los diferentes bancos (con desarrollo tecnológico) O5,O6,O7,O8,O9, F2,F4		Apalancar el crecimiento potencial de clientes para reducir costos y otorgar productos más competitivos D2,O3,O5,O9		Desarrollar productos tecnológicos para los jóvenes que reduzcan el uso de operaciones bancarias de forma física D4,O7,O8		Desarrollar productos que sustituyan a los corresponsales no bancarios con uso de regulaciones A6,F2,F6		Mejorar los costos de operación vía flexibilidad e innovación para no afectar lo competitividad del sector A2,D2,D3		Mejorar flexibilidad e innovación para el desarrollo de productos que no requieran uso de entidades físicas que compitan con corresponsales no bancarios A6,D3,D4,D6		Desarrollar alianzas estratégicas con corresponsales no bancarios con el fin de aumentar cobertura	
<b>OPORTUNIDADES</b>															
O1 Firma de la Paz	0,060	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24
O2 Reducción Déficit Fiscal	0,020	1	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	4	0,08
O3 Grandes Inversionistas buscando oportunidades de inversión en nuestro País	0,110	1	0,11	3	0,33	1	0,11	1	0,11	3	0,33	1	0,11	3	0,33
O4 Tratados de libre comercio que entran en vigencia con Colombia y participación en la creación de la Alianza del Pacífico con Chile, Perú y México	0,110	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44
O5 Crecimiento clase media y mayores ingresos	0,020	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08
O6 Política de ahorro estimulada por el gobierno	0,030	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06
O7 Sociedad económicamente activa joven	0,040	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12
O8 Políticas de fortalecimiento educativo	0,030	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
O9 Bajo nivel de bancarización	0,080	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>															
A1 Corrupción	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	3	0,33
A2 Pobre infraestructura de telecomunicaciones, tecnológica y civil, lo cual afecta la competitividad	0,11	2	0,22	4	0,44	4	0,44	2	0,22	4	0,44	4	0,44	3	0,33
A3 Caída del precio de los commodities, menor inversión extranjera directa	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
A4 Inestabilidad en Venezuela	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
A5 La inestabilidad con que todavía se percibe a Colombia en el exterior, guerrilla, narcotráfico	0,1	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	4	0,40
A6 Mayor crecimiento de entidades de servicios financieros no vigiladas por la Superfinanciera	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
<b>FORTALEZAS</b>															
F1 Buen ambiente de trabajo y clima organizacional	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	1	0,08
F2 Sana y variada competencia	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40	2	0,20
F3 Buenos indicadores financieros, de solvencia y respaldo patrimonial	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
F4 Existen buenos esquemas de seguridad y tecnología, que cuentan con un apoyo económico desde la dirección	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
F5 Constante estímulo a la actualización y capacitación de los trabajadores de este sector	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05
F6 Regulación local e internacional, estandarizada	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30
F7 Vision de Banca Mundial	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14
<b>DEBILIDADES</b>															
D1 Percepción negativa de la figura del banquero	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20	3	0,30
D2 Altos costos de operación que se traducen en tarifas altas a los clientes	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
D3 Falta de flexibilidad para el desarrollo e innovación de nuevos productos	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
D4 Cultura de hacer las transacciones y operación bancaria de forma física, llevando a mantener una costosa red de sucursales	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
D5 Los tiempos y movimientos de filas y colas no son estudiados.	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12
D6 Baja cultura del ahorro en el sistema financiero	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
<b>Total</b>	<b>2,00</b>		<b>5,06</b>		<b>5,29</b>		<b>5,48</b>		<b>5,52</b>		<b>5,29</b>		<b>5,74</b>		<b>5,94</b>

### e. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2013) la MR (Tabla 28) está basada en cuatro criterios:

- a) Consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes;  
Las estrategias presentadas no presentan objetivos ni políticas inconsistentes. Por lo tanto todas son calificadas como consistentes.
- b) Consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.  
  
En todos los casos la consonancia ha sido una variable importante y se ha cumplido ya que todas las estrategias responden a las necesidades del entorno del sector. Ejemplo: desarrollo nuevos productos, reducción de costos, integración horizontal con un nuevo tipo de jugador en el sector.
- c) Ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad;  
  
La creación de nuevos productos, flexibilidad e innovación definitivamente darán continuidad a las ventajas competitivas.
- d) Factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

Un requerimiento de este sector es la reducción de costos, por lo que la estrategia que sea aceptada deberá desde su concepción estar alineada a una reducción de costos.

Las estrategias que pasan o se mantienen son las que cumplen estos cuatro criterios, es por esta razón que las siete estrategias planteadas cumplen y continúan.

Tabla 27. *Matriz Rumelt Decisión del Sector Bancario en Colombia*

Estrategias Específicas		CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E3	Apalancar el crecimiento potencial de clientes para reducir costos y otorgar productos más competitivos D2,O3,O5,O9	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Desarrollar productos tecnológicos para los jóvenes que reduzcan el uso de operaciones bancarias de forma física D4,O7,O8	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Desarrollar productos que sustituyan a los corresponsales no bancarios con uso de regulaciones A6,F2,F6	SI	SI	SI	SI	SI
E12	Mejorar los costos de operación via flexibilidad e innovación para no afectar lo competitividad del sector A2,D2,D3	SI	SI	SI	SI	SI
E13	Mejorar los costos de operación via flexibilidad e innovación para no afectar lo competitividad del sector A2,D2,D3	SI	SI	SI	SI	SI
E13	Mejorar flexibilidad e innovación para el desarrollo de productos que no requieran uso de entidades físicas que compitan con corresponsales no bancarios A6,D3,D4,D6	SI	SI	SI	SI	SI
E14	Desarrollar alianzas estratégicas con corresponsales no bancarios con el fin de aumentar cobertura	SI	SI	SI	SI	SI

**f. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz ME (tabla 29) junto con la matriz de Rumelt son necesarias como filtro final de las estrategias retenidas y su final implementación. El objetivo final de esta matriz es la validación que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia





Tabla 28. Matriz de Ética para el Sector Bancario Colombiano

	E2	E3	E4	E10	E12	E13	E14
	Desarrollar productos para los nuevos clientes potenciales según el tipo de cliente objetivo de los diferentes bancos (con desarrollo tecnológico) O5,O6,O7,O8,O9, F2,F4	Apalancar el crecimiento potencial de clientes para reducir costos y otorgar productos más competitivos D2,O3,O5,O9	Desarrollar productos tecnológicos para los jóvenes que reduzcan el uso de operaciones bancarias de forma física D4,O7,O8	Desarrollar productos que sustituyan a los corresponsales no bancarios con uso de regulaciones A6,F2,F6	Mejorar los costos de operación via flexibilidad e innovación para no afectar lo competitividad del sector A2,D2,D3	Mejorar flexibilidad e innovación para el desarrollo de productos que no requieran uso de entidades físicas que compitan con corresponsales no bancarios A6,D3,D4,D6	Desarrollar alianzas estratégicas con corresponsales no bancarios con el fin de aumentar cobertura
<b>DERECHOS</b>							
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N
<b>JUSTICIA</b>							
8	Impacto en la Distribución	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J
<b>UTILITARISMO</b>							
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E
	Derechos	V = Viola	N = Neutral	P = Promueve			
	Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto			
	Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial			

### **g. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

En este punto se muestran las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia que se obtuvieron como resultado del análisis de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). En la Tabla 30 se puede observar el resultado en el que ninguna de las estrategias de desarrollo de nuevos productos, reducción de costos, desarrollo de productos en base a nuevas tecnologías, innovación en desarrollo y alianzas estratégicas se ve una discrepancia con factores como los derechos, la justicia ni el utilitarismo. Es por esta razón que las 7 estrategias son aprobadas por esta matriz.



Tabla 29. Estrategias Retenidas y de Contingencia de tercer grupo. No hay de segundo grupo de la matriz MCPE

No.	Estrategia	Retenida
E2	Desarrollar productos para los nuevos clientes potenciales según el tipo de cliente objetivo de los diferentes bancos (con desarrollo tecnológico) O5,O6,O7,O8,O9, F2,F4	SI
E3	Apalancar el crecimiento potencial de clientes para reducir costos y otorgar productos más competitivos D2,O3,O5,O9	SI
E4	Desarrollar productos tecnológicos para los jóvenes que reduzcan el uso de operaciones bancarias de forma física D4,O7,O8	SI
E10	Desarrollar productos que sustituyan a los corresponsales no bancarios con uso de regulaciones A6,F2,F6	SI
E12	Mejorar los costos de operación via flexibilidad e innovación para no afectar lo competitividad del sector A2,D2,D3	SI
E13	Mejorar flexibilidad e innovación para el desarrollo de productos que no requieran uso de entidades físicas que compitan con corresponsales no bancarios A6,D3,D4,D6	SI
E14	Desarrollar alianzas estratégicas con corresponsales no bancarios con el fin de aumentar cobertura	SI

No.	Estrategia	Contingencia
E1	Aprovechar las nuevas inversiones extranjeras que llegarán a Colombia con un sector financiero óptimo que ofrezca productos al mercado local O1,O3,O4,F3,F4,F7	SI
E5	Aprovechar la mejora en educación y desarrollo de jóvenes para incrementar el uso del sector D6, O7,O8,O9	SI
E6	Utilizar la seguridad de sistemas, así como la capacitación de los empleados para reducir riesgos de corrupción en el sector A1,F4,F5,F6	SI
E7	Apalancar el interés de la alta dirección por la tecnología para desarrollo de nuevos productos A2,F4,F5	SI
E8	Utilizar los buenos indicadores financieros y la visión global para atraer inversión extranjera a pesar de entorno A3,F3,F7	SI
E9	Aprovechar los buenos indicadores y la regulación bancaria internacional para mostrar estabilidad del sector pese a los problemas sociales A5,F3,F6	SI
E11	Reducir la corrupción via la mejora de la percepción de los banqueros A1,D1	SI

#### **h. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

La MEOLP que se muestra en la tabla 31 relaciona las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo. De esta forma se puede conocer que estrategias apuntan a cuales objetivos.



Tabla 30. *Matriz de Estrategias versus OLP del Sector Bancario Colombiano*

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
ESTRATEGIAS	En el año 2024, el sector bancario será la opción preferida de los colombianos para transacciones, ahorros y créditos, llevando el índice de bancarización en Colombia al 90%, creciendo a una tasa aproximada del 2 % anual. A septiembre de 2013 el índice era de 69.3% (Asobancaria, 2013).	Para el año 2024, la tasa de crecimiento de establecimiento con medios de pago bancario (ej. Datafonos, cajeros, oficinas, etc) debe mantenerse en 25%. El promedio anual de esta tasa en los últimos 5 años (2007-2012) fue del 25% (Consejo Privado De Competitividad, 2012).	Para el año 2024 haber incrementado la captación (actividades de recaudo de las grandes empresas de este país, pertenecientes a sectores como servicios públicos, venta directa y electrodomésticos, entre otros) vía el desarrollo de tecnología, de 10% a finales de 2013 a 30%. Incremento una tasa de 2% anual.	Para el año 2024, el sector bancario será más incluyente incrementando el porcentaje de participación del microcrédito (medido en valor – pesos colombiano) del 6.63% en el año 2013 al 10% (Asobancaria, 2013).	Aumentar el ranking de Desarrollo de Mercado Financiero colombiano del puesto 63 en 2012 al puesto 43 para el 2024. Según el World Economic Forum 2012	Alcanzar en el 2024 un 20% en el índice de ahorro en entidades bancarias en poblaciones urbanas. En diciembre del 2011 este indicador se encontraba en 8%.
E2	X	X	X	X	X	X
E3	X	X	X	X	X	X
E4	X	X	X		X	X
E10	X	X	X		X	X
E12			X	X	X	X
E13	X	X	X		X	X
E14	X	X	X	X	X	X
	6	6	7	4	7	7

**i. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

Esta matriz permite evaluar las posibles acciones de los competidores y/ o sustitutos como reacción a las estrategias planteadas, en la tabla 32 muestra lo analizado para los competidores principales del sector.



Tabla 31. *Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)*

	Posibilidades Competidor: Bancos Extranjeros	Posibilidades Sustitutos: Corresponsales no bancarios	Posibilidades Aliado / Socio: Corresponsal no bancario
<b>Estrategias Retenidas</b>			
Desarrollar productos para los nuevos clientes potenciales según el tipo de cliente objetivo de los diferentes bancos (con desarrollo tecnológico) O5,O6,O7,O8,O9, F2,F4	<b>E2</b> Desarrollar productos y anticiparse a la entrada de un competidor extranjero para tener fidelidad de clientes	Desarrollar productos de calidad y anticiparse a la entrada de corresponsales no bancarios	Trabajar en conjunto para el desarrollo de productos
Apalancar el crecimiento potencial de clientes para reducir costos y otorgar productos más competitivos D2,O3,O5,O9	<b>E3</b> Desarrollar productos y anticiparse a la entrada de un competidor extranjero para tener fidelidad de clientes	Desarrollar productos de calidad y anticiparse a la entrada de corresponsales no bancarios	Trabajar en conjunto para el desarrollo de productos
Desarrollar productos tecnológicos para los jóvenes que reduzcan el uso de operaciones bancarias de forma física D4,O7,O8	<b>E4</b> Desarrollar productos y anticiparse a la entrada de un competidor extranjero para tener fidelidad de clientes	Desarrollar productos de calidad y anticiparse a la entrada de corresponsales no bancarios	Trabajar en conjunto para el desarrollo de productos
Desarrollar productos que sustituyan a los corresponsales no bancarios con uso de regulaciones A6,F2,F6	<b>E10</b> No hay relación	Desarrollar productos de calidad y anticiparse a la entrada de corresponsales no bancarios	Desarrollo de negociación de interés para los corresponsales no bancarios
Mejorar los costos de operación via flexibilidad e innovación para no afectar lo competitividad del sector A2,D2,D3	<b>E12</b> Desarrollar productos y anticiparse a la entrada de un competidor extranjero para tener fidelidad de clientes	Desarrollar productos de calidad y anticiparse a la entrada de corresponsales no bancarios	Trabajar en conjunto para el desarrollo de productos
Mejorar flexibilidad e innovación para el desarrollo de productos que no requieran uso de entidades físicas que compitan con corresponsales no bancarios A6,D3,D4,D6	<b>E13</b> Desarrollar productos y anticiparse a la entrada de un competidor extranjero para tener fidelidad de clientes	Desarrollar productos de calidad y anticiparse a la entrada de corresponsales no bancarios	Trabajar en conjunto para el desarrollo de productos
Desarrollar alianzas estratégicas con corresponsales no bancarios con el fin de aumentar cobertura	<b>E14</b> Desarrollar productos y anticiparse a la entrada de un competidor extranjero para tener fidelidad de clientes	Desarrollo de negociación de interés para los corresponsales no bancarios	Desarrollo de negociación de interés para los corresponsales no bancarios

## j. Conclusiones

En este capítulo se llevó a cabo la formulación de las estrategias y una priorización de las mismas, es de vital importancia cuidar el proceso y llevarlo de forma ordenada, cada nueva matriz va guiando a la siguiente y se va refinando la consecución de las estrategias; partiendo de



las matrices MEFE y MEFI para luego construir la MFODA y de allí en adelante el resto de matrices que contribuyen a la retención o a la salida de estrategias.

De acuerdo a la información recopilada el sector bancario está en una muy buena posición, siempre quedó en los cuadrantes de crecimiento y agresivos con lo cual tiene oportunidades muy grandes crecer desarrollando el mercado a través de productos nuevos lo que está buscando en Colombia desde hace unos años hacia atrás llegando a lugares alejados que no contaban con posibilidades de tener un banco de forma presencial, el mercado dentro de Colombia es muy competido así que el crecimiento inorgánico también es una opción que se ha estado imponiendo con fuerza sobre todo en Centroamérica. Finalmente es importante seguir explorando alianzas que permitan reducir costos, ya sea con otros sectores, como el tecnológico por ejemplo, que puedan trabajar de forma conjunta y desarrollar nuevos productos o llegar a un público diferente.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la conversión de los planes estratégicos identificados por el sector en resultados tangibles. Toda implementación de un proceso estratégico está conformada cuatro elementos clave que son los objetivos de corto plazo, políticas, recursos y estructura organizacional.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Luego de haber definido la visión y misión, se debe encontrar la manera de medir el rendimiento del sector para alcanzar lo planteado. Para ello, se usan los objetivos de largo plazo así como los objetivos de corto plazo. Tal como se vio en el capítulo V, los objetivos de largo plazo (OLP) establecen los resultados finales que debe alcanzar el sector y son las prioridades a las cuales le va a trabajar el sector. Para que estos objetivos de largo plazo se hagan realidad, deben estar soportados por objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son hitos alineados con los OLP los cuales son alcanzados mediante el uso de las estrategias definidas por el sector. Es por esta razón que cada OLP tiene asociados sus OCP específicos.

Como lo enuncia (D'Alessio, 2013) los objetivos de corto plazo son importantes, dado que:

- Constituyen la base para asignar los recursos de las organizaciones.
- Se enfocan en el rendimiento, e influyen sobre el esfuerzo, la persistencia y la dirección de la atención.
- Motivan el desarrollo de las estrategias y ayudan a superar los obstáculos que inevitablemente se presentan.
- Son utilizados como mecanismos de evaluación de gerentes y funcionarios.
- Funcionan como medios para monitorear el progreso hacia los OLP.

- Son instrumentos para establecer las prioridades de las organizaciones, sus divisiones y departamentos.
- Permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente.

A continuación se detallan los OLP identificados en el Capítulo V y se asocian los OCP requeridos para lograr el cumplimiento de los OLP.

OLP 1: En el año 2024, el sector bancario será la opción preferida de los colombianos para transacciones, ahorros y créditos, llevando el Índice de bancarización en Colombia al 90%, creciendo a una tasa aproximada del 2 % anual. A septiembre de 2013 el índice era de 69.3% (Asobancaria, 2013).

OCP 1.1: Incrementar 2% anualmente la penetración del uso de cuentas de ahorro desde el 2014 al 2024.

OCP 1.2: Ampliar la oferta de productos desarrollando mínimo un producto nuevo por año desde el 2014 al 2024

OCP 1.3: Reducir en 3% cada año el porcentaje de cuentas de ahorros inactivas. Actualmente se encuentra en 48% (2012). Desde el 2014 al 2024.

OCP 1.4: Incrementar el uso de tarjetas débito y crédito en 5% anual para pasar de 31% en 2012 a 56% en 2024. A diciembre de 2012 se tenían 9,4 millones de personas con tarjeta de crédito y débito

OCP 1.5: Eliminación de costos de operación de cuentas de ahorro (cuotas de manejo) a partir del año 2018.

OCP 1.6: Incrementar el uso de transacciones por medio de internet y telefonía móvil de 42% en 2012 a 60% en el 2024 a una tasa de incremento de 5% anual.

OLP 2: Para el año 2024 la tasa de crecimiento de establecimiento con medios de pago bancario (ej. Datafonos, cajeros, oficinas, etc) debe mantenerse en 25%. El promedio anual de esta tasa en los últimos 5 años (2007-2012) fue del 25% (Competitividad C. P., 2013)

OCP 2.1: Mantener crecimiento de oficinas en 3% anual, entendiendo que son activos fijos en los cuales el sector bancario buscará desincentivar la inversión en el largo plazo, reemplazandola por tecnología.

OCP 2.2: Mantener crecimiento de cajeros automáticos en 14% anual.

OCP 2.3: Mantener crecimiento de datafonos en 6.6% anual (misma tasa de crecimiento de los últimos 5 años. De 2014 al 2024

OLP 3: Para el año 2024 haber incrementado la captación (actividades de recaudo de las grandes empresas de este país, pertenecientes a sectores como servicios públicos, venta directa y electrodomésticos, entre otros) vía el desarrollo de tecnología, de 10% a finales de 2013 a 30%.

OCP 3.1: Desarrollar un producto nuevo cada año basado en nuevas tecnologías para atacar y reducir el uso de corresponsales no bancarios.

OCP 3.2: Haber incrementado la captación (recaudo) del 10% en 2013 al 30% en 2024.

OLP 4: Para el año 2024, el sector bancario será más incluyente incrementando el porcentaje de participación del microcrédito (medido en valor – pesos colombiano) del 6.63% en el año 2013 al 10% (Asobancaria, 2013).

OCP 4.1: Mantener una tasa de crecimiento anual de 25% en microcréditos durante cada año en personas naturales. Asegurando que mínimo el 5% sean persona de estratos sociales 1 y 2.

OCP 4.2: Mantener una tasa de crecimiento anual de 19.8% en microcréditos durante cada año en empresas.

OLP 5: Aumentar el ranking de Desarrollo de Mercado Financiero colombiano del puesto 63 en 2012 al puesto 43 para el 2024. Según el World Economic Forum 2012

OCP 5.1: Aumentar margen financiero neto de 5.1% en 2011 a un mínimo de 5.3% (paridad con países de referencia – Perú, El Salvador y Ecuador) en el 2016 y mantenerlo en ese nivel.

OLP 6: Alcanzar en el 2024 un 20% en el índice de ahorro en entidades bancarias en poblaciones urbanas. En diciembre del 2011 este indicador se encontraba en 8%.

OCP 6.1: Aumentar 17.7% al 30% el índice de ahorro en entidades financieras para el 2019. Tasa anual de crecimiento del 2.5%.

OCP 6.2: Reducir índice de ahorro en efectivo del 45% al 30% para el 2019. Tasa de reducción anual de 3%.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

En función a los OCP identificados se deben asignar los recursos requeridos para que el sector logre alcanzar lo planteado en cada uno de ellos. Para determinar los recursos requeridos se usarán las 7M las cuales ayudan a guiar el requerimiento.

- **Materiales (Directos e indirectos):**

En el caso del sector bancario, los materiales directos e indirectos requeridos por tratarse de un sector de servicio son los documentos y los elementos físicos como las tarjetas, correspondencias, etc. Lo esencial para poder cumplir con los objetivos de control y reducción de costos como lo que se ha identificado en los OLP, es que se busque la manera de reducir al máximo el gasto en estos conceptos vía el uso de tecnología, con lo que el gasto a futuro debería ser de licencias o sistemas operativos que deben mucho menores a los actuales a fin de garantizar competitividad y asequibilidad al sector.

- **Mano de obra (Personas)**

Para lograr el desarrollo de nuevos productos, es necesario que se tenga el personal seleccionado adecuadamente, capacitado de la mejor manera e informado de nuevas tendencias de mercado y mejores prácticas usadas en otros países de características similares para lograr incrementar el porcentaje de bancarización. OLP 1.

- Maquinarias (Activos productivos)

En el caso del sector bancario, el incremento de oficinas, datafonos y cajeros automáticos que se describen como una necesidad de incremento en el OLP2, son vitales para llegar a más clientes en el territorio Colombiano. El sector deberá invertir en este rubro de manera importante y efectiva de tal forma que la nueva red que alcance a tener cubra de la manera más eficiente y sostenida a la población objetivo.

- Métodos (Procedimientos / Sistemas)

El sector bancario en Colombia debe incrementar el uso de la banca móvil apoyada en tecnología y los sistemas de información como un medio de llegada a clientes potenciales. En la actualidad ha ido incrementando, sin embargo es un recurso muy importante que ayudará al incremento de la bancarización apoyando la disponibilidad y acercando a los clientes.

Impactando al OLP 1.

Para lograr la reducción de costos y reducir los gastos de operación, el sector bancario deberá optimizar los métodos de trabajo actuales y los procedimientos de operación. Es la única manera de incrementar la productividad con el fin de poder trasladar beneficios de reducción de costos a los clientes lo cual hace parte esencial del OLP 1.

- Medio Ambiente (Clima organizacional)

El clima organizacional interno del sector, como se ha visto en la matriz FODA y en el análisis interno del sector, es una fortaleza que se debe mantener para afrontar los retos que se

presentan en los OLP. Será de gran ayuda, contar un equipo de trabajo motivado que quiera hacer frente a los OLP identificados, así como un ambiente de trabajo positivo durante transiciones que se puedan presentar por cambios en la forma de trabajo (métodos diferentes, tecnologías diferentes, etc.).

- **Mentalidad (Cultura Organizacional)**

Para lograr el cumplimiento de estos OLP, es necesaria una cultura del sector que sea inclusiva, orientada al cliente, a la reducción de costos, a cambiar la forma de trabajo tradicional con los paradigmas actuales y que sea innovadora. Este cambio cultural es de gran importancia para que se piense de verdad en una banca más humana y cercana a los clientes nuevos quienes regularmente serán de bajos ingresos y quienes tienen un concepto no muy favorable de las personas ni del sector bancario.

- **Moneda (Dinero)**

Para el cumplimiento de todos los OLP, excepto el OLP 5 (el cual es una consecuencia de lo bien que se hayan logrados los otros 5 objetivos de largo plazo), es necesaria una importante inversión de dinero la cual deberá ser calculada y monitoreada de manera eficiente por cada una de las instituciones que se adhieran a un plan de trabajo con estos objetivos.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son las encargadas de delimitar el alcance de la gerencia en las decisiones que se tomen para la ejecución de las estrategias. En el caso del sector bancario Colombiano, se han identificado aquellas políticas que estén directamente relacionadas con los valores propuestos así como una alineación con las estrategias identificadas. De esta manera las políticas identificadas para cada estrategia son la que se muestran en la figura 28.

Tabla 32. *Políticas por estrategia*

No	Políticas por Estrategia	E2	E3	E4	E10	E12	E13	E14
P1	Promover la eficiencia a fin de reducir costos	X	X	X	X	X	X	
P2	Incentivar la generación de ideas para desarrollo de productos innovadores	X	X	X	X	X	X	
P3	Dar estricto cumplimiento a las normas y estándares de la banca	X	X	X	X	X	X	X
P4	Trabajar en conjunto con el gobierno para regular más el sector en empresas de captación de dinero				X			X
P5	Incentivar el desarrollo de productos bancarios con uso de tecnología	X		X	X		X	X
P6	Crear cultura de servicio de manera virtual	X	X	X	X		X	
P7	Monitorear percepción de servicio por parte de los clientes	X	X	X	X	X	X	X
P8	Promover el cumplimiento a cabalidad del código de ética en el diario actuar de los funcionarios del sector	X	X	X	X	X	X	X
P9	Crear productos atractivos para nuevas generaciones de usuarios	X	X	X	X	X	X	
P10	Creer de manera socialmente responsable en nuevas comunidades				X			X
P11	Crear una cultura de apertura al cambio para manejo de nuevas formas de trabajo (procesos e integraciones horizontales o verticales)	X	X	X	X	X	X	X

#### 7.4 Estructura de la Organización

En la figura 28, se puede apreciar la estructura administrativa del sector bancario en Colombia el cual está trabajando de manera eficiente y como se ha visto en el análisis interno, es el que ha velado por mantener un control de las normas locales de tal forma que se ha destacado y es visto como fortaleza del sector. Lo único que se debe reforzar es el vínculo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, quién ha estado impulsando el uso de tecnología y podría verse como una palanca de crecimiento importante. La Dirección de Tecnología y Planeación de la Superintendencia Financiera es quien debe asegurar que se tengan los recursos humanos disponibles y calificados para los retos de los próximos 10 años.



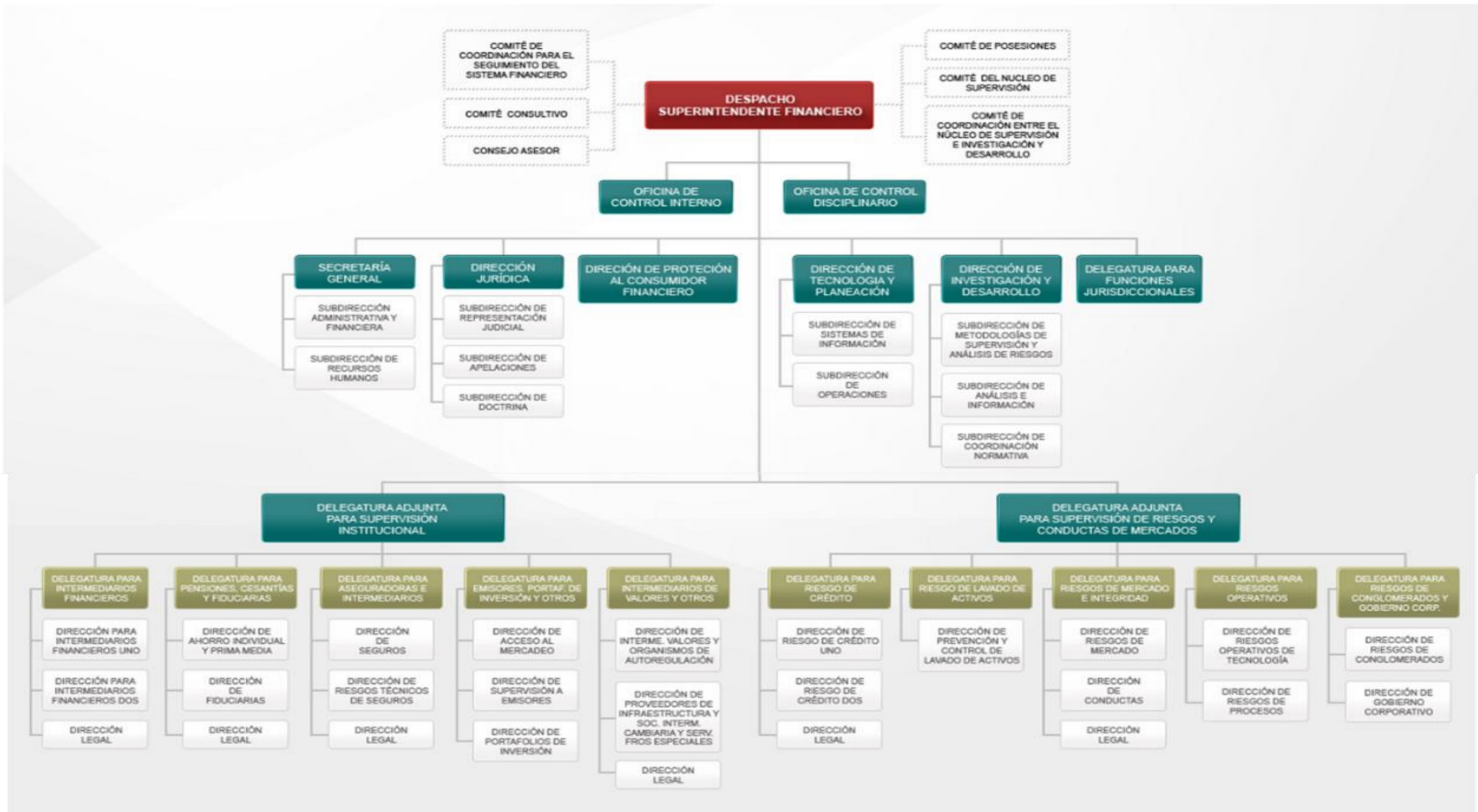


Figura 30. Organigrama Superintendencia financiera.

Nota. Tomado de: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

No se puede avanzar en realizar negocios rentables sin que los mismos sean realizados de manera ética y cumpliendo con la Legislación vigente. De hecho, el Sector Bancario, juega un rol sobresaliente ante la Sociedad, y esa es su Responsabilidad Social, pues cada una de sus operaciones, servicios, productos debe estar concebida dentro de esa ética, donde se está adoptando una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Con ello logrará, entre otros:

- Lealtad del Cliente ya que estará satisfaciendo sus necesidades de manera legal y transparente.
  - Credibilidad pues estará actuando de manera respetuosa hacia sus Clientes, la Comunidad, el Medio ambiente y por ende ante la sociedad, asegurando una mayor sostenibilidad en el tiempo, logrando mejor reputación y mayor reconocimiento.

El rol a jugar por el Sector bancario como financiador y vehículo de recursos monetarios al público, ha de soportarse a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, buscando el equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. (Tomado de: [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org))

Colombia no puede ser ajena a la RSE con alcance ambiental y ecológico. Es así como en el año 2012, los bancos colombianos suscribieron el Protocolo Verde, donde se fijan compromisos para que las entidades financieras trabajen en soluciones financieras ‘verdes’, en programas de ecoeficiencia y en el análisis de riesgos sociales y ambientales, para promover y respaldar los proyectos ambientales del sector empresarial del país.

Por ejemplo, Bancoldex y Bancolombia, han implementado un esquema para analizar los riesgos ambientales de las operaciones de crédito del sector corporativo; y así, han creado

conciencia en los empresarios colombianos de la importancia de prevenir y mitigar los efectos de su actividad sobre el medio ambiente, ello acompañado del ofrecimiento de líneas de crédito con facilidades de pago en el tiempo, para viabilizar dichas iniciativas ambientales.

Pero ello no será posible si no se genera la conciencia al interior de los sujetos de crédito empresariales, es decir, Pymes, de que sus operaciones tienen alto impacto en el medio ambiente. Debe anotarse que el aceptar dicho impacto y el uso de dichas “líneas verdes” les hará entender que esta es una oportunidad para mejorar la rentabilidad de sus negocios, pues estará mejorando su gestión ambiental interna, incrementarán su ecoeficiencia y optimizarán el uso de los insumos de producción, disminuyendo la emisión de contaminantes al ecosistema. De ahí el por qué estas líneas de crédito verde deben venir con tasas de interés preferenciales, flexibilidad de plazos y otros beneficios para apoyar los proyectos de los empresarios pymes, que busquen la preservación y protección del medio ambiente y finalmente dar cabal cumplimiento a la RSE Bancaria.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Difícilmente si el Recurso Humano no está lo suficientemente valorado y motivado, el resultado al interior del Sector va a ser bueno y sostenible en el tiempo.

Se hace necesaria la definición de criterios de equidad interna y competitividad externa, que permitan el establecimiento de los criterios y políticas salariales, en búsqueda de una herramienta objetiva que permita fortalecer la equidad interna y el mejoramiento del clima organizacional.

De acuerdo con las normas, incluyendo las Instituciones Financieras, se debe tener constituido el Comité Paritario de Convivencia Laboral mediante un proceso de elección entre los trabajadores. Este Comité, garantiza un espacio de participación entre los mismos y la compañía para plantear mecanismos de protección y de mejoramiento de la convivencia laboral.

Durante el seguimiento que se realiza al Personal, se deben establecer formas de evaluación y monitoreo que permitan la implementación de las diferentes estrategias en pro del mejor bienestar del Recurso Humano; el éxito de dicha implementación está en el adecuado involucramiento del trabajador para que:

- Entienda y se comprometa con los objetivos y metas que se propone la organización
- Se haga partícipe de los beneficios logrados, a través de estímulos y algunas formas de reconocimiento y/o premiación para aquellos que se distingan en aspectos previamente determinados.

Esto debe estar acompañado de una comunicación oportuna y pertinente de aquellos cambios que la dirección tenga planeado implementar; capacitar con la debida anticipación al personal que resultara involucrado en los cambios y la retroalimentación permanente de los objetivos o resultados obtenidos.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La ofensiva en un mercado cambiante y agresivo (en términos de mercadeo, vía productos, tasas, servicio al Cliente) como el Financiero, donde las estrategias para cautivar más Clientes se vuelve cada vez más determinantes, debe estar soportada en tener como objetivo poner en práctica una política dinámica que permita alcanzar nuevos y mejores niveles de productividad y rentabilidad para el Sector y sus Clientes.

Se entiende que una modificación dinámica, es parte del proceso de Gestión del Cambio, el cual requiere tiempo y esfuerzo. Ante la posibilidad que el Personal y la misma Clientela, tengan resistencia a los nuevos cambios, estos se deben transmitir con la utilización de medios apropiados y métodos idóneos, para evitar que la transición sea brusca. Se debe iniciar con una comunicación previa de lo que se requiere para enfrentar el Mercado dando los suficientes

recursos y las competencias necesarias del Personal que permitan su adecuada capacitación para que los cambios que se requieren hagan frente a las necesidades del Sistema, llámese Cliente Interno y/o Externo.

El mundo de hoy está expuesto a los cambios rápidos, constantes y un progreso permanente. Hay cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos que influyen en el desarrollo de Sistema Financiero.

La búsqueda de auto-realización y desarrollo del Personal no se debe considerar simplemente como un medio para obtener eficiencia, sino debe ser un objetivo del Sistema Financiero, que traiga un beneficio mutuo o romper la resistencia al cambio.

Pero lo anterior debe estar acompañado del compromiso de la Alta Dirección para que el proceso sea integral y no aislado, y permitir así que la Gestión del Cambio llegue a todo el Sistema.

## **7.8 Conclusiones**

Como se ha observado a lo largo de este capítulo, la definición de objetivos de corto plazo que estén alineados e identificados de manera alienada con los objetivos de largo plazo es de vital importancia. De esta manera se pudieron identificar los recursos esenciales en términos de las 7M. El recurso humano en torno a la innovación y los métodos con el uso de la tecnología serán de gran importancia en los siguientes 10 años del sector. Las inversiones de capital jugarán un rol muy importante para el crecimiento de la red, sin embargo, será necesaria la tecnología y el capital humano que acompañe a las inversiones que se hagan.

Por lo tanto, se puede concluir que las principales prioridades del sector bancario en Colombia son:

- incrementar índice de bancarización para llegar al 90% al 2024

-Se debe continuar el crecimiento de los establecimientos con medios de pago bancario que ayudarán a incrementar la bancarización

-Se debe neutralizar la captación de dinero de los corresponsales no bancarios

-Incrementar el microcrédito ya que es directa la forma de ingresar a los usuarios de bajos recursos en el sistema bancario.

-Aumentar el índice de ahorro en entidades bancarias en poblaciones urbanas de 8% en diciembre 2011 a 20% en el 2024.

Se cuenta con una solidez de sector que hace que los recursos requeridos sean los adecuados. La ventaja competitiva que se vio en el análisis de la matriz MPEYEA lo evidencia.

Las políticas identificadas son una consecuencia de los valores y los límites que se han identificado en el sector para poder hacer posible el gran objetivo de hacer crecer el porcentaje de bancarización en Colombia de la manera más eficiente posible. En conclusión, estas políticas son las adecuadas para las estrategias identificadas.

La actual administración del Sector Bancario, llevada a cabo por la Superintendencia Financiera, se ha identificado como una fortaleza, la cual debe seguir trabajando en aras de la custodia de la buena gestión de los miembros del sector. Como conclusión, sólo debe reforzar la Dirección de Tecnología para estar apoyando una de las estrategias de crecimiento más importantes que tiene el sector.

En torno al medio ambiente, ecología y responsabilidad social, es evidente la importancia del Sector bancario en su proceso e influencia como financiador y vehículo vía sus “líneas verdes” en la búsqueda de la mitigación de los impactos del crecimiento industrial sobre el Medio Ambiente. Labores que no son excluyentes con la procura de la rentabilidad de sus operaciones. En conclusión, es definitivamente con el involucramiento de su personal, quienes capitalizando

las estrategias, y nuevos productos, logran el objetivo de fidelizar a su actual Clientela y cautivar a la nueva.

El entender que la Motivación del Recurso Humano es directamente proporcional a los resultados, fortalece más la teoría de la necesidad de una adecuada y permanente capacitación del Personal, con la implementación de canales de comunicación que faciliten que los Objetivos de la Alta Dirección, lleguen a todo el Sistema. En conclusión, continuar con la forma como algunas entidades del Sector Bancario Colombiano viene implementando políticas de hacer partícipe al Personal de los beneficios logrados, a través de estímulos y algunas formas de reconocimiento y/o premiación para aquellos que se distingan en aspectos previamente determinados.

La misma dinámica del Mercado obliga a que el Sistema siempre esté en movimiento con productos y servicios novedosos, trato al Cliente de manera personalizada y preferencial, por lo que la comunicación previa al cambio genere los resultados esperados. En conclusión del tema de nuevos productos, es vital el desarrollo y la comunicación que acompañe este crecimiento de nuevos productos.

A manera de conclusión general, todo lo anterior debe estar acompañado del compromiso de la Alta Dirección para que el proceso sea integral y no aislado, como se ha venido evidenciando en Banca colombiana, tanto en el sector privado como son los casos del Banco de Occidente, Bancolombia, Banco ProCredit y en el Público como Findeter y Bancoldex.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La penúltima etapa del proceso estratégico es la de evaluación y control no es un etapa como tal porque la evaluación y el control se han visto haciendo a lo largo de todo el proceso, el proceso de ajuste se debe llevar a cabo en todo momento y de esta forma corregir a tiempo y poder tener una mejor reacción ante el mercado o los competidores, la retroalimentación es una herramienta poderosa ya sea de los propios empleados, el comité directivo, el mercado o lo aprendido por los estrategias de experiencias anteriores, el esfuerzo de plantear una buena estrategia está siendo retado permanentemente y este no es de una única vez. (D'Alessio, El Proceso Estratégico, 2013).

### 8.1 Perspectiva de Control

El tablero de control balanceado es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con que se evalúa una empresa, también se consideran las perspectivas del cliente, la interna y el aprendizaje de la organización.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva de aprendizaje interno permite considerar el recurso más importante que tiene una organización, el recurso humano, define los objetivos, acciones e indicadores que se deberían cumplir para que las personas puedan llevar a cabo la visión, los objetivos de largo plazo y los objetivos de corto plazo.

#### 8.1.2 Procesos

Desde esta perspectiva se busca que los diferentes procesos existentes dentro de la operación de la organización busquen la excelencia operacional y se enfoquen en satisfacer las necesidades de los clientes externos, todo aquello que genere valor y pueda ser medido es bienvenido al tablero de control.



### **8.1.3 Clientes**

Los clientes con el indicador principal de que las acciones dentro de la organización están llevándose a cabo, la satisfacción de sus necesidades, al market share, la percepción de valor y el conocimiento que tenga la organización de estos valores son los que al final van a compensar a la empresa con reconocimiento y con ganancias

### **8.1.4 Financiera**

Busca la forma que en se puede generar un mayor valor para los accionistas, al final son ellos los inversionistas y quienes están esperando un valor agregado por el dinero que pusieron, la perspectiva financiera busca que los accionistas sigan con su inversión en la organización y no se vayan hacia otro lugar.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado**

Tablero de Control Balanceado para el Sector bancario Colombiano. (Ver apéndice B.)

## **8.3 Conclusiones**

Como se mencionó anteriormente la evaluación y control no es un proceso aislado, es un proceso que depende de la retroalimentación y del conocimiento que se va adquiriendo del proceso estratégico, no es aislado del mundo y se evalúa al final pues de esta forma se estaría volviendo al pasado cuando las correcciones sólo se hacían al final. Al tablero de control debe ser pesado de forma tal en que pueda ser compartido a toda la organización y s tengan los objetivos claros de esta forma se actúa como un verdadero equipo enfocado en la visión de empresa

## Capítulo IX: Competitividad de la Organización

### 9.1 Análisis Competitivo de la Organización

Para realizar un análisis competitivo del sector bancario en Colombia, es importante revisar algunas posiciones en las que se cataloga de acuerdo a los rankings hechos por diferentes fuentes. De acuerdo al FEM 2012, este país ocupa el lugar 69 del ranking global de la competitividad y esto es por lograr unas mejoras en sus variables macroeconómicas así como la reducción del déficit fiscal y la deuda externa. Sin embargo se deben mejorar la debilidad de las instituciones y la baja calidad de la infraestructura, la educación y la baja capacidad de innovación; todo lo anterior de continuar haciendo que el mercado local se fortalezca así como el robustecimiento del mercado financiero.

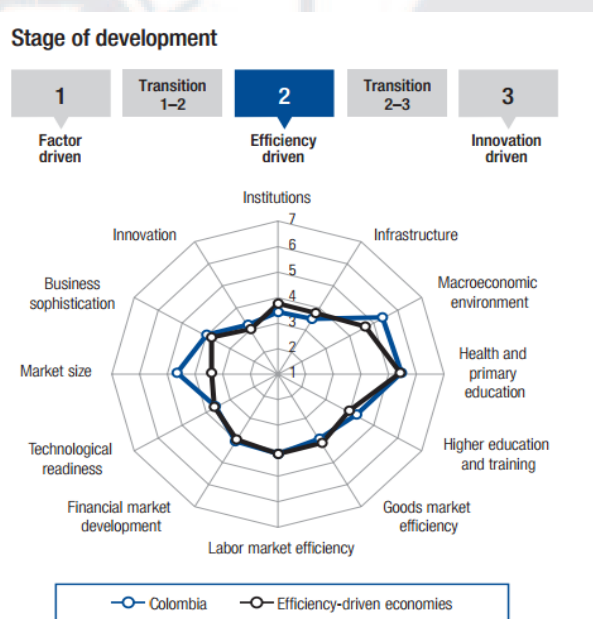
Country/Economy	GCI 2012–2013		Social sustainability-adjusted GCI**		Environmental sustainability-adjusted GCI†		Sustainability-adjusted GCI††	
	Rank*	Score	Score	Direction	Score	Direction	Score	Direction
Latvia	55	4.35	4.55	⇒	4.69	↗	4.62	↗
Slovenia	56	4.34	4.76	↗	4.56	⇒	4.66	↗
Costa Rica	57	4.34	4.30	⇒	4.69	↗	4.49	⇒
Cyprus	58	4.32	4.63	↗	4.05	↘	4.34	⇒
India	59	4.32	3.70	↘	3.75	↘	3.73	↘
Hungary	60	4.30	4.29	⇒	4.32	⇒	4.30	⇒
Peru	61	4.28	3.73	↘	4.03	↘	3.88	↘
Bulgaria	62	4.27	4.17	⇒	3.97	↘	4.07	⇒
Jordan	64	4.23	4.25	⇒	3.58	↓	3.92	↘
Philippines	65	4.23	3.82	↘	4.16	⇒	3.99	↘
Iran, Islamic rep.	66	4.22	3.85	↘	3.85	↘	3.85	↘
Russian Federation	67	4.20	4.09	⇒	3.87	↘	3.98	↘
Sri Lanka	68	4.19	3.67	↘	4.25	⇒	3.96	↘
Colombia	69	4.18	3.47	↓	4.01	⇒	3.74	↘

**Figura 31. Análisis Competitivo de la Organización:**

Fuente: World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2.012 – 2.013 (2013).

Es así como el sector bancario en Colombia debe tratar de mantenerse sólido, estable, fomentando el acceso e innovación de los productos, logrando continuamente economías de escala que permitan trasladar al consumidor beneficios vía precios de los productos que se

ofrecen. Para este punto se hace un comparativo con economías eficientes del resto del mundo y en los indicadores de competitividad planteados por FEM 2012, tenemos en cuenta: las instituciones, infraestructura, variables macroeconómicas, salud y educación primaria, educación secundaria y entrenamiento, bienes y eficiencia de los mercados, mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, alistamiento del sector tecnológico, tamaño de mercado, sofisticación en la negociación e innovación; y encontramos alta similitud en los mercados laborales y el desarrollo de los mercados financieros; y es ahí donde se identifican ventajas competitivas de este sector desarrollado en un país como Colombia por el potencial de crecimiento que puede alcanzar, al penetrarlo y explotarlo de manera inteligente y sostenida.

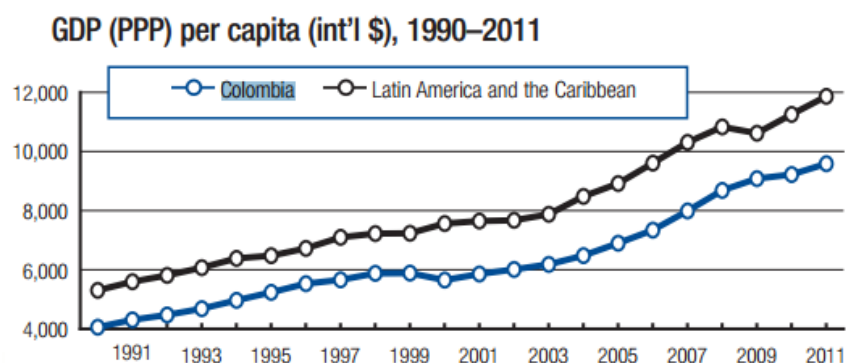


**Figura 32. Stage of development**

Fuente: World Economic Forum 2012. The Global Competitiveness Index (GCI) – Stage of Development. Fase de desarrollo de Colombia en comparación con economías eficientes. (2013)

Lo anterior va en línea con el bajo nivel de bancarización que se encuentra en este país y que permite visualizar un mercado idóneo para una etapa de crecimiento y expansión; de hecho los indicadores clave, indican un buen momento de crecimiento para el sector bancario no solo

para Latinoamérica sino para Colombia puntualmente, donde se estudia el ingreso per cápita desde 1.990 hasta el 2.011 y se predice una tendencia creciente:



**Figura 33. GDP per capita**

Fuente: World Economic Forum (FEM). Key Indicators. (2012).

Por otra parte un indicador interesante de analizar para el tema de la competitividad es la posición que tiene Colombia en el ranking de Doing Business (2014), en el cual aparece para el presente año en la posición 43 de 189 economías y de aquí se puede resaltar que la facilidad para la obtención de un crédito está en el lugar 73.

Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversores	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
79	24	101	53	73	6	104	94	155	25

**Figura 34. Ranking Doing Business – Posición de Colombia**

Fuente: Banco Mundial. Doing Business 2014. Clasificación para la apertura de un negocio. 2013. 9.2

#### Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Bancario Colombiano

El gobierno nacional a través del departamento nacional de planeación (DNP) ha entendido que el acceso a los servicios financieros a través de los dispositivos móviles tiene un impacto enorme a nivel social disminuyendo los costos aprovechando la tecnología móvil asociada a la banca, potencializando el acceso a la misma. El gobierno a través del MINTIC (Ministerio de las tecnologías de Información y comunicación) el DNP y el ministerio de hacienda han venido promoviendo alianzas entre las entidades bancarias y los proveedores de redes y servicios

móviles con el objetivo de aprovechar el conocimiento de estos últimos en la identificación y gestión de clientes de bajos recursos en todo el territorio colombiano. Así mismo se ha venido definiendo una regulación bien articulada para este tipo de servicios DNP (2012)

A pesar del bajo nivel de bancarización el gobierno colombiano se ha preocupado por adoptar políticas encaminadas a aumentar el acceso de toda la población a los servicios financieros formales en concordancia con varios estudios que muestra la relación positiva del crecimiento económico con respecto al acceso a los servicios financieros formales, hay algunos elementos que desincentivan el acceso a estos servicios como por ejemplo las remesas. (Aunque los bancos ya han empezado a adoptar medias que permiten a las personas enviar remesas a través de los bancos asociados) El gobierno colombiano en 2010 permitió la creación de corresponsales bancarios para la atención de zonas alejadas y sin oferta financiera formal lo que ha permitido ampliar la cobertura geográfica del sistema financiero al 99% de los municipios en Colombia (DNP 2012)

El Fondo Nacional de Garantías (FNG) ha contribuido a la superación de las barreras de acceso a crédito a personas de bajos recursos y PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) al mejorar estas barreras se pueden movilizar recursos financieros de forma más fácil al ofrecer mayores opciones para respaldar créditos y reducir los costos de acceso. De la mano con esto el gobierno se ha preocupado por facilitar la construcción de historiales de crédito garantizando el registro de los clientes de todas las entidades financieras y empresas favoreciendo el poblamiento de las bases de datos de riesgo de crédito con información positiva y negativa proveniente de las empresas e instituciones financieras.

También el gobierno se ha preocupado por revisar algunos aspectos regulatorios como:

- Tasa de interés de usura: eliminando las restricciones de acceso al crédito
- Regimen y práctica de supervisión de las instituciones microfinancieras vigiladas

- Supervisión basada en riesgos
- Educación financiera de la población en Colombia

Por último el gobierno se ha preocupado por fortalecer el mercado de capitales como apoyo al sector productivo estableciendo mecanismos flexibles que faciliten el acceso al mercado de capitales para empresas de todos los tamaños

## **9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector bancario Colombiano**

Teniendo en cuenta que el gobierno colombiano ha identificado como factores clave hacia la innovación la disponibilidad y diversidad de instrumentos financieros, el mayor y mejor uso de las tecnologías de la información y comunicaciones, la promoción de esquemas de asociatividad empresarial en torno al desarrollo de clusters basados en innovación y finalmente la consolidación de alianzas productivas regionales y locales entre empresas, universidades y entidades del Estado (DANE 2012) y teniendo en cuentas las necesidades estratégicas del sector bancario como la generación de sinergias, conseguir acceso a regiones donde no llegan actualmente las entidades financieras directamente, controlar una mayor parte del mercado ahora dominado por corresponsales no bancarios, dar flexibilidad por medio de tecnologías (Web o móviles para este caso) y finalmente posibilitar el acceso al crédito a un número mayor de colombianos ubicados en zonas remotas. El sector bancario colombiano apunta a una banca de calidad mundial (entre otras cosas) frecuentemente se tienen noticias de adquisiciones en diferentes partes del mundo (Centroamérica últimamente se ha vuelto bastante atractivo por ejemplo) y esto se logra con un sector fortalecido por las políticas gubernamentales, la tecnología que permite integrar los diferentes sistemas y por supuesto con la capacitación de las personas que trabajan en este sector; mientras más fortalecido se esté en cada uno de estos puntos estas fusiones/adquisiciones se podrán resolver de mejor forma cuando estas oportunidades se presenten y obviamente empezaran a producir beneficios mucho más rápido.

Existe la posibilidad de creación de un clúster que agrupe a los sectores antes mencionados (sector bancario, universidades, sector tecnológico y Estado) en donde cada uno de ellos aporte su expertise en las diferentes áreas y todos se vean beneficiados, por ejemplo, utilizando tecnología los costos de los servicios bancarios pueden disminuir beneficiando a los clientes y al propio banco porque ya no tendrían que tener sucursales físicas tan robustas sino que podrían ampliar su portafolio de servicios por internet, el Estado y las universidades tendrían una gran responsabilidad aquí educando a la población completa, los modelos de negocio han cambiado y muchas personas mayores aún no confían en la tecnología, todavía les gusta acercarse al sitio físicamente para hacer la gestión y muchas veces se ha identificado que esto es cultural porque prefieren ser atendidos o tener contacto con una persona en lugar de estar al frente de una pantalla de computador, no se puede dejar la responsabilidad sólo al sector bancario pues el esfuerzo es enorme; por otro lado el sector tecnológico debe estar a la vanguardia de la ingeniería de software mundial, debe existir una enorme inversión en inicialmente adaptar la tecnología extranjera (transferencia tecnológica) pero la meta final debe ser que Colombia se convierta en un país desarrollador de estas tecnologías, como ya se ha mencionado no es algo que pueda lograr por si solo sino con la ayuda del Estado y las universidades.

### **9.3 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

En el literal anterior se mencionaron las necesidades estratégicas del sector bancario y como el gobierno ha estado a la cabeza de comenzar alianzas estratégicas entre diferentes sectores (financiero, tecnológico, universidades y Estado) todos complementándose y fortaleciéndose entre ellos, si llegara a faltar uno no se podría tener un crecimiento exponencial como se espera, este clúster de sectores jalonarían no sólo a estas industrias, se convertirían en una ventaja competitiva de todo el país, el tener la gente educada con acceso al crédito, con acceso a la alta tecnología o trabajando en el sector tecnológico además de todos los recursos

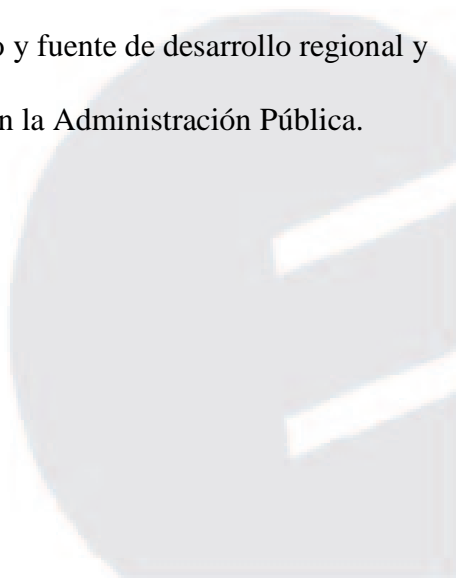
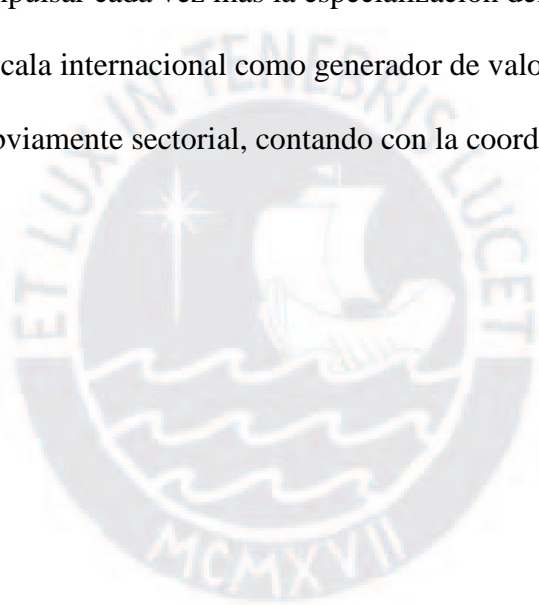
naturales que tiene el país es el sueño del gobierno colombiano. Sólo a través del esfuerzo conjunto y la misma visión estratégica esto se podría lograr, todavía se está muy lejos pero ya hay avances, al menos ya está identificada la enorme necesidad, falta un poco más de voluntad y de ejecución, no todo se puede quedar en el papel, ya hay iniciativas rodando, por ejemplo los parques tecnológicos que han ido creciendo y hasta cierto punto se pueden considerar exitosos con jóvenes innovando y exportando sus trabajos o trabajando para grandes casas de software (la pregunta aquí es que tanto se este desarrollo le sirve al país o a las grandes compañías de software) el siguiente paso el probablemente el más difícil es lograr trabajar como equipo o trabajar hacia la misma meta, nada se logra con esfuerzos separados y acá es el gobierno el jugador clave que podría intermediar e impulsar.

#### **9.4 Conclusiones**

Los indicadores en los que se mide el sector bancario Colombiano están alineados con lo que sería el sector bancario mundial y lo que indican las grandes entidades mundiales que llevan el norte de las diferentes industrias. (WEF, UN) la calificación de estos indicadores no es tan buena, Colombia todavía se encuentra en los niveles medios tratando de dar el gran salto y ser considerado un país desarrollado, todavía falta mucho camino por recorrer (por ejemplo el desastre de las últimas pruebas de PISA ubicando a Colombia en los últimos lugares en cuanto a educación básica) sin embargo ya se están dando los primeros pasos, reconociendo que no Colombia no está en el lugar que quiere y se está haciendo un esfuerzo enorme por mejorar. El sector bancario colombiano está jugando un papel cada vez más importante para el país, sus indicadores muestran solidez y además existe gran cantidad de inversión extranjera entrando al país en todos los sectores (el último fue Itaú el enorme banco brasilero que acaba de entrar a Colombia como uno de los próximos competidores) además la expansión inorgánica cada vez más común de los bancos colombianos a través de adquisiciones en Centroamérica son



indicadores de la solidez del sector y la gran competencia que existe, crecer a los niveles que se desea no se logra de forma aislada, hay grandes jugadores externos al sector que podrían convertirse en jugadores clave y que podrían dar el impulso definitivo. Existe la voluntad y ya hay iniciativas corriendo todavía no con la velocidad necesaria pero un paso importantísimo es arrancar. De hecho la posibilidad de Clúster Financiero se hace viable por el fuerte crecimiento del sector. Los procesos de integración (TLC, Alianza de Pacífico, Acuerdos Comerciales), deben impulsar cada vez más la especialización del sector para proporcionar los servicios financieros a escala internacional como generador de valor agregado y fuente de desarrollo regional y obviamente sectorial, contando con la coordinación con la Administración Pública.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral para el sector bancario ayuda a visualizar y a controlar el proceso estratégico, de forma que se pueda tener la visión integral del plan lo cual contribuirá para la los ajustes a que haya lugar ya la toma de decisiones. A este PEI se le hará un seguimiento que buscará identificar mejoras y cambios y permitirá evaluar los OCP y OLP a fin de determinar la buena identificación de intereses y estrategias que permita delegar y asignar las funciones correspondientes, acordes a lo que se desea lograr (D'Alessio 2013). Ver Apéndice A.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. El sector bancario en Colombia cobra vital atención al convertirse en el motor impulsor del PIB y del desarrollo y es por esta razón es que es requerida la inversión para hacer presencia en poblaciones con un indicador de bancarización baja y para esto es clave el desarrollo de alianzas.
2. Debido a los efectos de contagio entre naciones de las crisis financieras, se puede concluir que en esta ocasión también se pueden “contagiar” las buenas prácticas del desarrollo bancario que se está viviendo en países con un nivel de desarrollo semejante como Perú, Chile y Brasil entre otros. Es en este punto donde el apalancamiento y la presencia en sectores como el minero-energético y el de infraestructura, se destacan por ser fuertes demandantes de recursos, además de principales indicadores del buen desempeño y desarrollo de un país.
3. El mercado está demandando el desarrollo de productos competitivos en cobertura, utilidad y tarifas para el manejo de su “cash management”, que si bien en la actualidad es ofrecido por corresponsales no bancarios; los bancos conocen la necesidad de innovar, y en este sentido para argumentar mayor vigilancia, control, practicidad y tarifas atractivas, que permitan el volcamiento de esta actividad hacia un canal más confiable y regulado.

4. El sector bancario en Colombia, cuenta con profesionales altamente cualificados que se deberán aprovechar en áreas como el desarrollo e innovación de productos que se hagan más atractivos y competitivos. Sobre este punto se hace referencia a estructuras como:
  - a. Banca virtual. Apalancar este rubro en la alianza con las telefonías móviles y desarrollo de aplicaciones (app) que permitan tener el acceso a la mano
  - b. Seguridad transaccional
  - c. Manejo de menores tiempos en transacciones: recaudos, dispersiones, traslados interbancarios
  - d. Desarrollo de productos enfocados a la base ampliada de la pirámide (clase media-baja) que se está ampliando en la economía y que es donde se consigue la masificación de los mismos.
5. La banca colombiana es muy potente y los buenos indicadores de solvencia, respaldo patrimonial y rentabilidad le dan credibilidad y sustentabilidad, lo que le permite ser muy reconocida y lograr acaparar el 70% del mercado, dejando solo un 30% para competidores internacionales.
6. Los bancos colombianos están iniciando un proceso expansivo, que busca ir en línea con la estrategia de internacionalización y modelo de banca mundial; logrando entrar en atractivos mercados como los de Centroamérica.
7. Es importante no dejar de lado la integración de actividades sociales con la nueva onda verde que está adquiriendo la banca, donde se busca humanizar y entrar en proyectos de sensibilización, que están generando un impacto social de credibilidad e inclusión que están logrando posicionar positivamente la imagen del banquero.
8. Para la expansión y consolidación de la banca a nivel país e incluso internacionalmente se hace necesaria la estrategia de crecimiento inorgánico.

### 10.3 Recomendaciones Finales

1. Estimular una regulación estricta para Colombia en todo lo relacionado a transferencias electrónicas; ya que no existe esta normativa y la gente tiende a mantener el uso de transacciones presenciales por el miedo a un fraude, pérdida de información, suplantación o robos. Si bien existe una empresa llamada IQ Information Quality que se encarga de certificar algunas normas de seguridad virtual, sigue haciendo falta la exigencia de ley de estos certificados para todo tipo de operaciones por este canal.
2. Iniciar el desarrollo de actividades transaccionales más sofisticadas con el fin de lograr la penetración de este mercado de servicios de comercio a través de su sistema bancario.
3. Llevar a cabo inversiones en seguridad de los canales. Esto lograría aprovechar el movimiento que se vive en Latinoamérica con el incremento de compras a través de dispositivos alternos y contribuiría con el manejo de los paradigmas sobre la inseguridad que representan estos canales. De esta forma se lograría la virtualización, la eficiencia en costos y modernización de plataformas.
4. Mantener productos actualizados y a la vanguardia ya que el mercado colombiano debe estar en línea con los movimientos macroeconómicos, y que estos a su vez sean de gran utilidad y demanda. Lo anterior es aplicable para la apreciación del peso que se prevé para el tercer trimestre del presente año, y donde los exportadores deberán estar preparados mediante coberturas que minimice el riesgo de su facturación durante este periodo.
5. Desarrollar productos innovadores destinados a personas naturales, ya que el buen desempeño del consumo de los hogares, las ventas al por menor, los bajos niveles de desempleo y la buena dinámica de la producción industrial, evidencian una economía en crecimiento; situación que se podría aprovechar en beneficio de la profundización del uso de productos y servicios bancarios.

Indicador	Unidad de medida	Último dato		Un período atrás	Un año atrás	Frente a un período atrás	Frente a un año atrás
		Fecha	Valor				
PIB	YoY (%)	4T13	4.9	5.4	2.6		
Consumo de hogares	YoY (%)	4T13	4.9	4.5	4.6		
Inversión	YoY (%)	4T13	9.9	11.7	-2.3		
Inflación	YoY (%)	Marzo	2.51	2.32	1.91		
Desempleo urbano	(%)	Febrero	11.2	12.3	12.3		
Creación de empleo	Miles	Febrero	257	218	247		
Exportaciones	YoY (%)	Febrero	-8.5	-1.5	-6.6		
Tradicional	YoY (%)	Febrero	-5.9	2.4	-11.1		
No tradicional	YoY (%)	Febrero	-14.1	-11.5	4.8		
Importaciones	YoY (%)	Enero	-6.6	8.6	16.6		
Consumo	YoY (%)	Enero	-6.3	-1.0	17.9		
Bienes de capital	YoY (%)	Enero	-12.5	23.0	23.7		
Ventas minoristas	YoY (%)	Febrero	6.7	6.5	0.1		
Ventas de vehículos	Unidades	Febrero	24,371	22,993	22,888		
Confianza del consumidor	Índice	Marzo	26.3	20.5	25.3		
Demanda de energía	YoY (%)	Febrero	6.39	2.88	-0.47		
Producción industrial	YoY (%)	Febrero	2.8	-0.1	-5.1		
Confianza industrial	Índice	Febrero	5.8	6.7	-3.0		
Producción de petróleo	Miles de barriles	Marzo	977	1002	1012		
Licencias de construcción	YoY (%)	Enero	-15.7	-15.0	39.7		
Despachos de cemento	YoY (%)	Febrero	11.7	1.1	-2.3		
Cartera total	YoY (%) real	Enero	11.8	11.4	12.9		
Comercial	YoY (%) real	Enero	10.8	9.8	10.7		
Consumo	YoY (%) real	Enero	9.6	9.9	14.8		

	Positivo pero menor frente al periodo anterior
	Mucho más negativo que el periodo anterior
	Mejor frente al periodo anterior

Figura 35. Indicadores líderes de actividad real de Colombia

Fuente: Grupo Bancolombia (GB), DANE

- Plantear estrategias de penetración de mercado que estén enfocadas en el manejo del pasivo (captaciones), en la medida que los indicadores muestran que la deuda de los hogares bancarizados crece a menor ritmo; lo que puede estar indicando que unos productos con tasas atractivas podrían estar generando un nuevo nicho de mercado interesado en invertir y que se traduciría en mayores rentabilidades para la entidad bancaria que logre desarrollarlo primero.

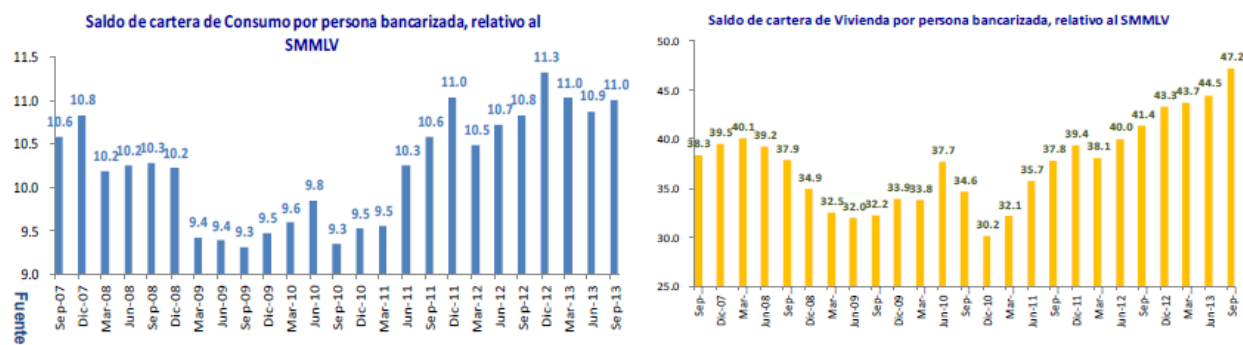


Figura 36. Saldo de cartera de consumo por persona bancarizada, relativo al SMMLV – Saldo de cartera de vivienda por persona bancarizada, relativo al SMMLV

Fuente: Grupo Bancolombia, Bloomberg

7. Iniciar una campaña de humanización de la banca, de cercanía del banquero al cliente y la desmitificación de la imagen negativa que se pueda tener, con el fin de presentar una imagen amable e incluyente que vela por los intereses de sus clientes y por su seguridad y confianza, evidenciando la seriedad de los organismos de vigilancia y control que garantizaran la seguridad y transparencia de las operaciones.
8. Hacer una campaña de capacitación enfocada al manejo de las finanzas personales a través de sencillos productos financieros debe ser una metodología que atraiga el sector que se quiere bancarizar y para el cual se recomienda el desarrollo de productos fáciles de abrir y mantener, como actualmente lo están desarrollando entidades como Davivienda con su Daviplata y Bancolombia con su Ahorro a la Mano.
9. Desarrollar campañas de seguridad y conversación de la integridad física, donde se estimule la canalización bancaria de recursos, y evitar la informalidad del manejo de efectivo; esto con el fin de volverse parte de la transaccionalidad de nuevos clientes.
10. Iniciar un exhaustivo movimiento de servicio y asesoría, donde se tenga un perfil conservador frente a políticas monetarias del banco central y fiscales por parte del gobierno, garantizando la correcta interpretación con el fin de darle seguridad al cliente que sus transacciones y operaciones están siendo correctamente manejadas y esto impulsará aún más el nivel de confianza en clientes / consumidores.

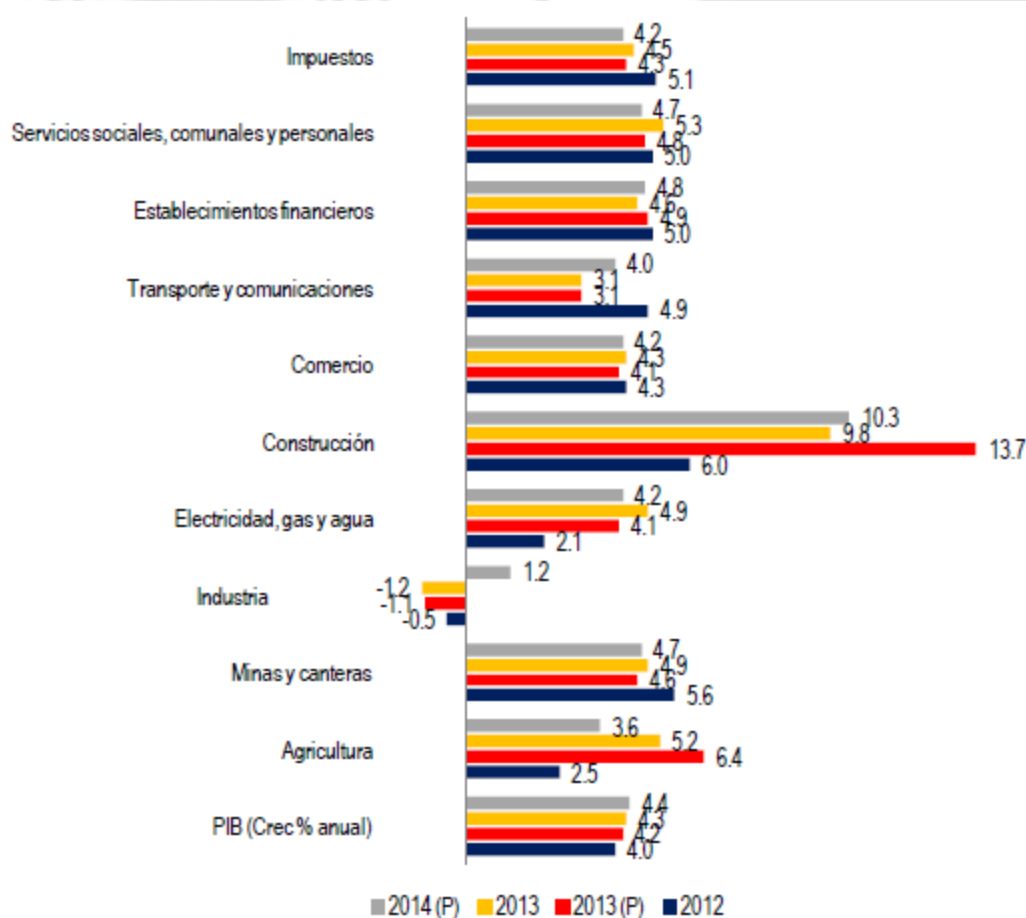
#### **10.4 Futuro de la Organización**

La realización de esta planificación estratégica, no pretende predecir un futuro al 2024 para el sector bancario colombiano, pero si puede diagramar escenarios que contribuyan a la toma de decisiones hoy respecto al derrotero que se quiere seguir y a las estrategias que se quieren y pueden implementar. Una planificación estratégica no intenta tomar decisiones futuras, pero si pretende que las que competen al hoy, se ejecuten ahora (D'Alessio 2013).

En el gran intento por lograr una cobertura bancaria nacional al 2024, se ve viable la proyección de una banca robusta, donde sus desarrollos han tenido más un enfoque tecnológico y de producto, que el fortalecimiento patrimonial y musculo financiero. La tendencia es migrar hacia figuras más ligeras, rápidas y efectivas e ir modificando paradigmas mentales, haciendo una nueva cultura bancaria, donde la gente cree en las transacciones en línea y hace sus operaciones bancarias y de comercio a través de dispositivos alternos y/o móviles. Es por esto que una amplia red de sucursales sería el recurso más oneroso y por ende ineficiente, que un banco podría tener. Dentro de un marco tridimensional de las naciones, Colombia identifica su marco político, social y económico que frente a las grandes potencias, deje un largo camino por recorrer, en consecuencia, sería utópico pensar que este nivel de bancarización del 90% al que se prepararía a llegar en diez años, se logre con presencia física en poblaciones donde actualmente el conflicto armado lo impide.

El desarrollo y fortalecimiento de su estructura educacional como una estrategia de estado es clave para el logro de los objetivos de todos los sectores que jalonan los resultados del PIB de un país, no solo genera personal calificado para el desempeño de funciones estratégicas, sino que también contribuye en la mejora de situaciones de entorno; como lo es para el caso de Colombia, la firma de la paz, la eliminación de grupos subversivos y la gobernabilidad y control del país. Todo lo anterior desencadena un perfil muy positivo en el plano económico, estimulando la llegada de nuevos inversionistas internacionales que ayudan en la conservación del enemigo, buena competencia que conforma oligopolios sanos para el consumidor y el buen desarrollo, crecimientos en las industrias que permitirían la creación de empresas con sus respectivos empleos y todo esto contribuyendo positivamente a la imagen y resultados de variables macro estables que podrían ser tomadas como referencia para otros países que vienen detrás. Lo anterior enmarcado en el apalancamiento y acompañamiento del sector bancario, quien finalmente estará

en la capacidad por sus fortalezas patrimoniales y en la obligación por los entes reguladores, de dar el soporte requerido para generar ese impulso que requeriría la dinámica que mantendría Colombia siempre que logre continuar con el crecimiento que ha logrado sostener en los últimos años y que se podría proyectar para los próximos 10 años en un promedio del 4% si se es conservador y se considera que para el 2015 el FMI ha proyectado para este país un crecimiento no menor al 4,5% (World Economic Outlook, WEO, 2014) y esto iría de la mano con los resultados que se ven actualmente donde los sectores jalonadores del PIB son construcción, financiero y agricultura, tal como se observa en la siguiente tabla:



**Figura 37. Crecimiento del PIB por componentes de la oferta (% anual)**

Fuente: Grupo Bancolombia, DANE



De esa forma durante el próximo par de años, el sector bancario en Colombia deberá trabajar de la mano con iniciativas gubernamentales que se ofrezcan a través de las bancas de segundo piso que estén tras el estímulo del sector del agro, ya que estaría acompañando los planes expansivos que se prevén para este sector dentro de su participación del PIB y esto generará buenos resultados que darán a la banca fortalecimiento, estabilidad y credibilidad, contribuyendo a lograr escalar en el ranking de desarrollo de mercado desde el actual puesto 67 al puesto 57. Al igual que lo anterior, no se puede dejar de lado los grandes resultados que ha tenido el desarrollo de la banca de persona natural y pequeñas y medianas empresas y los resultados que arrojan el desarrollo y crecimiento que ha tenido el consumo en los hogares; también en este frente, el sector bancario deberá aprovechar la mejora de la calidad de cartera que se ha tenido, la disminución del desempleo y tomar como argumento estas variables e iniciar un plan agresivo de microcréditos y créditos hipotecarios que permita capturar este mercado y que va de la mano con la mayor bancarización que se desea obtener a lo largo de los próximos diez años.

Es importante mencionar que de aquí al 2030 Colombia tendrá fuertes inversiones en el desarrollo de su malla vial y por este motivo el rubro de infraestructura está en el foco y prioridad del gobierno con el apoyo a su esquema de cuarta generación de infraestructura, llamada proyecto 4G; donde planea invertir alrededor de COP \$45 billones en este horizonte de tiempo y donde desde luego, el sector bancario tendrá una destacada participación. El desafío es que las entidades estén listas con su capacidad de prestamista y competitividad de precio para entrar con un buen ticket de participación y tener acceso a esta gran torta en la que la sana competencia pulirá la oferta y solo aquellos participantes de este sector solventes, estratégicos y agresivos podrán hacer parte. Lo anterior irá de la mano con el fortalecimiento de un modelo de banca con promedio de operación de 12 años (actualmente está en 7 años) y un robusto mercado de capitales donde necesariamente se incursionará de forma más activa que lo que actualmente se tiene,

desarrollando estructuras complejas de cobertura que busquen el escenario más conservador en las variaciones tanto de tasa de interés como tasa de cambio si es que pensara en deuda de dólares

Aunado a lo anterior, el futuro del sector bancario también estará enfocado a la estandarización de sus productos o servicios tomando como referentes países donde sus ventajas comparativas son evidentes, tales como Chile con su banca de retail, Suiza y Hong Kong, entre otras y de esta forma, tener desarrollado para entonces una banca más globalizada. Actualmente grandes grupos económicos locales ya se encuentran trabajando en ello como el Grupo Bancolombia y el Grupo Aval, quienes han hecho grandes inversiones de capital en su crecimiento inorgánico a lo largo de Centroamérica, donde se identifica un mercado plataforma en la canalización de grandes transacciones para el resto del mundo, y una vez se tenga experiencia y madurez, prepararse para mercados tan exigentes y vigilados como el de Estados Unidos y Europa y de esta manera enfrentarse al gran reto de construir una banca de talla mundial.

## Referencias

- Agencia Central de Inteligencia (2012). World Fact Book. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- Alianza del Pacífico (2014). Abecé de la Alianza del Pacífico. Recuperado de [http://alianzapacifico.net/documents/2014/ABC\\_ALIANZA\\_PACIFICO\\_2014.pdf](http://alianzapacifico.net/documents/2014/ABC_ALIANZA_PACIFICO_2014.pdf)
- América Economía (2013). Ranking 2013: los 250 mayores bancos de América Latina <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-bancos-2013/ranking/>
- Asobancaria (2014). Inclusión Financiera: un reto de Colombia y un objetivo de la banca. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/3942048.PDF>
- Asobancaria (2013). <http://www.asobancaria.com/>. Recuperado de [http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/educacion\\_financiera/educacion\\_financiera\\_9](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/educacion_financiera/educacion_financiera_9)
- Banco de la República (1991) Sobre la Estructura del Estado (Constitución Política de Colombia. Título V). Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/derecho/constitucion-politica-de-colombia-1991/titulo-5-capitulo-1>
- Banco de la República. (2013). <http://www.banrep.gov.co/>. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/antecedentes>
- Banco de la República (2014). Publicaciones e Investigación Reporte de mercados financieros. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rmf\\_mar\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rmf_mar_2014.pdf)
- Bancolombia (2014). Circular interna de riesgo crediticio. Medellín, Colombia.
- BN Americas (2013). Financial services, intelligence services. Recuperado de: [http://www.bnamericas.com/web/marketing/is\\_sample/ES/FSIS\\_EN.pdf](http://www.bnamericas.com/web/marketing/is_sample/ES/FSIS_EN.pdf).

COLCIENCIAS. (2013) Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Recuperado de

[http://www.colciencias.gov.co/sobre\\_colciencias?vdt=info\\_portal%7Cpage\\_2](http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias?vdt=info_portal%7Cpage_2)

Consejo Privado De Competitividad. (2012). *Informe Nacional de Competitividad*.

Recuperado de

<http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>

D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas. Un enfoque de Gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. (2008). *Dirección e implementación: La puesta en marcha estratégica*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

DANE. (2013) Departamento Nacional de Estadísticas. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>

DNP (2012) Crecimiento Sostenible y Competitividad. Recuperado de

<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=6yjofaugVUQ%3D&tabid=1238>

Departamento Nacional de Planeación (2010). *Plan Nacional de Desarrollo*. Recuperado de

<https://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>

Diario El tiempo, 2014 – Sobredemanda por las acciones de Davivienda. Recuperado de:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-4126250>

Diario La República (2012) Las 100 mejores empresas por su calidad laboral. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/negocios/las-100-mejores-empresas-su-calidad-laboral>

Diario La República (2013) La internacionalización de la banca y los retos de supervisión

consolidada. Recuperado de <http://www.larepublica.co/finanzas-personales/la->

internacionalizaci%C3%B3n-de-la-banca-y-los-retos-de-supervisi%C3%B3n-consolidada\_68611

Diario Portafolio (2013) El consumidor financiero hoy en Colombia. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/el-consumidor-financiero-hoy-colombia>

EPI. (2014) Environmental Performance Index. Recuperado de [http://epi.yale.edu/files/2014\\_epi\\_full\\_report.pdf](http://epi.yale.edu/files/2014_epi_full_report.pdf)

Euromonitor International. (2013) Business Environment: Colombia in Depth PESTLE Insights. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>

Foro Económico Mundial [FEM]. (2011). Reporte de competitividad global de 2011–2012. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

FMI (2013). Perspectivas de la Economía Mundial. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2013/02/pdf/texts.pdf>

Inteligencia Competitiva (2014). Recuperado de <http://realrisksolutions.com/bancolombia/2014/04/28/crecen-los-pagos-moviles-en-mercados-emergentes-sap/>

Jaramillo Uribe, Jaime (1979). Manual de historia de Colombia, Bogotá, Colombia: Colcultura  
Kalmanovitz, Salomón (1985) Economía y Nación: una breve historia de Colombia. Bogotá, Universidad Nacional, Siglo XXI

Laurie Gavin, Cobbold Ian. (2002). Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard. Planeación Estratégica Enero 2014 Notas de Clase

Meisel Roca, Adolfo (1990) El Banco de la República: antecedentes, evolución y estructura. Bogotá, Colombia: Banco de la República. Departamento editorial.

Melo, Jorge Orlando (1961). Los Grandes conflictos económicos y sociales de nuestra historia. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012) Finagro. Recuperado de

[http://www.finagro.com.co/html/i\\_portals/index.php](http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php)

Ministerio de Defensa Nacional. Policía Nacional de Colombia. Policía consolidará estrategia de contención del homicidio ante excelentes resultados del 2012. Recuperado de

[http://oasportal.policia.gov.co/portal/pls/portal/john.noticias\\_nuevas\\_detalladas.show?p\\_arg\\_names=identificador&p\\_arg\\_values=327921](http://oasportal.policia.gov.co/portal/pls/portal/john.noticias_nuevas_detalladas.show?p_arg_names=identificador&p_arg_values=327921)

Revista Dinero 2014: Grupo Aval termina emisión de acciones por 2,4 billones.

Recuperado de

<http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/grupo-aval-culmina-emision-acciones/190610>

Transparencia Internacional (2013) Corruption by Country. Recuperado de

<http://www.transparency.org/country#COL>

Ocampo, Jose Antonio (1991) Historia económica de Colombia. Bogotá, Fedesarrollo - Siglo XXI

OECD (2013) Statistics. Recuperado de <http://www.oecd.org/statistics/>

ONU (2014) World Economic Situation and Prospects as of mid-2014. Recuperado de

<http://www.un.org/en/development/desa/publications/index.html>

ONU (2013) Índice de Desarrollo Humano. Recuperado de

<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/2013GlobalHDR/Spanish/HDR2013%20Report%20Spanish.pdf>

ONU (2013-b) Millenium Goals. Recuperado de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>

Porter, M. (1980). Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and Competitors.

New York, NY: The Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica. (2012) *El Crecimiento Económico Y El Desarrollo Del Sistema Financiero. Un Análisis Comparativo*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274119541004>

Revista Semana (2013) *País de Centros Comerciales*. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/crecimiento-centros-comerciales-en-colombia/362338-3>

SIC (2014). *Historia*. Recuperado de. <http://www.fenalco.com.co/contenido/375>

*Superfinanciera 2014. Actualidad del Sistema Financiero Colombiano*. Superintendencia Financiera de Colombia. Marzo de 2014

*Superfinanciera 2014 b. Listado General de entidades vigiladas por las Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado de:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsflServicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61694>

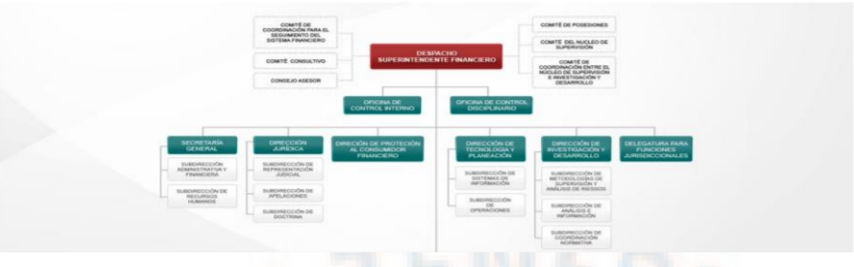
*World Economic Outlook – WEO – (2014)*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/country/COL/index.htm>

**Lista de Apéndices**

Apéndice A Plan Estratégico Integral del Sector Bancario Colombiano .....	195
Apéndice B. Balanced Score Card .....	196
Apéndice C. Personas Encuestadas.....	196



Apéndice A- Plan Estratégico Integral del Sector Bancario Colombiano

<p><b>Misión:</b> Ofrecer servicios mediante productos financieros que busquen darle tranquilidad, seguridad y la opción de cumplir sueños juntos a través de herramientas tecnológicas, innovadoras de sostenibilidad e impactando favorablemente todos nuestros grupos de interés, logramos un negocio rentable, crecientemente y a largo plazo.</p>	<p><b>Visión:</b> Para el 2024, ser la alternativa preferida por los colombianos para realizar sus transacciones (pagos y recaudos), así como la opción para canalizar sus ahorros, basados en los pilares de la seguridad y desarrollo de tecnologías, siendo incluyente otorgando créditos también a personas de bajos recursos</p>						<p><b>Principios Cardinales: Influencia de terceras partes:</b> Por impacto TLC USA y Alianza del Pacífico.</p> <p><b>Lazos pasados y presentes:</b> Venezuela, Nicaragua, Chile, Perú, México</p> <p><b>Contralances de Intereses:</b> Por comunes: ONU.</p> <p><b>Conservación de los Enemigos:</b> Corresponsales n bancarios</p>
	<p><b>Intereses Organizacionales:</b> Incrementar el nivel bancarización, tecnología celular y redes, innovación en nuevos productos, reducción del segmento no bancarizado</p>						
	<p><b>Objetivos de Largo Plazo</b></p>						
	<p><b>Estrategias</b></p>						
	<p><b>Tablero de Control</b></p>						
	<p><b>Perspectivas:</b> Interna, Procesos, Clientes, Financiera</p>						
	<p><b>Recursos (ver Capítulo 7.2)</b></p>						
							
	<p><b>Políticas</b></p>						
	<p><b>Políticas</b></p>						

**Valores:** Integridad. Actuar conforme a las normas éticas y sociales con una conducta honesta, veraz y transparente, generando confianza y credibilidad en los Clientes de la Banca.

- **Calidad.** La actuación de cada funcionario debe estar enmarcada dentro de criterios de integridad, fidelidad y objetividad, para así generar tranquilidad al usuario tanto interno como externo de los servicios bancarios.
- **Equidad.** Se aplican las normas y políticas en forma justa, para así asegurar un ambiente de trabajo libre de favoritismo, abuso de autoridad y decisiones arbitrarias; extensivas a los funcionarios internos y a usuarios externos de la banca.
- **Inclusión.** Se comprenden, respetan y valoran todas las culturas e individuos con diversos puntos de vista. Se consideran las opiniones de los demás y se trabaja sin ningún prejuicio, parcialidad o discriminación.
- **Compromiso.** Cumplir las normas bancarias con responsabilidad, generando un valor en beneficio para los clientes y la sociedad.
- **Innovación.** Desarrollo e implementación de nuevos productos, servicios y procesos para mejorar y elevar la productividad y así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

**Código de Ética:**

- **Ética Organizacional.** Cada organización es responsable de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la Ética, aplicando e integrando los conceptos éticos a las acciones diarias, estableciendo un sistema de principios de buena conducta y buen vivir (D'Aleixo 2013).
- **Propósito del Código:** El código nos ayuda a tomar decisiones adecuadas ante situaciones complejas. Su propósito es brindarnos apoyo y orientación sobre lo que es ético y apropiado, así como responsabilizarnos ante cualquier falta en nuestro comportamiento y en nuestro trabajo.
- **Aplicación:** El código se aplica a todos los miembros del sector financiero, independiente de su cargo, abarcando a todo el personal. Establece principios generales y expectativas de conducta en el lugar de trabajo. El proceder de manera no conforme con el código puede dar lugar a medidas correctivas o sanciones disciplinarias.
- **Considerando los componentes anteriormente mencionados, la propuesta de código de ética es la siguiente:**
- **Sobre la Discusión:** Se guarda reserva con respecto a la información confidencial o no pública o hechos que sean de conocimiento con motivo al ejercicio, actividades o acciones que puedan comprometer el desempeño de funciones para evitar que ocurra cualquier tipo de filtración que perjudique al sector financiero, nuestro público y la sociedad en general.
- **Sobre la transparencia.** La Banca Empresarial ejecuta las funciones asignadas brindando la información de carácter público de una manera fidedigna, completa, oportuna, honesta, consistente y legítima para así brindar credibilidad y confianza a nuestros clientes.
- **Sobre el respeto por las personas.** El sector financiero está comprometido con el cliente, siempre pensando en su bienestar y en un trato digno, valorando sus derechos, adoptando políticas y prácticas de prevención y combate a todo tipo de discriminación, acoso, presión y condiciones de trabajo indignas.
- **Sobre la responsabilidad social.** El sector financiero facilita, vigila y cumple con procesos de desarrollo sostenible pensados siempre en las comunidades y grupos de interés.
- **Sobre el profesionalismo.** La banca empresarial está siempre pendiente de vigilar que todos los servicios se presten con la atención adecuada y la mayor disponibilidad, para que así se garantice que la información brindada a los clientes sea completa, seria, veraz y objetiva.
- **Sobre la corrupción.** El sector financiero evita y sanciona cualquier tipo de anomalía como la aceptación u ofrecimiento por o baso algún funcionario de cualquier actividad no transparente, atenuando con los principios éticos y legales que rigen la actividad Bancaria.

**Apéndice B. Balanced Score Card**

	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidades</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>			
OCP 1.1	Incrementar 2% anualmente la penetración del uso de cuentas de ahorro.	Resultado Operacional	Número cuentas de ahorro
OCP 1.2	Ampliar la oferta de productos desarrollando mínimo un producto nuevo por año.	Productos nuevos por año	Número productos nuevos
OCP 1.4	Incrementar el uso de tarjetas débito y crédito en 5% anual para pasar de 31% en 2012 a 56% en 2019. A diciembre de 2012 se tenían 9,4 millones de personas con tarjeta de crédito y débito	Tarjetas debito y crédito	Número de tarjetas débito y crédito
OCP 3.2	Revisar anualmente (al cierre de cada año fiscal) estrategia de integración con corresponsales no bancarios a fin de ejecutar dicha integración cuando sea económicamente viable y conveniente para el sector.	Operadores no bancarios	Contratos de joint venture firmados con corresponsales no bancarios
OCP 4.1	Mantener una tasa de crecimiento anual de 25% en microcréditos durante los próximos 5 años en personas naturales	Microcréditos activos en el mercado colombiano	Porcentaje de microcréditos otorgados

	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidades</b>
OCP 4.2	Mantener una tasa de crecimiento anual de 19.8% en microcréditos durante los próximos 5 años en empresas	Microcréditos activos en el mercado colombiano	Tasa de crecimiento de microcréditos
OCP 5.1	Aumentar margen financiero neto de 5.1% en 2011 a un mínimo de 5.3% (paridad con países de referencia – Perú, El Salvador y Ecuador) en el 2016 y mantenerlo en ese nivel.	Margen Financiero	Porcentaje del margen financiero sobre las ventas
OCP 1.6	Incrementar el uso de transacciones por medio de internet y telefonía móvil de 42% en 2012 a 60% en el 2016 a una tasa de incremento de 5% anual	Transacciones online y por teléfono	Número de transacciones online y número de transacciones por teléfono
OCP 6.1	Aumentar 17.7% al 30% el índice de ahorro en entidades financieras en 5 años. Tasa anual de crecimiento del 2.5%	Ahorro en entidades financieras	Índice de ahorro en entidades financieras
OCP 6.2	Reducir índice de ahorro en efectivo del 45% al 30% en 5 años. Tasa de reducción anual de 3%.	Ahorro en Efectivo	Índice de ahorro en efectivo
<b>Perspectiva del Cliente</b>			
OCP	Reducir en 3% anual el porcentaje de cuentas de ahorros inactivas.	Cuentas de Ahorros	% de cuentas de ahorro

	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidades</b>
1.3	Actualmente se encuentra en 48%		activas
OCP	Eliminación de costos de operación de cuentas de ahorro (cuotas de		
1.5	manejo).	Cuota de manejo	Valore de cuota de manejo
OCP	Mantener crecimiento de oficinas en 0.8% anual (misma tasa de		
2.1	crecimiento de los últimos 5 años.	Oficinas físicas	Número de oficinas
OCP	Mantener crecimiento de datafonos en 6.6% anual (misma tasa de		
2.3	crecimiento de los últimos 5 años.	Datáfonos	Número de Datáfonos
<b>Perspectiva de Procesos</b>			
OCP	Revisar anualmente las regulaciones de la superintendencia		
3.1	financiera a fin de promover el uso de servicios bancarios formales y reducir el uso de corresponsales no bancarios.	Regulación financiera colombiana	Número de corresponsales no bancarios

**Apéndice C. Personas Encuestadas**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Entidad</b>
Juan Carlos Jaramillo Saldarriaga	Vicepresidente Comercial Región Bogotá	Bancolombia S.A.
Andrea Carolina Medina Brando	Gerente de Zona 2 - Región Bogotá y Sabana	Bancolombia S.A.
Jairo Andres Sossa Romero	Gerente de Zona 1 - Región Bogotá y Sabana	Bancolombia S.A.
Luis Fernando Linares Reina	Gerente de Zona 3 - Región Bogotá y Sabana	Bancolombia S.A.
Julian Botero Larrañaga	Vicepresidente Corporativo Banca Empresas y Gobierno	Bancolombia S.A.
Francisco Falla	Vicepresidente Comercial	Casa de Bolsa Fiduciaria Bogotá - Fidubogotá
Julian Garcia Suarez	Vicepresidente Comercial	
María Fernanda Restrepo	Vicepresidente Corporativa	Banco Pichincha
Johana Carolina Cardenas	Gerente de Nacional de Tarjetas de Credito	Banco Falabella
Claudia Rocio Hernandez	Gerente de Zona	Leasing Bancolombia
Juan Camilo Osorio	Gerente Estructurador	Banco Davivienda
Adriana Davila Valdez	Gerente de Zona	Banco Davivienda
Mauricio Garcés	Gerente Regional	Banco HSBC
Javier Rodríguez	Gerente Comercial	Bancoldex
Bibiana Rocio Quintero	Gerente Regional de Equipos Especializados	Bancolombia S.A.
Roberto Matuk Bertolotto	Gerente de Zona Banca PYME	Bancolombia S.A.
Mauricio Antonio Rengifo Carbonell	Gerente de Zona - Región Sur	Factoring Bancolombia