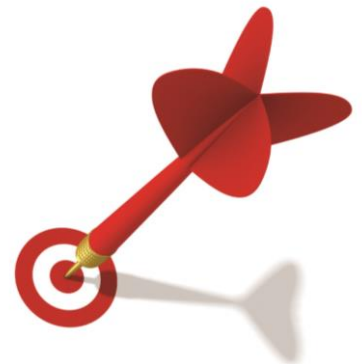




**INFORME FINAL  
ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DEL  
SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS**



**Septiembre de 2010**



## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

### Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
1. Objetivos y Actividades .....	4
2. METODOLOGÍA.....	6
2.1 FASE 1: Estudio Cualitativo – Entrevistas a Profundidad. ....	8
2.3. Universo de Estudio .....	10
2.4 Definición del tamaño de muestra.....	12
2.5 Formulario de Encuesta.....	14
2.6 Población Objetivo -Target.....	15
2.7 Trabajo de Campo.....	15
2.7.1 Entrenamiento del personal de campo (Estudio cuantitativo, solicitud de citas vía telefónica y entrevistas en profundidad) .....	16
2.7.2 Supervisión.....	17
2.7.3 Codificación y Digitalización de los Datos .....	17
3. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	19
3.1 FASE CUALITATIVA.....	19
3.1.1 El Sector financiero e internacionalización – La banca .....	20
3.1.2 Evolución del Mercado de Capitales en los años recientes.....	24
3.1.3 Las Cooperativas Financieras .....	26
3.1.4 Las Compañías Aseguradoras y la crisis financiera en América Latina .....	29
3.1.5 Las Compañías de Financiamiento Comercial .....	33
3.1.6 Las Sociedades Fiduciarias.....	36
3.1.7 Los Fondos de Pensiones y Cesantías.....	38
3.1.8 Las Entidades de Segundo Piso .....	39
3.1.9 Los Almacenes Generales de Depósito.....	43
3.1.10 Las Casas de Cambio .....	45
3.2 FASE CUANTITATIVA.....	52
3.2.1 Entorno Organizacional .....	52
3.2.2 Entorno Tecnológico .....	70
3.2.3 Entorno Ocupacional.....	89
3.2.4 Entorno Educativo .....	117
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	127
Anexo 1. Guía Entrevista a Profundidad. ....	131
Anexo 2. Formulario de Encuesta Estudio Cuantitativo. ....	133



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **INTRODUCCIÓN**

Con el objeto de realizar una actualización de la caracterización del sector financiero basado en un enfoque del comportamiento ocupacional tecnológico, organizacional y educativo que sirva como insumo al modelo de desarrollo de normas de competencia laboral implementado por el SENA, la entidad decidió contratar los servicios especializados de consultoría y para ello cursó invitaciones a cotizar para adelantar las actividades pertinentes para cumplir este propósito.

Esta actualización, además de obtener la caracterización del perfil ocupacional del sector financiero, es necesaria para atender, ajustar y fortalecer los requerimientos de formación profesional que debe ofrecer el Centro de Servicios Financieros de la Regional Distrito Capital, dentro del acuerdo y las tareas que se le han sido asignadas al Centro que hace las veces de secretaría de la mesa sectorial del sector financiero.

En este sentido, y aceptando la invitación del SENA, TEMPO GROUP S.A. presentó una propuesta técnica y económica para adelantar el presente estudio, fundamentalmente de tipo cuantitativo, orientado al sector financiero. La propuesta fue aprobada por el SENA y en esta entrega se están presentando sus resultados.

El informe presentará la ejecución de las actividades de manera secuencial e ilustrará sobre la forma y la metodología aplicada para obtener los resultados.



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **1. Objetivos y Actividades**

El objeto fundamental del estudio es el de Investigar, actualizar y entregar los resultados de la caracterización ocupacional del sector financiero, identificando y definiendo su naturaleza, características y tendencias ocupacionales, tecnológicas, organizacionales y educativas.

#### **1.1. Objetivos Específicos**

- Investigar, identificar y analizar las tendencias del sector financiero en lo referente a su organización como industria, a las estructuras organizacionales, los niveles jerárquicos, áreas de trabajo, cargos y funciones, procesos, costos estilos de dirección y gestión, valores corporativos.
- Identificar y analizar el perfil del talento humano que requiere el sector financiero y las formas de contratación por parte de las entidades financieras.
- Investigar e identificar las ocupaciones nuevas y sus tendencias, como consecuencia del desarrollo del mercado financiero.
- Investigar e identificar las tendencias de nuevos productos o servicios requeridos por el cliente que acude al mercado financiero para satisfacer sus necesidades financieras.
- Investigar y analizar las nuevas tecnologías de información y aplicaciones para el manejo de la información financiera.
- Analizar el impacto que representa la internacionalización de la economía y las exigencias del talento humano requerido para competir en el mercado financiero.
- Analizar el impacto de la tecnología en la prestación de los servicios financieros y en el trabajo de las personas que se desempeñan en el mercado financiero y de los clientes que las utilizan.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

- Identificar las necesidades de formación requeridas por el sector financiero.
  
- Estudio Económico del sector financiero.



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **2. METODOLOGÍA**

Para abordar el tema de la investigación de campo Tempo Group S.A. realizó el estudio de caracterización del sector financiero en Colombia tomando como marco de referencia y apoyo conceptual la “Metodología para la Elaboración de Normas de Competencia Laboral”<sup>1</sup>, contemplando los siguientes entornos:

- a. Educativo,
- b. Económico,
- c. Ocupacional
- d. Tecnológico y
- e. Organizacional

**a. Educativo:** El propósito consistió en identificar la oferta de capacitación y formación del recurso humano del sector e identificar también los problemas críticos de capacitación en las áreas donde se requiere cualificar.

- Mediante el estudio cuantitativo se indagaron entidades que ofrecen formación y capacitación para las áreas de los servicios financieros.
- Se realizó una identificación de necesidades de capacitación en áreas esenciales y prioridades de formación.
- Se indagó por los niveles educativos de la población ocupada

**b. Económico:** Con base en un “desk research”<sup>2</sup> y el análisis de la información de la Superintendencia Financiera, se entregan unos resultados que definen la situación actual e ilustra sobre las tendencias de desarrollo, así:

---

<sup>1</sup> Documento SENA. Año 2003.

<sup>2</sup> Estudio de escritorio orientado no solo a resolver los aspectos del entorno económico del sector financiero, sino a complementar los resultados del estudio en su fase cualitativa.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

- Identificación de los bienes y servicios del sector o del área.
- Tendencias sobre los nuevos desarrollos tecnológicos
- Características y evolución de empleo en el sector.
- Situación del mercado de los productos y servicios ofrecidos por el sector.
- Tendencias y políticas socioeconómicas.

**c. Ocupacional:** Se observó la estructura ocupacional, la distribución del personal empleado por ocupaciones y niveles, las relaciones funcionales y las ocupacionales significativas con otras áreas. Este aspecto contempló lo siguiente:

- Caracterización y tipificación de las organizaciones productivas del sector de acuerdo con su tamaño y nivel tecnológico.
- Cargos y Niveles que existen en las organizaciones relacionadas con el sector financiero.
- Análisis de los Requisitos de Formación para el ingreso a las ocupaciones y niveles.
- Formas de vinculación laboral

**d. Tecnológico:** Se identificaron los diferentes procesos productivos y tecnológicos relevantes, las principales tecnologías duras y blandas utilizadas en el desempeño de las funciones propias del quehacer del sector y la utilización de tecnologías informáticas. En este ítem se analizarán aspectos como:

- Descripción y tendencias de tecnologías utilizadas en cada proceso: Tipos y características de tecnologías informáticas y de comunicaciones como también de tecnologías organizacionales.
- Información sobre nuevas tecnologías y tendencia tecnológica del sector
- Identificación y caracterización de inversiones en tecnología aplicada



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

**e. Organizacional:** Este aspecto observó:

- Descripción de la organización del sector.
- Identificación y descripción de las organizaciones y empresas existentes. Identificación y descripción de organizaciones de trabajadores y profesionales.

### **Coordinación Institucional**

El acompañamiento y fortalecimiento constante al proceso de realización del estudio de caracterización incluyó un mecanismo de interlocución efectiva con la subdirección del Centro de Servicios Financieros del SENA.

Tempo Group S.A., para recolectar la información requerida y de acuerdo a las necesidades del SENA consideró necesario desarrollar el estudio en dos fases: Fase 1 Cualitativa, previa a la Fase No. 2 cuantitativa, ya que el análisis de las entrevistas en profundidad aportó insights que se incluyeron en el instrumento de medición de la fase cuantitativa.

Estas fases se describen a continuación:

**a) Cualitativa: Entrevistas a Profundidad**

**b) Cuantitativa: Entrevistas Cara a Cara**

#### **2.1 FASE 1: Estudio Cualitativo – Entrevistas a Profundidad.**

Debido a que el tema de la caracterización en el sector financiero en cuanto a las estructuras y organización es un asunto que se encuentra mas bien normalizado y es comparable con la gran mayoría de las estructuras organizacionales de los demás sectores formales de la economía, se consideró conveniente abordar inicialmente la indagación y la toma de información de otros temas, como la manera en que el sector está enfrentando las nuevas exigencias de los clientes desde el punto de vista de la tecnología utilizada, el





### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

personal vinculado y las formaciones profesionales; se indagó también sobre los avances tecnológicos y técnicos que ofrece el mercado.

La metodología y las guías se orientaron a conocer cuáles son las tendencias futuras del sector en cuanto a nuevos productos y servicios, la utilización de nuevas tecnologías y nuevas carreras de formación. Todo esto mediante una herramienta flexible y dinámica como la entrevista a profundidad cuya guía se adjunta en el anexo 1.

La entrevista a profundidad es un método de investigación cualitativo que sigue el modelo de una conversación entre iguales y no es un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, *“el propio investigador es el instrumento de la investigación, .y no lo es un protocolo o formulario de entrevista”* tal como los señalan Benney y Hughes (1970)<sup>3</sup>. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas. Esta técnica permite profundizar en sentimientos, percepciones y discriminar comportamientos de los entrevistados. Sin embargo, no permite proyectar información ni cuantificarla, solamente proporciona guías de ejecución. Por esta razón los resultados de la entrevista a profundidad en el presente estudio son tratados también como un insumo importante para la estructuración del formulario a aplicar en la fase cuantitativa.

Las entrevistas a profundidad se realizaron mediante un encuentro personal (cara a cara) con un guión o guía que permitió cubrir los temas y objetivos que nos habíamos propuesto. Inicialmente. La duración aproximada de cada entrevista fue de 1 hora. Los resultados de esta fase se presentan en el capítulo 3.1.

## **2.2 FASE 2: Estudio Cuantitativo – Encuestas personales**

El estudio cuantitativo realizado a través de entrevistas cara a cara con formulario estructurado (encuestas), requirió un esfuerzo enorme, sobre todo en la consecución de

---

<sup>3</sup> Benney, M. y Hughes, E., 1970: «Of Sociology and the Interview», en DENZIN, N. (Comp.): *Sociological Methods: A Sourcebook*. Chicago, Aldine, pp 175-181.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

citas la cual se constituyó en un punto crítico, toda vez que abordar a los presidentes, vicepresidentes y representantes legales de las instituciones financieras resultó un tanto complejo debido a dos circunstancias fundamentales, entre otras más:

La primera, para la época del año en que se programó el trabajo de campo (mes de junio), la actividad de las instituciones financieras se encontraba en un punto de máximo trabajo debido a que se estaban preparando para el cierre del semestre y la Segunda, justamente después de esta actividad intensa en la preparación de estados e indicadores financieros, es decir los primeros días de julio, una gran mayoría de los ejecutivos del sector, aprovecha este tiempo para salir a vacaciones.

Para superar la coyuntura y para destrabar de manera significativa la consecución de las citas, la subdirección del Centro de Servicios Financieros nos colaboró enviando comunicaciones directas y reiteradas a los representantes seleccionados para contestar la encuesta.

### **2.3. Universo de Estudio**

La estructuración y conformación del marco o universo y su distribución por tipo de entidad financiera, se resolvió consultando las bases de datos que la Superintendencia Financiera pública en su página Web sobre las entidades vigiladas por la entidad<sup>4</sup>. Los tipos de entidades financieras consideradas en el marco del estudio se presentan en la tabla 1.

Una distribución definitiva del universo comprendió la dimensión de tipo de entidad financiera, que en su mayoría tiene asentadas sus casa matrices y su operación centralizada en la ciudad de Bogotá. A pesar de que inicialmente se abordaría el estudio únicamente en la ciudad de Bogotá, fue necesario apoyarnos en las ciudades de Medellín y Cali para poder tener una cobertura de todo tipo de entidades financieras. La gran mayoría de cooperativas financieras, si no todas, se encuentran en la ciudad de Medellín, por ejemplo.

---

<sup>4</sup> Distribución estructurada con base en información de Marzo de 2010. En agosto de 2010, esta estructura ha cambiado. Desaparece Leasing de occidente que es absorbido por los bancos, por ejemplo.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

A continuación se muestra la distribución del Universo por tipo de entidad financiera que se consideró para distribuir la muestra representativa del estudio.

Tabla 1 Distribución del Universo Sector Financiero

<b>SEGMENTO</b>	<b>UNIVERSO</b>
<b>ENTIDADES DE SEGUNDO PISO</b>	3
<b>ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO</b>	4
<b>BANCOS</b>	18
<b>CIAS DE FINANCIAMIENTO CIAL</b>	18
<b>CIAS ESPECIALIZADAS EN LEASING</b>	10
<b>FONDOS DE PENSIONES Y CESANTIAS</b>	6
<b>COMPAÑIAS DE SEGUROS</b>	36
<b>COORPORACIONES FINANCIERAS</b>	4
<b>SOCIEDADES FIDUCIARIAS</b>	27
<b>COOPERATIVAS FINANCIERAS</b>	15
<b>CASA DE CAMBIO</b>	5
<b>BOLSA DE VALORES (BCV)</b>	1
<b>COMISIONISTAS DE BOLSA</b>	31
<b>SUB TOTAL</b>	<b>178</b>

Se consideró también que los gremios financieros y algunas empresas corporativas del sector real de la economía formaran parte del estudio. Por esa razón se incorporó al Universo de estudio como inclusión forzosa 17 empresas más.

La distribución definitiva del Universo comprende entonces la siguiente distribución:



## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Tabla 2 Distribución definitiva del Universo Sector Financiero

SEGMENTO	UNIVERSO
ENTIDADES DE SEGUNDO PISO	3
ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO	4
BANCOS	18
CIAS DE FINANCIAMIENTO CIAL	18
CIAS ESPECIALIZADAS EN LEASING	10
FONDOS DE PENSIONES Y CESANTIAS	6
COMPAÑIAS DE SEGUROS	36
COORPORACIONES FINANCIERAS	4
SOCIEDADES FIDUCIARIAS	27
COOPERATIVAS FINANCIERAS	15
CASA DE CAMBIO	5
BOLSA DE VALORES (BCV)	1
COMISIONISTAS DE BOLSA	31
<b>SUB TOTAL</b>	<b>178</b>
GREMIOS FINANCIEROS *	12
EMPRESAS CORPORATIVAS	5
<b>SUB TOTAL</b>	<b>195</b>

### 2.4 Definición del tamaño de muestra.

Si bien el Universo de estudio es relativamente pequeño (178) sugiriendo utilizar la T-Student como función de distribución para el cálculo de muestreo, se utilizó el área bajo la curva normal debido a que se ajusta mejor en poblaciones mayores a 120 unidades.

Así las cosas, el sistema de muestreo utilizado correspondió a un sistema probabilístico para poblaciones finitas donde se acordó realizar un procedimiento de selección aleatoria simple con afijación proporcional. Para ello se utilizó un nivel de significancia del 95% y un error estadístico del 5%. El resultado del cálculo de la muestra arrojó un total de 122 encuestas y la afijación proporcional correspondió a distribuir la muestra de acuerdo con la distribución por tipo de entidad observada en la tabla 1<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Como un procedimiento de seguridad se realizaron 125 encuestas; como todas fueron válidas, el error estadístico disminuye y se sitúa en 4,8%.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

De igual manera se procuró mantener una distribución y una cobertura que favoreciera de manera proporcional a todos los tipos de entidad considerados en el universo, debido fundamentalmente a que los resultados y las inferencias estadísticas<sup>6</sup> se aplicarán al sector en su conjunto, es decir de manera global.

Tener una representatividad subsectorial implicaría realizar muestreos independientes en los subsectores lo que aumentaría significativamente el tamaño de muestra y en algunos casos, como en el sector de los fondos de pensiones y cesantías por ejemplo, se requeriría realizar un censo. Por esta y otras consideraciones, sobre todo de tipo presupuestal, se optó por escoger este procedimiento para el cálculo de la muestra. No obstante, los resultados a nivel subsectorial si no son representativos de cada subsector, sí marcan una tendencia definida que se puede tomar en principio como una buena aproximación al comportamiento del subsector en aquellos casos en que la cobertura sea importante.

La fórmula para el cálculo de muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde,

.n = Tamaño de muestra.

N = Universo

.p, q = Proporción (Se utilizó la máxima cobertura 50%).

E = Error estadístico

Z = Valor del área bajo la curva normal.

Una vez realizado el muestreo aleatorio simple y la selección de respondientes de la encuesta, personal calificado se encargó a de realizar la consecución de citas personales vía telefónica.

---

<sup>6</sup> En este caso nos referimos a los factores de expansión o de restitución

### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

A continuación en la tabla 3 se presenta la distribución sugerida de la muestra y las entrevistas efectivas. Debido a situaciones de difícil concertación de citas para algunas entidades, los resultados finales del número de entrevistas por segmento o subsector, no correspondieron en todo al planteamiento inicial. Sin embargo, el cubrimiento es importante y se tuvo en cuenta todos los subsectores a excepción de las entidades de segundo piso, donde fue muy difícil acceder a los funcionarios para realizar las entrevistas del estudio cuantitativo. De todos modos con los resultados del desk research se obtuvo una aproximación de este tipo de entidades.

Tabla 3 Distribución de la Muestra y entrevistas efectivas

<b>SEGMENTO</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>Efectivas</b>
<b>ENTIDADES DE SEGUNDO PISO</b>	2	
<b>ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO</b>	3	1
<b>BANCOS</b>	14	34
<b>CIAS DE FINANCIAMIENTO CIAL</b>	13	12
<b>CIAS ESPECIALIZADAS EN LEASING</b>	7	6
<b>FONDOS DE PENSIONES Y CESANTIAS</b>	4	5
<b>COMPAÑIAS DE SEGUROS</b>	25	30
<b>COORPORACIONES FINANCIERAS</b>	3	5
<b>SOCIEDADES FIDUCIARIAS</b>	19	7
<b>COOPERATIVAS FINANCIERAS</b>	11	24
<b>CASA DE CAMBIO</b>	4	2
<b>BOLSA DE VALORES (BCV)</b>	1	1
<b>COMISIONISTAS DE BOLSA</b>	20	11
<b>SUB TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>138</b>
<b>GREMIOS FINANCIEROS *</b>	12	4
<b>EMPRESAS CORPORATIVAS</b>	5	2
<b>SUB TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>144</b>

## **2.5 Formulario de Encuesta**

La ficha o formulario de encuesta, la incorporación de los módulos y en general su contenido, correspondió a los lineamientos definidos por la Dirección General del SENA con algunos ajustes, adaptaciones y modificaciones a los temas específicos y concretos del



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

sector financiero. Además se tuvieron en cuenta las recomendaciones y los resultados que sobre el particular arrojaron las entrevistas a profundidad del estudio cualitativo<sup>7</sup>.

El instrumento se estructuró y se sometió a la aprobación final del SENA para después validarlo a través de una prueba piloto con el objeto de determinar su claridad, fluidez y consistencia. El resultado de la prueba condujo a ajustar algunas preguntas y a re-estructurar algunos módulos. Finalmente, la duración aproximada de cada encuesta se situó alrededor de unos 30 minutos. En el anexo 2 se adjunta el formulario de encuesta definitivo.

## **2.6 Población Objetivo -Target**

La población objetivo del estudio correspondió a representantes, gerentes o directivos de las organizaciones que realizan su actividad en el sector de servicios financieros. De acuerdo con la experiencia y con base en los objetivos centrales del estudio, se consideró conveniente orientar la mayoría de la aplicación de las entrevistas a directivos y gerentes del talento humano de las organizaciones. Esta hipótesis de trabajo permitió confirmar que en definitiva, las instancias de Gestión Humana y de Operaciones son las más idóneas en el momento de suministrar la información relevante para primero, realizar un diagnóstico ocupacional del sector y segundo, para percibir y entender las necesidades de los futuros cargos o formaciones que las instituciones financieras requieren para mantenerse en el negocio en una línea de servicio especializada a sus clientes.

## **2.7 Trabajo de Campo**

Tempo Group S.A. seleccionó el personal idóneo, capacitó el personal de campo, y desarrolló una prueba piloto al formulario. Con base en los resultados de la prueba piloto se ajustó el instrumento, se imprimieron los cuestionarios y los manuales de campo a

---

<sup>7</sup> También se realizó consulta y se adoptaron algunas baterías de preguntas del formulario aplicado en el marco del Estudio de Caracterización del Sector de Servicios Financieros adelantado por la firma CONSULGEI en junio de 1.999



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

aplicar, se realizó el levantamiento de datos en campo y se llevó a cabo la digitación y elaboración de una base de datos de acuerdo con los requerimientos del SENA.

#### **2.7.1 Entrenamiento del personal de campo (Estudio cuantitativo, solicitud de citas vía telefónica y entrevistas en profundidad)**

Para los respectivos entrenamientos, se capacitaron los entrevistadores, las telemercaderistas (para citas telefónicas), encuestadores, supervisores y coordinadores, de acuerdo con los perfiles y equipo de trabajo que requirió la investigación. Las jornadas de capacitación se realizaron en Bogotá y a través de teleconferencia a los coordinadores de las ciudades de Medellín y Cali que apoyaron la recolección de información en algunos tipos de entidades financieras<sup>8</sup>.

La capacitación contempló:

Un capítulo específico sobre el proyecto de investigación:

- Presentación de los objetivos para el requerimiento de información
- Análisis del tipo de información requerida (Nivel de profundidad)
- Aplicación de ejercicios metodológicos individuales para determinar el nivel de comprensión y habilidad frente al tema: juego de roles
- Manejo de preguntas claves y tarjetas de ayuda

Un capítulo de aspectos generales:

- Metodología y técnicas estadísticas de selección de la unidad de observación
- Aplicación de los filtros
- Aplicación de ayudas

---

<sup>8</sup> La mayoría de cooperativas financieras tienen su sede en las ciudades de Medellín y Cali.





## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **2.7.2 Supervisión**

La supervisión se realizó sobre un porcentaje que osciló entre el 40% y el 50% de la muestra y varió algunas veces conforme a los niveles de exigencia de la calidad de la información. Este ejercicio se realizó en igual proporción a todos los encuestadores y durante todo el proyecto.

### **2.7.3 Codificación y Digitalización de los Datos**

Cada entrevistado tuvo un número único y secuencial que lo identifica en la base de datos (número de entrevista). A cada encuestador se le asignó un número de identificación, el cual se digitó para las revisiones de consistencias.

Los datos obtenidos se codificaron, digitalaron y verificaron para el chequeo de inconsistencias al que se sometió la base de datos para su análisis.

**El proceso de codificación** se llevó a cabo por personas de planta de Tempo Group S.A. (Soporte Operativo), las cuales estuvieron enteradas de los objetivos y el proceso histórico del proyecto. Los pasos que estas personas siguieron para garantizar un proceso eficaz fueron:

- Asistencia al entrenamiento a encuestadores.
- Lectura y comprensión del instrumento.
- Definición de Tipología de códigos con el Director del Proyecto.
- Proceso de codificación de encuestas, previa revisión de los Supervisores y el Departamento de Control de Calidad.

Una vez realizada la codificación de las preguntas abiertas a que hubo lugar y verificadas las inconsistencias, los formatos entraron al proceso de digitación para su captura en un programa que validó la información y redujo ampliamente la posibilidad de cometer errores al momento de digitar la información. El Output se generó teniendo los parámetros definidos por el contratante, en este caso el SENA.



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **Metodología para la Verificación de los Datos:**

#### **Data Entry:**

- Se asignó un programador quien generó el desarrollo del Data Entry con los estándares de normas de calidad requeridos por el proyecto y por la compañía.
- Se generaron pruebas piloto, de escritorio y finales.
- Como procedimiento de rutina en la compañía, una vez realizadas las pruebas, el jefe de digitación se reúne con el Director del Proyecto con el fin de verificar todo el programa, se revisa pregunta por pregunta del cuestionario, se verifican saltos, validaciones especiales y de campo, con el fin de garantizar una data limpia.
- Este programa garantiza la calidad de las encuestas digitadas rechazando las encuestas que presentan inconsistencias.
- El programador entrega al jefe de digitación (Especialista de Data Loading) el programa para que realice el correspondiente Check List de los ítems que se tienen en cuenta para gestionar la calidad del software recibido.
- Si existen ajustes se realizan y se monta el software en el servidor de producción para la correspondiente digitación.

#### **Digitación:**

- El jefe de digitación de acuerdo con el briefing (documento interno) asignó el recurso humano y decidió sobre el hardware.
- Con base en el briefing, se generaron los indicadores de productividad de acuerdo a las medidas establecidas para este proceso.
- Se realizó un entrenamiento con el grupo digitador en el Data Entry y con el cuestionario.
- Una vez realizada la digitación, se hizo seguimiento y control de acuerdo a los indicadores de gestión establecidos para el proyecto.
- El Auditor de calidad en su momento revisó una muestra de acuerdo al universo de encuestas para compararlo con las encuestas físicas. (10%)
- Finalmente se aplicó un check list para el para el proceso de digitación.



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **3. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

Para abordar el análisis de la información derivada de la fase cuantitativa (encuestas), el procesamiento de los datos se realizó a través del paquete estadístico SPSS<sup>9</sup> y para la fase cualitativa se generó una matriz que incorporó los resultados destacados de las entrevistas a profundidad y se combinó con indagaciones del desk research.

#### **3.1 FASE CUALITATIVA**

Para adelantar esta fase, en colaboración con el SENA, se estableció una lista de elegibles concedores del sector de los servicios financieros, los cuales fueron contactados y entrevistados en su momento. Si bien uno de los resultados clave que debería arrojar el estudio en su fase cualitativa estuvo referido a las tendencias generales del sector y a la visión que los expertos tienen sobre un futuro desarrollo del sector financiero, se complementó esta información y se afinaron las conclusiones con base en los resultados de la revisión temática del desk research.

La metodología sugerida para el desk research contempló la recopilación el registro y el análisis de datos obtenidos en archivos de oficinas públicas como la Superintendencia Financiera y la revisión de estudios y publicaciones en diarios y revistas especializados, más el desarrollo de sondeos a través de entrevistas cortas sostenidas con personas de amplia trayectoria y conocimiento del sector financiero. Dentro de los productos entregables del presente estudio se adjuntarán los documentos, artículos y enlaces de página web que sustentan los resultados del desk research.

A continuación se muestra la lista, la entidad y la especialidad de los directivos que finalmente fueron entrevistados.

- Oscar Cabrera Banco BBVA

---

<sup>9</sup> Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), programa estadístico muy usado en las ciencias sociales



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

- Diego López Banco DAVIVIENDA Recursos Humanos
- Juan Manuel Díaz Banco DAVIVIENDA Vicepresidente Financiero
- Enrique Alberto de La Rosa REDEBAN Gerencia
- Edgar Buitrago REDEBAN Especialista en Recursos Humanos
- Juan Carlos Mahecha COMPUSOS PYME elabora Software a la medida Gerencia
- Hugo Corzo PYME que presta servicios de Outsourcing en el área contable y financiera Gerencia

La metodología de entrevista en los estudios de análisis cualitativo sugiere que ésta sea grabada y después sea escrita para efectos de realizar un análisis. Los resultados de estas entrevistas, los contenidos y análisis se ordenaron para tres (3) componentes de interés a fin de orientar también la estructuración del formulario que se aplicó en el estudio cuantitativo.

Un resumen del desk research y los resultados de las entrevistas a profundidad para los tres (3) componentes se presenta a continuación para los subsectores de banca, cooperativas financieras, mercado de capitales, compañías de financiamiento comercial, compañías aseguradoras, sociedades fiduciarios y fondos de pensiones y cesantías:

#### **3.1.1 El Sector financiero e internacionalización – La banca**

El sector financiero mundial ha venido experimentando en los últimos años una de las peores crisis en toda su historia. Los hechos recientes, asociados con la quiebra de bancos, con las fusiones y adquisiciones o con la caída profunda en las diferentes bolsas del mundo, generaron en su momento la rápida reacción de los diferentes gobiernos del mundo (por ejemplo, Estados Unidos, Noruega, la Unión Europea o Japón) y políticas de austeridad de los diferentes gobiernos latinoamericanos, entre ellos el colombiano.

La tendencia que se venía presentando desde hace más de una década, consistente en las reestructuraciones tecnoproductivas, con la idea de mejorar la eficiencia financiera, ha comenzado un proceso de aceleración. El uso de la figura de fusión y las adquisiciones como formas de transformación organizacional y sectorial, y que intentan el fortalecimiento a través de la concentración, se encuentran en el orden del día. Como tendencia mundial, el número de bancos cada vez será menor, más fuertes y más dispuestos a la competencia internacional, a través de las



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

nuevas formas de interacción, vía nuevas tecnologías de la información, que facilitan de manera importante el acceso a los servicios financieros. A continuación se presentan algunas de las tendencias de la banca internacional, como estrategias de operación en su proceso de consolidación, concentración y nuevos desarrollos. Entre ellas se encuentran:

- La eficiencia bancaria, integrada por la eficiencia operacional financiera y la eficiencia comercial.
- La estrategia de multicanal en la prestación de los servicios financieros.
- La orientación estratégica hacia el cliente.
- La alta incorporación de las nuevas tecnologías de la información.
- La innovación.
- Los planes de integración y consolidación.
- La segmentación de los clientes.
- El alto nivel de profesionalización de los cuadros administrativos.
- El fortalecimiento de las marcas.

El sector bancario colombiano actualmente ya no es tan disperso como tampoco se encuentra en proceso de consolidación como hace algunas décadas; hoy es un sector integrado y compuesto por 18 bancos. En 1997 existían 41 entidades, con participación minoritaria; en la actualidad, el sector se ha sometido a fuertes procesos de transformación a través de sus organizaciones y a partir de las múltiples fusiones y adquisiciones que se iniciaron a mediados de los años noventa, con interrupciones en algunos años de crisis, pero reiniciadas de manera muy fuerte a partir del 2003. De este modo, durante estos años, se expandieron y fortalecieron algunos bancos, y se concentraron y desaparecieron otros.

Los procesos de transformación, internacionalización y nuevas tecnologías en el sector se empezaron a gestar a raíz de la apertura económica y la liberalización de los mercados cambiarios y financieros en Colombia, lo cual generaba grandes oportunidades para la consolidación e integración tanto del sector financiero como de los otros sectores de la economía.

Desde comienzos del 2003 se evidenciaba una gran competencia por el mercado, particularmente por dos grandes del sector: Bancolombia y el Grupo Aval; pero esta se recrudeció con la incursión de



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

manera significativa del Banco Davivienda, que al comprar a Bancafé se convirtió en el tercero del país y del BBVA, que al adquirir a Granahorrar se volvió el cuarto banco del país<sup>10</sup>.

En términos de la renovación de las organizaciones bancarias, encontramos una mayor predisposición a hacerles frente a los nuevos escenarios de la competitividad, a través de reestructuraciones administrativas, disminución de los costos de funcionamiento y una mayor orientación hacia la gerencia del servicio.

Igualmente, se han presentado dinámicas de transformación en los procesos de comunicación que han disminuido el anterior “divorcio” entre las áreas administrativas y comerciales y han mejorado los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes. En este sentido, se creó el escenario propicio para la apertura de nuevos mercados, un mayor énfasis hacia la banca personal, un interés creciente por la eficiencia en la estructura de costos y un mayor interés en el aseguramiento de la calidad.

Otro aspecto encontrado en la dinámica de la transformación organizacional está relacionado con un mayor esfuerzo en la satisfacción del cliente interno y del externo, lo que ha permitido incrementar el grado de compromiso de los funcionarios hacia la institución. En el caso del cliente interno, y hacia el exterior, se vislumbró una mayor integración entre los aspectos sociales, económicos y jurídicos (campañas contra el lavado de activos). En los aspectos relacionados con los cambios tecnológicos, se encontró una mayor consolidación de los sistemas de información, lo que incrementó la confiabilidad y la validez de la información. Así mismo, una mayor agilidad y flexibilidad en las operaciones, mediante un incremento en el grado de especialización de las actividades y una tendencia hacia el autocontrol con el apoyo de nuevas tecnologías.

Por otro lado las nuevas tendencias en banca remota están convirtiendo al teléfono móvil en la forma favorita para acceder al banco. También han sofisticando la experiencia en las sucursales físicas. Se espera que algún día no muy lejano, la sucursal bancaria será su bolsillo lo que no significa que las construirán de menor tamaño, sino tiene que ver con las tecnologías digitales. Es más, quizás a partir de este mismo año, o a lo más el próximo, en algunos países de la región bastará manejar un teléfono celular con acceso a banda ancha móvil para no tener que ir

---

<sup>10</sup> Murillo Vargas, Guillermo; Procesos de transformación, internacionalización y nuevas tecnologías en las organizaciones del sector financiero colombiano. Cuadernos de Administración, Vol. 22, Núm. 38, enero-junio, 2009, pp. 267-289 Pontificia Universidad Javeriana



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

más hasta un cajero automático, una sucursal o conectarse a Internet en el PC con el fin de ver los saldos, hacer transferencias, pagar cuentas o solicitar un crédito.

Los bancos, definitivamente, están hoy en una encrucijada. Una encrucijada tecnológica que los conducirá de una vez por todas del mundo binario al digital. La evidencia es clara y las tendencias indican que bajará la frecuencia de uso de los cheques, aumentará la de los plásticos y que habrá tarjetas “*inteligentes*”. Por otra parte, las Blackberries, los iPhones y cualquier celular de los que permiten comprar paquetes de voz con datos hace tiempo que ya son una realidad cotidiana. Existe la intención que la televisión digital, en tanto, pronto se sumará a la creciente oferta de acceso a la banca remota<sup>11</sup>.

Pero los cambios no sólo tienen que ver con nuevas formas de comunicarse remotamente con el banco. Al contrario, la salida de los clientes de las sucursales han hecho que la experiencia física de visitar éstas últimas esté cambiando dramáticamente. El antiguo Banco de Crédito aquí en Colombia, recientemente rebautizado como Helm, renovó completamente sus sucursales hasta hacerlas parecer más una boutique que un banco, y modificó además la atención a los clientes: cuando la gente entra a alguno de sus locales es recibida por ejecutivos que se comportan como anfitriones y guían al cliente en función de sus necesidades.

No existen las filas sino puntos de espera. El CIO<sup>12</sup> del Helm, Vicente Lacambra, añade que también existe una experiencia sensorial realizada con un aroma en el ambiente que mezcla lavanda con jengibre.

En este sentido, los bancos retail<sup>13</sup> de América Latina están haciendo un valioso trabajo al transformar en sujetos de crédito a individuos que la banca tradicional solía ignorar por sus menores ingresos y mayor riesgo.

“La discusión siempre está en los costos. Lo más caro es el gasto que se hace en una sucursal y lo más barato es el que se hace por banca móvil. También depende del público objetivo. Un joven domina la banca móvil con una facilidad pasmosa y los mayores prefieren la interacción directa con los cajeros, con Internet”, sentencia Vicente Lacambra, CIO del Helm. Y Tonatiuh

<sup>11</sup> Fuente: [www.poder360.com](http://www.poder360.com). “La Banca del Futuro”. Diciembre de 2009

<sup>12</sup> Chief Information Officer Término acuñado para líderes o gerentes de Tecnología e Información

<sup>13</sup> Se refiere a casos como el banco Falabella.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Barradas acota que “*la tecnología está, pero la adopción depende más de la madurez de cada organización y de superar ciertos componentes demográficos que dictaminan el uso de ciertos canales de distribución*”.

En consecuencia, hay un camino sin retorno que los bancos deben tomar si quieren convertirse en la mejor opción de las nuevas generaciones poco lectoras, que casi no usan el papel, que descargan música y están acostumbradas a pasar largas horas frente a la pantalla de un computador. De hecho, se calcula que para el 2014 el 60% de los clientes de la banca será menor de 30 años

### **3.1.2 Evolución del Mercado de Capitales en los años recientes**

Hasta hace poco, el mercado de capitales en Colombia era muy reducido debido en parte a la limitada profundidad que presentaba la falta de conocimiento del público en las alternativas menos convencionales de inversión y por la poca sistematización de los canales transaccionales. No obstante, durante los últimos años el Gobierno ha logrado dar un mayor desarrollo al mercado a través de la creación y colocación de títulos de deuda pública (TES) y Bonos, los cuales presentan un alto nivel de liquidez por la seguridad de pago del emisor y la rentabilidad ofrecida en comparación con otros instrumentos de inversión. El indicador de riesgo EMBI<sup>14</sup> también ha venido mejorando para Colombia en los últimos años.

La búsqueda de alternativas más rentables, en épocas en donde las inversiones tradicionales no generan ganancias atractivas, ha incentivado el desarrollo de nuevos instrumentos con una gama más amplia de activos con diferentes perfiles de riesgo y mayores duraciones. Este comportamiento se evidencia por ejemplo, en la disminución de la participación de los certificados de depósito a término dentro del total de los activos financieros, hecho que se encuentra estrechamente relacionado con la evolución de la de los Depósitos a Término Fijo – DTF.

---

<sup>14</sup> El EMBI (Emerging Markets Bond Index) es un indicador económico que prepara diariamente el banco de inversión JP Morgan desde 1994. Mide el diferencial de los retornos financieros de la deuda pública del país emergente seleccionado respecto del que ofrece la deuda pública norteamericana, que se considera que tiene “libre” de riesgo de incobrabilidad.





## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

El importante crecimiento del volumen transado evidencia la evolución que ha sufrido el mercado de capitales en Colombia durante la última década y demanda un análisis más exhaustivo del riesgo de contraparte que permita anticipar el cumplimiento de las obligaciones de cada una de las partes en las diferentes transacciones financieras. Una adecuada suficiencia financiera y operativa cobra mayor relevancia cuando los portafolios de los inversionistas institucionales han mantenido un ritmo de crecimiento superior al 10% durante los últimos años<sup>15</sup>.

Los montos operados a través de la Bolsa de Valores de Colombia en el mes de diciembre de 2009, tuvieron un crecimiento del 20,8% con respecto al año anterior (diciembre 2008) en donde los título de de deuda pública interna (TES) tuvieron una mayor participación.(63,7%)<sup>16</sup>

Por otro lado, la Bolsa de Valores de Colombia a partir del mes de agosto de 2008 impulsó los TES como un derivado estandarizado que se negocia en el mercado de capitales. Esto ha generado que el TES haya sido el catalizador del desarrollo y la profesionalización del mercado de capitales Colombiano.

Además, la bolsa de valores sostiene que una apropiada utilización de los nuevos contratos dentro del marco del TES y la existencia de una curva de rendimientos gubernamental cada vez más robusta, permitirán a los agentes aumentar la eficiencia en la administración de portafolios y apoyarán el desarrollo de mercados eficientes al posibilitar el arbitraje y la formación de precios justos. Esto a su vez, repercutirá de forma directa en un mejor aprovechamiento del ahorro e incrementará la calidad de vida de los colombianos<sup>17</sup>.

El futuro permitirá implementar estrategias de inversión que produzcan beneficios ante cualquier expectativa de movimiento de la curva de rendimientos que tenga el inversionista. El resultado es la administración profesional de portafolios, basada en estrategias hechas a la medida de su

---

<sup>15</sup> Tomado de “Notas del Mercado de Capitales” BRC Investor Services S.A. - Sociedad calificadoradora de valores.

<sup>16</sup> De acuerdo con el boletín de enero 15 de 2010 de la Bolsa de Valores de Colombia.

<sup>17</sup> Futuro de TES y Curva de Rendimientos: Estrategias y Requerimientos. Bolsa de Valores de Colombia. Agosto de 2008



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

política de inversión, alcanzando los objetivos de rentabilidad exigidos, pero respetando los límites de tolerancia al riesgo y las demás restricciones existentes.

Existe un interés importante en promocionar las inversiones en el mercado bursátil, ya no solo para medianos y grandes inversionistas, sino para el ciudadano común que tenga alguna capacidad de ahorro. Tenemos ejemplos recientes con la puesta en venta de acciones de ECOPETROL, ISAGEN y la del Banco DAVIVIENDA como los más importantes.

### **3.1.3 Las Cooperativas Financieras**

En la década de los 90s, con la presión de la liberalización de los mercados financieros; la concentración de la banca colombiana en dos grupos económicos principalmente<sup>18</sup> y la penetración de capitales internacionales financieros, las Organizaciones Financieras Cooperativas experimentaron una transformación de entorno y surgió la necesidad de rediseñar sus estructuras organizacionales. Para mantenerse como organizaciones empresariales en esas nuevas condiciones tuvieron que adecuar sus estructuras en función del mercado.

Bajo este nuevo orden, las organizaciones financieras cooperativas iniciaron un trabajo y una disposición para competir, codo a codo, con el sector bancario tradicional, apoyados en su momento por algunas organizaciones gremiales de tercer grado como la confederación de cooperativas colombianas COONFECOOP, y la asociación de cooperativas ASCOOP.

Lo anterior, como consecuencia lógica, generó una transformación de la estructura formal que se vuelca a los terceros no asociados, repercutiendo directamente en tres de sus componentes: En la estructura organizativa en la medida que hubo cambios de tipo funcional y creación de instancias específicas con rediseños de las líneas de mando; la aparición de organismos de asesoría externa o staff de apoyo y en los sistemas de objetivos y metas.

Las estructuras formales o esquemas organizacionales evolucionaron en respuesta a estas necesidades específicas de captación de dinero de terceros. Indudablemente el crecimiento organizacional también generó transformaciones en la estructura informal o estructura social

---

<sup>18</sup> Se refiere a Luis Carlos Sarmiento Angulo y el Sindicato Antioqueño



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

que se manifestaron en las relaciones de poder y autoridad principalmente con los tecnócratas cooperativos entre otros; y en las diferentes expectativas e intereses que se generaron en la base social.

Parafraseando al cooperativista italiano Walter Briganti señalamos que hay una tendencia práctica, y después de todo cultural que, de alguna manera, parece ser compartida por la mayor parte de dirigentes de las organizaciones financieras cooperativas. Es la que conduce a las reestructuraciones de las organizaciones, a la competitividad, a la consolidación financiera, a la solidez de los balances, acompañándolas de proposiciones legislativas que han acercado a las organizaciones cooperativas a la lógica de una economía de mercado. Esto hasta el punto de querer, en opinión de algunos, que ellas entren sin perjuicio alguno en los mercados bursátiles.

Esto obliga a repensar la razón y la misión de las organizaciones financieras cooperativas que se habían constituido como una fuerza de cambio económico y social de regeneración de la sociedad, y para cooperativistas utópicos, como una alternativa total a la economía de mercado y ahora son los mismos “cooperativistas” que ante la fuerza de un mercado creciente intentan reestructurar y rediseñar las organizaciones cooperativas financieras, moldeándolas a la imagen y semejanza de las entidades financieras constituidas bajo una modalidad empresarial. Y para ello se fundamentan, en términos de su gestión organizacional, más en el enfoque privado de organización que el mismo enfoque cooperativo de organización propio de éstas organizaciones<sup>19</sup>.

Actualmente el sector cooperativo financiero no quiere dejar pasar el cuarto de hora que está viviendo en materia de crédito y por ello alista el fortalecimiento de los beneficios a sus asociados, así como la incorporación de nuevas plataformas tecnológicas, con el fin de darle la pelea al sistema financiero tradicional por los clientes de las clases populares.

---

<sup>19</sup> “La Crisis del Sistema Financiero Cooperativo Colombiano y los nuevos modelos de organización”. Sánchez Cabrera, Alvaro. Tesis Doctoral de Economía.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Hasta hace unos años la banca tradicional ni siquiera determinaba a las personas de zonas apartadas o de estratos bajos, porque 'no tenían el perfil de riesgo', pero con el auge de bancos especializados en microcrédito las cosas son a otro precio y este mercado se volvió atractivo.

Las cooperativas son conscientes de que la competencia será fuerte y por ello se preparan para enfrentar nuevos desafíos. El primer trimestre del año 2010 dejó para el sector financiero de las cooperativas, activos por el orden de los nueve billones de pesos. Así lo dio a conocer la Confederación Nacional de Cooperativas, Confecoop, al reportar que además del buen comportamiento económico que presentan estas entidades, se destaca que la dinámica de crecimiento fue mejor que la de las entidades financieras tradicionales, de acuerdo con el incremento de su participación sobre la cartera del sistema, llegando al 5.37%. Este es el resultado de al menos 200 cooperativas financieras que se encuentran autorizadas para ejercer esta actividad

Una de las primeras estrategias que ya se estudia es conformar una red de oficinas de atención que incorpore a las cooperativas financieras. De esta manera, varias entidades compartirían una misma plataforma tecnológica que les permitirá prestar un mejor servicio a sus asociados.

Alfredo Arana Velasco, gerente General Corporativo del Grupo Coomeva, dice que en su empresa "tenemos 90 oficinas, pero no es lo mismo decir que se cuenta con este número que unir a varias cooperativas y prestar servicios en 300 ó 400 sucursales. Estamos próximos a verlo por parte del sector y se viene conversando entre diferentes entidades para facilitar el acceso al servicio", señaló el directivo<sup>20</sup>.

Augusto Acosta, ex superintendente Financiero y quien realizó un estudio del cooperativismo financiero en países andinos, califica como enormes las oportunidades de crecer, porque en Colombia hay 1.900.000 asociados, número que no es despreciable teniendo en cuenta que en el país hay seis millones de créditos en todo el sector financiero.

Agrega que el sector tiene el gran reto de ser cada día más profesional en el manejo de los riesgos, trabajando en una mejor organización en cuanto a gobierno corporativo y en modelos de gestión, así como en la administración preventiva de los riesgos.

---

<sup>20</sup> Ahumada Rojas, Omar. Portafolio – Redacción de Economía y Negocios. Septiembre de 2010.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Para Alfredo Arana, gerente General Corporativo del Grupo Coomeva, bancarizar con responsabilidad no es otra cosa que afianzar el enfoque de bienestar, porque "hay una conciencia muy grande de ser responsables, apoyando a la gente con créditos que potencien su desarrollo y no sólo por cumplir una meta de colocación, dando crédito a dos manos a fin de mes".

Según Augusto Acosta, ex superintendente Financiero, la bancarización con responsabilidad es muy relevante, porque muchos de los problemas que surgen, una vez que las personas logran su vinculación al sector financiero, están relacionados con el desconocimiento de cómo utilizar el sistema.

#### **3.1.4 Las Compañías Aseguradoras y la crisis financiera en América Latina**

La mayoría de analistas hacen énfasis en el impacto de la crisis sobre las compañías de seguros a través del canal financiero, dada la volatilidad de las inversiones y la incidencia de los activos 'tóxicos' en sus portafolios.

Latinoamérica registró un crecimiento económico sostenido superior al 5% anual entre 2003-2007, sustentado en la inversión extranjera y en mejores políticas macroeconómicas adoptadas por los gobiernos y bancos centrales. No obstante, la crisis financiera internacional reflejada en grandes pérdidas financieras, caídas de las bolsas de valores y desaceleración económica de los países industrializados ha comenzado a tener un impacto en la actividad económica de la región<sup>21</sup>.

De acuerdo con cifras del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento de la región en 2008 se desaceleró y fue de 4.2%. México creció tan solo 1.3%, mientras que Colombia pasó de registrar un crecimiento de 7.5% en 2007 a 2.5% en 2008. Las proyecciones para el 2009 fueron pesimistas. Como resultado de la crisis financiera internacional y la desaceleración de la economía mundial, el Fondo Monetario Internacional en su reporte *World Economic Outlook* del mes de abril de 2008, previó un crecimiento negativo de 1.6 para el conjunto de América Latina en 2009 y de tan solo 1.6% en el 2010.

---

<sup>21</sup> Junguito Bonnet, Roberto. Revista 131 FASECOLDA. Abril 2009



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

“Existe una amplia literatura que discute la interrelación entre economía y seguros. La mayoría de los estudios hacen énfasis en el impacto de los seguros sobre el crecimiento económico de los países, destacando el rol de los seguros en la cobertura de los riesgos y en el ahorro de las economías.

En el caso de los países emergentes, de otro lado, los resultados de los trabajos empíricos han identificado que predomina la relación de causalidad inversa. Esto es, la incidencia que tiene el crecimiento económico sobre la demanda de seguros. La literatura sobre el sector ha evaluado teórica y empíricamente la relación entre el crecimiento del producto de un país (PIB) y el desarrollo de los seguros. Los resultados y la tendencia ilustran que la relación entre el ingreso y los seguros es positiva. Sin embargo, ésta presenta distintas etapas. El crecimiento de los seguros es más lento en las economías más pobres, acelerado en las emergentes y desacelerado de nuevo en las más ricas y avanzadas. Esto señala que los países de Latinoamérica se encuentran en la zona esperada de la curva, la parte empinada, en la cual los seguros responden más que proporcionalmente al crecimiento del ingreso”<sup>22</sup>.

FASECOLDA cuenta con información de primas emitidas por ramo desde 1975 a 2008. El detalle de esta información permitió en su momento realizar los siguientes análisis:

**Causalidad:** una pregunta tradicional en la literatura se refiere a si el desarrollo de la economía explica la penetración de los seguros o viceversa. Para responder esta pregunta se realizaron pruebas para determinar la dirección de la causalidad entre el PIB y los seguros. La prueba de causalidad de Granger<sup>23</sup> revela que en el caso colombiano existe una doble causalidad. Sin embargo, la vía en la cual el PIB ha determinado el crecimiento de los seguros es más robusta en términos de su significancia estadística que la vía contraria.

**Elasticidad:** se encuentra que la elasticidad separadamente en cada ramo varía entre 1,4-1,8. La diferencia de estos coeficientes se debe, entre otros factores, a que algunos ramos

---

<sup>22</sup> “Crisis Financiera Internacional y Seguros. Impacto potencial en América Latina”. Rodríguez, Ana María; Junguito Bonnet, Roberto. 2009.

<sup>23</sup> Prueba de causalidad sustentada en que el comportamiento futuro no puede explicar el pasado.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

respondan a otros determinantes de demanda importantes o al simple hecho de la obligatoriedad, como el caso de la seguridad social.

**Cambios estructurales:** Al tratarse de un análisis de series de largo plazo es importante evaluar si existen cambios de tendencia que generen que la relación de elasticidad ingreso no sea necesariamente lineal a lo largo del tiempo. Para los seguros en Colombia, se realizaron pruebas de cambio estructural y se encontró que en el año 1990, año de apertura y reforma financiera, se generó un cambio estructural en la industria aseguradora. Se recalcularon las elasticidades para dos periodos, uno antes de 1990 y otro después de este año. Encontramos que a pesar que en algunos ramos el cambio en la elasticidad entre los periodos es distinta, en el agregado de los ramos de vida y no vida, la elasticidad converge a la relación encontrada para el largo plazo.

### **Resultados obtenidos**

Con base en las relaciones históricas entre el crecimiento económico anual del PIB y el de las primas anuales de seguros, se puede hacer una proyección del impacto que se podría registrar en las primas de seguros, a raíz de la desaceleración económica que se proyecta para América Latina. Se estimó así que para el 2009 en el caso de México y Venezuela el crecimiento del sector asegurador será negativo, en tanto que el conjunto de la región puede llegar a crecer a una tasa inferior a 2% real.

En el caso de Colombia el crecimiento proyectado del sector asegurador será nulo (0.01%), en términos reales, por el impacto directo de desaceleración del PIB. En la medida que la crisis incida negativamente en la venta de vivienda y en las hipotecas, es concebible también que se registre un efecto negativo sobre los seguros de vida que en la región y en el caso colombiano están vinculados a los créditos de vivienda.

De igual manera, es altamente probable que la crisis tenga un impacto negativo por el canal financiero y, particularmente, por el costo creciente de los reaseguros, lo que elevará las tasas o costos de los seguros para los consumidores y la demanda de pólizas. Es bien conocido que varias de las reaseguradoras internacionales han registrado pérdidas cuantiosas por



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

desvalorización de sus inversiones y que la crisis puede reducir la canalización de recursos hacia ese tipo de entidades.

“La situación económica que estamos atravesando en la actualidad tendrá un impacto significativo en la forma de entender y gestionar la actividad de las compañías de seguros y es previsible que en el futuro se preste mayor atención al resultado técnico de cada línea de negocio, reforzando tanto las labores de gestión de riesgos, como de gobierno corporativo en las aseguradoras”<sup>24</sup>.

Al analizar las últimas estimaciones económicas de distintos organismos para la región latinoamericana en los últimos dos años, en el caso colombiano se ha observado que se ha pasado de un moderado pesimismo a un sólido escepticismo. Esto está poniendo a prueba la imaginación para prever el futuro inmediato. La impresión es que existe una desconfianza generalizada respecto a los distintos escenarios mundiales que se manejan en la actualidad, pues cada mes surgen nuevas variables que dejan obsoletas todas las proyecciones anteriores.

Para el sector asegurador la incertidumbre respecto a la solidez financiera de un proveedor de seguros o riesgo de crédito es un elemento que debe minimizarse cuando se trata de este tipo de operaciones porque, como muchos otros pero en especial en el sector asegurador, todo se basa en la confianza que tienen los asegurados y el mercado en que las compañías cumplirán sus compromisos a largo plazo. Confianza es la palabra clave y más en las circunstancias actuales donde ser conservador y previsible son factores determinantes del atractivo de una compañía para sus clientes y accionistas.

Las acciones de esta situación de crisis y su solución han tenido que ver con los procesos de regulación por parte del Estado. Si bien en el pasado la regulación, o más bien su exceso, se percibía como un riesgo para el sector, en la actualidad y en circunstancias en las que los gobiernos están acudiendo al salvamento de ciertas compañías con recursos públicos, parece existir consenso en que es necesario que el Estado juegue un papel de garante o certificador de la confianza que se puede depositar en una compañía de seguros.

---

<sup>24</sup> Díaz-Leante, Augusto. Gerente Regional Vida Sudamérica





### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Se espera entonces que en las actuales circunstancias el papel regulador del Estado realice un ejercicio de responsabilidad evitando imponer medidas que dificulten la supervivencia de compañías, sino más bien brindando la flexibilidad suficiente para crear los mecanismos necesarios que ayuden a que las compañías superen la crisis.

Por último, uno de los tradicionales certificadores del nivel de confianza, que se puede otorgar a una compañía de seguros, también ha caído en entredicho con motivo de la crisis. Sin embargo, a pesar de la caída, seguramente las agencias de calificación seguirán jugando una labor importante en el futuro, pero el mercado empieza a prestar atención a otros indicadores cuando están disponibles, como son las tasas de los CDS (*Credit Default Swaps*)<sup>25</sup> o seguros de riesgo de impago de las entidades.

En definitiva el sector asegurador, en su gran mayoría, ha demostrado tener controlado el impacto de la crisis por el momento, sin embargo los débiles mercados financieros y la presumible contracción de la demanda, fruto de la ralentización económica, seguirán afectando sin duda a la industria y hacen previsible cambios tanto en el modelo de gestión como en el panorama actual. Esto prevé que en el futuro las compañías aseguradoras y de reaseguros tendrán que mantener un personal especializado en el manejo y estudio de riesgos de seguros y riesgos de crédito.

#### **3.1.5 Las Compañías de Financiamiento Comercial**

Las principales actividades de las Compañías de Financiamiento Comercial - CFC son captar recursos mediante depósitos a término con miras a realizar operaciones activas de crédito y facilitar la comercialización de bienes y servicios; negociar títulos valores; comprar y vender

---

<sup>25</sup> Los CDS son un contrato de seguro, en donde a cambio de pagar una prima, el tenedor de un crédito puede asegurarse ante el riesgo de impago de un crédito que haya concedido. Son productos negociados Over the Counter (OTC), lo que significa que no son objeto de negociación en un mercado oficial organizado porque son contratos hechos a la medida de las dos partes contratantes y sobre los cuales no existe ninguna regulación.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

títulos; colocar mediante comisión obligaciones y acciones emitidas por terceros; y otorgar financiación mediante letras de cambio, entre otras. Mediante la ley 35 de 1993 se estipuló que las antiguas compañías de *leasing* o arrendamiento comercial podrían convertirse en Compañías de Financiamiento Comercial<sup>26</sup>.

Según el nuevo Estatuto Orgánico, las operaciones actualmente autorizadas para las compañías de financiamiento comercial, son: captación de ahorro a través de certificados de depósito a termino (CDT) no inferiores a tres meses, la negociación de títulos valores emitidos por terceros o representativos obligaciones, emitidos por entidades de derecho público; otorgar financiación mediante la aceptación de letras cambio: otorgar avales y garantías de conformidad con sus facultades legales. De acuerdo con la promulgación de la ley 1231 de 2008 (Ley de Factoring), las CFC también están autorizadas para efectuar operaciones de cartera o factoring<sup>27</sup> sobre toda clase de títulos

Al mes de junio de 2010, las CFC arrojaron ganancias acumuladas por un total de \$72.476 millones. Resultado que supera las cifras registradas durante el mismo periodo del año anterior cuando las utilidades ascendían a \$7.858 millones. Esto pone de manifiesto un crecimiento enorme del 822%.<sup>28</sup>

Los datos revelados por la Superintendencia Financiera de Colombia sobre el sector financiero correspondientes al primer semestre de 2010, sumados a los datos del DANE, confirman las positivas perspectivas y registros de las Compañías de Financiamiento afiliadas a AFIC – Asociación de Compañías de Financiamiento-.

“Los resultados de los balances son un importante indicio de que durante el segundo trimestre del año la economía colombiana continuará mostrando una recuperación sostenida. En la medida en que dicha recuperación siga consolidándose, la dinámica del crédito seguirá creciendo. AFIC espera que la política económica permita fortalecer el crecimiento del PIB y la

---

<sup>26</sup> “Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996”. Garay S. , Luis Jorge.

<sup>27</sup> El factoring o factoraje es una herramienta financiera mediante la cual una empresa vende sus facturas o cuentas por cobrar, con un descuento financiero a un tercero, que puede ser una entidad financiera o una sociedad de factoring.

<sup>28</sup> Publicado en la revista Dinero.com. Agosto de 2010.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

capacidad de pago de los agentes económicos.” afirmó Clara Escobar, Directora Ejecutiva de AFIC.

“Como gremio, nos sentimos satisfechos por los resultados alcanzados. Trabajaremos de manera permanente por lograr la bancarización del mayor número de personas a través de la ampliación y fortalecimiento de la banca de nichos”, aseguró Clara Escobar.

La tendencia a futuro de las Compañías de Financiamiento Comercial es convertirse en bancos, pues mientras los bancos se fusionan con sus filiales de leasing, cuatro compañías de financiamiento comercial (CFC) han mostrado interés por convertirse en establecimientos bancarios.

Estas empresas esperan ponerse a la par con los bancos que con la Ley 1328 de julio de 2009 fueron facultados para realizar operaciones de leasing. La CFC que mostró interés de convertirse en banco más recientemente fue la Inversora Pichincha. El pasado 24 de junio, esta entidad radicó ante la Superintendencia Financiera autorización para su conversión. Ese mismo trámite lo hizo el pasado 18 mayo, la CFC Finandina, y se espera que pronto Fininternacional siga sus pasos.

Dos de las anteriores CFC son extranjeras y los analistas esperan que estén funcionando como bancos antes de un año. Otra CFC extranjera que está en este proceso de transformación es CMR Falabella. De hecho va más adelantada pues el pasado 19 de mayo recibió permiso de la Superintendencia Financiera para convertirse en banco. La nueva entidad se llamará Banco Falabella. Los analistas creen que los nuevos bancos entrarán a competir especialmente en la cartera de consumo y microcrédito<sup>29</sup>.

En el mismo sentido, la Compañía de financiamiento comercial Macrofinanciera se convertirá en banco, debido fundamentalmente a que la competencia por el negocio de las remesas, los créditos tipo libranza y el factoring está creciendo en Colombia. La entidad maneja ya las dos primeras operaciones, pero la idea es lograr una mayor participación de mercado, convirtiéndose en una institución de mayor envergadura. La meta para ese proyecto -que ya

---

<sup>29</sup> Consultado en [www.larepublica.com](http://www.larepublica.com). Mauricio Jaramillo. Comentarios septiembre 17 de 2010.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

está definido- es a tres años y, para ello, la entidad financiera inició un proceso de fortalecimiento de sus operaciones, lanzando nuevos productos al mercado.

El primero de ellos es una cuenta de ahorros con tarjeta débito que integra un chip o microprocesador electrónico que da alta seguridad a los usuarios. La tarjeta se desarrolló en alianza con la red MasterCard y en los próximos meses se estudiará la posibilidad de lanzar la tarjeta de crédito con chip<sup>30</sup>.

### **3.1.6 Las Sociedades Fiduciarias**

En general, las sociedades fiduciarias en Colombia en desarrollo de su objeto social pueden tener la calidad de fiduciarios según lo dispuesto en el artículo 1226 del Código de Comercio; celebrar encargos fiduciarios que tengan por objeto la realización de inversiones, la administración de bienes o la ejecución de actividades relacionadas con el otorgamiento de garantías por terceros para asegurar el cumplimiento de obligaciones, la administración o vigilancia de los bienes sobre los que recaigan las garantías y la realización de las mismas, con sujeción a las restricciones que la ley establece; obrar como agente de transferencia y registro de valores; obrar como representante de tenedores de bonos; obrar como síndico, curador de bienes o como depositario de sumas consignadas en cualquier juzgado, por orden de autoridad judicial o por determinación de las personas que tengan facultad legal para designarlas con tal fin.

Así mismo, podrán prestar servicios de asesoría financiera; emitir bonos actuando por cuenta de una fiducia mercantil y también podrán administrar fondos de pensiones de jubilación e invalidez, fondos comunes ordinarios y fondos comunes especiales de inversión<sup>31</sup>.

El vocablo fiducia significa confianza, fe en otras palabras. La fiducia es un mecanismo esencialmente elástico y flexible porque permite realizar todas las finalidades que las

---

<sup>30</sup> Revista PORTAFOLIO. Sep 17 de 2010.

<sup>31</sup> Con base en la Información general de la Superintendencia Financiera publicada en su página Web.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

necesidades o la imaginación de los clientes determinen. En este sentido se destaca que lo más importante de los negocios fiduciarios es que estos son totalmente flexibles y por ello dentro de los lineamientos de la ley del orden económico y social, pueden y deben adaptarse a las necesidades y expectativas del cliente, buscando siempre el beneficio de este último.

A través de la fiducia una persona natural o jurídica, llamada feidecomitente entrega a una sociedad fiduciaria uno o más bienes concretos, despojándose o no de la propiedad sobre los mismos, con objeto que dicha fiduciaria actúe en provecho del mismo fideicomitente o de quien este establezca; este último se llama beneficiario.

Bajo el escenario de fiducia, la rentabilidad no es lo de menos, porque ante otras opciones de ahorro, la fiducia brinda interesantes niveles de rentabilidad y la posibilidad de determinar las más convenientes formas de inversión para cada tipo de cliente. Existen dos modalidades de inversión en el actual mercado: Las carteras colectivas, más conocidas como Fondos Comunes y los que son administrados de manera individual. Las primeras pueden ser abiertas, escalonadas y cerradas; aquí se encuentran los tipos de cartera inmobiliaria, bursátil, el mercado monetario y las especulativas.

Según la Superintendencia Financiera ha sido vertiginoso el crecimiento del sistema fiduciario desde el inicio de sus operaciones. El sector pasó de manejar activos por US\$497 millones en 1991 a más de US\$72.000 millones por parte de las 29 sociedades existentes en el mercado<sup>32</sup>.

El impacto del negocio fiduciario en la economía colombiana ha sido fundamental, no solo en el crecimiento del mercado de capitales sino en la gestión y la administración de grandes proyectos de infraestructura como son las concesiones viales, proyectos turísticos, hoteleros y urbanísticos e hidroeléctricas.

Según voceros de la Asociación Colombiana de Fiduciarias – Asofiduciarias, la fiducia es la actividad que mayor dinamismo registra en cuanto al número de entidades, el monto de

---

<sup>32</sup> Revista “Integración Financiera”. Hacia un nuevo orden económico. 2009.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

operaciones, diversificación de productos y servicios y crecimiento en conjunto de un sector que también contribuyó a modificar los sistemas de ahorro, inversión y financiación.

El negocio de la fiducia pública se encuentra en pleno crecimiento y por eso los esfuerzos del sector están orientados a brindar cada vez más un servicio eficiente, permitiendo que las entidades públicas se descongestionen operativa y administrativamente, logrando de esa manera una mayor eficacia por parte de las entidades del estado, que han visto en los últimos años a la fiducia como un gran aliado para administrar y ejecutar los presupuestos de inversión.

No en vano en el año 2008 el presidente de Fiduciaria la Previsora S.A. afirmó que “La fiducia es un negocio en bonanza que demandará más recursos tecnológicos” porque actualmente, no solo la Previsora S.A., sino la mayoría de sociedades fiduciarias, se encuentran en un Plan de Renovación Tecnológica para adaptarse al cambio y mantenerse actualizados, no solo para competir en el mercado, sino para aumentar el desempeño profesional en el cual las empresas exigen cada vez más competencias laborales.

### **3.1.7 Los Fondos de Pensiones y Cesantías**

La Ley 100 de 1993 crea el "*Sistema General de la Seguridad Social Integral*", formado por el conjunto de las entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, y por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios.

El mismo elimina el monopolio del Estado en al prestación de los servicios de la Seguridad Social, y establece un sistema competitivo, que implica que cada ciudadano puede elegir voluntariamente la Entidad que le prestara la atención médica o la que le gestionará sus aportes para pensiones.

Las sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y/o Cesantía son las sociedades de servicios financieros cuyo objeto principal lo constituye la administración de fondos de cesantía creados por la Ley 50 de 1990, de fondos de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Solidaridad de que trata la Ley 100 de 1993 (fondos de pensiones obligatorias) y de fondos de pensiones de jubilación e invalidez (fondos de pensiones voluntarias), así como de otros patrimonios autónomos en los términos que señala la ley.

El espíritu de la nueva norma inspirada en la ley 1328 de 2009 o de Reforma Financiera, que comenzará a regir desde el mes de septiembre del presente año, consiste en que quienes necesiten las cesantías en el corto plazo, las inviertan en un portafolio que se llamará igual. Los que tienen una meta de más largo plazo las podrán dejar en un portafolio de largo plazo, donde el fondo de cesantías puede invertir en activos de más tiempo, pero buscando mayor rentabilidad<sup>33</sup>. La disponibilidad de los recursos no se afecta en ningún caso y se pueden retirar en cualquier momento.

Desde la óptica del mercado de capitales se satisface la necesidad de tener la posibilidad de invertir los recursos a más largo plazo, precisamente buscando mejor rentabilidad y observando con detenimiento lo que ha ocurrido en otros sistemas similares como el chileno.

Este nuevo marco, que en algunas instancias comienza a llamarse multifondos, pueden convenir a los colombianos porque al igual que en las cesantías, les dan la posibilidad a los fondos de tener mayores instrumentos para invertir los aportes para pensión y buscar, de acuerdo con el perfil del trabajador, mayores rendimientos. En opinión de los especialistas, esta actividad contribuirá al desarrollo del mercado de capitales y solo falta que la Superintendencia Financiera reglamente el nuevo régimen de inversiones.

#### **3.1.8 Las Entidades de Segundo Piso**

Son aquellas entidades que canalizan recursos financieros al mercado por medio de otras instituciones intermediarias; de esa forma, complementan la oferta de recursos que se pone a disposición del público y, especialmente, del sector empresarial. La institución financiera de segundo piso realiza sus operaciones por medio de instituciones de primer piso. Consisten principalmente en créditos dirigidos a sectores productivos específicos y algunas entidades

---

<sup>33</sup> La elección que ahora tendrán que hacer los afiliados para escoger sus portafolios de inversión, no significa meterlos en temas económicos difíciles de tratar, sino en opciones para ampliar sus posibilidades de rentabilidad.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

ofrecen ventanillas de liquidez cuando sus intermediarias lo requieren. Generalmente y en el caso de Colombia, los fondos de estas Instituciones provienen de organismos multilaterales de crédito, o bancos de fomento como el BID, BIRF o el Banco Mundial, así como aportes gubernamentales a través del presupuesto nacional.

Tradicionalmente uno de los problemas que más ha afectado al sector productivo y al sector de la manufactura ha sido la obtención de recursos de trabajo para poder ampliar su capacidad productiva y de esta manera, alentar el proceso de recuperación económica. Con las recesiones que se presentaron en los años anteriores el riesgo crediticio aumentó en gran medida y como consecuencia el sistema financiero cerró las puertas al sector agropecuario y al sector industrial, generando roces entre dichos sectores ya que mientras el agro y la industria pide recursos nuevos para el desarrollo de sus actividades, el sector financiero disminuye su crédito y se abstiene a prestar sin garantías.

Ante estas dificultades aparecen las instituciones públicas como fuente de garantías para el cumplimiento de los créditos, o como prestamista; actualmente las principales instituciones gubernamentales que prestan apoyo al sector real son FINAGRO, FINDETER y BANCOLDEX<sup>34</sup>, que en la actualidad bajo un esquema de banca de segundo piso apoyan facilitando el crédito a estos sectores mediante diversos mecanismos, siendo el mecanismo de redescuento como Banca de Segundo Piso el más utilizado, bajo varias líneas especiales de crédito.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por reactivar el crédito, éste no ha conseguido la dinámica requerida y desde finales de la década de los 90 no muestra crecimientos anuales de más del 3%, mostrando claramente la dificultad de acceso a crédito de la industria por ejemplo. En este contexto, la actividad de intermediación se ha reducido al mínimo y en el caso del sector productivo las necesidades son cada día más apremiantes<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> El Fondo de Financiación para Proyectos de Desarrollo FONADE tiene una participación más pequeña en este grupo.

<sup>35</sup> CARRASQUILLA Alberto y Arbeláez María Angélica: "la Política Financiera entre 1998 y 2000: "su impacto sobre las entidades de crédito. Informe Abril 2000. Tomado en la CEPAL [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl)





### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

En este sentido las empresas del sector real, en su gran mayoría el sector industrial, han venido proponiendo la creación de un único fondo de capitalización empresarial, que exista un riesgo compartido entre el sector financiero y el Estado y que sea posible una re-estructuración de los pasivos de las empresas.

La propuesta consiste en capitalizar las empresas del sector real para mejorar de esta forma su capacidad de crédito y además garantizar que la recuperación sea sostenible. Se plantea que se cuente con una línea de crédito para que los accionistas fortalezcan patrimonialmente a sus empresas o se posibilite la creación de empresas nuevas. Se supone que esta propuesta sería fruto de un crédito de cerca de los US\$500 millones con el BID.

Debido a que la crisis económica imposibilita el otorgamiento de nuevos créditos, fundamentalmente por el riesgo que debe asumir los intermediarios financieros, la ANDI propone que el riesgo sea compartido entre el Estado y el sector financiero. Para una re-estructuración de los pasivos de las empresas se sugiere utilizar líneas de crédito del IFI y Bancoldex a través del redescuento para evitar la figura de concordato.

En respuesta a estas inquietudes y realidades en la década de los 90 e inicio del año 2001 se crearon legislaciones muy parecidas a las propuestas por la ANDI, con la ley de intervención económica y los programas de redescuento del IFI, con sus líneas especiales de crédito. Estos mecanismos funcionaron en su momento, pero los montos no llegaron a ser suficientes, y desde entonces debido a que la nueva banca de segundo piso utiliza intermediarios financieros, las condiciones en realidad no mejoraron demasiado para los industriales.

Otra situación que no contribuyó a la expectativa es que los créditos en la práctica se utilizaron más que todo para la reestructuración de las deudas más que incluso al mismo capital de trabajo. Generalmente las empresas que recibieron este tipo de fomento bajo la ley 550, buscaron más exenciones de impuestos atrasados que capital nuevo, siguiendo la tendencia de la cultura del no pago<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Vicepresidencia Administrativa: "Centro de documentación"; Recortes de Prensa IFI (Instituto de Fomento Industrial).



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

La reforma institucional del Estado llevada a cabo durante la presente década ha impuesto a la banca de fomento la necesidad de redefinir su papel, de acuerdo con las nuevas condiciones de desregulación y competencia en el mercado, cumpliendo una función de fomento y manteniendo una posición financiera rentable. Así, se han adoptado medidas tendientes a reasignar recursos a actividades productivas, a canalizar recursos en condiciones de mercado sin generar subsidios ya consolidar entidades de segundo piso que incrementen la competencia en el sector<sup>37</sup>.

En contraste con estas propuestas y medidas que buscan ante todo aliviar el esfuerzo de los industriales y de los productores agropecuarios, las entidades de segundo piso como la Financiera para el Desarrollo Territorial - FINDETER busca convertirse en una banca de inversión, tal como lo afirma Luis Guillermo Jaramillo, presidente de la entidad.

Debido a que FINDETER experimentó un crecimiento sin precedentes al aumentar en los últimos cinco años su dinámica al habersele aprobado participar en redescuentos para el sector privado, convirtiéndose en una alternativa importante en la financiación de la infraestructura donde gracias a esta línea, en los últimos años mantuvo una tasa de crecimiento en colocaciones cercana al 48% promedio anual, pasando de 118.662 millones de pesos en 2002 a 1,82 billones de pesos en 2009.<sup>38</sup>

Existe una gran intención en posicionar a la entidad en una banca de desarrollo y solo está esperando a que el Estado y el Gobierno Nacional le otorguen nuevas competencias para tener soluciones integrales. Así las cosas, la aspiración de FINDETER es “asemejarse a una banca de inversión para ofrecer muy pronto nuevos productos como: estructuración financiera de proyectos, expedición de avales y garantías, administración de títulos de terceros y participación en fondos de capital privado”<sup>39</sup>.

Por otro lado, otra entidad de segundo piso, el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario - FINAGRO también ha realizado algunos movimientos en los últimos años para

---

<sup>37</sup> “Estructura Industrial e Internacionalización” Garay, Luis Jorge. 2008

<sup>38</sup> Diario la República. Agosto 4 de 2010.

<sup>39</sup> Declaraciones del presidente Luis Guillermo Jaramillo en entrevista con corresponsales del diario la República. Agosto de 2010



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

desembolsar recursos con destino a los pequeños productores del campo colombiano. Desde el año 2009 FINAGRO inició un trabajo orientado a permitir que las cooperativas de ahorro y crédito, y cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, sometidas a la vigilancia y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria e inscritas en el Fondo de Garantías para Entidades Cooperativa (Fogacoop), accedieran a los recursos de la entidad para beneficiar a los productores del campo colombiano<sup>40</sup>.

FINAGRO sostiene que el objetivo del nuevo mecanismo es agilizar y simplificar el acceso, trámite y desembolsos de los créditos a los pequeños agricultores del campo.

#### **3.1.9 Los Almacenes Generales de Depósito**

Los Almacenes Generales de Depósito son empresas que hacen parte del sistema financiero, específicamente son sociedades prestadoras de servicios financieros. Entre sus funciones están: el depósito, la conservación y custodia, el manejo y distribución, la compra y venta por cuenta de sus clientes de mercancías y productos de procedencia nacional o extranjera, la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda, intermediación aduanera, vigilancia de bienes dados en garantía, contratación por cuenta de sus clientes del transporte de mercancías, y el otorgamiento de créditos sobre mercancías depositadas.

Tradicionalmente el nombre de Almacén de depósito está asociado a pensar que se trata de aburridas bodegas en donde las empresas guardan sus mercancías o quizá custodios ausentes de productos de compañías del sector real. Sin embargo la realidad hoy en día es que los almacenes generales de depósito u operadores logísticos hoy son mucho más que eso: son aliados en los negocios mediante tareas como transporte, asesoría en comercio exterior, agenciamiento aduanero, operación portuaria y descargue de buques, operaciones financieras como CDM<sup>41</sup>, seguimiento de operaciones, centros de distribución y gestión de inventarios.

---

<sup>40</sup> Mediante decreto 3610 de 2009 el Gobierno autorizó a FINAGRO a realizar operaciones de redescuento para las cooperativas mencionadas.

<sup>41</sup> Certificado de Depósito de Mercancías



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

“Los inventarios, entendidos como la acumulación de mercancías ya no se almacenan si no que se gestionan, y para esto es necesario contar con información (software) oportuna y la infraestructura (bodegas) que permitan su adecuada disposición”, comenta Luis Manuel Corrales, vicepresidente de operaciones de Almaviva.

En Colombia existe una baja cultura empresarial de permitir que empresas de este tipo se encarguen de estos servicios. Se calcula que el mercado institucional de operadores logísticos debe tener entre 15% y 20% del total de mercancías. Como quien dice: son pocas compañías y generalmente son las grandes, las que se le miden a delegar la prestación de servicios de este tipo, pues existe la falsa creencia que es más costoso hacerlo de esa manera. Según Leonardo Delgado, presidente de Alpopular, es evidente que se trata de un mito sin fundamento, cuando la realidad es que se pueden reducir los costos y hacer más eficiente la operación y desarrollar mejor el objeto social de la empresa.

Adicionalmente, las proyecciones de crecimiento para América Latina del Fondo Monetario Internacional (FMI) y las expectativas de crecimiento de la economía, que según empresarios del sector, podría alcanzar 3,5% este año, se convierten en argumentos de peso para pronosticar un buen año para los operadores logísticos, que dependen del desempeño de las empresas.

Después de un 2009 amargo, con una producción industrial que se venía al piso, el sector redujo sus ingresos en un 15% y por su interrelación con el comportamiento de la economía, para este año las perspectivas se perciben menos desalentadoras. Almagrán, por ejemplo, reporta un incremento del 10% en sus utilidades a marzo de 2010, con un crecimiento en ventas del 8,7%, cifras que dan cuenta de la reactivación económica.

Los almacenes generales de depósito representan un sector aún rezagado en crecimiento. “Creemos que es un sector que se va a desarrollar fuertemente en los próximos años y se va a volver intensivo en capital intelectual”, afirma el representante de Almagrán-Almacenar<sup>42</sup>. Tanto así, que las empresas del sector, en busca de una representatividad, acercamiento con el

---

<sup>42</sup> Omar González



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

legislativo y el gobierno, así como de la convergencia en políticas que permitan desarrollar el sector, avanzan en la creación de un gremio que agrupe a los operadores logísticos

Otra perspectiva en el corto y mediano plazo es ampliar el espectro de firmas que acuden a este tipo de compañías, ya que en la actualidad la demanda se concentra en grandes empresas, cuando la realidad colombiana muestra que el 80 por ciento de la producción se concentra en pequeñas y medianas compañías.

El negocio fuera de estancarse reviste de un especial interés de crecimiento; en opinión de los directivos de los almacenes de depósito, otro de los retos del negocio es lograr una mayor generación de empleo, ya que se calculan en cerca de 20.000, los puestos de trabajo generados por los almacenes generales de depósito<sup>43</sup>.

#### **3.1.10 Las Casas de Cambio**

Las casas de cambios en Colombia fueron creadas principalmente para manejar las operaciones de compra y ventas de divisas y para el envío y recepción de dinero desde distintos sitios geográficos y transferencias de dinero.

Estas entidades manejaron en el pasado el 80% de los dólares en efectivo del mercado en el país. De esas entidades, que durante muchos años fueron las instancias más importantes para el negocio de la compra y venta de dólares en efectivo y manejos de remesas en Colombia, hoy casi no queda nada porque este negocio, de margen por compra y venta de moneda extranjera, hace tiempo dejó de ser viable debido a dos situaciones. La primera, el efecto de la reevaluación del peso con respecto al dólar desde hace más de cinco años no ofrece condiciones atractivas para las casas de cambio y segundo, que actualmente el manejo de compra y venta de divisas ha pasado a ser un negocio de los bancos.

A mediados de los años 90, en el país existían 12 casas de cambio, pero la aparición de nuevos jugadores en el mercado y una regulación que no las favoreció impidió que el negocio fuera

---

<sup>43</sup> Indica el presidente de Logyca. Empresa de formación de Profesionales para la competitividad.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

factible. Alfonso Garzón, quien fue presidente de Asocambiaria, gremio que agrupaba a las casas, dijo que la desaparición de esos establecimientos estaba 'cantada' desde hace dos o tres años debido a que no se les autorizó hacer otras operaciones financieras para que pudieran sobrevivir

Por su parte, Rubén Darío Muñoz, presidente de la Asociación de Profesionales del Cambio, (otro tipo de entidades que se dedican al negocio de compra y venta de divisas), dice que a sus colegas las casas de cambio, las afectó el hecho de no poder ampliar el universo de su negocio y por los obstáculos impuestos por los bancos al no permitirles abrir cuentas para el manejo de divisas.

A mediados de 2009, la Superintendencia Financiera tomó decisiones sobre varias casas que durante varios años operaron en el mercado nacional y por su parte, autorizó la conversión de la casa de cambio Titán en compañía de financiamiento comercial y, por otra, canceló el certificado de autorización de funcionamiento de Unidas S.A.

En los reportes que se envían a la Superfinanciera quedan muy pocas casas de cambio registradas, los reportes correspondientes son los de Cambio Exacto S.A., Pagos Internacionales S.A. e Intercambio 1A S.A. Sobre esta última se dice que también estaría en proceso de conversión en compañía de financiamiento comercial. La conversión a compañías de financiamiento ya lo habían hecho entidades como Giros y Finanzas y Macrofinanciera, entre otras.

“El negocio de las casas de cambio en Colombia prácticamente se acabó”, dicen algunos y de seguir la tendencia del pasado reciente, la opción es desaparecer o convertirse en compañías de financiamiento comercial.

Después de este breve resumen de cada uno de los subsectores financieros y teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas en profundidad, a continuación se describirá para los tres aspectos de mayor interés unos resultados de carácter global. Estos resultados se pueden tomar también como los puntos de convergencia de los subsectores considerados.



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **Aspectos sobre Tecnología.**

El uso de tecnología informática para el manejo de información y comunicaciones se constituye en el elemento más importante que el sector financiero requiere y maneja para atender los negocios actualmente.

Las inversiones en tecnología informática han mantenido siempre un crecimiento sostenido desde la década de los 90. Sobre la base y la redefinición de la función de la banca ya no solamente como guardián del dinero sino convertida en circulador del efectivo y de los medios de pago. Actualmente el sector financiero soporta sus operaciones y sobre todo, los negocios con sus clientes a través del intercambio electrónico de datos (EDI) en donde el uso intensivo se encuentra muy adelantado.

Otra manera de atender los mercados se refiere al Home Banking, solución que se encuentra implementada en una gran mayoría de las instituciones financieras, mientras que las entidades que no la tienen, que son muy pocas en opinión de los expertos y directivos, se encuentran en etapa de planeación y desarrollo.

El Home Banking se constituye en una solución que muestra las nuevas tendencias de la prestación de servicios financieros, debido a que en los tiempos actuales el concepto de banca virtual en Colombia ya está suficientemente desarrollado a la par de otros países, porque los problemas de seguridad que amenazaba su evolución en el pasado, han sido superados. Este servicio ha contribuido a que otras tecnologías antecesoras como el call center por ejemplo, se hayan institucionalizado en el sector y se encuentren en un estado óptimo de desarrollo. A través de estas tecnologías se puede ofrecer un excelente servicio al cliente que cada día requiere menos tiempo de demora para que le sean atendidas sus solicitudes.

Actualmente a través de Home Banking un cliente puede realizar un sinnúmero de trámites y solicitudes desde su casa u oficina que antes requería demasiada tramitación como la autorización de transacciones electrónicas, bloqueos y transferencias de fondos, consultas de estados de cuenta, movimientos financieros y servicios ágiles de correo electrónico.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Estas tecnologías no solo se han implementado en la red o en los sitios Web de las organizaciones financieras, sino que se está migrando al concepto de “Banca Móvil”<sup>44</sup> implementando su uso en aparatos móviles como palms, iphones y celulares para que los clientes puedan acceder a los servicios financieros de manera inmediata sin que necesariamente tengan que acudir a un computador. Con esta implementación en desarrollo, si antes no era necesario ir a una oficina del sector financiero, ahora no será necesario acceder a un computador.

En opinión de los expertos y de algunos directivos entrevistados, el futuro del sector financiero desde el punto de vista de la tecnología de la información y de las comunicaciones estará orientado a desarrollar el uso del Internet y optimizar el correo electrónico como las herramientas claves no solo para mantenerse y mejorar en los negocios actuales y estar a la vanguardia de los nuevos avances tecnológicos y las nuevas tendencias, sino para manejar, promover y desarrollar nuevos negocios con todo tipo de clientes.

El comercio electrónico se está tomando el mundo y se está trabajando en nuevos productos y servicios que permitan responder a los requerimientos de los clientes. Las tecnologías están brindando la capacidad de aumentar la productividad de los empleados del sector, permitiendo que la respuesta sea más rápida y más ágil sin que los clientes tengan la necesidad de desplazarse a las oficinas de las instituciones financieras, llámese bancos, aseguradoras, fiducias, entre otras.

Otra conclusión relevante desde la óptica tecnológica en el sector financiero lo constituye el servicio al cliente. Actualmente existe la consciencia que el manejo de esta tecnología blanda contribuye eficazmente a mantener una buena calidad y a captar nuevos clientes. La fidelización de clientes es quizá uno de los mayores retos que tendrá que enfrentar a futuro el sector de los servicios financieros, debido también a que el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones están basadas fundamentalmente en satisfacer plenamente las necesidades de

---

<sup>44</sup> Transferencia de dinero que se realizan a través del teléfono celular. Herramienta tecnológica que se encuentra altamente implementado en Filipinas y se está implementando en Estados Unidos y Europa. Existe un mercado potencial importante en los países en vías de desarrollo como Colombia.





### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

los clientes, por lo que no se puede percibir un avance y desarrollo importante en una de ellas, sin considerar un desarrollo similar e igualmente importante en el otro componente. Esta simbiosis que se ha generado a través de estos años deberá afianzarse mucho más en el futuro si el sector financiero desea ser protagonista en la forma de realizar transacciones y cerrar negocios exitosamente.

### **El perfil del Personal**

El perfil que requiere el sector de los servicios financieros actualmente está orientado a vincular personas que tengan estudios universitarios y especializaciones para los cargos gerenciales y administrativos. Para el resto, esto es el área operativa, de apoyo y comercial se vincula profesionales, tecnólogos y técnicos con experiencia y conocimiento en banca y finanzas. En general las instituciones financieras se están centrando en el talento y se encargan de apoyar y promover a las personas que demuestran un gran sentido de pertenencia con la organización. Se ayuda a estos colaboradores con sus estudios para un mejoramiento en el largo plazo.

Esto está permitiendo generar una sana competencia para ascender en las organizaciones, de tal manera que la persona que se encuentre más calificada para algún tipo de cargo, tendrá las prioridades. La competencia sana así expresada, tradicionalmente ha contribuido a que la permanencia de los colaboradores en las entidades financieras se mantenga, lo que se traduce en una baja rotación en los niveles o cargos de supervisión y alta gerencia. La práctica de detectar a las personas con talento para retenerlas en las organizaciones y ayudar a formarlas recoge buenos frutos en el mediano y largo plazo, toda vez que el conocimiento adquirido junto con la experiencia se constituyen en elementos determinantes a la hora de trabajar de manera corporativa.

En opinión de los entrevistados, cada vez se invierte menos espacio, tiempo y recursos para la capacitación de empleados nuevos en cargos de dirección y manejo, debido a que la promoción a través del conocimiento y experiencia requiere un menor esfuerzo de la organización. Igualmente consideran que la rotación es menos baja en el nivel operativo y de apoyo logístico.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Las nuevas tendencias en el ámbito laboral y de la ocupación en el sector de servicios financieros apuntan a que en el futuro se vincule ante todo personas que tengan actitudes, capacidades y disposición a desarrollar las competencias. Se busca también personas capacitadas y que tengan un buen potencial de talento que se pueda desarrollar en ellas mismas.

Las opiniones convergen en que como marcha el desarrollo del conocimiento y los avances tecnológicos, ya no es posible ceñirse a los procesos tradicionales debido a que todo el tema del desarrollo y a la velocidad que se mueven los procesos a nivel mundial, obliga a crear nuevos cargos y crear nuevas dependencias que les permitan estar al corriente de todo lo que está ocurriendo y ocurrirá en el mercado, para moverse con facilidad y dar respuestas a los clientes de manera eficaz y oportuna.

### **Aspectos Ocupacionales**

En cuanto a la ocupación en general lo que se evidencia es que las instituciones financieras tienen como común denominador promover el desarrollo profesional y el ascenso de sus colaboradores. Debido también a que los movimientos de fusión y los procesos de expansión que están ocurriendo en el sector financiero, también están obligando a que sus colaboradores, si bien sean especialistas en un subsector o tipo de entidad, también tienen que tener un conocimiento amplio y suficiente sobre las demás áreas de actividad del sector de servicios financieros. Ya no interesa tener un especialista en seguros que no sepa resolver un asunto de leasing o de manejo fiduciario. La tendencia en este sentido, es que tanto los actuales como futuros colaboradores vinculados al sector financiero, manejen todas las áreas del sector, es decir, que tengan una formación más integral.

Esto significa que a futuro el sector financiero va a requerir personal profesional, tecnólogo o técnico que tenga estudios en administración bancaria y de instituciones financieras. La evolución del sector en algunas de sus ramas, como la de aseguradoras, fiducia y mercado de capitales por ejemplo, está obligando también a vincular personal con estudios en riesgos de seguros y en riesgos crediticios.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Por otro lado, todas estas formaciones y perfiles no representan una oportunidad de vinculación exitosa en el sector financiero, si los aspirantes no cuentan además con una formación y una disposición para brindar un buen servicio al cliente.

Otro resultado importante de esta fase del estudio contribuyó a fortalecer la estructuración del formulario de la fase cuantitativa y estableció los lineamientos generales para seleccionar el perfil de las personas que por su trayectoria y cargo nos podrían proporcionar además de la información que se solicita, una visión más amplia y más clara del sector de servicios financieros en el tema de la ocupación y del rol de sus colaboradores.



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **3.2 FASE CUANTITATIVA**

Los resultados de la fase cuantitativa corresponden al análisis derivado de la aplicación de las encuestas en la ciudad de Bogotá. Se presentarán los hallazgos de mayor importancia y los resultados se presentarán agregados a todos los tipos de organización. Los agregados por tipo de entidad financiera se podrán consultar de acuerdo con el interés particular y para ello se adjuntarán en los anexos los cruces de variables más importantes de los capítulos que estudian los entornos enunciados.

#### **3.2.1 Entorno Organizacional**

Con el fin de tener un perfil de los entrevistados, la primera parte del formulario aplicado en campo se orientó a conocer algunos aspectos relacionados con la descripción general de la actividad y su entorno Organizacional.

El sistema financiero en Colombia se destacó en el 2009 por sus altas utilidades generadas por sus inversiones de portafolio. En lo corrido del presente año 2010, la estrategia está cambiando para fortalecer otros negocios y en ese contexto los movimientos del sector están orientados a tener alianzas que permitan una expansión. Durante los primeros meses del año se anunció la llegada de nuevos inversionistas extranjeros hasta cambios de nombre de una compañía de financiamiento, pasando por la conversión de otras instituciones en bancos comerciales. Otro movimiento que reviste un carácter importante tiene que ver con la absorción de algunas compañías de arrendamiento financiero (leasing) por parte de sus matrices bancarias, como el caso de leasing de occidente, por ejemplo.

Estos movimientos confirman que el sistema financiero sigue consolidándose como uno de los de mayor crecimiento en la economía colombiana. El año pasado, los servicios financieros crecieron en 3,1 por ciento frente a una variación del PIB de 0,4 por ciento<sup>45</sup>.

La realidad sobre los procesos de expansión del sector financiero se manifestó en el trabajo realizado y la gran mayoría de organizaciones entrevistadas (76,4%) se encontraban en este proceso. Un porcentaje menor (12,5%) se encontraban en un proceso de diversificación de

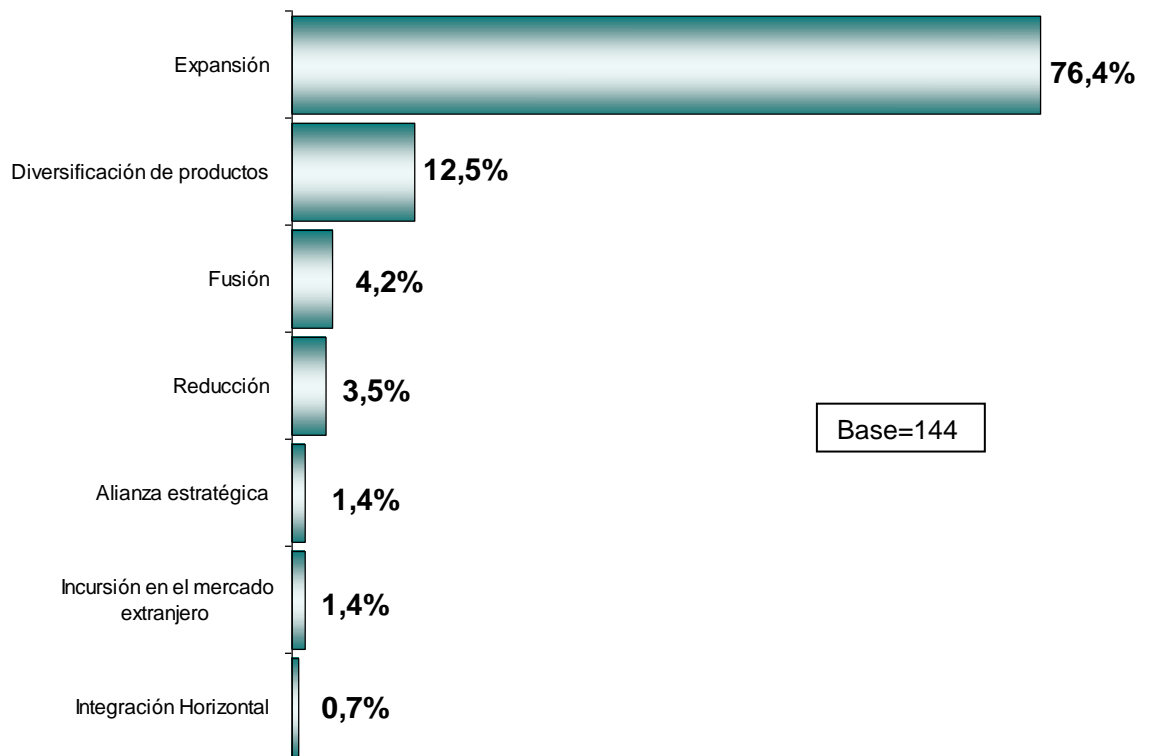
---

<sup>45</sup> Diario Portafolio, Fernando González. Junio 2010

*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

productos lo que presume que los procesos de fusión o de expansión ya ocurrieron. Solamente se encontró un pequeño porcentaje de entidades en procesos de fusión y con una menciones menores (1,4%) en alianzas estratégicas e inclusión en los mercados extranjeros. (Gráfica 1).

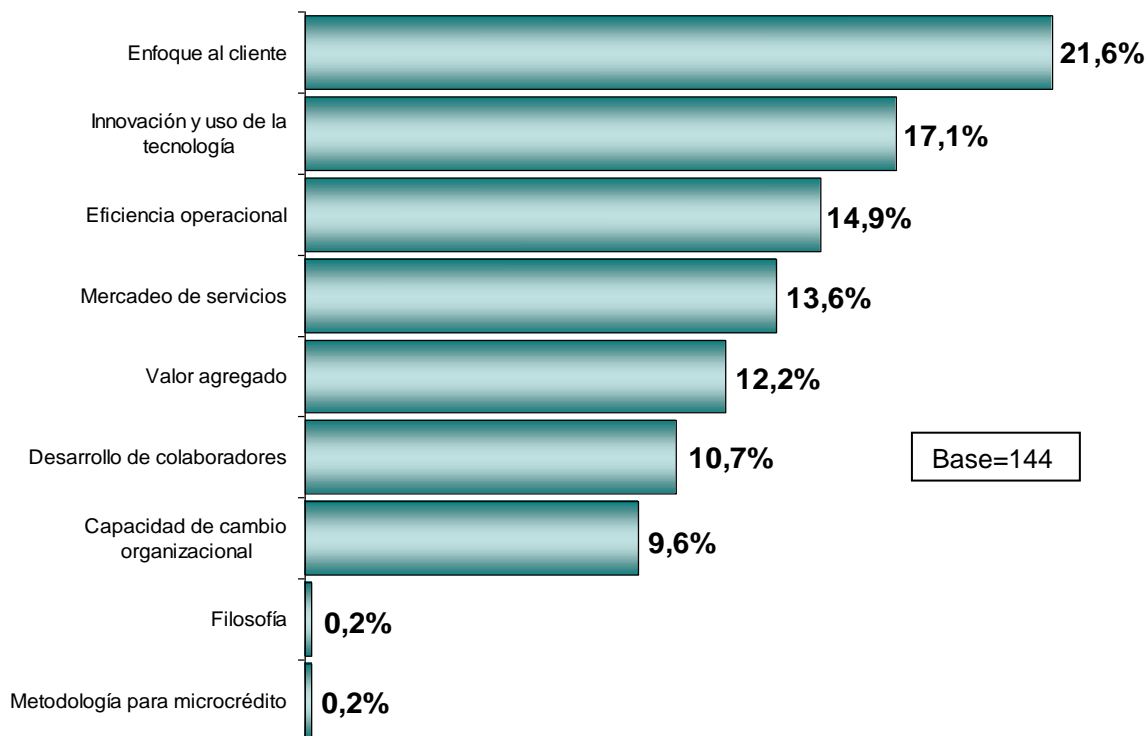
Gráfica 1 Distribución por situación en el mediano y largo plazo de la entidad financiera



Es claro que las entidades del sector financiero se encuentran en la vanguardia en el uso de estrategias corporativas y comerciales para atender el mercado y atender a sus clientes; sin embargo con el fin de poder determinar cuál de las estrategias está brindando mayores resultados en términos de ventaja competitiva, la pregunta sobre cuáles son las principales estrategias que diferencian la entidad de las demás del mercado, arroja como resultado que el Enfoque al Cliente se constituye en la estrategia más nombrada por las organizaciones financieras. (Gráfica 2)

*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Gráfica 2 Estrategias que diferencian la entidad en le mercado financiero



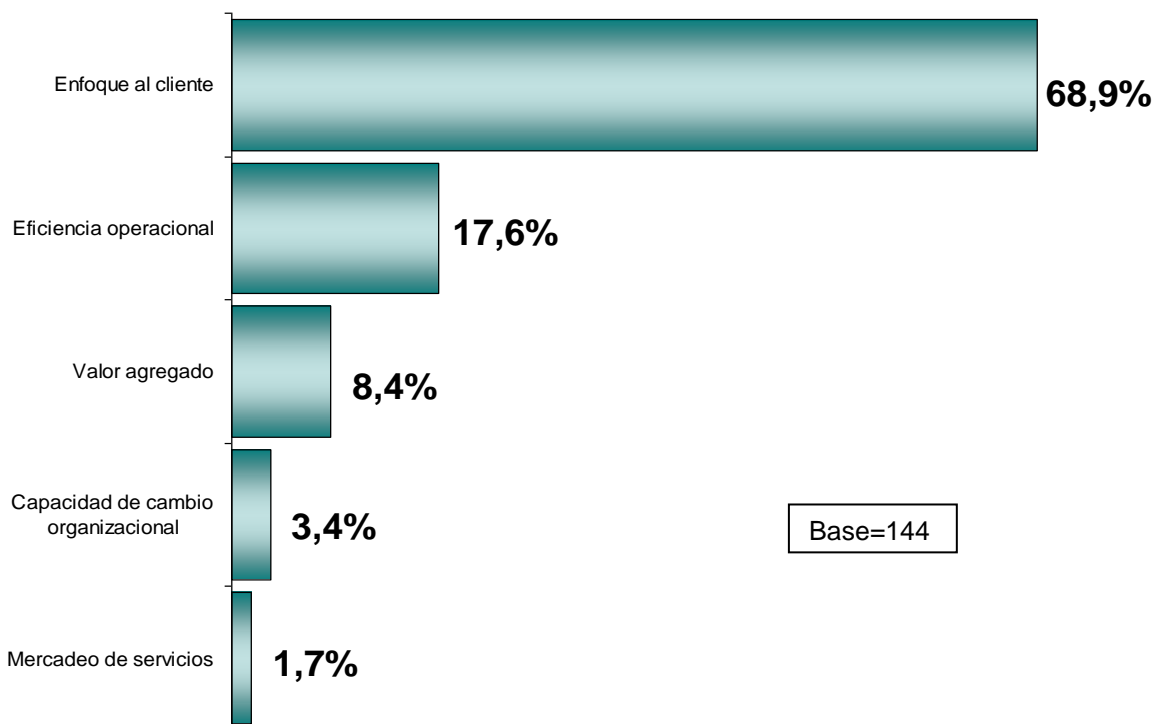
De las organizaciones entrevistadas se pudo observar que están combinando varias estrategias para promover su imagen corporativa y posicionarse en el mercado. Si bien el enfoque al cliente aparece como la más nombrada (21,6%), no se puede dejar pasar por alto que la innovación tecnológica, la eficiencia operacional, el mercadeo de servicios y el valor agregado (con participaciones entre el 12 y 17%) también alcanzan a tener un peso específico en las estrategias globales de las organizaciones. En principio esto confirma que las entidades del sector son más bien dinámicas y versátiles, puesto que no se conforman con utilizar una sola herramienta, sino que combinan diferentes estrategias para mantenerse en el mercado.

Sin embargo con el fin de poder establecer aquella que las organizaciones trabajan o utilizan con mayor grado, se les solicitó a los entrevistados que realizaran una priorización de las

*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

estrategias; es decir, que clasificaran por orden de importancia, las estrategias promovidas por la entidad. (Gráfica 3).

Gráfica 3 Distribución de las estrategias con el Primer orden de importancia



Los resultados de la priorización de las estrategias confirma que mayoritariamente el enfoque al cliente es la más utilizada (68,9%), le siguen de lejos la eficiencia operacional y el valor agregado (17,6% y 8,4%) respectivamente. La gráfica 4 muestra el segundo orden de importancia en donde la eficiencia operacional se constituye como la segunda estrategia (31,7%) y la gráfica 5 muestra que el Valor Agregado es la tercera estrategia (26,9%).

Estos resultados indican que las entidades del sector financiero se encuentran promoviendo una nueva mentalidad, una nueva cultura y unos nuevos empleados comprometidos con el enfoque al cliente, ya que en este proceso se hace necesario analizar, planificar y definir como organización la manera de interactuar con los clientes. Una forma fácil de explicarlo y comprenderlo sería que todos los empleados sean conscientes al momento de interactuar con



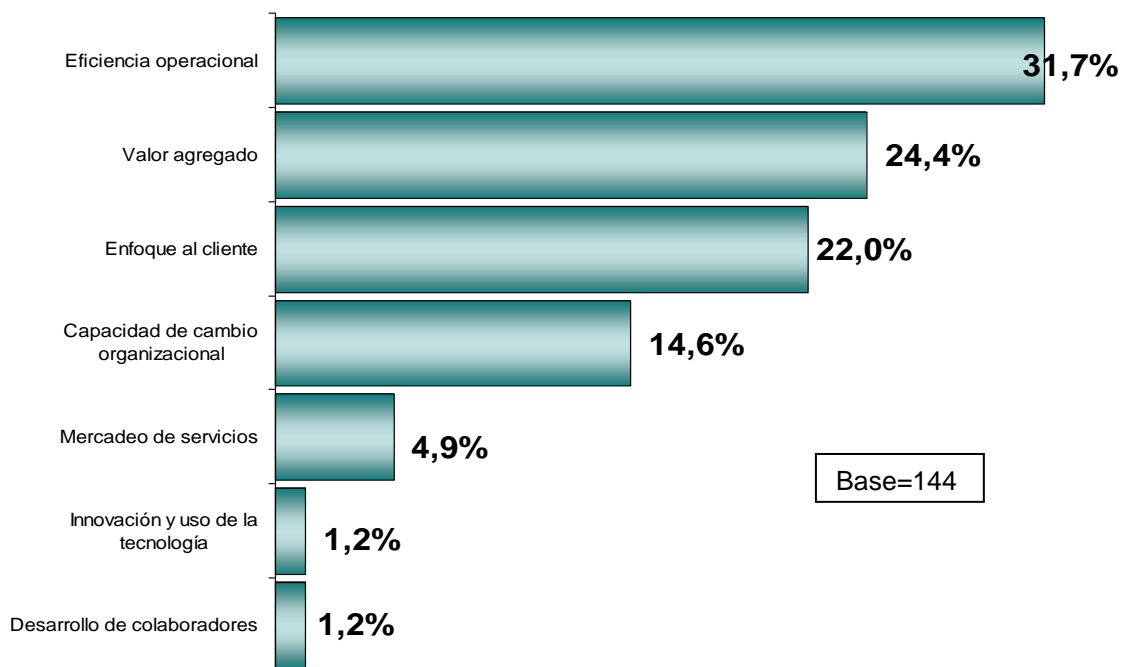
### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

ellos que “Siempre hay que tratar a los clientes como nos gustaría ser tratados a nosotros”.

Para lograr esto, se requiere de habilidades y competencias fundamentales como son el trabajo en equipo, la colaboración, la comunicación efectiva, la capacidad de escuchar activamente, la flexibilidad, la apertura y la negociación. La estrategia de enfoque al cliente respalda la frase de Donn Peppers y Martha Rogers<sup>46</sup> que sostienen que “*las empresas alcanzan el éxito al conquistar, mantener y ampliar su base de clientes*”

En esencia, las entidades del sector financiero con esta estrategia están buscando conquistar o conseguir más clientes (nuevos clientes), mantener activos todos los clientes actuales (reducir al máximo la pérdida de clientes), y ampliar el portafolio de compras de los mismos (más productos en los mismos clientes).

Gráfica 4 Distribución de las estrategias con el Segundo orden de Importancia



<sup>46</sup> Reconocidos como máximas autoridades mundiales en el tema de las relaciones con los clientes. Creadores del concepto “Marketing One to one”





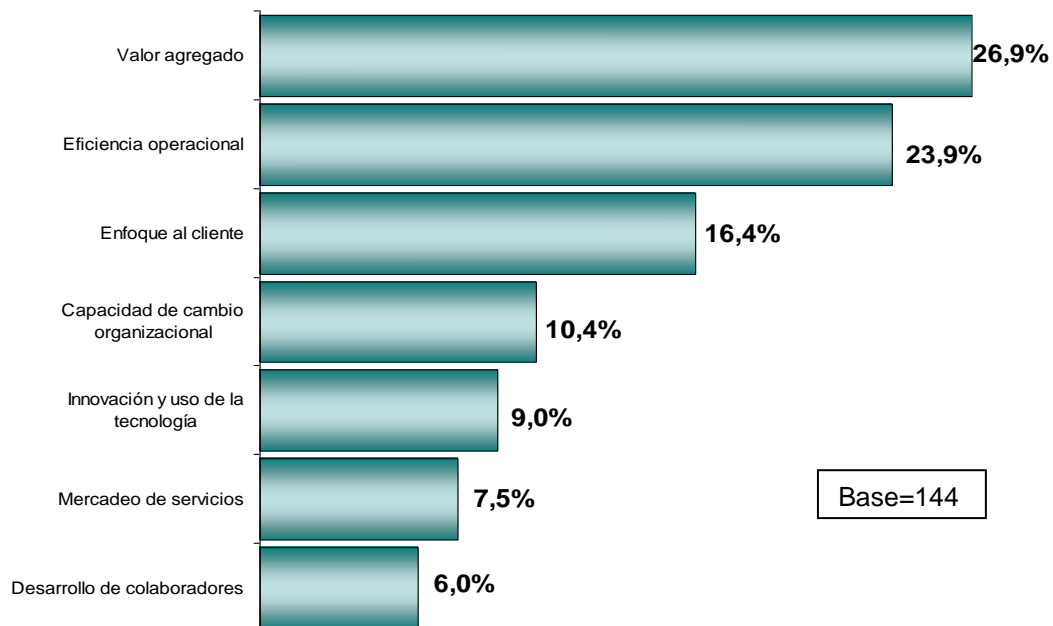
### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

La eficiencia operacional significa una mejor calidad a costos más bajos. El beneficio de la eficiencia operacional se supone doble en el sentido que por un lado reduce los costos operativos y de producción y por el otro, se desarrollan niveles de calidad superior a favor de los clientes de la organización. La combinación del conocimiento y habilidad de los colaboradores de una organización y el uso de los avances tecnológicos son una combinación importante a la hora de proponer estrategias de eficiencia operacional.

Con unos procesos estandarizados que cuenta el sector financiero y los elementos anteriormente señalados, no le ha restado dificultad a las organizaciones del sector para promover esta estrategia en un segundo orden de importancia después del Enfoque al Cliente.

Por último la estrategia de agregar valor a los productos servicios que ofrecen las organizaciones del sector de servicios financieros contribuye mucho a la fidelización de los clientes, debido a que son múltiples las oficinas y agencias que ofrecen los servicios del sector financiero y todas, o su gran mayoría manejan estrategias de enfoque al cliente.

Gráfica 5 Distribución de las estrategias con el Tercer orden de Importancia





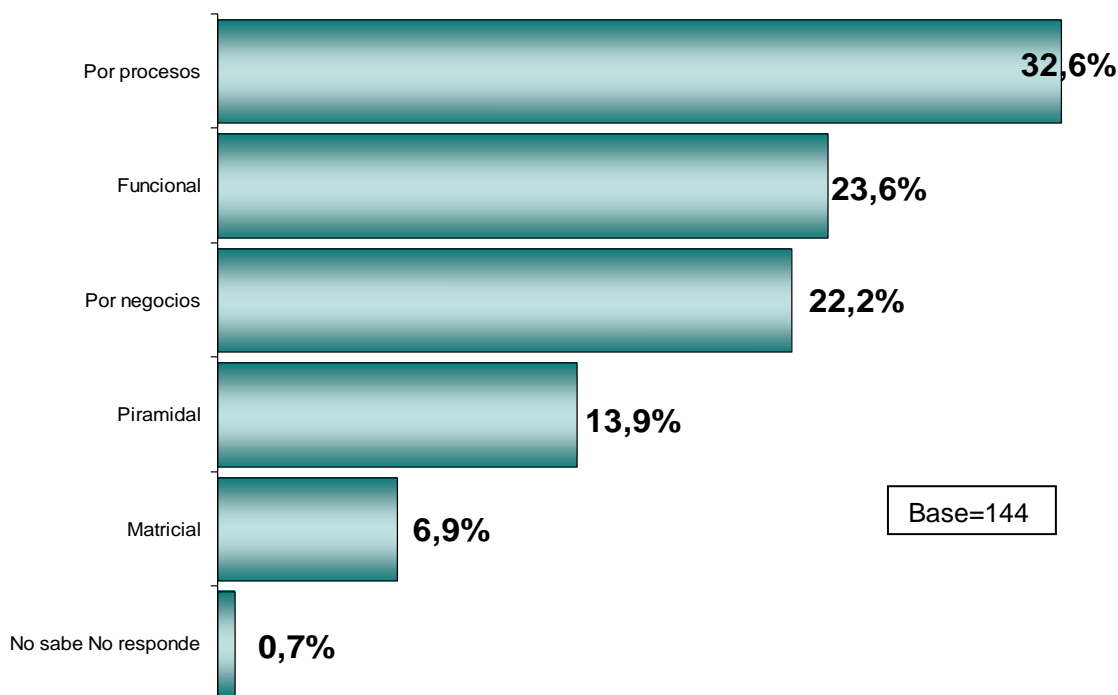
### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

En síntesis, las organizaciones del sector financiero se encuentran a la vanguardia en el uso de estrategias para prestar un mejor servicio y atención a sus clientes. Sin embargo, debido al desarrollo y a la dinámica del sector y a los cambios que tradicionalmente operan en el mercado financiero, el uso de las estrategias no alcanza a impactar satisfactoriamente en sus clientes.

Esto significa que a pesar de los esfuerzos de las entidades del sector por satisfacer las necesidades de los clientes, algunas condiciones de entorno como puede ser el marco regulatorio por ejemplo, o las restricciones propias y legales que condicionan la prestación del servicio, representan elementos de entorno que afectan de alguna manera la satisfacción de los clientes.

La estructura organizacional por procesos se erige como la principal manera en que las entidades del sector están ajustando no solo la operación de los negocios, sino la forma en que han venido “aplanando” las estructuras piramidales y funcionales que tradicionalmente se habían configurado en el pasado. (Gráfica 6)

Gráfica 6 Característica predominante en la estructura organizacional de las empresas del sector de Servicios Financieros





### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Esta característica predominante junto con la estructura por negocios que representan algo más del 56% de las organizaciones entrevistadas, son el resultado de la necesidad de enfrentar el reto de un mercado que ha tenido una dinámica importante y ha generado cambios en el estilo y la forma de realizar negocios en la última década. Las diferentes actividades del sector financiero como la banca, los seguros, los arrendamientos comerciales o leasing, los movimientos en bolsa, entre otros, han sufrido modificaciones importantes en su estructura de tal manera que hoy en día es muy diferente la forma de realizar transacciones que hace 10 años.

Por otro lado, la creciente necesidad de las entidades financieras por competir exitosamente en un mercado globalizado ha contribuido a que se mejoren notablemente los procesos operativos, se realicen las actividades con una mayor eficiencia y se realice un uso eficaz de la tecnología puesta al servicio en el nuevo orden mundial, como lo es la información y las comunicaciones.

La evolución de este mercado que desde la década pasada viene luchando por ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes junto con las consideraciones anteriores, converge en que las estructuras organizacionales se han tenido que venir ajustando a los nuevos requerimientos y ahora la relación de los colaboradores en las organizaciones se acerca más a un gran nivel de compromiso y esfuerzo por atender su principal razón: El Cliente.

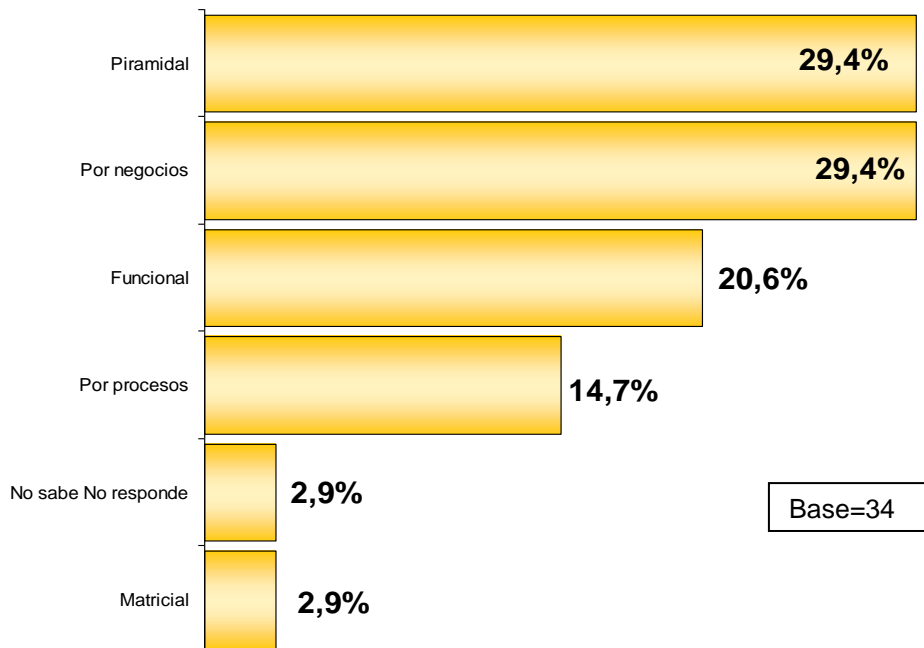
Esto indica que las estructuras de las empresas del sector han evolucionado a unos conceptos basados en competencias en donde, por su naturaleza, se conforman pocos niveles en las organizaciones haciendo posible que éstas sean más efectivas en la cadena de producción de bienes y servicios.

El resultado de todos estos movimientos en la estructura han venido beneficiando enormemente a los clientes; hoy existe una mejor comunicación y se está operando de una manera más ágil y flexible. Los desarrollos tecnológicos han hecho posible la implementación del Home Banking en la gran mayoría, por no decir en todas las organizaciones del sector. El sistema de call center y los EDI forman parte ya de los servicios básicos y de valor agregado que se le ofrece y proporciona a todo tipo de clientes del sector financiero.

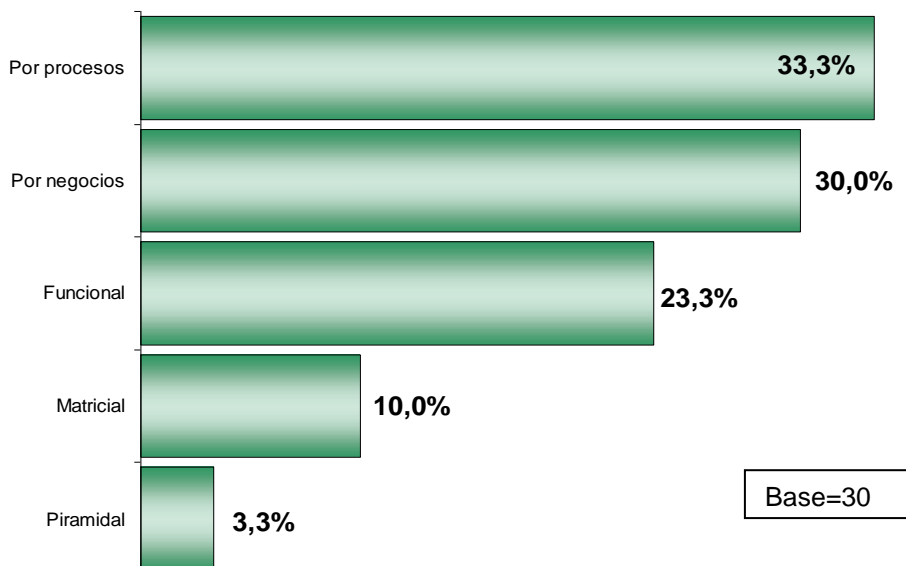
*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

A continuación las gráficas 6A a 6D presentan las estructuras organizacionales predominantes de algunos subsectores, sobre todo en aquellos que presentan un contraste importante frente al total observado.

Gráfica 6 A Característica predominante en la estructura organizacional - Bancos

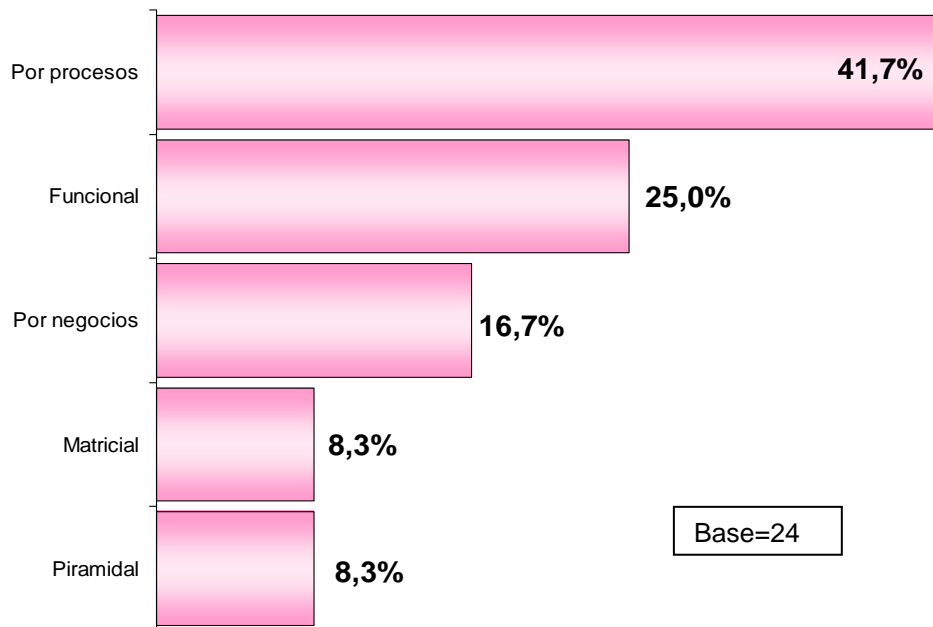


Gráfica 6 B Característica predominante en la estructura organizacional - Aseguradoras

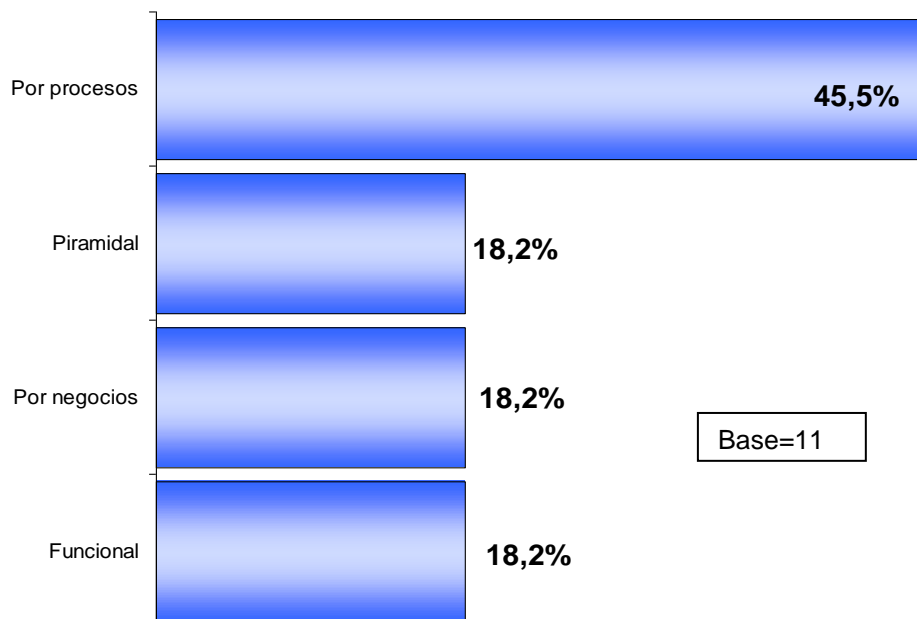


*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Gráfica 6 C Característica predominante en la estructura organizacional - Cooperativas Financieras



Gráfica 6D Característica predominante en la estructura organizacional - Aseguradoras





### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Más que conocer el número de oficinas, mediante la pregunta incorporada al formulario de encuesta, interesaba indagar sobre la distribución de éstas por tamaño expresado en el número de funcionarios. Una aproximación al total de las oficinas no se puede interpretar como resultado, debido a que se entrevistaron funcionarios de una misma entidad por lo que se duplicaría más de una vez los resultados sobre número de oficinas.

Esto no ocurre con la distribución encontrada, que nos indica que las entidades del sector están ubicando sus funcionarios, ya no en los niveles centralizados del pasado que corresponden a oficinas grandes con muchos funcionarios (más de 100), sino en varias oficinas ubicadas en el territorio nacional como resultado de la descentralización administrativa y de operaciones, generadas justamente por las nuevas estructuras organizacionales. En la tabla 1 se observa la composición que favorece las oficinas con un número pequeño de funcionarios.

Tabla 1 Distribución de oficinas sector financiero

<b>Número Oficinas por Nro Funcionarios</b>	<b>%</b>
Menos de 10 Funcionarios	26,9%
Entre 11 y 30 Funcionarios	44,8%
Entre 31 y 60 Funcionarios	19,3%
Entre 61 y 100 Funcionarios	5,2%
Más de 100 Funcionarios	3,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

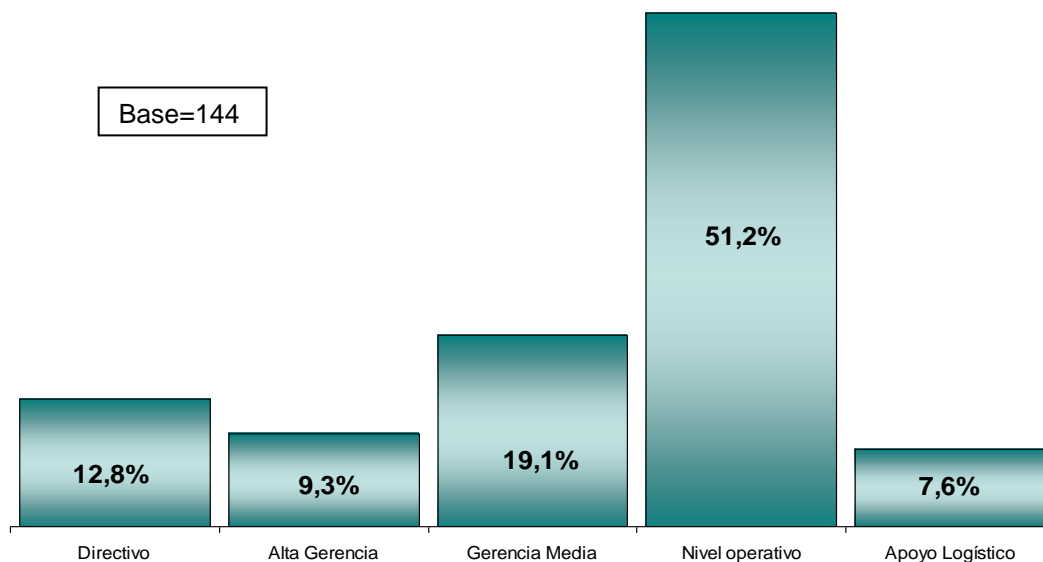
Con el objeto de conocer la composición de los niveles de formación de los funcionarios de las entidades del sector vinculados en las categorías de interés, Directivo, Alta Gerencia, Gerencia Media, Nivel Operativo y Apoyo Logístico, se preparó un cuadro que nos explica la distribución. Se abordó el tema en la entrevista preguntando primero la formación y ubicando su número en las diferentes categorías. Por ejemplo, se preguntó cuántos profesionales están vinculados a la organización en el nivel directivo, en el nivel de Alta gerencia y así sucesivamente hasta



### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

completar todas las categorías y todas las formaciones contempladas en el formulario de encuesta.

Gráfica 7 Distribución de colaboradores por categoría organizacional



Algo más del 50% de los colaboradores del sector financiero se encuentran vinculados en el nivel operativo y un 19,1% se encuentran vinculados en el área de Gerencia media. El nivel directivo ocupa el 12,8% de los colaboradores y el 9,3% en la alta gerencia. Un 7,6% de los colaboradores están vinculados en el apoyo logístico.

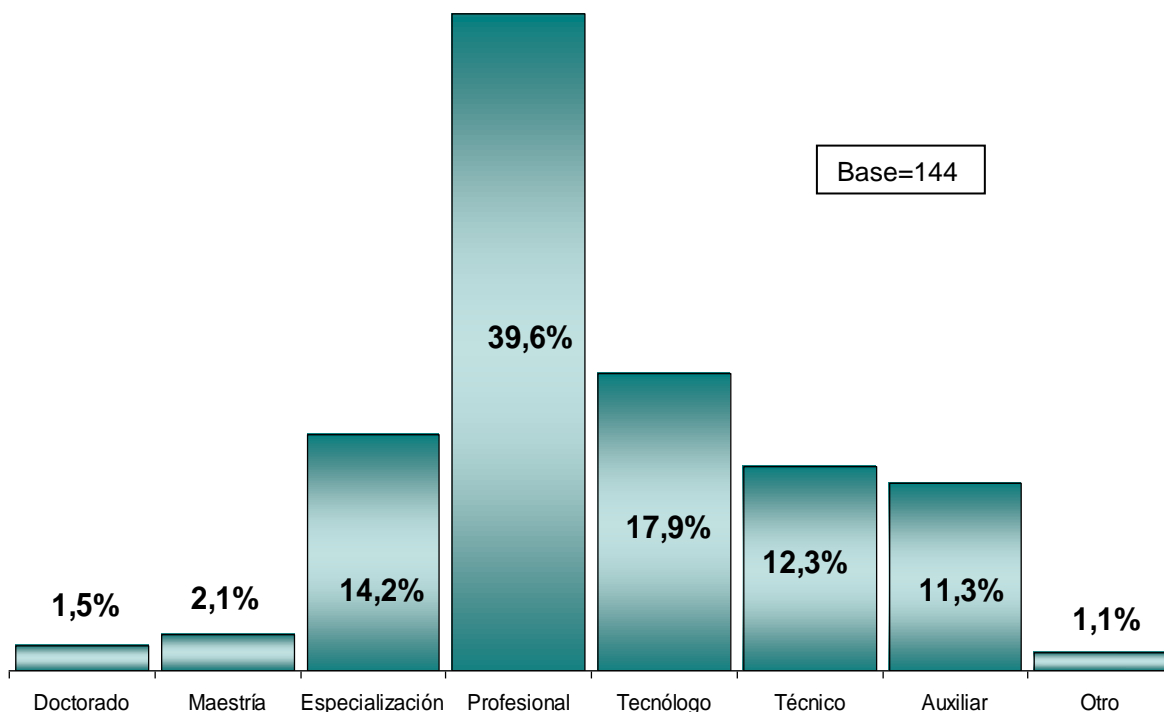
Esta distribución de los colaboradores apunta a que el sector se encuentra realizando los movimientos en la dirección que las tendencias del mercado lo está requiriendo. Existe un enfoque claro a tener más personal vinculado en el quehacer diario (las operaciones) como respuesta a una exigencia del comportamiento del mercado que, como se ha sostenido anteriormente, los clientes desean un acercamiento a sus necesidades que solo se logra si hay más personas dispuestas a atender sus demandas.

Una buena porción de colaboradores en el nivel operativo es consecuencia también de las nuevas adaptaciones y modificaciones de las estructuras organizacionales. Una estructura

*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

organizacional por procesos o por unidad de negocio es exigente en mantener un gran número de personal que realice las actividades propias del negocio. Allí los niveles jerárquicos se ven disminuidos y se le da mayor importancia a personas con actitud de trabajo y capacidad de liderazgo. Los jefes o líderes de proceso además de mantener una línea de mando en las organizaciones son personas que ante todo saben cómo hacer su trabajo; es decir tienen lo que se conoce como un buen “know-how”.

Gráfica 8 Distribución de colaboradores por Nivel de Formación



Teniendo en cuenta los niveles clásicos de formación que se manejan en el mercado laboral se encontró que la mayoría de colaboradores tienen formación profesional (39,6%), seguido de un 17,9% que tienen formación tecnológica y de un 12,3% con formación técnica; encontramos también personal con especializaciones o diplomados (14,2%) y auxiliares (11,3%). En menor grado se encontró personal con maestría (2,1%) y doctorado (1,5%). Gráfica 8.





## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

La apertura a todos los niveles de formación es evidente como lo muestra la distribución. Si bien solamente un 11,3% del personal vinculado es auxiliar, entendido como bachilleres o que se encuentran estudiando una carrera técnica, tecnológica o profesional, desde el punto de vista de la ocupación y de la oportunidad se puede considerar como una participación importante, toda vez que está facilitando el ingreso al mercado laboral a las personas jóvenes que se están formando, contribuyendo de esa manera a fomentar el empleo y permitiendo la escalabilidad laboral.

Por otro lado vale la pena mencionar que tanto el nivel tecnológico como el nivel técnico tienen una participación importante en el personal vinculado al sector financiero, por lo que representa una buena oportunidad para aquellos jóvenes que por una u otra razón, se presume por falta de recursos económico fundamentalmente, no han tenido acceso a la universidad y han acudido a la formación técnica y tecnológica como una solución a su necesidad de aprendizaje.

En este contexto, los esfuerzos de entidades públicas como el SENA han tenido un impacto positivo, no solo en lo que al mercado laboral se refiere, sino en los contenidos de sus programas de formación que han permitido que el sector financiero mantenga y con la esperanza de que aumente, esa base laboral.

Para el caso de movilidad con respecto al cargo y de acuerdo con estudios recientes<sup>47</sup> se destaca que los egresados del programa de Formación Técnica y Tecnológica del SENA - FT&T tienen una menor permanencia en cargos operativos que la población control<sup>48</sup>. Esto implica una mayor probabilidad de pasar a ocupar cargos de mayor responsabilidad, que la población control, en especial a cargos de mando operativo (14,5% frente a 9,3%). También se destaca que la permanencia de beneficiarios en cargos de nivel de supervisión es superior a la permanencia de los controles (76,9% frente a 41,2%)

---

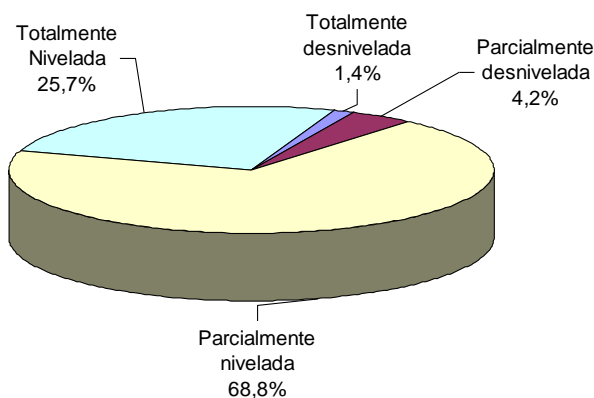
<sup>47</sup> Evaluación de impacto de los programas de formación de técnicos y tecnólogos y formación especializada del recurso humano vinculado a las empresas del servicio nacional de aprendizaje – SENA adelantado por FEDESARROLLO. Julio 2010.

<sup>48</sup> Entendida como el personal que no es egresado del SENA.

### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

En el sentido global, existe una opinión ya formada de los egresados del SENA que se encuentran empleados y esto incluye también al sector de los servicios, donde destacamos al sector financiero, cuando los directivos manifiestan que en desempeño técnico los graduados del SENA aplican eficientemente sus conocimientos en un 95.7% y en un 99.1% entregan puntualmente los trabajos asignados<sup>49</sup>.

Gráfica 9 Relación entre Competencias y Nivel de Formación



Con el fin de medir la percepción sobre la formación con respecto a la funciones (competencias) al interior de las empresas del sector financiero, el comportamiento sobre que tan nivelada o desnivelada se encuentra esa relación en la entidad se observa en la gráfica 9 que muestra un resultado satisfactorio. Solamente un 1,4% considera que

está totalmente desnivelada y un 4,2% considera que está parcialmente desnivelada contra un 25,7% que considera que la relación formación-actividad se encuentra totalmente nivelada. El grueso de la opinión (68,9%) manifiesta una parcial nivelación, lo que es bueno si se interpreta como una transición hacia una nivelación completa. Que habrá que darse porque la parcial nivelación se explica fundamentalmente por la predominancia de una estructura organizacional por procesos y por unidad de negocio que viene migrando de estructuras más rígidas y jerárquicas como la piramidal y la clásica funcional que predominaban en la década de los 90<sup>50</sup>.

Otro aspecto que explica esta situación se refiere a los continuos estados de fusión y de expansión que las entidades del sector han emprendido en los últimos años; no debemos olvidar que más de las tres cuartas partes (76,4%) de las entidades se encontraba en proceso de expansión en el momento de la entrevista.

<sup>49</sup> Publicado por El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Estudio adelantado para el SENA por El Consultores Ltda.

<sup>50</sup> De acuerdo con cifras del estudio de caracterización adelantado por CONSULGEI en 1.999

### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

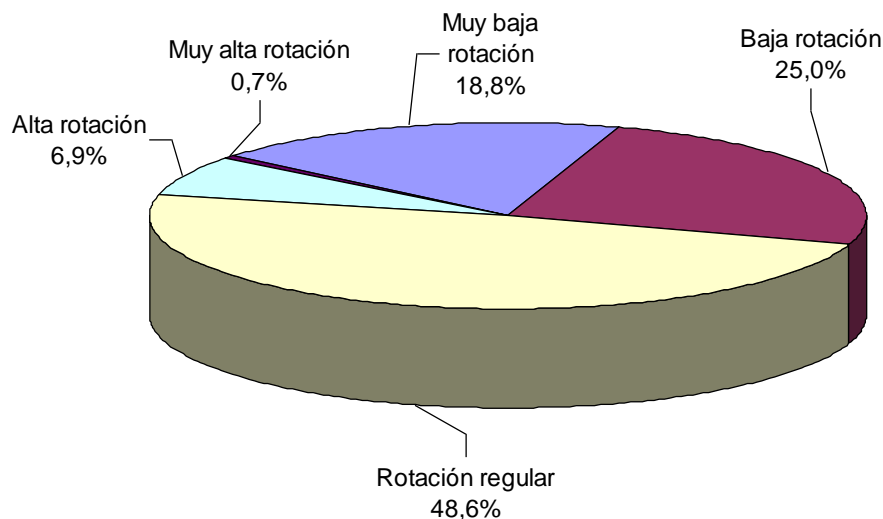
Estas situaciones también exige ajustes y modificaciones a los roles o funciones de los diferentes cargos de las entidades del sector, por lo que es de esperarse que aún no se encuentre lo suficiente madura la relación de las competencias de los colaboradores con su formación académica. La siguiente tabla ilustra el comportamiento de algunos subsectores.

Tabla 2 Relación de la formación con respecto a las competencias

Relación Formación - Actividad	Bancos	Seguros	Cooperativas Financieras	Sociedades Fiduciarias
Totalmente desnivelada	5,9%	,0%	,0%	,0%
Parcialmente desnivelada	2,9%	13,3%	4,2%	,0%
Parcialmente nivelada	64,7%	63,3%	79,2%	28,6%
Totalmente Nivelada	26,5%	23,3%	16,7%	71,4%

Como se desprende del análisis y procesamiento de la información del estudio en cuanto a la rotación del personal en las entidades del sector financiero, observamos que en este aspecto existe una estabilidad laboral relativa debido a que un 18,8% de los entrevistados consideran que la rotación es muy baja, que sumado con los que consideran que es baja (25%), nos resulta que en términos globales cerca del 44% de los entrevistados están considerando una baja rotación, en contraste con los que consideran que es alta o muy alta (7,6%). Ver gráfica 10.

Gráfica 10 Rotación de personal en entidades del sector financiero





### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Una parte importante (48,6%) está considerando que en su entidad la rotación de personal es regular. Si consideramos la expresión regular como algo normal, podemos decir que la estabilidad aumenta y si asumimos la expresión regular en términos de calificación, entonces podremos decir que la estabilidad tal como se ha planteado permanece. Un comportamiento de algunos de los subsectores se presenta a continuación:

Tabla 3 Rotación del personal en algunos subsectores

Nivel de Rotación	Bancos	Cías de Financmnto	Cooperativas Financieras	Fondos de Pensiones	Comisionistas de Bolsa
Muy baja rotación	8,8%	8,3%	45,8%	,0%	36,4%
Baja rotación	26,5%	8,3%	12,5%	20,0%	,0%
Rotación regular	58,8%	75,0%	37,5%	60,0%	45,5%
Alta rotación	5,9%	8,3%	,0%	20,0%	18,2%
Muy alta rotación	,0%	,0%	4,2%	,0%	,0%

En la siguiente tabla se observa la rotación de personal por nivel organizacional

Tabla 4

Rotación de Personal por Nivel Organizacional	Total
Directivo	1,4%
Gerencia Media	4,9%
Nivel Operativo	66,7%
Apoyo logístico	16,7%
Comercial	7,6%
Ninguno	2,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Debido a que las empresas del sector financiero tradicionalmente vienen promoviendo a sus empleados dándoles la oportunidad de ascender en las organizaciones, es una buena práctica que contribuye a que la rotación de personal se reduzca. Esto representa en las condiciones actuales una excelente oportunidad para las personas beneficiarias de los programas de formación del SENA, primero por que han tenido una mayor probabilidad de emplearse debido a que la intervención se orienta a mejorar las habilidades y competencias de los estudiandos y graduados en el mercado laboral y segundo, por tener una ventaja competitiva una vez que se ha vinculado, que es la de mantener su trabajo y por su formación, la de ascender en la escala laboral.

Sin embargo, esta tendencia del sector financiero a aumentar las plazas laborales para los tecnólogos y técnicos ha contribuido a que los egresados del SENA sean los menos propensos a continuar estudios universitarios. Este impacto no debe entenderse como un impacto negativo de los programas de formación del SENA siendo que el mercado laboral demanda mano de obra diversamente calificada.

Específicamente, no se considera que el mercado, en especial el financiero, requiera niveles de educación universitaria para suplir todas sus necesidades de mano de obra calificada. Por el contrario, puede resultar más eficiente que un rango de la población activa se concentre en adquirir cualificación técnica y tecnológica más acorde con la demanda real del mercado y con el retorno recibido por el trabajo ofrecido. Visto en este contexto, este resultado puede estar reflejando una situación positiva y natural del mercado financiero.



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **3.2.2 Entorno Tecnológico**

Para abordar el entorno tecnológico se indagó por el grado de desarrollo de las herramientas informáticas y de comunicaciones que tradicionalmente se han venido utilizando no solo en el sector financiero sino en la mayoría de los demás sectores de la economía. Debido a una creciente competencia en el sector financiero, las empresas del sector además de pensar en racionalizar los costos de operación de las diferentes actividades, se han visto abocadas a innovar en productos y servicios. Todo esto con el objeto de satisfacer la también creciente demanda por servicios más sofisticados y complejos por parte de los clientes que requieren una mayor eficiencia y oportunidad en la prestación de los servicios financieros.

Lograr mantener una línea eficiente en términos de tecnología y atención al cliente se debe fundamentalmente a la inversión en tecnología que el sector ha venido realizando en los últimos años. Se han implementado exitosamente un grupo de tecnologías que han contribuido a realizar cambios en la forma de manejar las actividades y de realizar negocios en el entorno financiero. Estas nuevas tecnologías y estos nuevos rumbos de manejo de los negocios han conducido a que se hayan generado nuevas competencias que se han incorporado a las capacidades organizacionales a fin de tener una mayor ventaja competitiva en el sector.

#### **Tipos de Tecnología**

##### **Internet**

El sistema financiero empezó en la red como una forma alternativa de comprar y vender acciones en Bolsa. El inversionista a través de la plataforma se procuraba la información necesaria y en tiempo real para saber dónde invertir ahorrándose de esa manera las altas comisiones que cobraban los intermediarios. Luego aparecieron corredores en línea para inversionistas expertos a bajos costos. El sistema y la plataforma fueron evolucionando y nuevos competidores virtuales iniciaron una revolución que al momento actual ha podido desbancar las empresas líderes en volúmenes de ventas generando una verdadera guerra de precios en las comisiones, que también ocurre en Colombia, fomentando un nuevo tipo de inversionistas con muy poca experiencia. Esto es solo un ejemplo para ilustrar como el Internet se ha convertido en la fuerza que domina los mercados financieros.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

La mayoría de los bancos que ofrecen algún tipo de servicio en Internet basan su plataforma en un servidor World Wide Web que consta de una primera página de bienvenida con el logo corporativa de la organización y un menú que ofrece varias posibilidades de consulta y de servicios. Prácticamente su uso está generalizado y es lo que se conoce como Home Banking. El Home Banking se refiere fundamentalmente a tener en sus páginas Web información de servicios bancarios, a operaciones en línea mediante uso un computador personal y también se está incluyendo enlaces a otras líneas de negocio que la entidad financiera mantiene con otros socios estratégicos.

Los servicios tradicionales más importantes son:

- Información en línea sobre cuentas para consultar saldos, los últimos movimientos y generación de extractos. Para conectarse a los servicios el cliente deberá digitar un nombre de usuario y un clave que se ha solicitado y formalizado mediante formatos diligenciados a través del correo electrónico.
  
- Operaciones en línea. Esta opción permite todo tipo de operaciones desde el computador como lo es transferir fondos a otras cuentas, comprar productos financieros, pagar servicios públicos y pagar otras obligaciones bancarias (tarjeta de crédito, cuotas de créditos, entre otras). Hace unos 5 o 6 años realizar este tipo de acciones resultaba muy compleja y demasiado riesgosa por los ataques de los piratas informáticos (hackers) y porque el avance en los sistemas de seguridad informáticos a través de la red estaban implementándose en el mundo. Sin embargo hoy en día los sistemas de seguridad contra el ataque de piratas informáticos están blindados y la confianza de los clientes para realizar las transacciones ha aumentado. Se usa el envío y transmisión de datos a través del “empaquetamiento” encriptado de datos que no es otra cosa que el envío de información cifrada que únicamente conoce el servidor que envía y el servidor que recibe; de esa manera el tráfico por la red es muy seguro y prácticamente invulnerable a ataques.

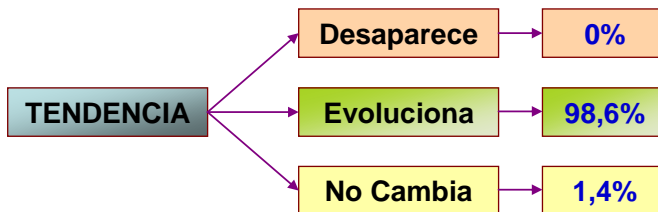
La gráfica 11 muestra el comportamiento actual de la herramienta tecnológica y su tendencia en opinión de las empresas entrevistadas.

Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 11 Grado de Desarrollo y tendencia de las herramientas tecnológicas de mayor uso en el sector Financiero

# INTERNET

Se descartó	No se ha considerado	Se está considerando	Está en desarrollo	Se encuentra en proceso de implementación	Se tiene implementado
1	2	3	4	5	6



91,6%

BASE: 144

Un 91,6% de las empresas del sector consideran que el Internet se encuentra totalmente implementado y el resto se encuentra en proceso de implementación. Ya se han superado las etapas de desarrollo y la inmensa mayoría (98,6%) afirma que esta herramienta tecnológica seguirá evolucionando. Solamente un 1,4% considera que ha llegado a su punto óptimo de madurez y no tendrá mayores avances en el futuro.

La tendencia a futuro es que el comercio pase a ser electrónico y por esta razón son muchas las empresas que han iniciado una labor de capacitación no solo a sus colaboradores sino también a sus clientes para de esta forma ofrecer un servicio completo, donde los clientes a través del envío de un correo electrónico a su asesor financiero podrán solicitar y recibir cotizaciones al cierre de las acciones o las participaciones de los fondos de inversión, por ejemplo. También podrán cursar órdenes bursátiles en cualquier momento y en tiempo real.

Esta práctica que va en creciente aumento ha generado que las operaciones on-line que soportan las organizaciones del sector financiero incorporen valor agregado para hacer la





### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

diferencia con sus competidores, pero aún se niegan a asumir la responsabilidad de las decisiones de compra y venta de sus clientes, por lo que el reto será entonces que las transacciones futuras será responsabilidad compartida de las partes

Para algunos analistas, las compañías financieras que realizan operaciones en Internet corren el riesgo de poder ser acusadas por algunos inversionistas que pierden dinero por no haber actuado a tiempo. Otro aspecto que preocupa en cuanto al futuro de las transacciones electrónicas, es que muchas empresas suelen incumplir la ley<sup>51</sup>. Actualmente son pocos los negocios que se ajustan a la normatividad establecida en cada país, ejemplo el caso del mercado de divisa Forex.

Este comportamiento es causado por la dispersión legislativa que ha sido laxa para enfrentar el asunto y la falta de experiencia. No hay información completa sobre los procedimientos de las transacciones, la naturaleza y el objeto de las empresas que promueven los negocios. Tampoco hay claridad sobre los tiempos, condiciones y plazos para entregas de rendimientos financieros o entrega de productos, por ejemplo. En Colombia esta situación pone de manifiesto la necesidad de emprender medidas de regulación orientadas a decretar normas legales de manera primordial a los negocios por Internet, debido a que de seguir así, se afectará la confianza ganada por el cliente en su empresa. El enunciado es claro: Si se incumplen las normas, el cliente que realiza transacciones por Internet desconocerá cuáles son sus derechos en la eventualidad de exigir cualquier responsabilidad.

### **Correo Electrónico**

El correo electrónico o e-mail es, sin duda, uno de los grandes hallazgos de Internet, tanto que puede decirse que ha revolucionado la forma de comunicarse con compañeros, amigos e, incluso, con la propia familia, por lo que se ha convertido en uno de los servicios más utilizados de Internet. Las ventajas del correo electrónico son innumerables: es inmediato, se recibe a los pocos minutos de haber sido enviado; cómodo, permite enviarlo desde la casa, oficina y ahora desde el aparato celular. Frente al correo tradicional el costo, que es prácticamente marginal, no varía en función de la ubicación física del destinatario, resultando realmente económico.

---

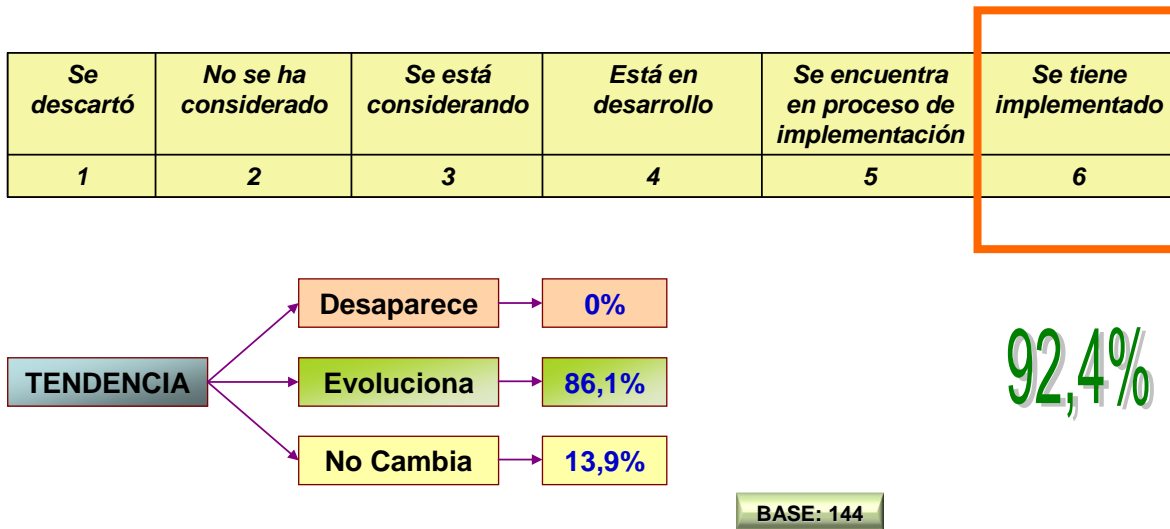
<sup>51</sup> Grupo de Investigaciones económicas. Bancolombia



### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Además es dinámico, ya que permite la posibilidad de recibirlo en cualquier sitio y a cualquier hora en tiempo real.

Gráfica 12 Grado de Desarrollo y tendencia del **Correo Electrónico** como una de las herramientas tecnológicas de mayor uso en el sector Financiero



En las empresas del sector financiero esta herramienta informática se encuentra implementada en un 92,4%. Un 86,1% de los entrevistados asegura que evolucionará más, frente a un 13,9% que sostiene que no cambiará. Lo que actualmente está ocurriendo en el mundo es que las redes sociales están formando parte del diario vivir de los jóvenes y ya se están realizando negocios importantes a través de este medio. Esta innovación tecnológica de manera coyuntural le ha quitado un poco de importancia al correo electrónico, sin embargo en el mundo de los negocios aún es necesario mantener una línea que soporte las transacciones comerciales por lo que si bien es cierto que las redes sociales será un tema a enfrentar en el futuro, también es cierto que migrar del correo electrónico a este medio no será tan rápido como ha ocurrido en el campo personal.

### Call Center y Audio respuesta

La definición de Call center, por lo general, está dirigida al ámbito tecnológico, es decir, estructura, diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de la informática. Precisar qué es un Call Center va más allá de un sistema informático o tecnología



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

de vanguardia; que si bien es cierto es importante para facilitar el trabajo humano, no es preponderante. El ser humano es el elemento importante en la definición de esta herramienta tecnológica.

El call center o centro de llamadas como lo define la mayoría de especialistas, es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para que con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes y proveedores. También señalan las firmas especializadas en esta herramienta tecnológica<sup>52</sup>, que “es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en si misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.”

Un elemento importante y clave para que esta tecnología funcione de manera eficaz es el ser humano. Las personas que contestan las llamadas en un Call Center reciben el nombre de operador (a) o agente de Telemarketing, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios. El Operador (a) es el término usado para el servicio que ofrece la empresa y se desea evitar que se confunda con quien presta dicho servicio. En el sector financiero el agente de telemarketing no es el recepcionista, el agente de telemarketing es una persona con formación técnica, tecnológica, incluso profesional, que atiende a sus clientes, les brinda apoyo y les asesora en la adquisición de un producto o servicio, ya no de manera personal, sino a través de una llamada telefónica. El call center trasciende el simple hecho de atender las llamadas.

El call center ha sido la estrategia operacional pionera de un desarrollo organizacional basado en un enfoque de servicio al cliente y si bien ha venido siendo reemplazado por el correo electrónico, el Home Banking y las redes sociales, el 69,4% de las empresas del sector aún lo tienen implementado y un 13,2% se encuentra en proceso de desarrollo e implementación; cerca de un 9% de las organizaciones del sector ya lo han descartado o no lo consideran por que han migrado a otras herramientas tecnológicas más modernas, ágiles y eficientes. Al preguntar sobre la tendencia en los próximos cinco años, un 79,2% manifestó que el call center

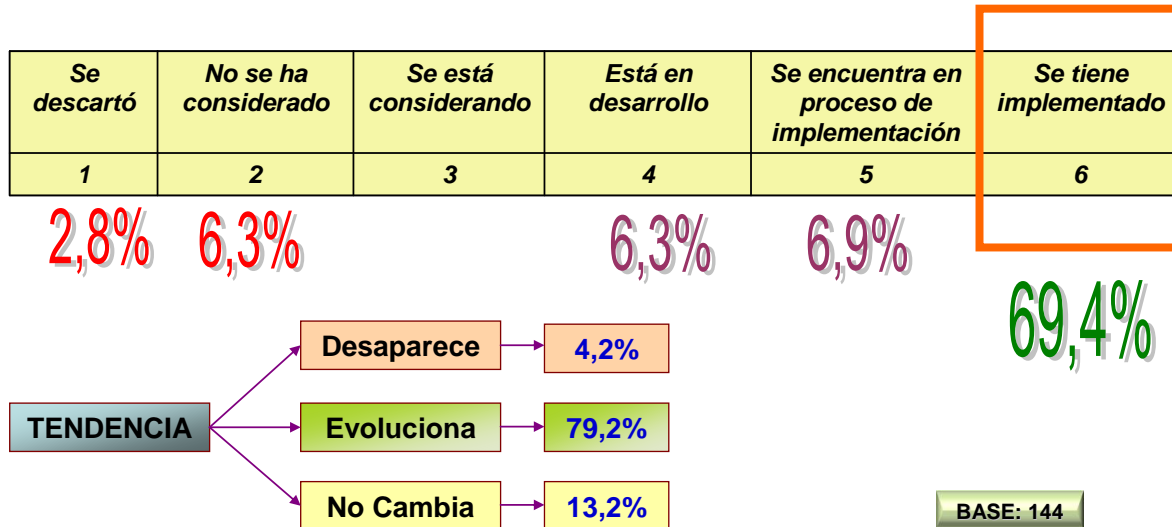
---

<sup>52</sup> Andicel de Colombia, Sakata ingenieros, entre otras

*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

evolucionará, un 13,2% sostiene que no cambiará y un 4,2% manifiesta que el call center desaparecerá. Ver gráfica 13.

Gráfica 13 Grado de Desarrollo y tendencia del **Call Center** como una de las herramientas tecnológicas de mayor uso en el sector Financiero



**Home Banking**

Es el servicio financiero remoto por excelencia y actúa como una figura de especialización bancaria mediante la cual, cualquier operación o transacción puede realizarse desde la casa, sin necesidad de desplazarse hasta las oficinas bancarias. Este servicio que se viene utilizando en Colombia desde hace unos cinco años, es una derivación de la gerencia electrónica. El Home Banking es el servicio que permite a los clientes de una entidad financiera realizar consultas y operaciones sobre sus productos, desde cualquier lugar del mundo y en cualquier momento utilizando el Internet como canal de acceso.

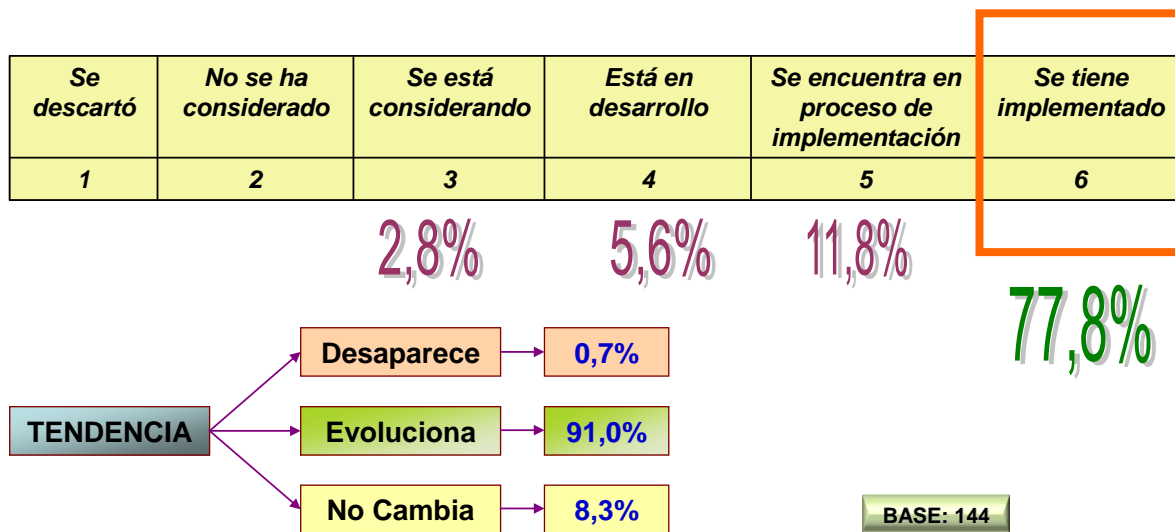
Los avances tecnológicos que han servido como complemento y mejoramiento del Home Banking, permiten realizar estas mismas transacciones desde un dispositivo móvil como iphone, palm o teléfono celular, que se espera tenga un mayor crecimiento y desarrollo en el futuro. En relación a los servicios que se prestan a través del Home Banking y otras opciones tecnológicas que brinda el mercado las cuales indagamos con interés, considerando los mismos contenidos de análisis y los mismos esquemas presentados para el Internet, el correo electrónico y el Call center, a continuación se presenta una serie de gráficas que explican por sí solas los grados de



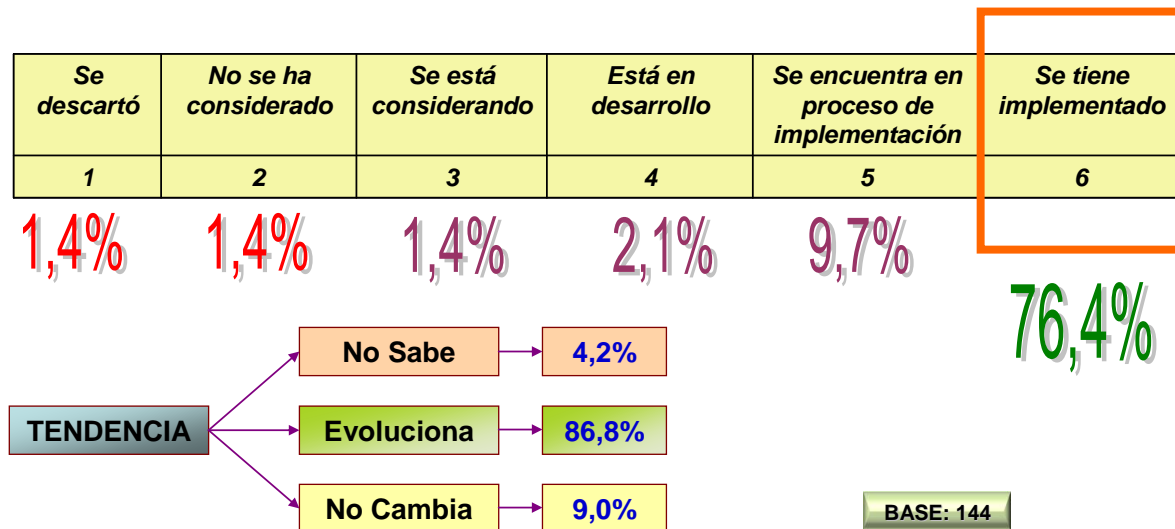
*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

desarrollo y las tendencias de las herramientas tecnológicas consideradas por las empresas del sector financiero:

Gráfica 14 Grado de Desarrollo y tendencia de la **Consulta y actualización de datos** como una de las herramientas tecnológicas de mayor uso en el sector Financiero



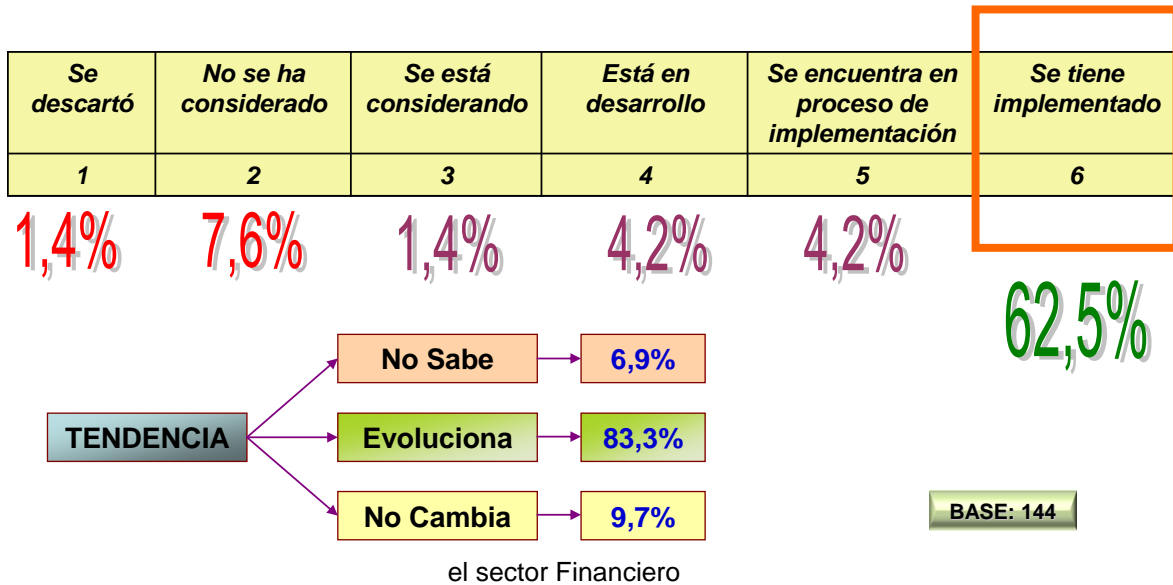
Gráfica 15 Grado de Desarrollo y tendencia de las **Transacciones Institucionales** como una de las herramientas tecnológicas de mayor uso en el sector Financiero



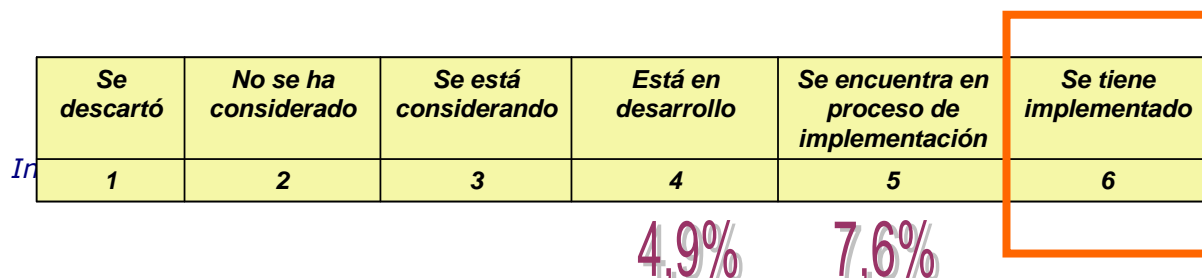


Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 16 Grado de Desarrollo y tendencia de las **Transacciones Internacionales** como una de las herramientas tecnológicas de mayor uso en el sector Financiero



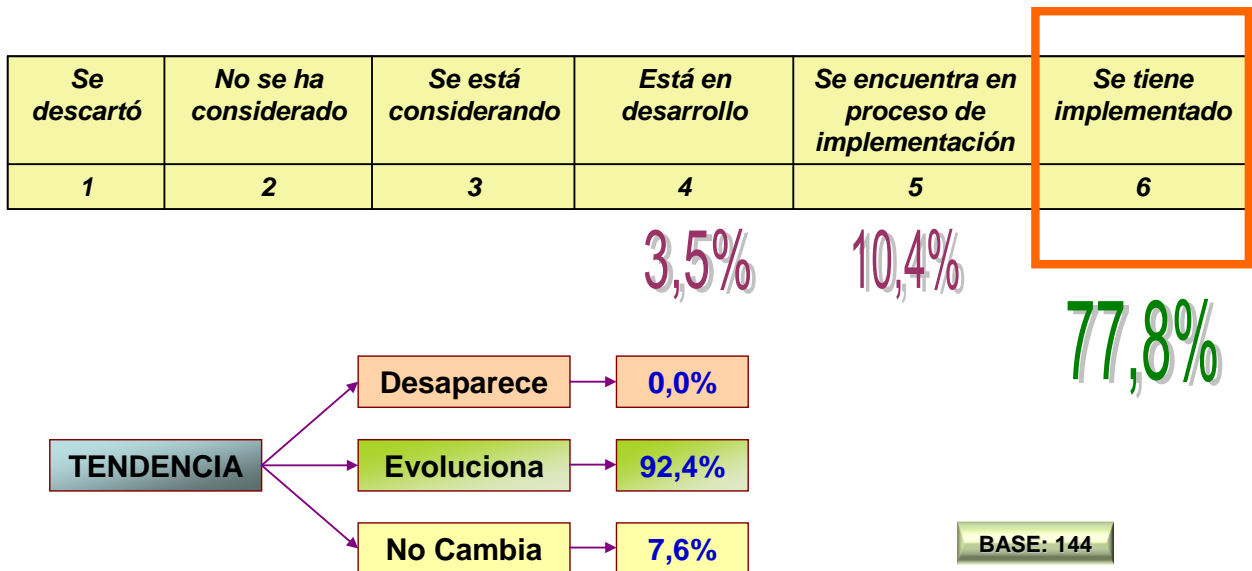
Gráfica 17 Grado de Desarrollo y tendencia de la **Información Centralizada** como una de las herramientas tecnológicas de mayor uso en el sector Financiero



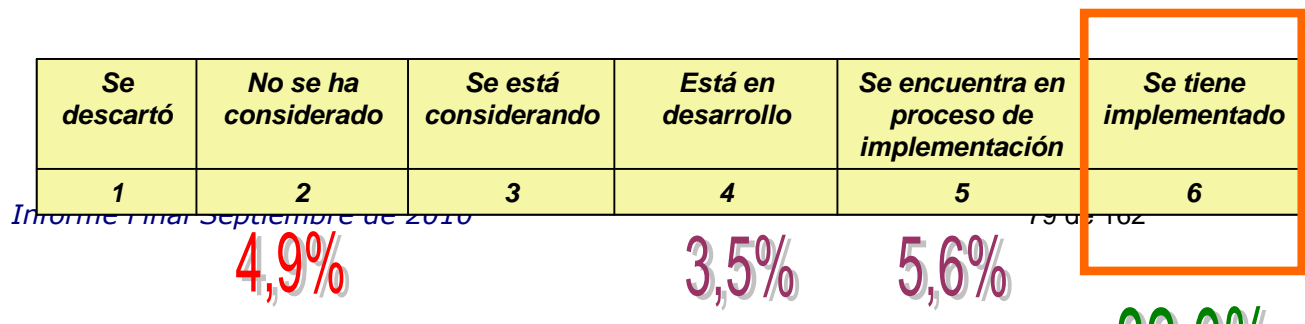


Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 18 Grado de Desarrollo y tendencia del **Intercambio Electrónico de Información - EDI** como una de las herramientas tecnológicas de mayor uso en el sector Financiero



Gráfica 19 Grado de Desarrollo y tendencia de la **INTRANET** como una de las herramientas tecnológicas de mayor uso en el sector Financiero





## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

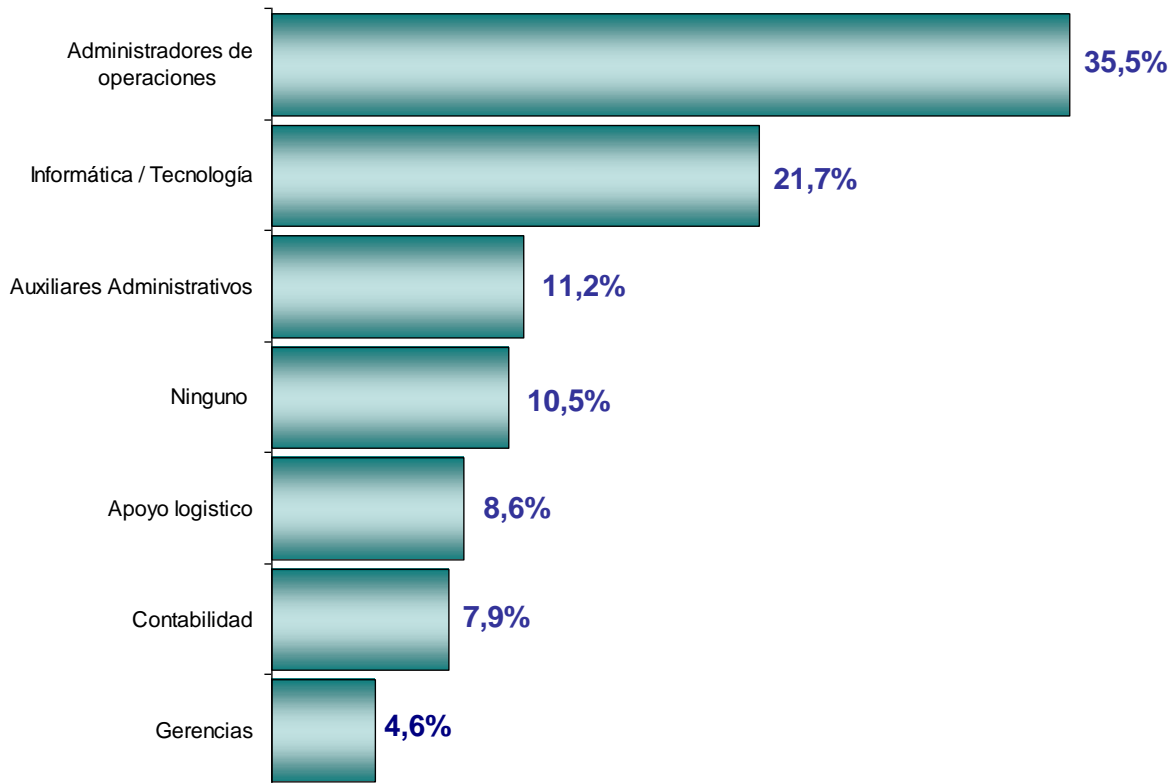
En un intento por conocer la opinión y la percepción de las organizaciones del sector financiero con relación a los posibles impactos que los cambios tecnológicos y organizacionales que se están dando actualmente tendrán sobre los roles y funciones de las empresas, se les preguntó específicamente sobre qué cargos consideran ellos, se verán más afectados.

Los resultados indican que el nivel operativo se verá más afectado que los demás niveles de la organizaciones, como era de esperarse es justamente en el área de las operaciones financieras en donde se están orientando los recursos de inversión en tecnología y por supuesto las mayores adaptaciones y ajustes tendrán que realizarse en el nivel operativo. Ver gráfica 20.

Gráfica 20 Cargos que se verán afectados por los cambios tecnológicos y organizacionales



*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*



Como la pregunta admitía respuesta múltiple, estos resultados se interpretan que de acuerdo con la opinión de las organizaciones los cargos mayoritariamente nombrados son aquellos que se refieren a los administradores de operaciones (35,5%), seguidos de los cargos operativos de las áreas de informática y tecnología (21,7%).

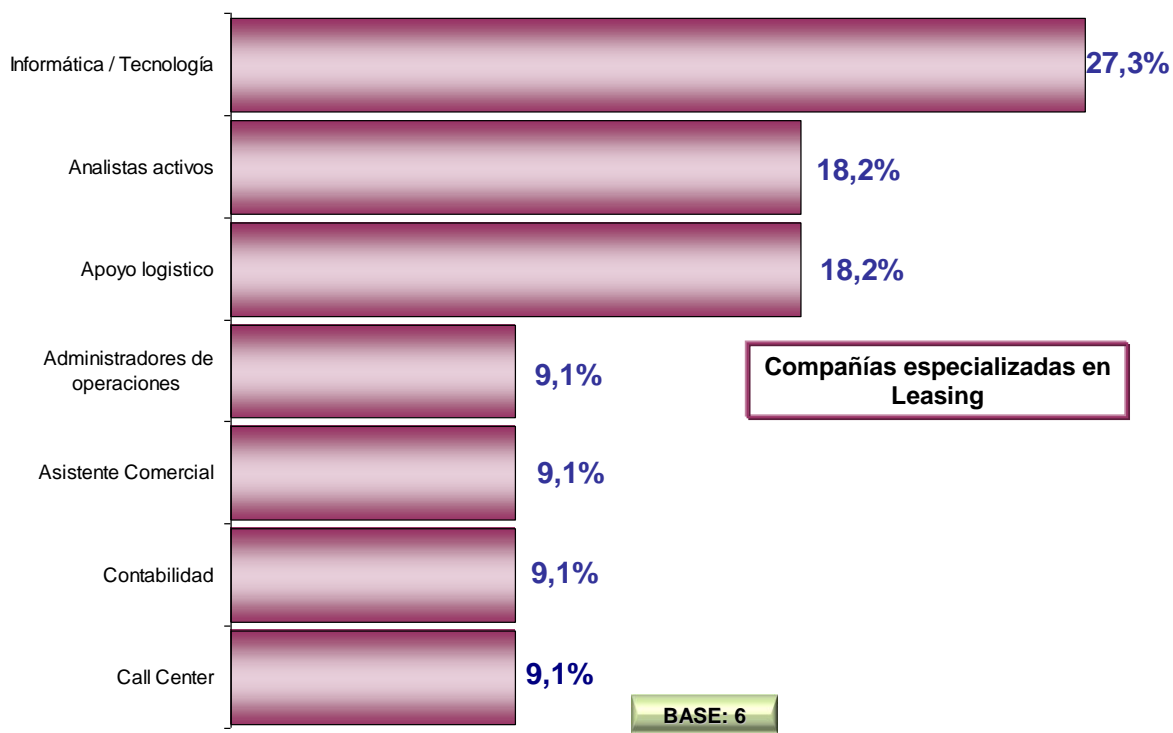
En menor proporción los auxiliares administrativos (11,2%), apoyo logístico (8,6%) y contabilidad (7,9%). Un 10,5% de casos correspondió a respuestas en donde las empresas mencionaron que ningún cargo de su organización se vería afectado por los cambios tecnológicos y organizacionales. En una pequeña proporción (4,6%) las gerencias se verán afectadas al igual que los cajeros, agentes de call center y asistentes comerciales (todos ellos con el 4,2%). También se nombraron de manera algo significativa los especialistas financieros (3,5%). En general se nombraron alrededor de unos 58 cargos.



### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

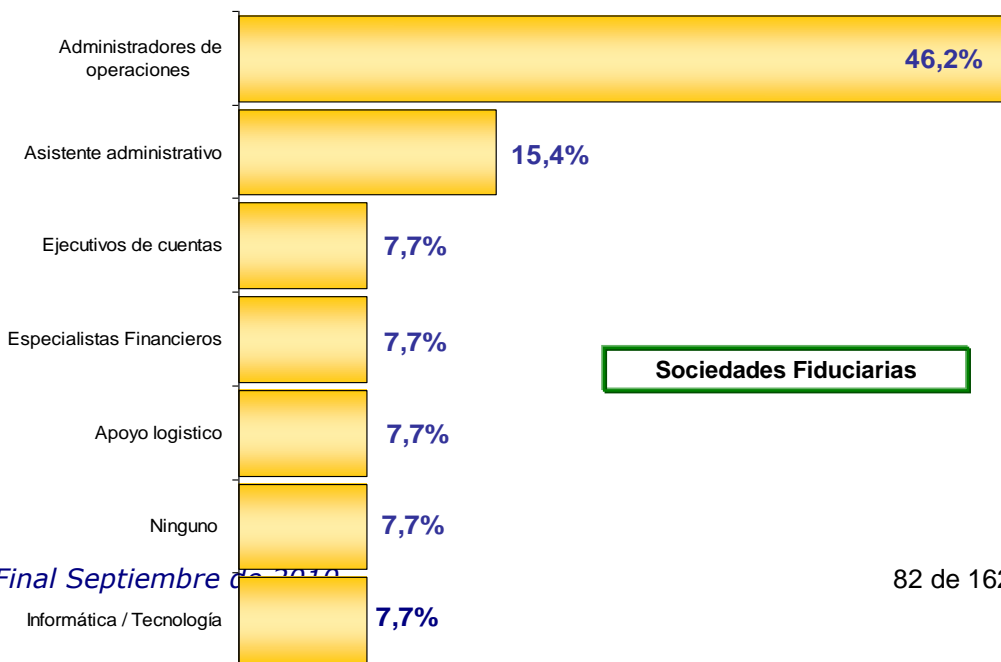
En las gráficas siguientes se ilustra para algunos subsectores los cargos que se verán afectados como consecuencia de los cambios tecnológicos y organizacionales.

Gráfica 20 A



Gráfi

ca 20 B





## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Con el fin de profundizar más el tema de los impactos que la tecnología tiene en las entidades financieras y valiéndonos del conocimiento y por sobre todo de la experiencia de los respondientes, se indagó sobre cinco (5) temas muy concretos.

1. **Racionalidad de los costos de Inversión:** “El surgimiento de la economía capitalista y con ella el de la **racionalidad** empresarial en la historia económica ha sido tomado como el fundamento mismo del comportamiento económico que no es otra cosa que la preocupación por adecuar medios y procurar recursos en contextos de escasez, buscando obtener el máximo beneficio a contraparte del mínimo desgaste o costo de los factores antecedentes. Las ganancias de las empresas que operan en este ambiente, el capitalista, han sido tomada así implícitamente como el núcleo y motivo esencial de la economía”<sup>53</sup>.

De acuerdo con la anterior introducción el tema de la racionalidad de los costos de inversión es un elemento importante que en cualquier operación financiera o de otra índole, es sensible a la toma de decisiones sobre qué hacer y dónde invertir para que el beneficio derivado de la inversión sea mayor y oportuno. Por esta razón se considera como un elemento importante para medir el impacto de la inversión sobre la organización o empresa.

2. **Mejoramiento en la Competitividad.** En el transcurso de los años se han presentado diferentes concepciones respecto de la definición del término de competitividad; de la teoría clásica de las ventajas comparativas se pasó a la de ventajas competitivas y a las nuevas teorías del comercio internacional, la cual incluye variables tecnológicas, economías de escala y habilidades administrativas que aumentan la eficiencia.

---

<sup>53</sup> Economía y Sociedad, t. I. FCE. Definiciones presentadas por Raimundo Prado (Loc. cit.) a partir del texto de Max Weber. Economista, politólogo y sociólogo alemán.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

En un mercado de mayor apertura y prácticamente con la globalización del entorno mundial, estos términos cobran vigencia, sobre todo cuando se trata de medir los impactos que las nuevas tecnologías tienen sobre las organizaciones. Razón suficiente para incorporar el tema en el estudio del sector de los servicios financieros en Colombia.

3. **Cambios en los perfiles ocupacionales:** Un perfil ocupacional, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. Otra breve definición es: "La descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñadas por el egresado de un programa o trabajador"<sup>54</sup>.

Un perfil ocupacional, también es una descripción muy usada en las Instituciones Educativas, en donde se describen las habilidades que los estudiantes adquieren al finalizar su trabajo académico. La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

La hipótesis de trabajo que nos obliga a preguntar sobre estos cambios en los perfiles ocupacionales se sustenta en que, al menos en la teoría, los avances tecnológicos y los cambios en los procesos organizacionales implica también un cambio y modificación de las competencias laborales y de los manuales de funciones de los colaboradores de las empresas, como en este caso, las del sector financiero.

4. **Mejor Calidad en la Atención al Cliente.** El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. En consecuencia todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el

---

<sup>54</sup> OIT, Formación profesional. Glosario de términos escogidos, Ginebra. 1993.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Hemos considerado que existe una relación directa entre la tecnología y la atención al cliente. Hay prácticamente un consenso en las empresas del sector financiero en torno a que la inversión se realiza fundamentalmente para mejorar la atención de sus clientes. El enfoque al cliente se constituye per sé en una herramienta tecnológica blanda que ha venido evolucionando a medida que la sociedad también ha venido evolucionando en torno a sus requerimientos y necesidades.

- 5. Disminución del Número de Empleados.** Un aspecto que hay que tener en cuenta es que cuando se introduce la tecnología generalmente se produce una disminución de la productividad. Cuando se introduce un componente de hardware o software o se incorpora una tecnología nueva, se observa en una etapa inicial que la productividad de la empresa en su conjunto, de los trabajadores individuales o de un proceso específico, de hecho, se reduce. El motivo de ello es que las personas se resisten al cambio y tardan un tiempo en incorporar la nueva tecnología a su trabajo. "Durante este periodo de cambio, los empleados realizan las tareas por duplicado, de la manera antigua y de la manera nueva, o simplemente dejan la tecnología de lado, para asegurarse de que todavía controlan la situación; es por ello que se reduce la productividad. Muchas veces las organizaciones no reparan esta situación y remueven los empleados"<sup>55</sup>.

Hemos considerado incluir este elemento a fin de indagar cómo están siendo afectadas por las nuevas tecnología en la disminución de personal.

---

<sup>55</sup> Charles Homs. Analista profesional (Forrester Research)



### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Los resultados obtenidos para cada elemento están medidos en términos de fuerza del impacto; es decir, si este no existe, si es poco, si es notorio (algún impacto) o si es mayor (mucho impacto).

Tabla 3 Calificación del impacto que tiene el uso de tecnología sobre algunos aspectos concretos.	1	2	3	4
	Ningún impacto	Poco Impacto	Algún Impacto	Mucho impacto
Racionalidad de los costos de inversión	1,4%	7,6%	24,3%	66,0%
Mejoramiento en la competitividad	0,0%	4,2%	14,6%	81,0%
Cambios en los perfiles ocupacionales	2,1%	7,6%	32,6%	57,6%
Mejor calidad en la atención al cliente	0,0%	4,2%	14,6%	81,3%
Disminución en número de empleados	4,9%	29,9%	34,7%	29,9%

El análisis de los resultados muestra que no se evidencian impactos importantes del uso de la tecnología sobre la disminución en el número de empleados, solamente un 29,9% de las organizaciones entrevistadas consideran que es mayor.

El mejoramiento de la competitividad y una mejor calidad en la atención al cliente se destacan como aquellos aspectos donde el uso de la tecnología generan los mayores impactos (81, 81,3% respectivamente). La racionalidad en los costos de inversión y los cambios en los perfiles ocupacionales también tienen un impacto importante (66% y 57,6% respectivamente), puede que no tanto como los dos anteriores, pero igualmente importante.

Debido a la importancia que tiene el mejoramiento de la competitividad y la atención al cliente, en las siguientes tablas se muestra el comportamiento de estas dos estrategias por subsector:

Tabla 3A Calificación del impacto que tiene el uso de tecnología sobre el Mejoramiento de la Competitividad	1	2	3	4
	Ningún impacto	Poco Impacto	Algún Impacto	Mucho impacto
<b>Bancos</b>	<b>0,0%</b>	<b>5,9%</b>	<b>11,8%</b>	<b>82,0%</b>



*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*



Se destaca que para el Mejoramiento de la competitividad el sector bancario y los comisionistas de bolsa tienen el mayor impacto del uso de la tecnología.



*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Tabla 3B Calificación del impacto que tiene el uso de tecnología sobre la Calidad en Atención al Cliente	1	2	3	4
	Ningún impacto	Poco Impacto	Algún Impacto	Mucho impacto
<b>Bancos</b>	0,0%	5,9%	11,8%	82,4%
<b>Cías de Financiamiento Comercial</b>	0,0%	16,7%	8,3%	75,0%
<b>Compañías de Seguros</b>	0,0%	0,0%	6,7%	93,3%
<b>Sociedades Fiduciarias</b>	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%
<b>Gremios Financieros</b>	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%

**Mejor calidad en la Atención al Cliente**

**BASE: 144**

Las compañías de seguros y las sociedades fiduciarias resultaron ser los subsectores en donde el uso de tecnología genera el mayor impacto en la Atención al Cliente. Comportamiento explicado fundamentalmente con la naturaleza del negocio en donde, sobre todo en el sector asegurador, el trabajo persona a persona es más intensivo.

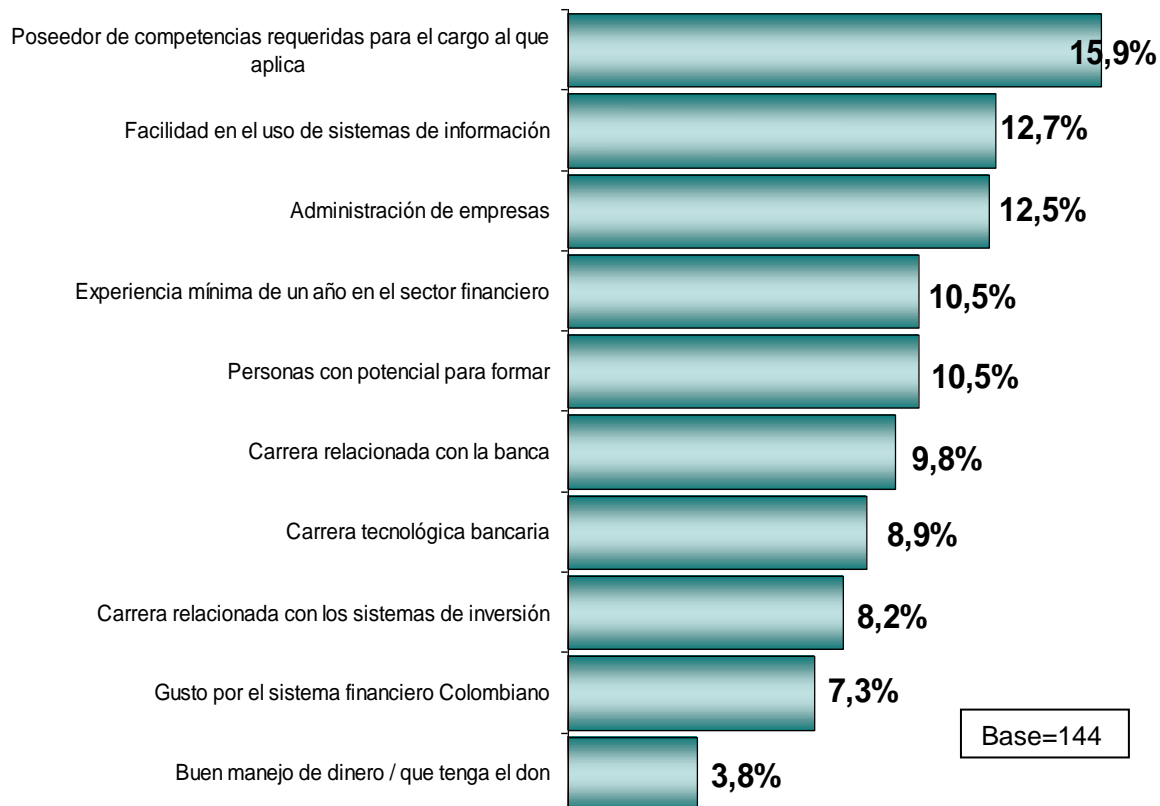


*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### 3.2.3 Entorno Ocupacional

Las respuestas a la pregunta ¿Cuál es para usted el perfil del talento humano que requiere su entidad para hacer frente a los nuevos retos que enfrenta el sector financiero?, se encuentran más bien distribuidas y no se destaca alguna como muy relevante o importante. Sin embargo a continuación se presenta un ordenamiento de los perfiles predeterminados y sobre los cuáles los entrevistados tuvieron la oportunidad de opinar.

Gráfica 21 Perfil del talento humano requerido por las entidades financieras para hacer frente a los nuevos retos



Conforme a las tendencias del mercado en donde por la dinámica del sector financiero que cada día requiere personal más especializado en atender asuntos más concretos, no es extraño que el mayor grado de requerimiento de personal esté referido a un perfil que tenga las



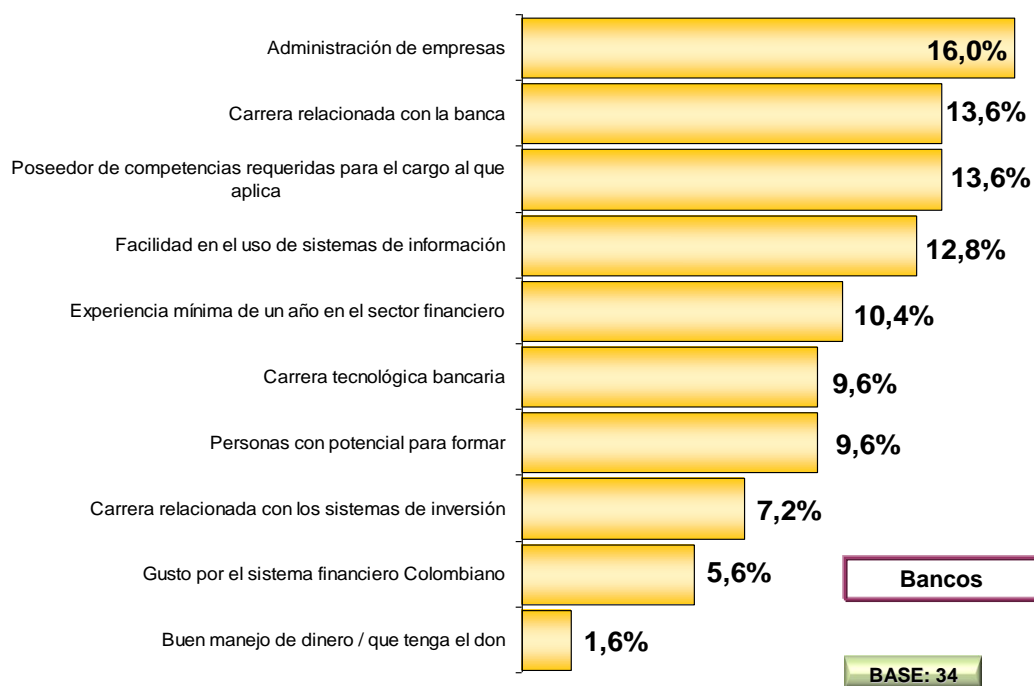
### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

competencias requeridas para el cargo al que aplica (15,9%) Esto por supuesto es una señal para que entidades como el SENA que adelantan programas justamente para atender necesidades de ocupación concretas, estén alertas para ajustar sus programas a los requerimientos de los cargos del mercado del sector financiero.

El requerimiento de contar con personal que tenga el perfil de manejo de sistemas de información (12,7%), indica que las nuevas tecnologías de las comunicaciones estarán vigentes y en continua evolución, por lo que contar con personal que facilite su uso, desarrollo e implementación, es otra prioridad en el perfil del talento humano que busca el sector financiero. La demanda por administradores de empresas (12,5%) también arroja una luz sobre la necesidad de contar con profesionales versátiles y que tienen formación para ocupar varios de los cargos de los diferentes tipos de entidades financieras en los niveles operativos y en grado menor en el nivel de gerencia.

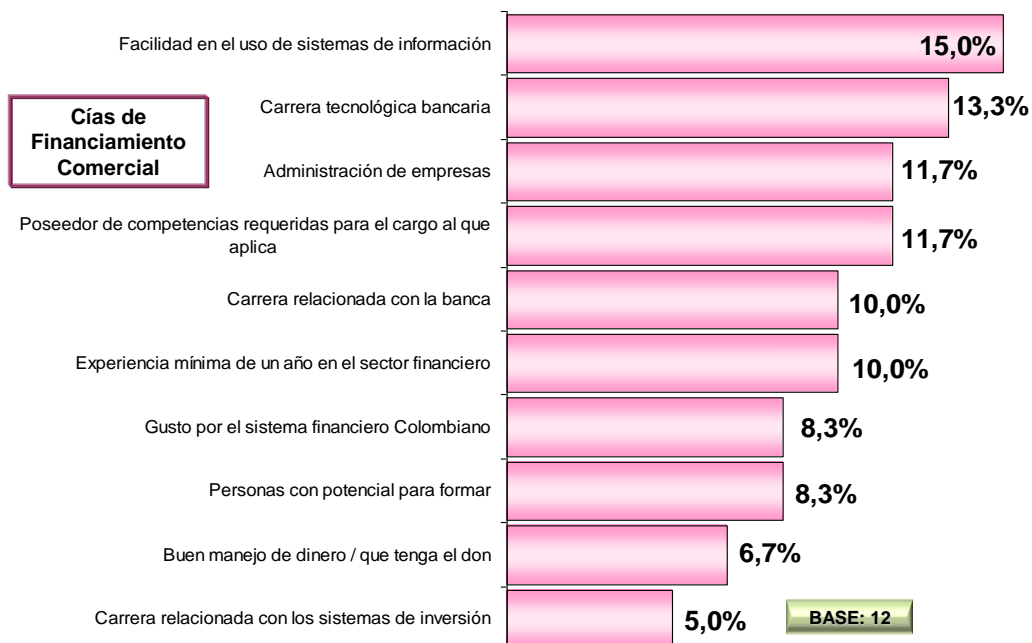
A fin de tener información con mayor detalle al interior de los subsectores, a continuación se ilustra los perfiles requeridos para algunos subsectores.

Gráfica 21 A Sector Bancos

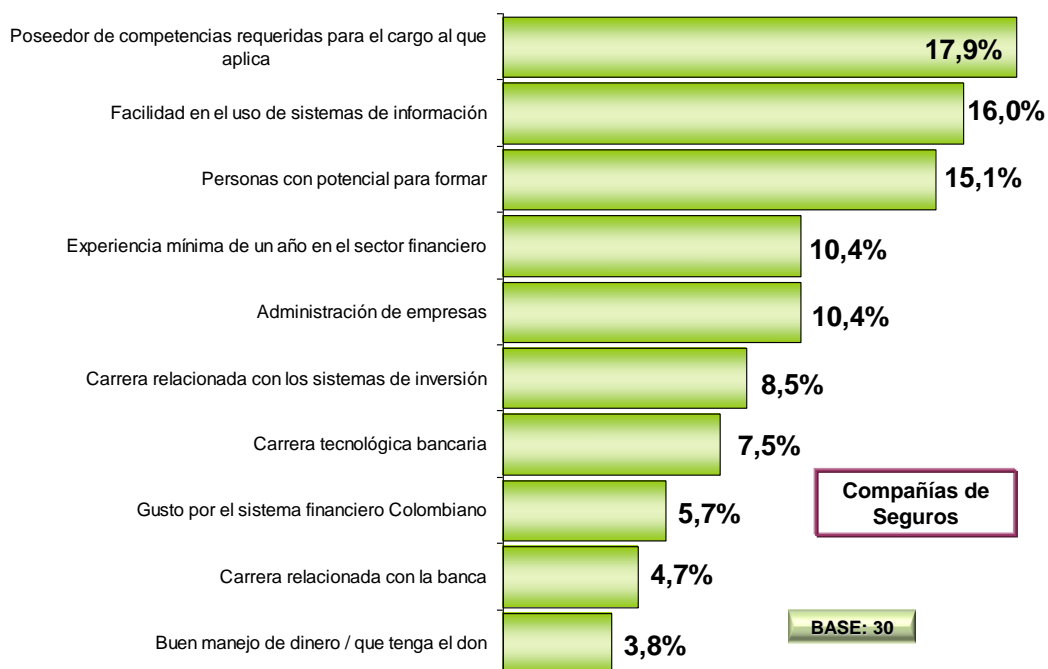


Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 21 B Compañías de Financiamiento Comercial

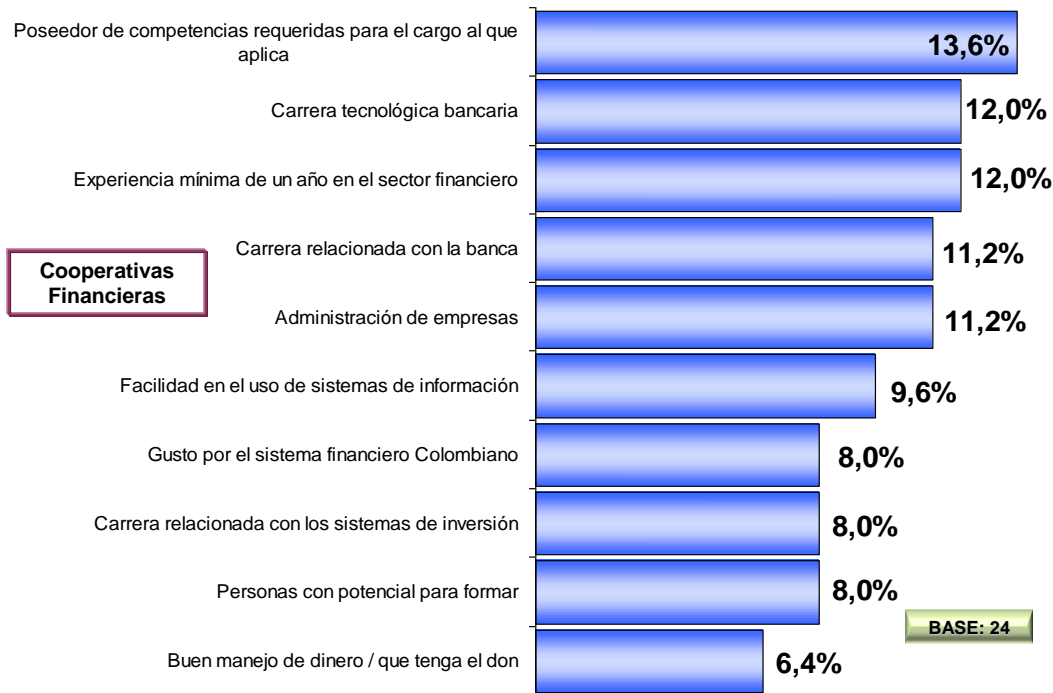


Gráfica 21 C Compañías de Seguros

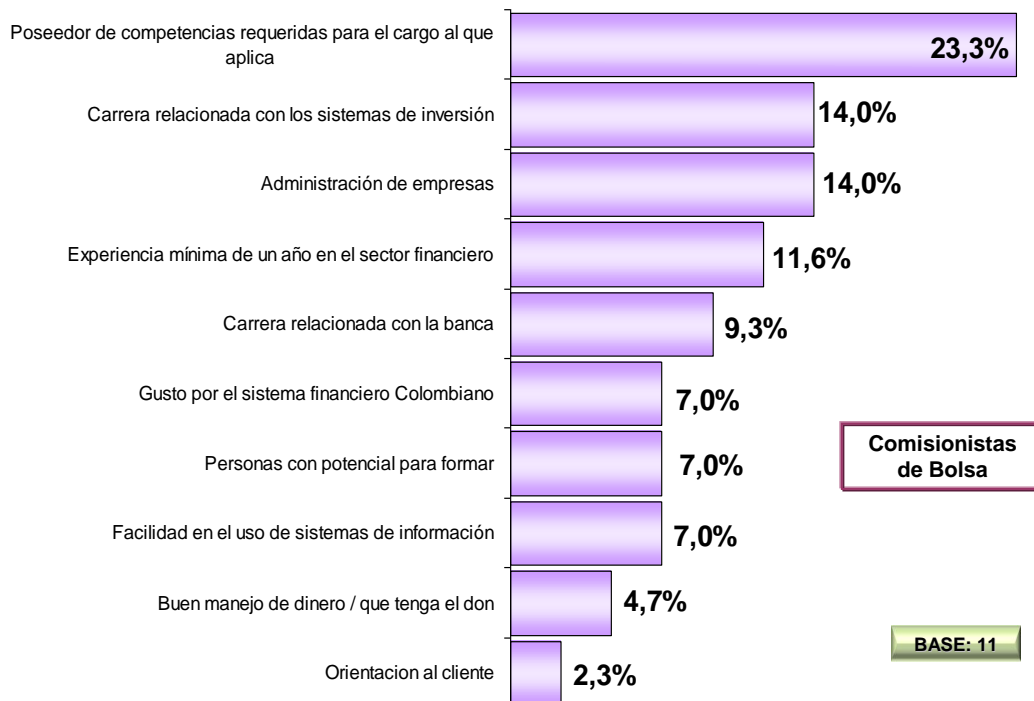


Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 21 D Cooperativas Financieras



Gráfica 21 E Comisionistas de Bolsa





### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Una pregunta que nos explica de manera concreta y resumida la dinámica del empleo en el sector de los servicios financieros está referida al tipo de vinculación de los colaboradores o del personal que ejerce su actividad en el sector.

Tabla 4 Tipo de Vinculación del personal del sector financiero

<b>Tipo de Vinculación</b>	<b>%</b>
A término indefinido	89,5%
A término fijo	10,7%
Por servicio temporal	5,9%
Por producto o labor contratada	2,6%
Outsourcing	3,8%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Base=144

Mayoritariamente el tipo de vinculación del personal en el sector financiero corresponde al sistema de término indefinido en un 89,5%. Este resultado confirma ante todo que el sector financiero propende por brindar garantía de empleo a sus colaboradores. Un 10,7% realiza su trabajo a través de contratos a término fijo, mientras que un 5,9% se encuentra vinculado a través de agencias temporales de empleo. En grado menor un 2,6% se contrata por producto o labor contratada mientras que un 3,8% se encuentra vinculado a través de la figura de outsourcing.

Una explicación con mayor detalle para algunos subsectores se presenta en la siguiente tabla:



## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Tabla 4 A Tipo de Vinculación del personal del sector financiero por subsector

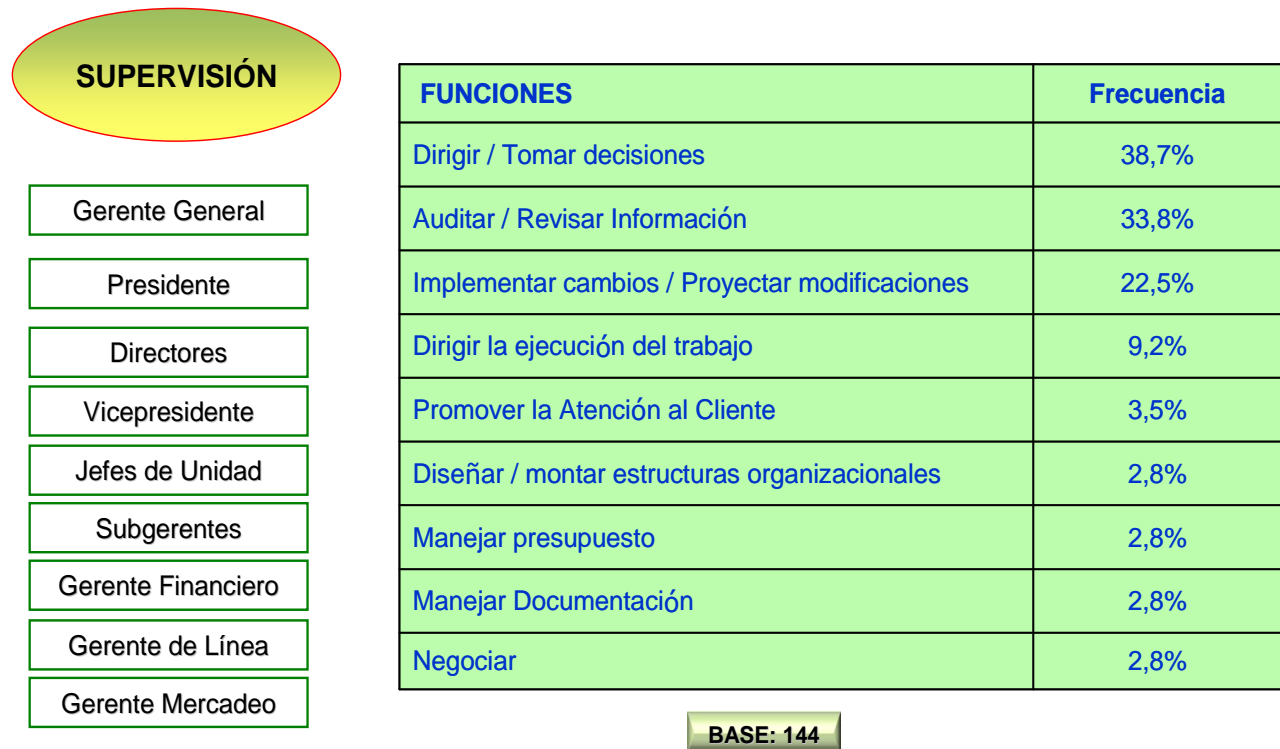
Tipo de Vinculación	Banca	CFC	Cooper	Fiducias	Seguros
A término indefinido	75,6%	79,5%	87,9%	84,1%	75,9%
A término fijo	12,4%	6,5%	5,9%	11,9%	7,2%
Por servicio temporal	5,7%	5,2%	2,6%	1,9%	7,7%
Por producto o labor contratada	2,9%	4,8%	1,1%	1,1%	3,2%
Outsourcing	3,4%	4,0%	2,5%	0,6%	6,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Con el fin de tener una descripción de las ocupaciones por cargos y funciones, se preguntó a los entrevistados que basados en el conocimiento de la estructura organizacional de la empresa que representa, enunciara los cargos que corresponden a las actividades de **supervisión, operación, apoyo y área comercial**. Posteriormente se les preguntó por las **funciones más importantes** que deben desempeñar los cargos enunciados en cada nivel o actividad.

Para ilustrar los cuadros que presentan las ocupaciones por nivel se han identificado debajo del nivel (margen izquierda) los cargos que corresponden a ese nivel. En la parte derecha se presentan las funciones más importantes mencionadas para esos cargos. Bajo la columna "Frecuencia" se señala el peso específico de cada función al interior de los cargos de cada nivel.

*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Gráfica 22 Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de **Supervisión**



Actualmente para los cargos de supervisión se contemplan los de Dirección y Alta Gerencia fundamentalmente; es posible que de acuerdo con la opinión de las empresas, algunos de ellos incorporen en la actividad de supervisión cargos de Gerencia media que para otros pueden ser de operación. Debido a que la pregunta sobre las funciones de los cargos permitió respuesta múltiple, la frecuencia aquí indicada expresa la cantidad de veces que fue nombrada cada función.

Por el objeto de los cargos, las funciones de dirigir, tomar decisiones (38,7%), auditar y revisar información (33,8%) fueron las más nombradas. A pesar que las estructuras organizacionales predominantes no son las funcionales, estas funciones de los cargos de Dirección y Alta gerencia no sufren modificaciones sustanciales en las estructuras organizacionales por procesos o por unidades de negocio; al fin de cuentas un presidente, o gerente general tiene



### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

prácticamente las mismas funciones independientemente del tipo de estructura organizacional que represente.

Las funciones de proyectar cambios / proyectar modificaciones que fueron nombradas en tercer orden de importancia (22,5%), así como las de dirigir la ejecución del trabajo (9,2%) son propias de estructuras organizacionales por procesos o por unidades de negocio. El compromiso de fidelizar clientes se refleja en las función de promover la atención al cliente (3,5%) que en las estructuras modernas no es solo obligación del nivel operativo o del componente comercial, sino que se viene realizando a través del liderazgo que deben tener los colaboradores del nivel directivo y de alta gerencia. Desde el punto de vista de formación académica, como se observó anteriormente, en estos niveles se encuentran preferentemente profesionales con doctorado, maestría y especializaciones.

Para dar un mayor alcance a este aspecto, se realizó la agrupación de los cargos y funciones de acuerdo con el subsector financiero. A continuación se presenta sus resultados:

Gráfica 22 A Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de **Supervisión Bancos**

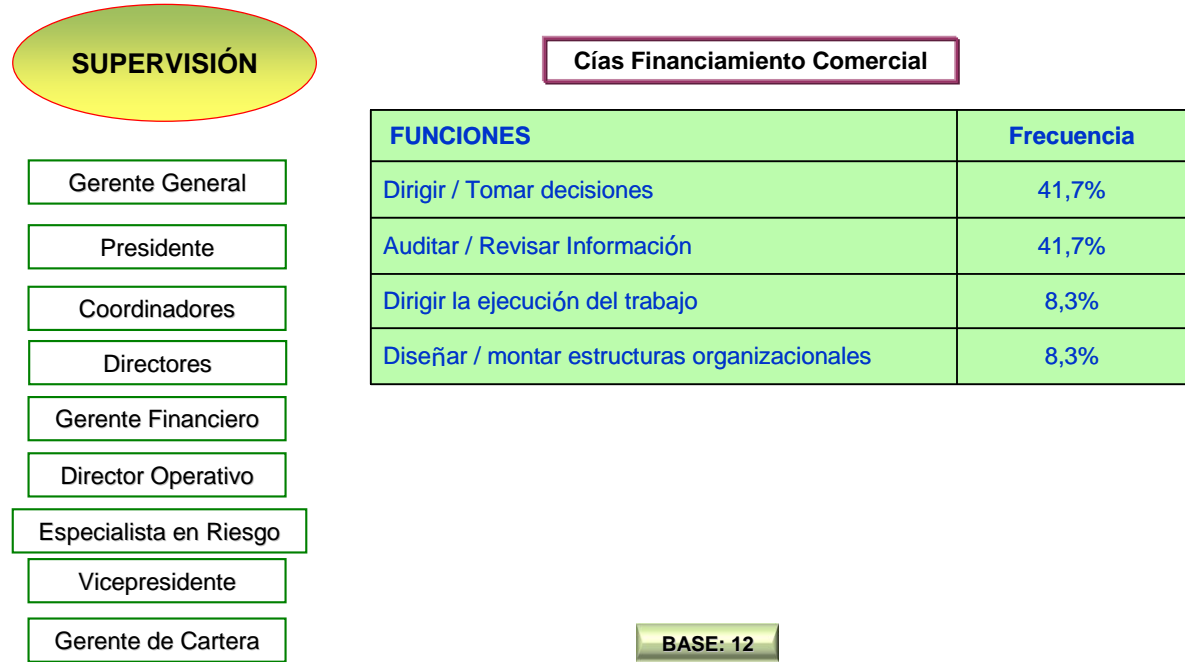




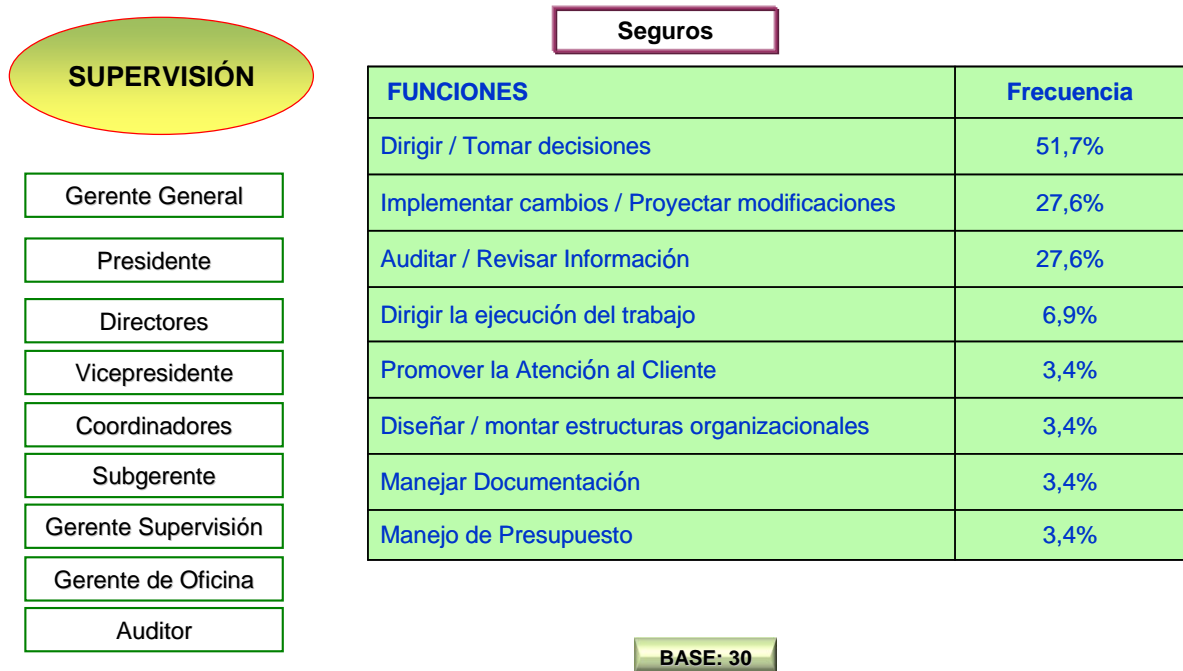


Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 22 B Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de Supervisión Compañías de Financiamiento Comercial



Gráfica 22 C Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de Supervisión Seguros



Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 22 D Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de **Supervisión**

**Cooperativas Financieras**



Gerente General
Jefe de Unidad
Directores
Coordinadores
Director Control Interno
Director Contabilidad
Revisor Fiscal
Subgerente

Gráfica 22 E Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de **Supervisión**

**Sociedades Fiduciarias**

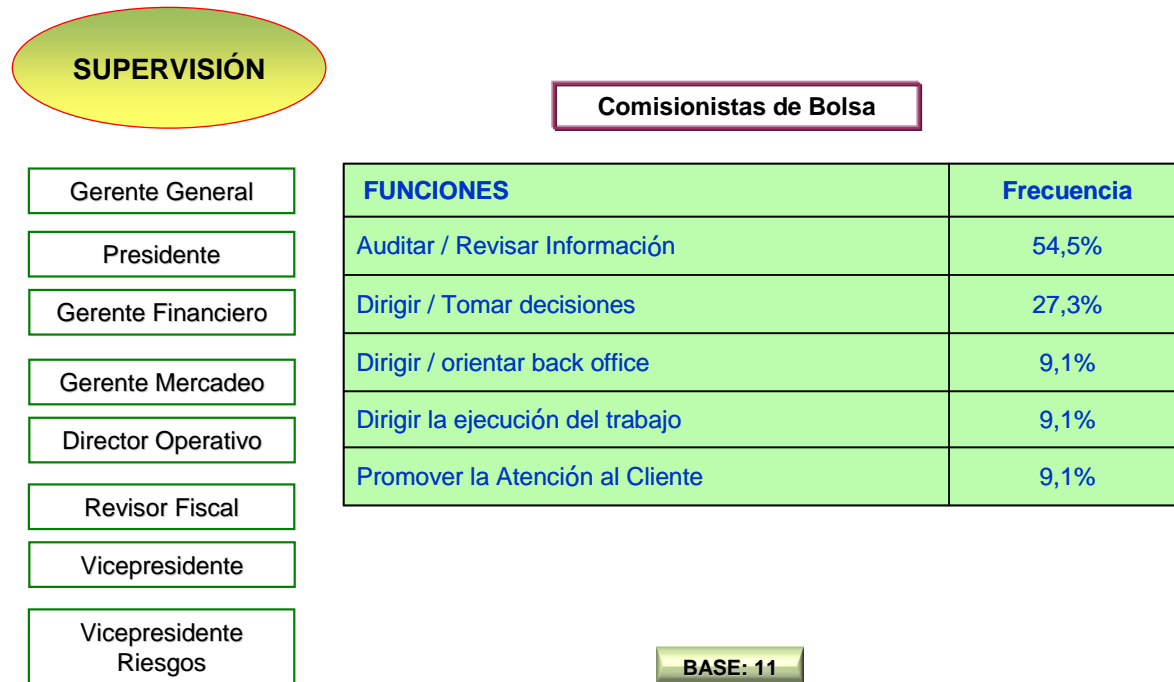


Gerente General
Directores
Vicepresidente
Presidente
Coordinadores
Gerente de Línea
Ejecutivos
Gerente Servicios Generales



Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 22 F Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de Supervisión Comisionistas de Bolsa



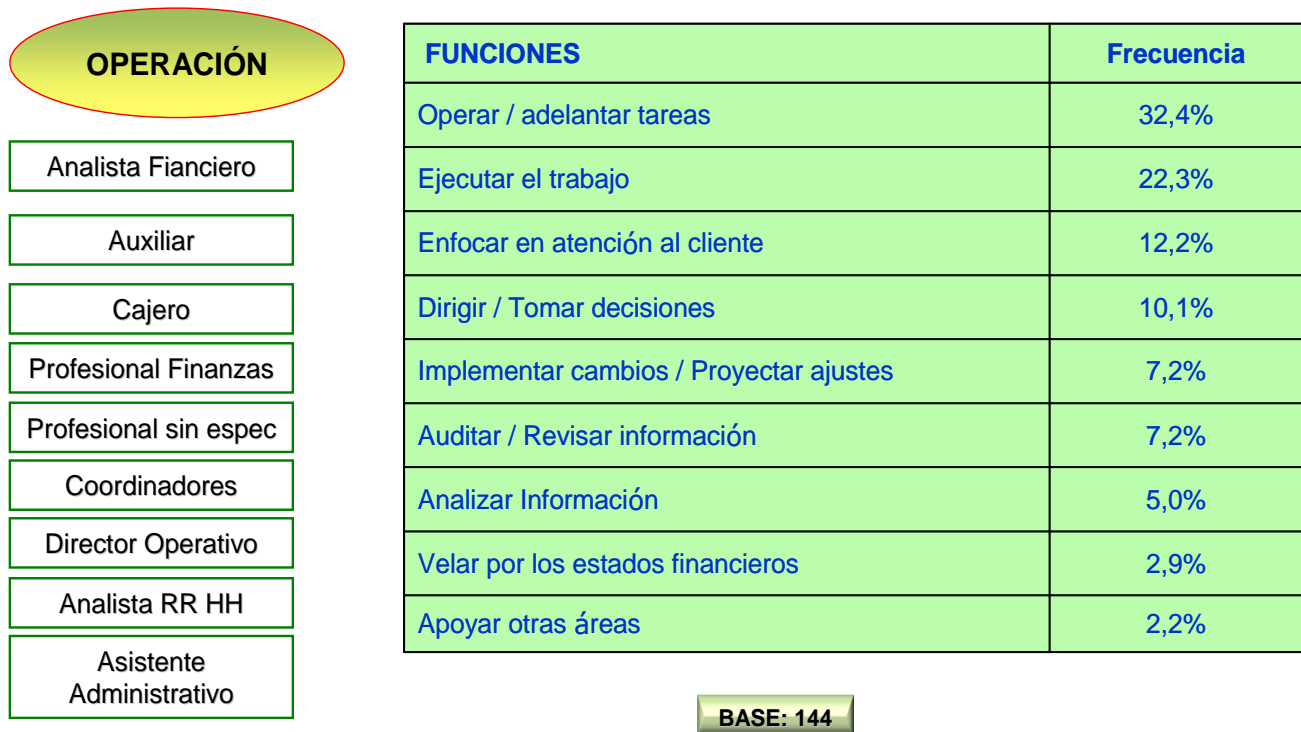
Desde el punto de vista Operativo, tal como se esperaba, las funciones de “operar” / adelantar tareas y la de ejecutar el trabajo que en la práctica vienen a ser lo mismo fueron las más nombradas para los cargos de este nivel (32,4% y 22,3% respectivamente en la gráfica 23). En este nivel observamos que enfocar la atención al cliente hace presencia con un 12,2% y las funciones de dirigir / tomar decisiones, implementar cambios / proyectar ajustes y auditar / revisar información, ya no son exclusivas del nivel de supervisión (Directivo y Alta Gerencia).

En este nivel y más por tratarse de estructuras organizacionales más planas, estas funciones en su conjunto representan un 24,5%, lo que indica que la operación está requiriendo un mayor grado de compromiso y se está configurando una necesidad de personal más integral que además de su formación profesional, tecnológica o técnica, con un nivel de competencia más concreto, responda satisfactoriamente a la necesidad de vincular a su actividad un enfoque de al cliente.



## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

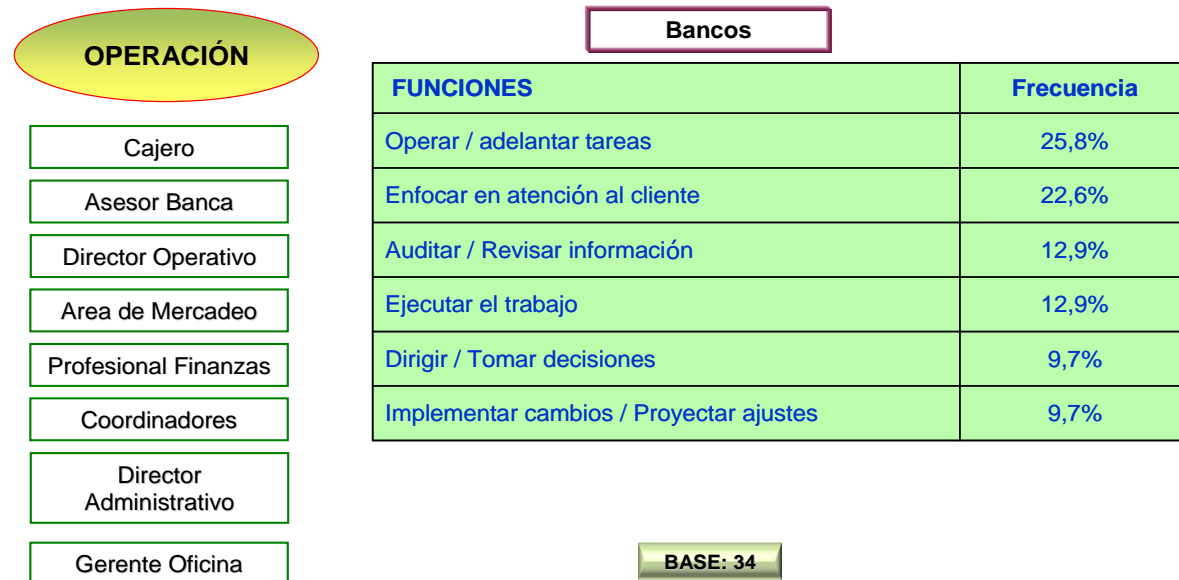
Gráfica 23 Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de **Operación**



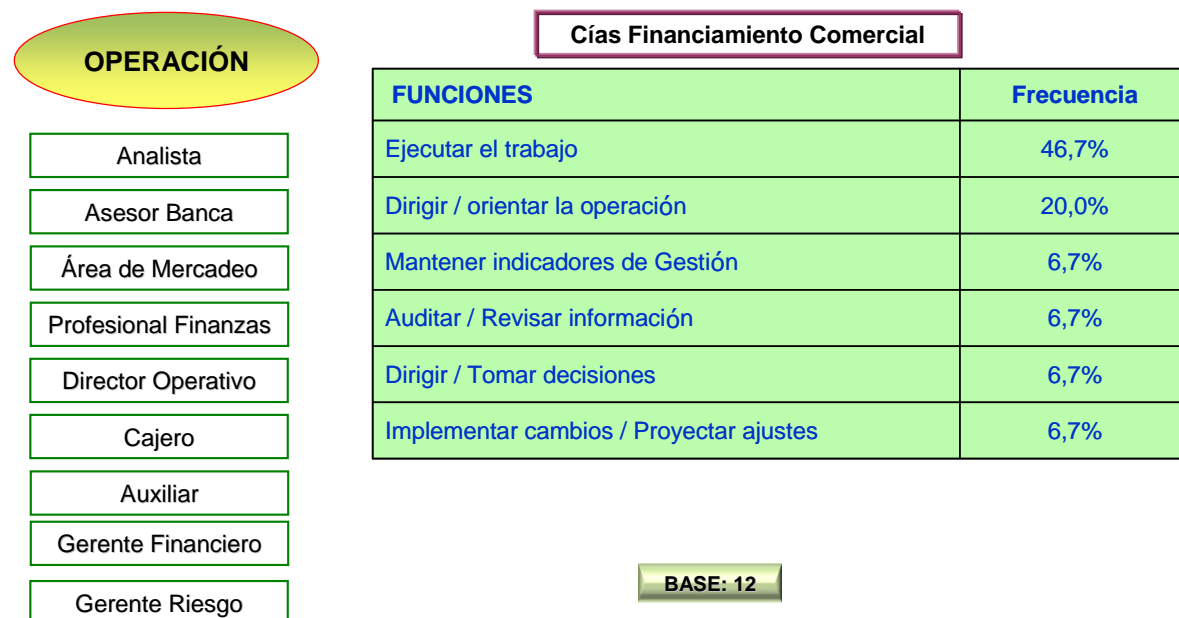
Al igual que para el nivel de supervisión, se realizaron los agrupamientos de cargos y funciones para los subsectores financieros. Se considera que la operación constituye el tema central del desarrollo de los negocios y sobre el cual las organizaciones prestan mayor atención, invierten la mayoría de los recursos e incorporan las innovaciones tecnológicas. En las siguientes gráficas se presenta el comportamiento por subsector:

Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 23 A Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de **Operación**  
Sector Bancos



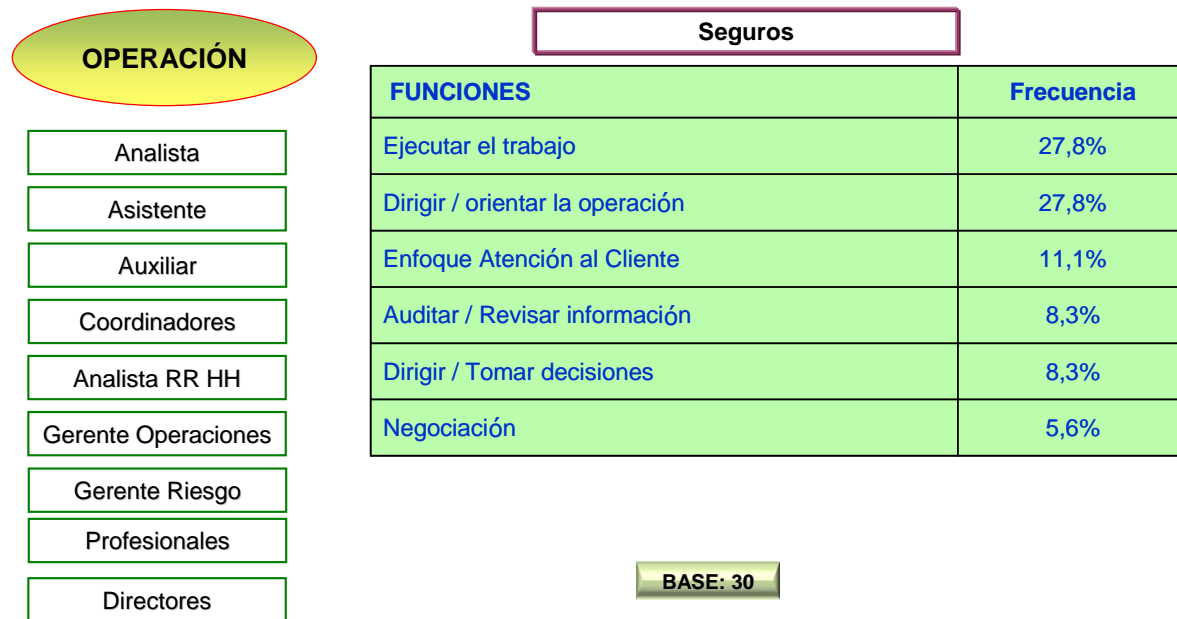
Gráfica 23 B Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de **Operación**  
Sector Compañías de Financiamiento Comercial





Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 23 C Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de **Operación Seguros**



Gráfica 23 D Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de **Operación Seguros Cooperativas Financieras**





Estudio de Caracterización del Sector Financiero

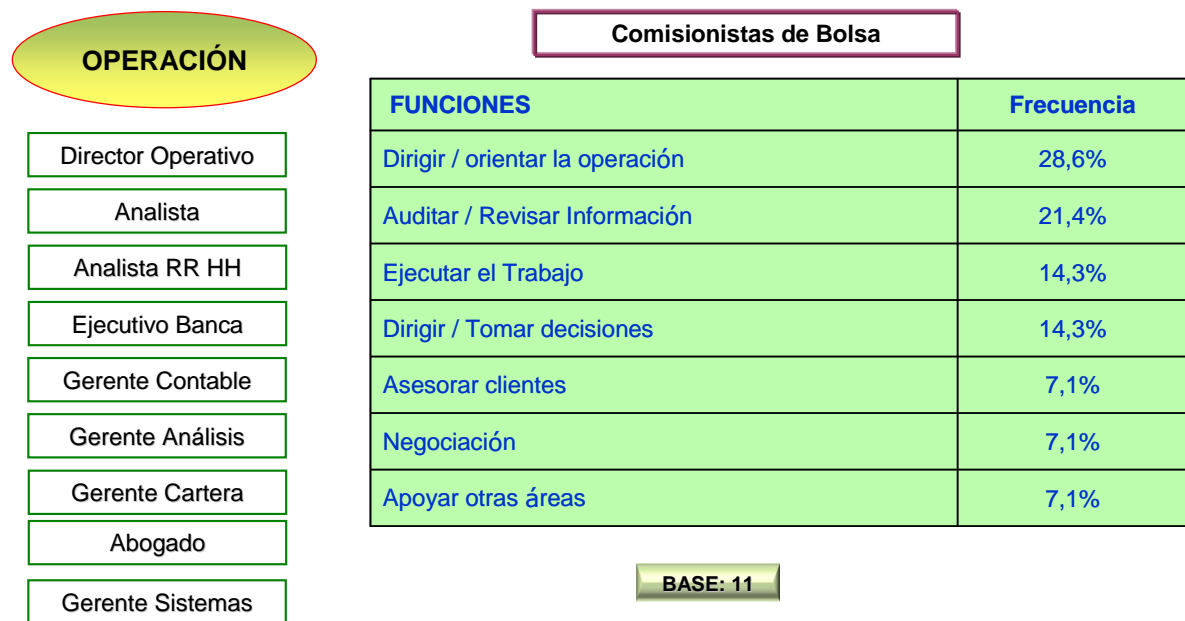
Gráfica 23 E Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de Operación Seguros

Sociedades Fiduciarias



Gráfica 23 F Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de Operación Seguros

Comisionistas de Bolsa





### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

El nivel de apoyo logístico no misional conocido también como *back-office* que tradicionalmente cumple con las funciones de tipo administrativo y contable corresponde a una estructura más bien funcional. Sin embargo, con las nuevas exigencias del mercado y con la incorporación de tecnologías como el Home Banking, por ejemplo, este nivel de apoyo logístico observado desde un punto de vista de una estructura por procesos o por unidad de negocio, prácticamente cumple las mismas funciones que el nivel de operación.

Por eso no es extraño observar que las funciones son muy similares y realmente, por lo menos a la luz de este estudio, no se encontró ninguna diferencia sustancial que los identificara, al nivel de operación y de apoyo logístico, el uno del otro, salvo por los cargos de mensajería, recepción y secretaría. Aquí las funciones de adelantar tareas y ejecutar el trabajo corresponden a un 67,7% y se está exigiendo un compromiso importante en enfocar la atención al cliente (7,4%) que pareciera bajo en el contexto, pero constituye la tercera función más nombrada por los entrevistados. (Ver gráfica 24)

Gráfica 24 Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel de **Apoyo Logístico**



BASE: 144





### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

En el área comercial las funciones de promocionar / negociar / vender productos servicios observan la mayor mención (72,7%). Debido a que tradicionalmente el personal del área comercial es quien tiene más contacto con los clientes, la función de enfocar el trabajo en función de una atención al cliente, aparece como un segunda función (20,3%). En una estructura organizacional por procesos o por unidad de negocio, las funciones del área comercial y de operaciones se combinan, por lo que en este contexto, el área comercial y sus funciones son absorbidas por el nivel operativo. (ver gráfica 25)

Gráfica 25 Cargos y funciones vinculados en el sector Financiero en el nivel **Comercial**

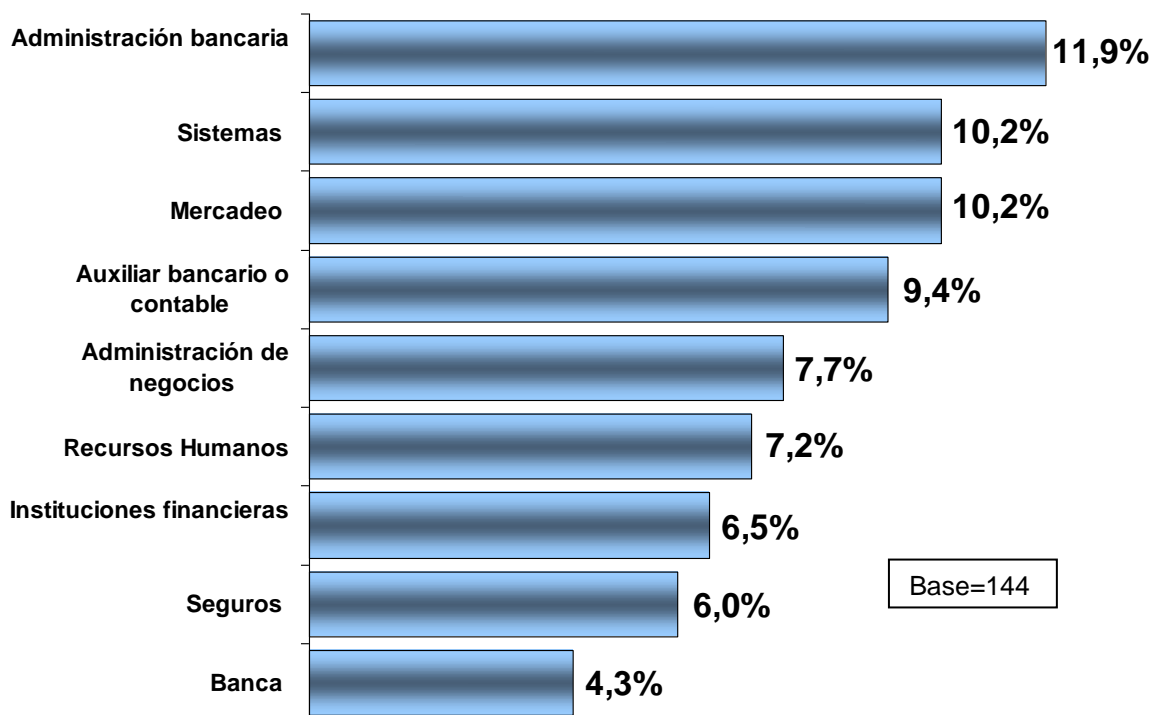


BASE: 144

*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Desde el punto de vista de la formación y con el fin de explorar sobre la ocupación de las carreras tecnológicas, técnicas y auxiliares (bachillerato comercial), se indagó sobre las carreras más vinculadas por las entidades financieras. (Gráfica 26)

Gráfica 26 Carreras tecnológicas, técnicas y auxiliares vinculadas por el sector financiero



Dentro de la gama de interés por conocer, la distribución es más bien pareja y no se observa una carrera tecnológica, técnica o auxiliar que se destaque de manera importante. Sin embargo la administración bancaria ocupa la primera preferencia (11,9%), seguida por los sistemas y mercadeo cada una con una participación del 10,2%. El auxiliar bancario o contable y el administrador de negocios aparecen en un segundo orden de preferencia con el 9,4% y 7,7% respectivamente. En un tercer orden de preferencia, se está vinculando personal con formación en recursos humanos, instituciones financieras, seguros y banca.

Otras menciones con menor grado de importancia (menos del 3%) se refirieron a técnicos comerciales, salud ocupacional y a la formación tecnológica o técnica y administración de empresas, ingeniería industrial y derecho en lo que tiene que ver con formación profesional. A

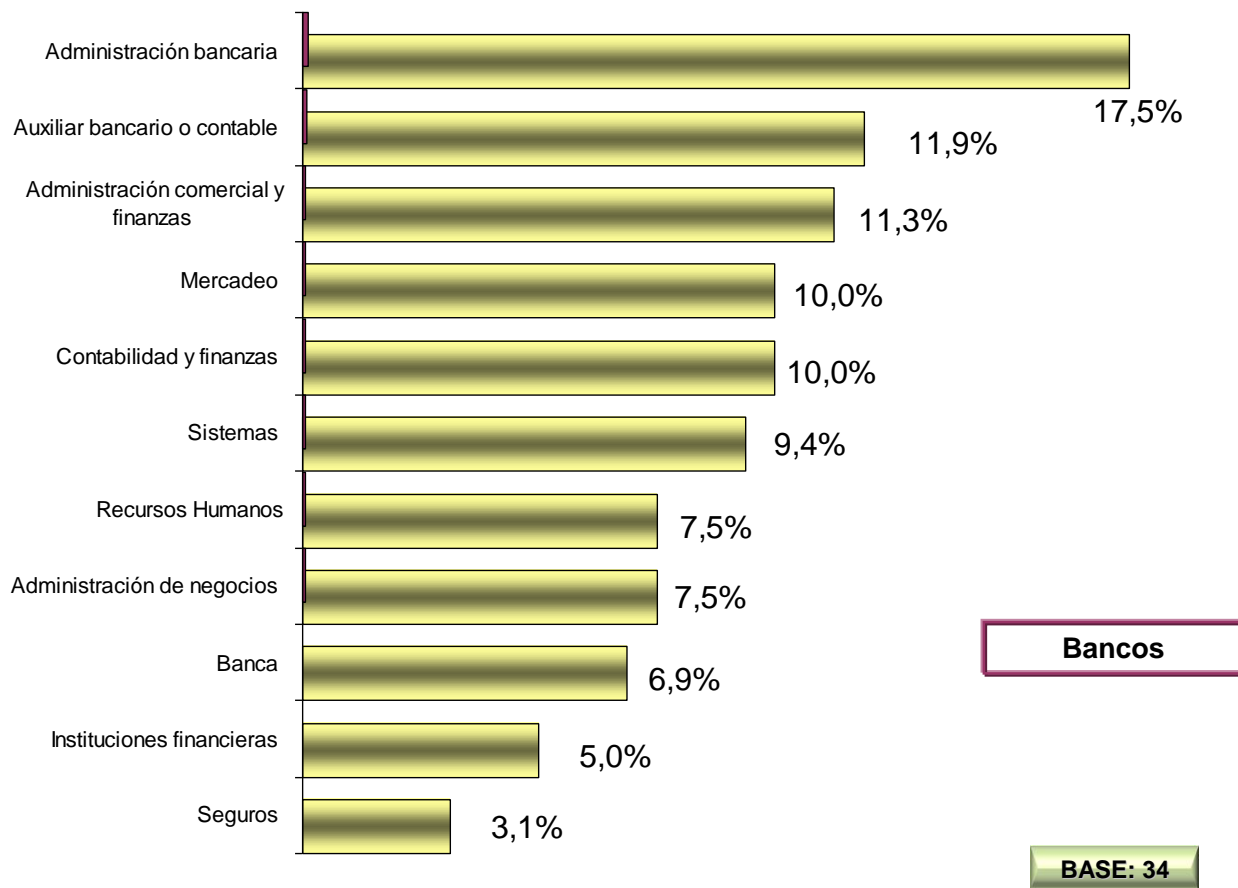
*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

pesar que la pregunta solo se refería a carreras técnicas, se aceptaron estas últimas respuestas.

Las preferencias para cada sector del sistema financiero se presentan en las siguientes gráficas:

Gráfica 26 A Carreras tecnológicas, técnicas y auxiliares vinculadas por el sector financiero

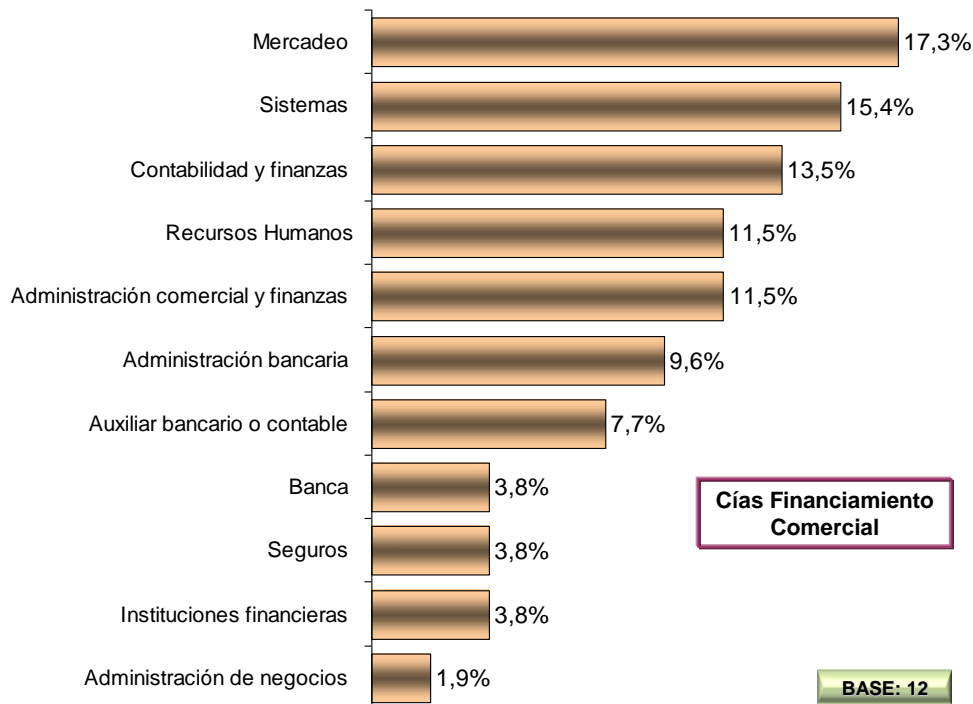
**Sector Bancos**



Estudio de Caracterización del Sector Financiero

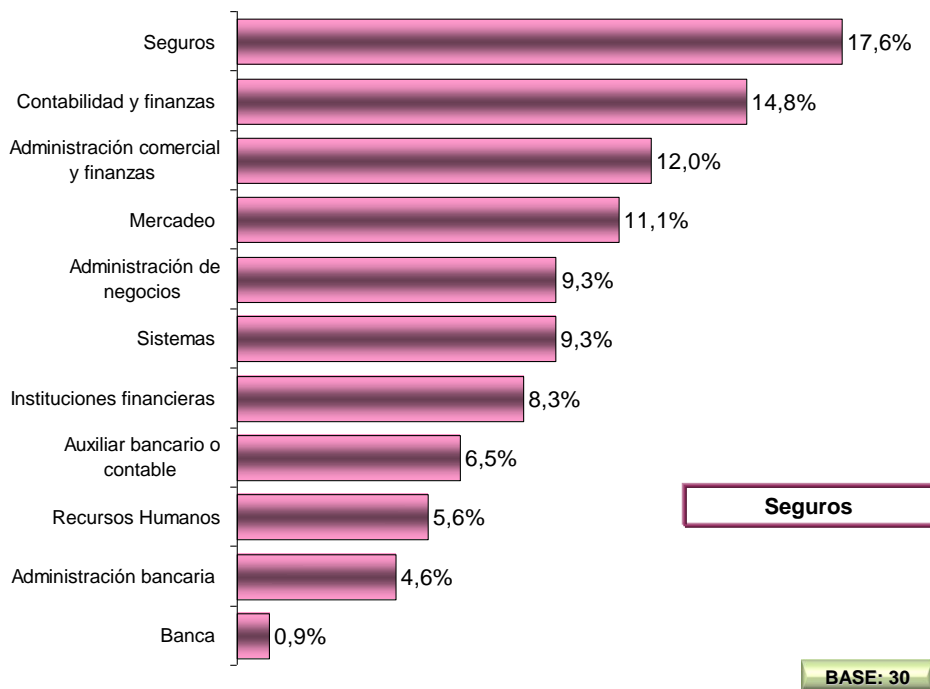
Gráfica 26 B Carreras tecnológicas, técnicas y auxiliares vinculadas por el sector financiero

**Compañías de Financiamiento Comercial**



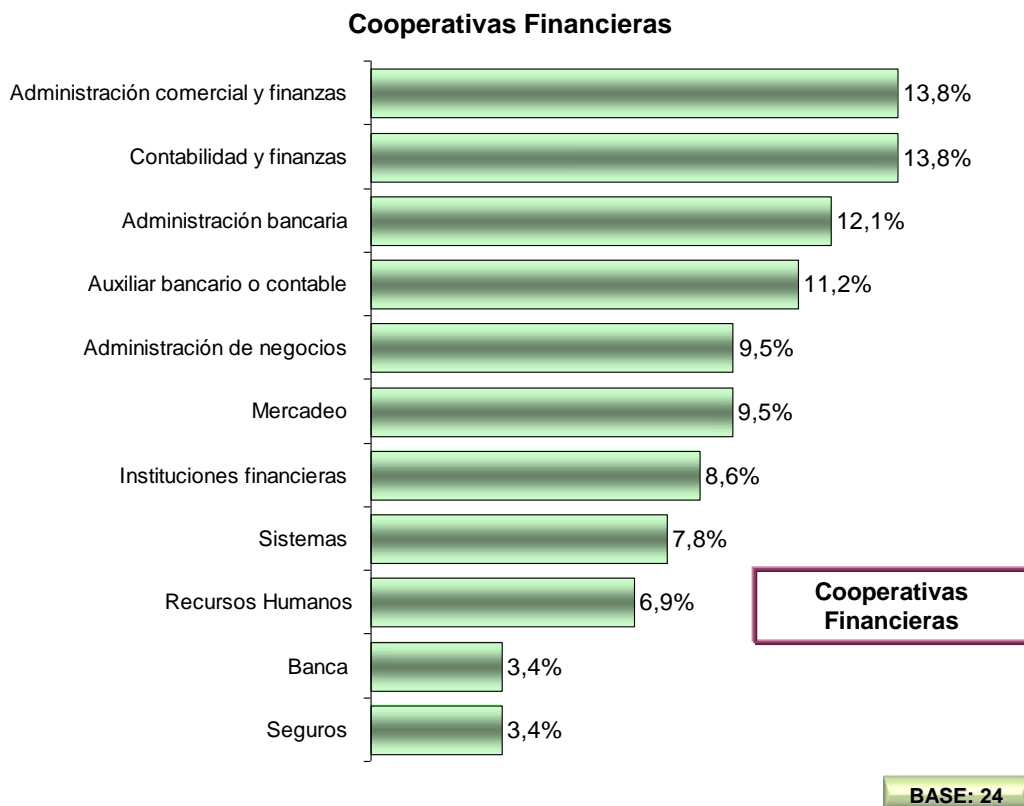
Gráfica 26 C Carreras tecnológicas, técnicas y auxiliares vinculadas por el sector financiero

**Compañías de Seguros**

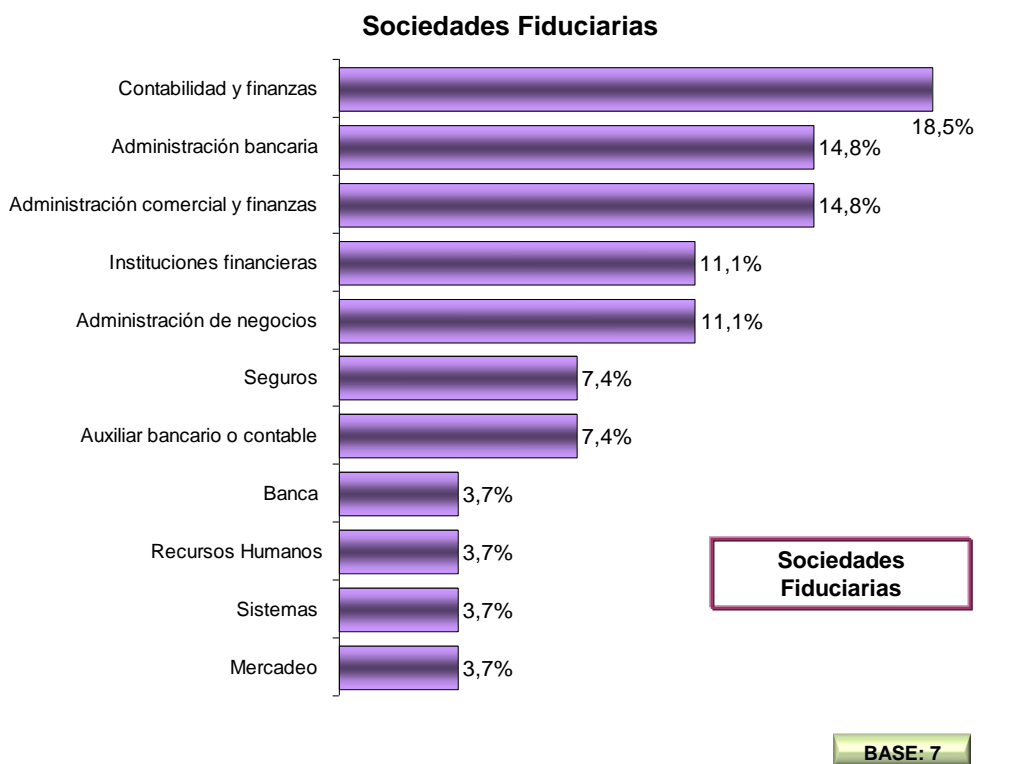


Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 26 D Carreras tecnológicas, técnicas y auxiliares vinculadas por el sector financiero



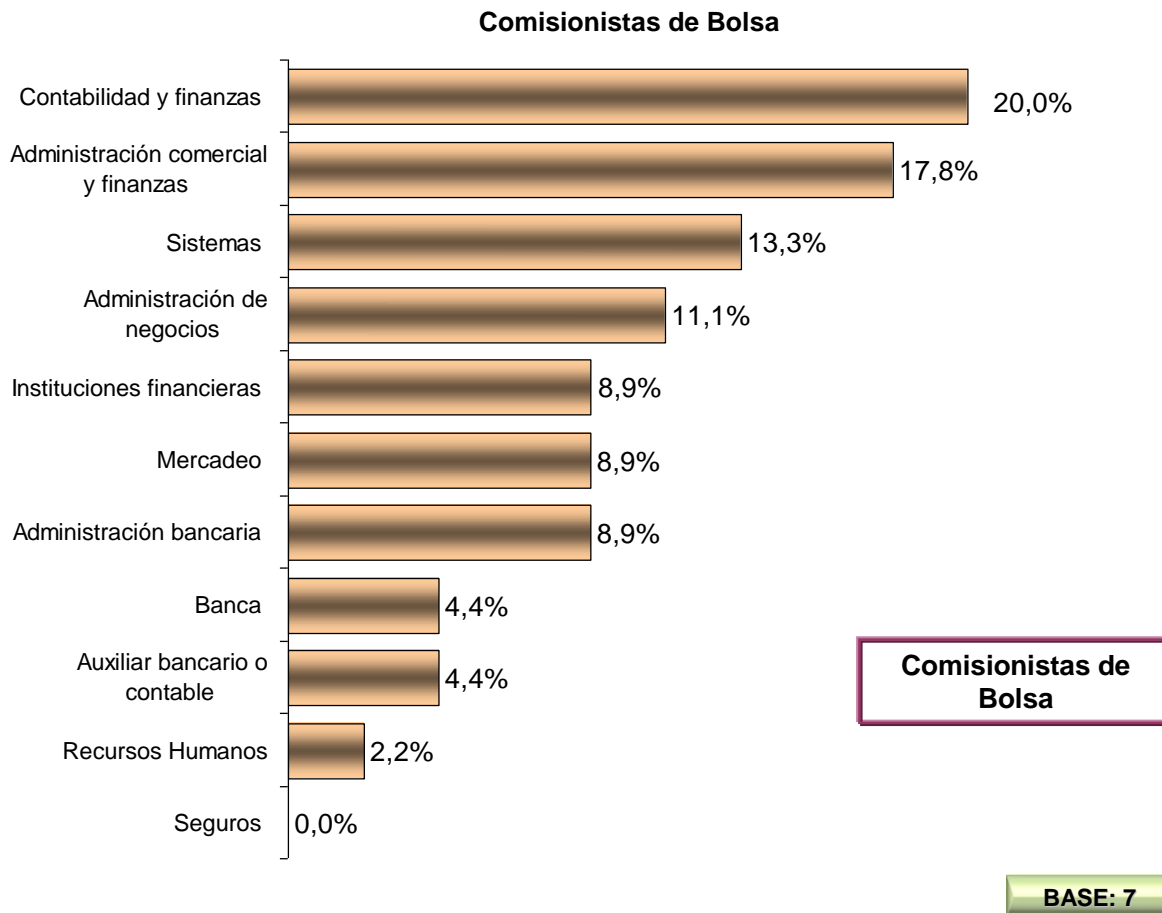
Gráfica 26 E Carreras tecnológicas, técnicas y auxiliares vinculadas por el sector financiero





Estudio de Caracterización del Sector Financiero

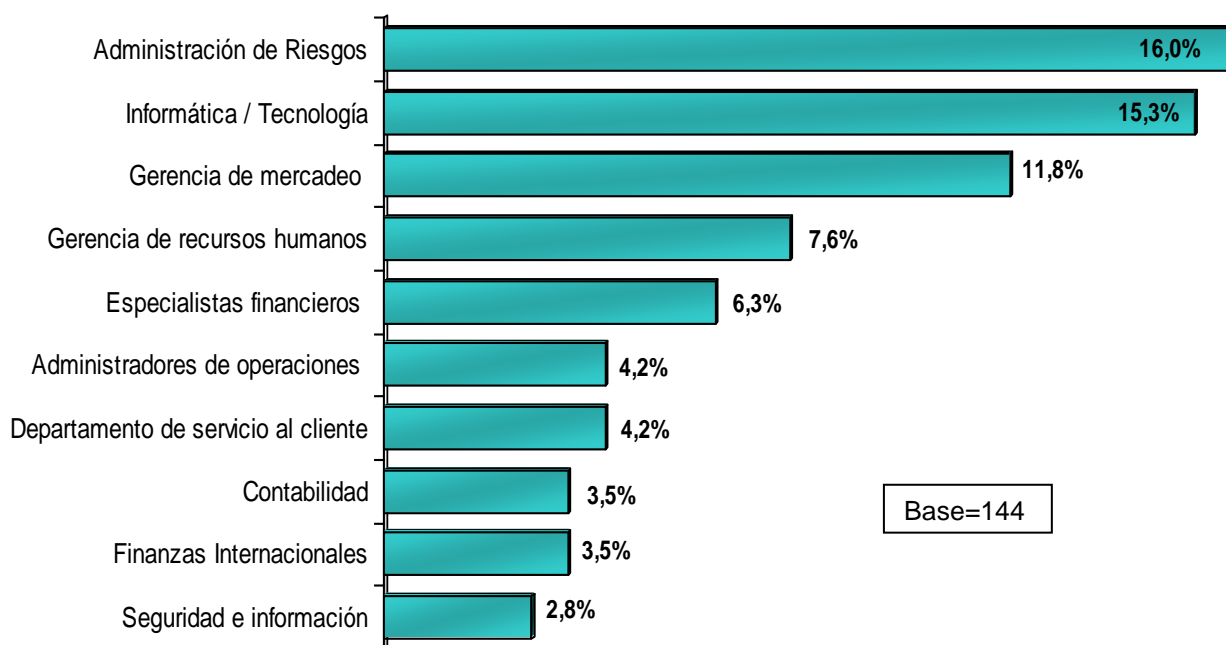
Gráficas 26 F Carreras tecnológicas, técnicas y auxiliares vinculadas por el sector financiero



*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

El desarrollo del mercado financiero en los últimos años ha generado la necesidad de crear nuevos cargos y ocupaciones en el sector para atender de manera adecuada la operación y los requerimientos de los clientes. Un resultado de esos cargos y ocupaciones se muestran en la gráfica 27.

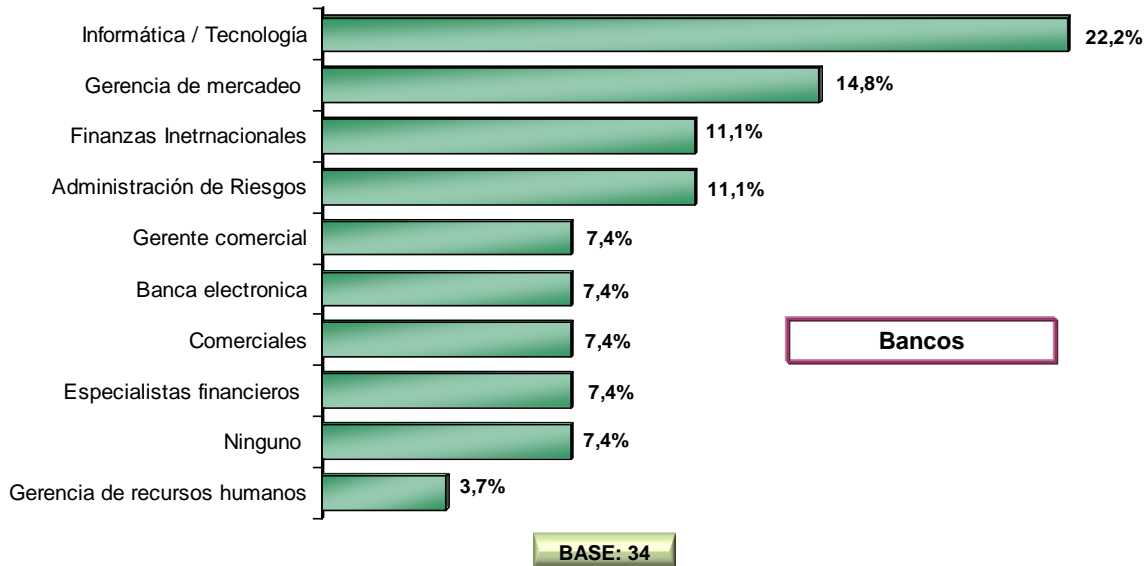
Gráfica 27 Nuevos cargos y ocupaciones identificadas en el sector financiero como consecuencia del desarrollo del mercado financiero



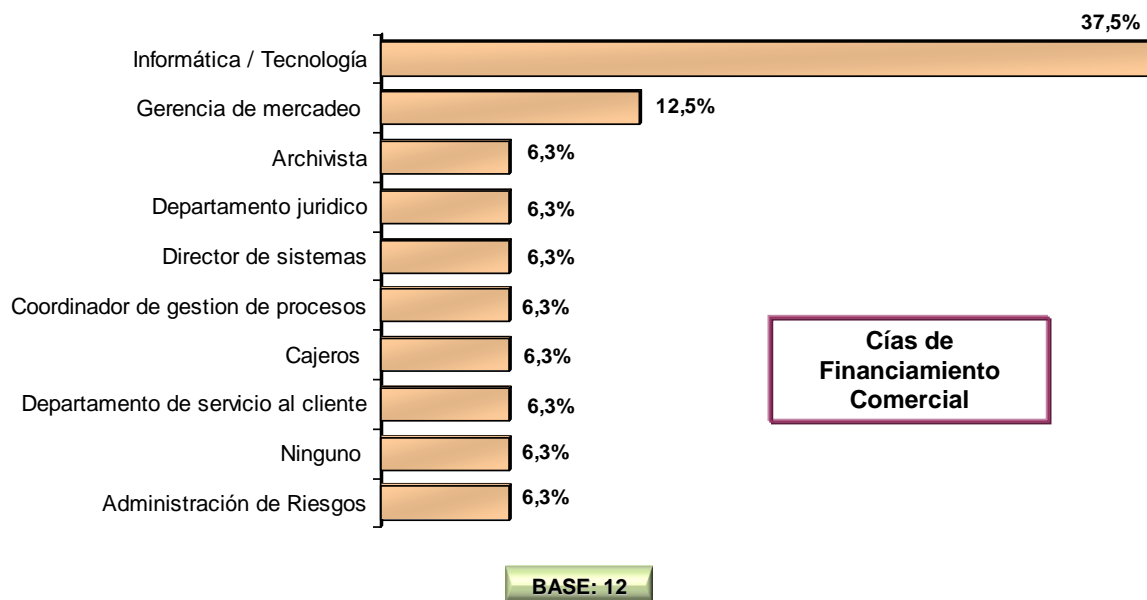
La administración de riesgo y temas afines a la informática y la tecnología ocupan las primeras identificaciones de nuevas ocupaciones (16% y 15,3% respectivamente). La gerencia de mercadeo (11,8%) y la gerencia de recursos humanos (7,6%) aparecen como los nuevos cargos creados en los últimos años. Con el fin de apreciar mejor los temas por subsector se han preparado los resultados en la siguientes gráficas:

Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 27 A Nuevos cargos y ocupaciones identificadas en el sector financiero - **Bancos**



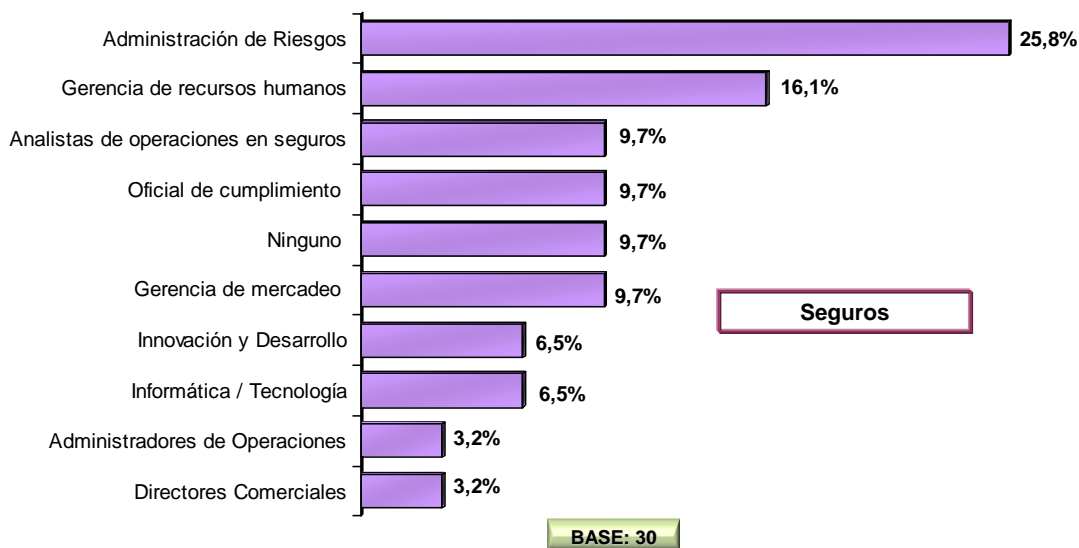
Gráfica 27 B Nuevos cargos y ocupaciones identificadas en el sector financiero – **Compañías de Financiamiento Comercial**



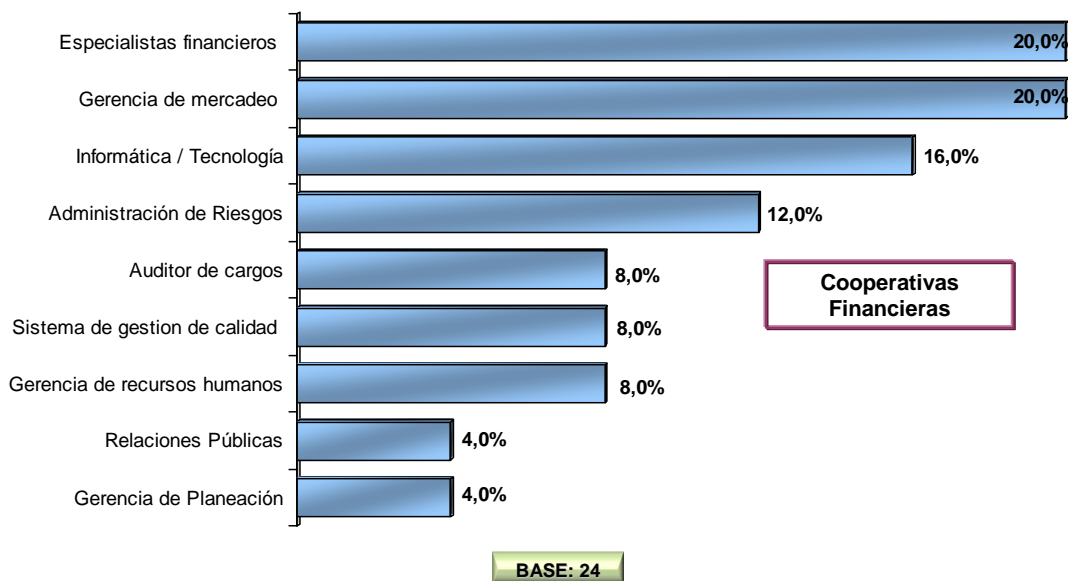


Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 27 C Nuevos cargos y ocupaciones identificadas en el sector financiero –  
**Compañías de Seguros**

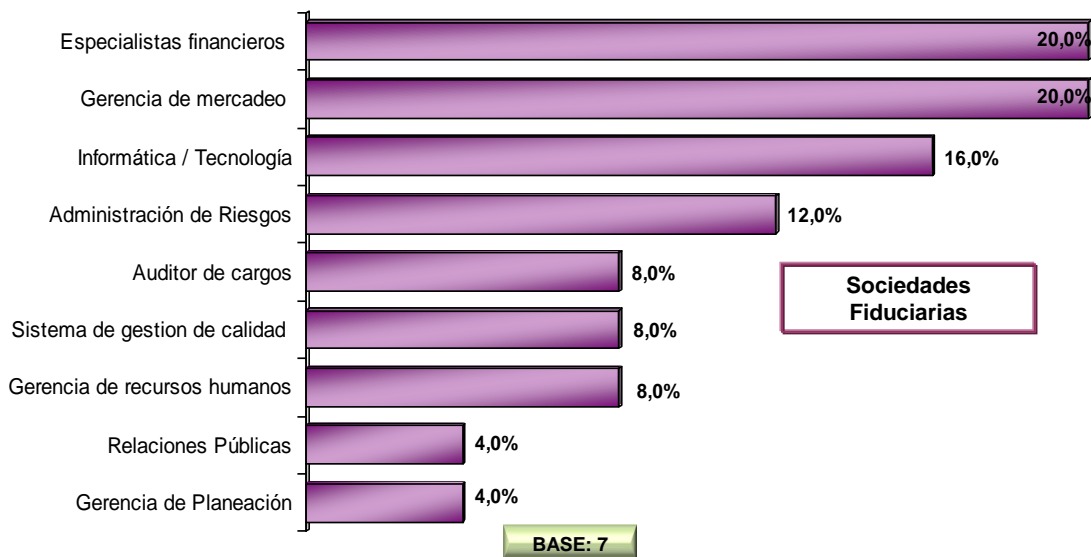


Gráfica 27 D Nuevos cargos y ocupaciones identificadas en el sector financiero –  
**Cooperativas Financieras**

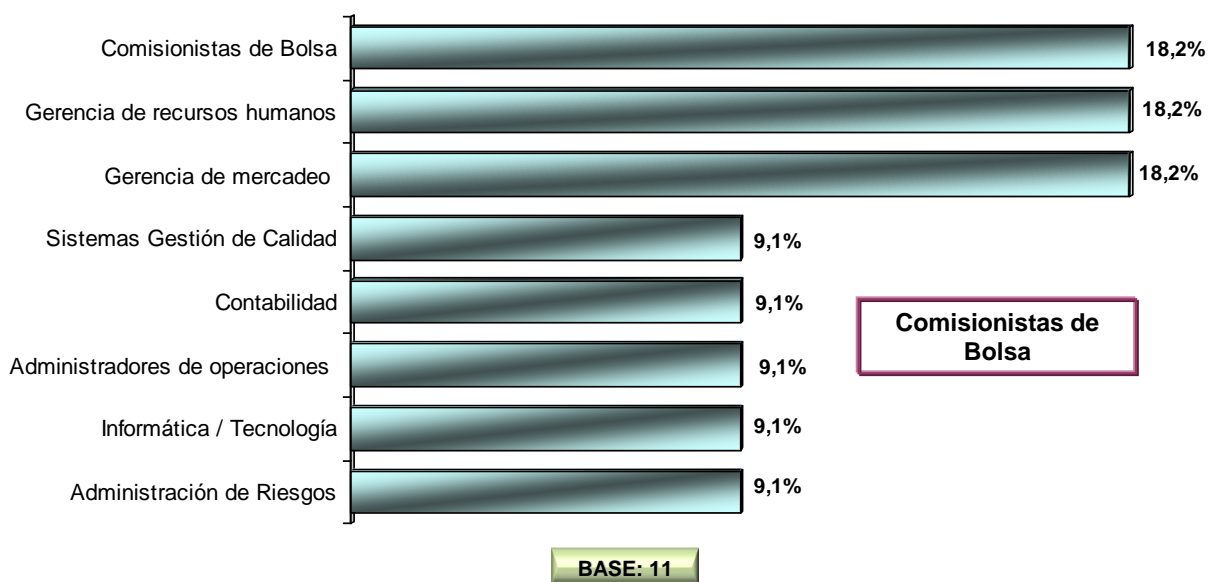


Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 27 E Nuevos cargos y ocupaciones identificadas en el sector financiero –  
Sociedades Fiduciarias



Gráfica 27 F Nuevos cargos y ocupaciones identificadas en el sector financiero –  
Comisionistas de Bolsa





### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Un breve resumen del análisis del entorno ocupacional indica que el sector financiero emplea un gran número de personal profesional y técnico de alta y media calificación, especializados en comercio y finanzas, técnicos y especialistas en tecnologías de la información.

Muchas funciones y ocupaciones nuevas implican también una mayor orientación o enfoque hacia la atención al cliente lo que implica vincular personal con niveles superiores de educación formal. La distinción entre los empleos administrativos, de *back-office* que hace algunos años no implicaban mucho contacto con el público y los empleos de dirección y área comercial llamados *front-office* que sí requieren una mayor interacción con los clientes se está desdibujando.

Se esperan profundos cambios en las estructuras organizacionales tradicionales del trabajo en los servicios de las entidades financieras de tal manera que se favorezca las funciones propias del área comercial, las funciones de contabilidad, análisis y tecnología de la información y las actividades de secretaría y de apoyo administrativo (*back-office*) tal como lo sostiene la OIT.<sup>56</sup>

Los avances del sector, la creación de nuevos y novedosos productos y servicios exigirán un número mayor de empleos más calificados, reflejando las nuevas exigencias para el personal de poseer profundos conocimientos financieros y de tecnología de la información. Esto conduce a que las instituciones financieras tendrán que reforzar de manera significativa las áreas de empleo en el nivel de apoyo logístico donde actualmente se llevan a cabo funciones clave como contabilidad financiera, elaboración de informes, control de cuentas, control de procesos, gestión de riesgo y contabilidad gerencial o de gestión. El empleo en esta área exigirá elevada calificación en tecnologías de la información y un conocimiento completo de los procesos financieros,

Los empleos directivos y comerciales requieren actualmente un dominio de marketing, venta directa y servicios de asesoramiento al cliente, además de un profundo conocimiento de productos financieros, habilidad para el trato con el público, incluyendo comunicación interpersonal y calificación en tecnología de la información. Estas características se seguirán manteniendo en los negocios futuros del sector financiero.

---

<sup>56</sup> Ponencia para debate en el Foro de Diálogo Mundial sobre el Impacto de la Crisis Financiera en los Trabajadores del Sector Financiero. Ginebra febrero de 2009.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Los tele-operadores, telemercaderistas y recepcionistas son cada vez más a menudo empleados vinculados a través de agencias temporales de empleo y tienen un alto grado de rotación. Además, un número cada vez mayor de instituciones financieras está subcontratando personal para esta área operativa o se está realizando bajo la modalidad de outsourcing.

Por otro lado, el sector financiero está demandando también en el nivel de supervisión directores ejecutivos, en su mayoría especialistas en finanzas, cuyo rol es similar al de los otros directores y gerentes en el resto de la economía. Los directores o gerentes de las sucursales bancarias cumplen también un rol comercial y tienen una estrecha comunicación con los clientes.

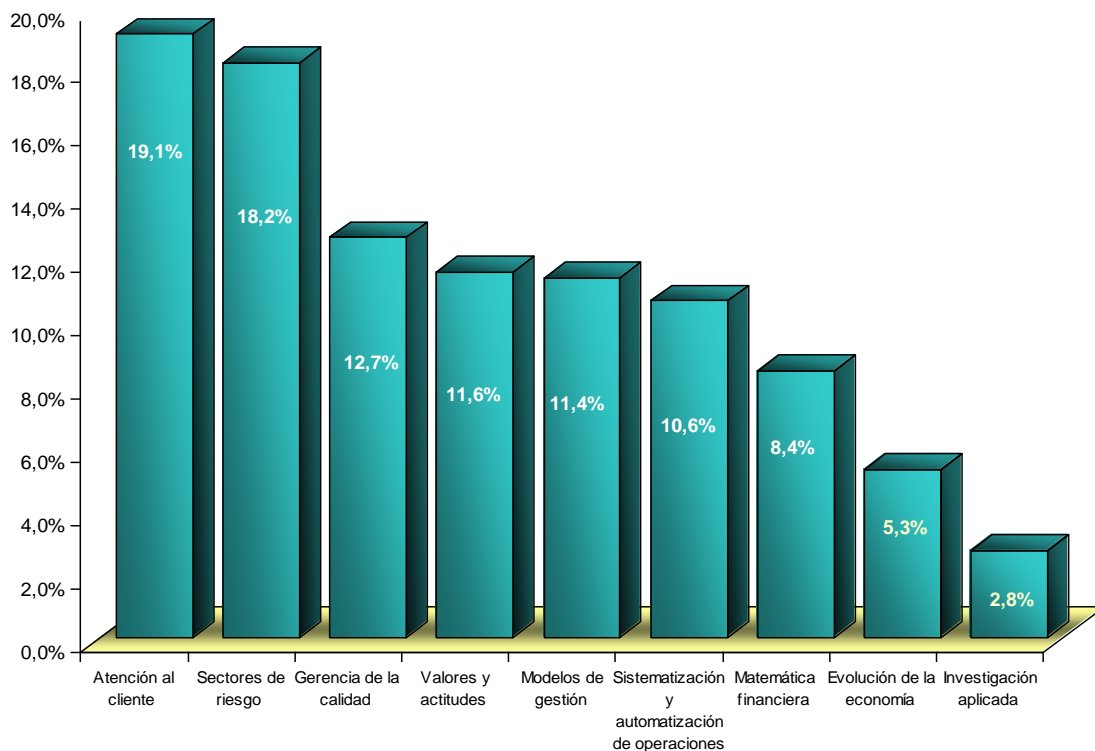
## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

### 3.2.4 Entorno Educativo

Desde el punto de vista de la demanda de capacitación del sector financiero y bajo la hipótesis que los temas atendidos corresponden a aquellas necesidades generadas por la misma entidad, se preparó un cuadro en donde se menciona el tema atendido y la instancia o entidad que imparte la capacitación.

Los temas de mayor interés donde se esta impartiendo capacitación en el sector financiero corresponde principalmente a la Atención al cliente (19,1%) y sectores de riesgo (18,2%). En un segundo orden de magnitud los temas de gerencia de calidad, valores y actitudes y modelos de gestión se sitúan en un orden del 12,7%, 11,6% y 11,4% respectivamente. La sistematización y automatización de operaciones junto con la matemática financiera se sitúan en el orden del 10,6% y 8,4% respectivamente. Por último se observan temas importantes para la formación integral como la evolución de la economía e investigación aplicada (5,3% y 2,8%). (Ver gráfica 28).

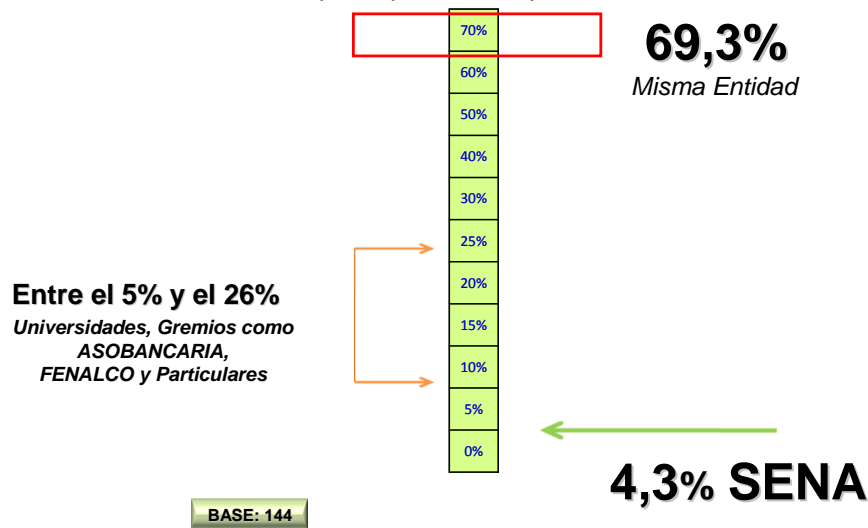
Gráfica 28 Temas de capacitación atendidos por las entidades del sector financiero



*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Las capacitaciones están siendo atendidas en su mayoría por la misma organización en un 69,3%, acudiendo a entidades externas como las Universidades, y los gremios como la ASOBANCARIA, FENALCO y otros particulares entre un 5 y 26%. El SENA está contribuyendo con un 4,3% en impartir la capacitación. (Ver gráfica 29)

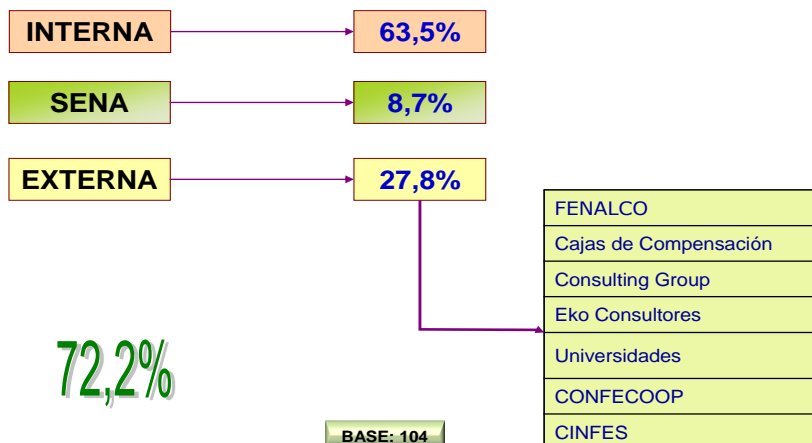
Gráfica 29 Instancias o instituciones que imparten la capacitación en las entidades del sector financiero



Una distribución del tipo de entidades que imparten la capacitación por algunos temas específicos de mayor relevancia se presenta a continuación:

Gráfica 29 A Instancias o instituciones que imparten la capacitación en las entidades del sector financiero

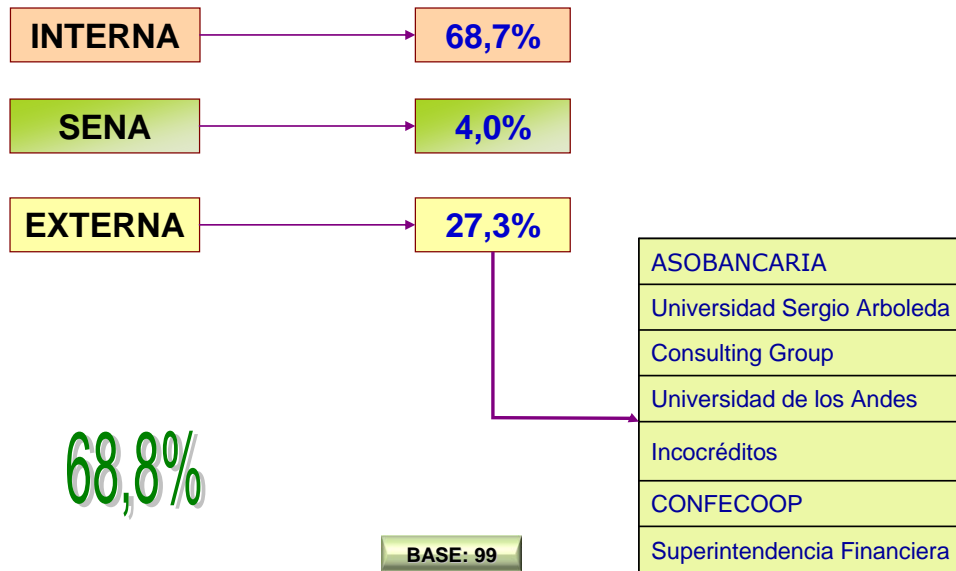
## ATENCIÓN AL CLIENTE



Estudio de Caracterización del Sector Financiero

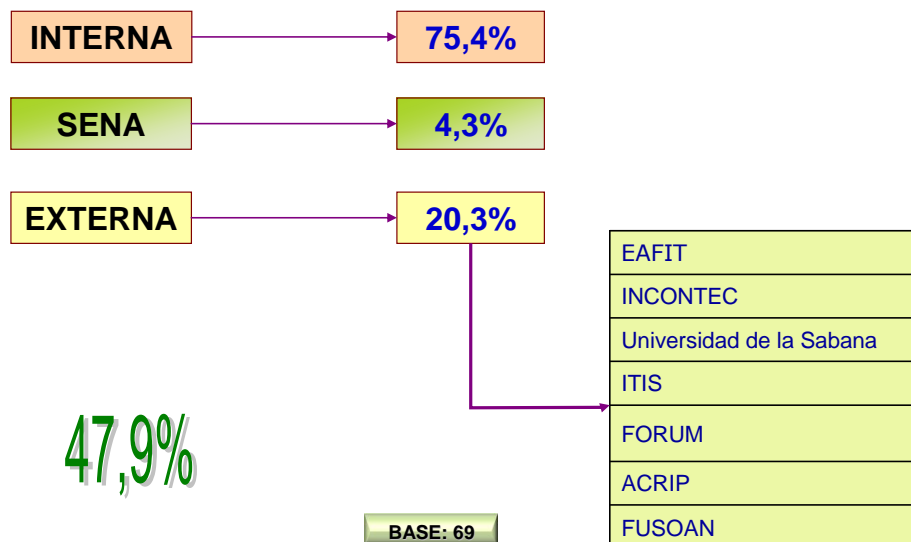
Gráfica 29 B Instancias o instituciones que imparten la capacitación en las entidades del sector financiero

# SECTORES DE RIESGO



Gráfica 29 C Instancias o instituciones que imparten la capacitación en las entidades del sector financiero

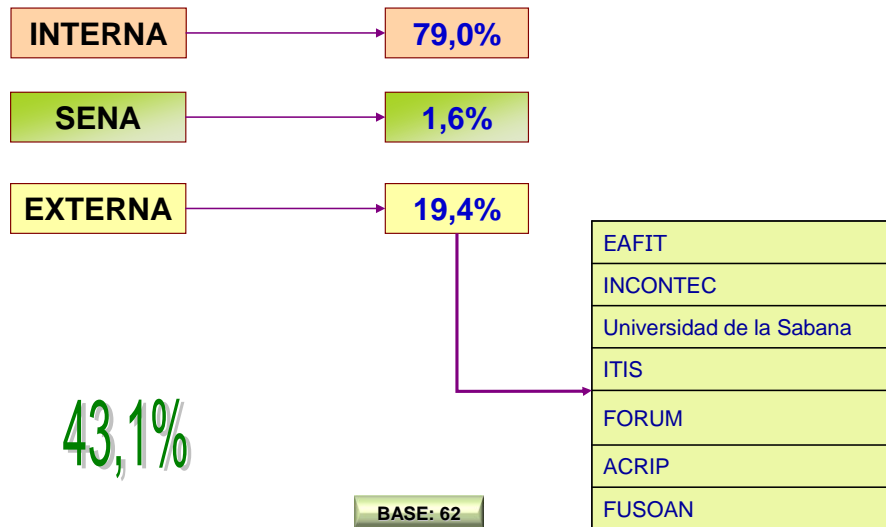
# GERENCIA DE LA CALIDAD



Estudio de Caracterización del Sector Financiero

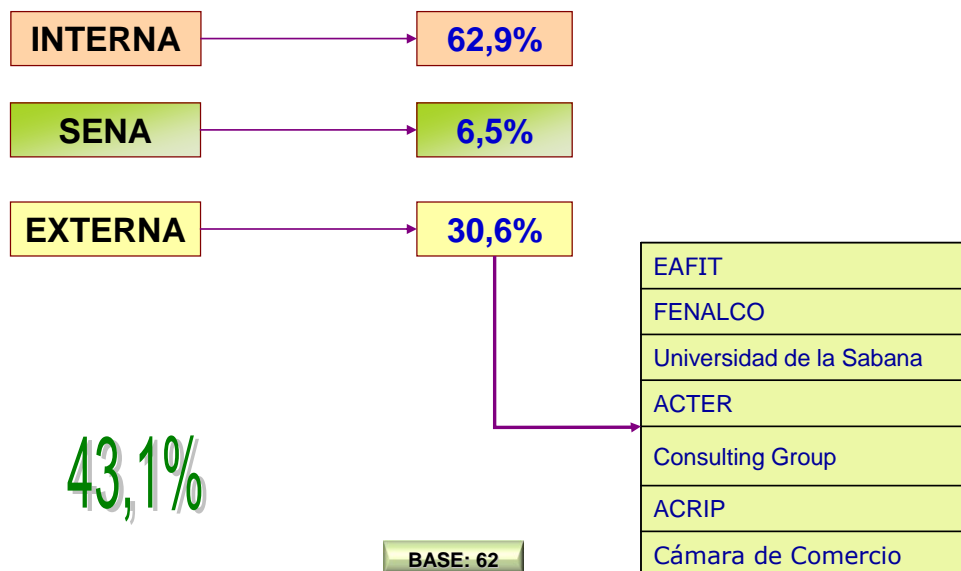
Gráfica 29 D Instancias o instituciones que imparten la capacitación en las entidades del sector financiero

# VALORES Y ACTITUDES



Gráfica 29 E Instancias o instituciones que imparten la capacitación en las entidades del sector financiero

# MODELOS DE GESTIÓN

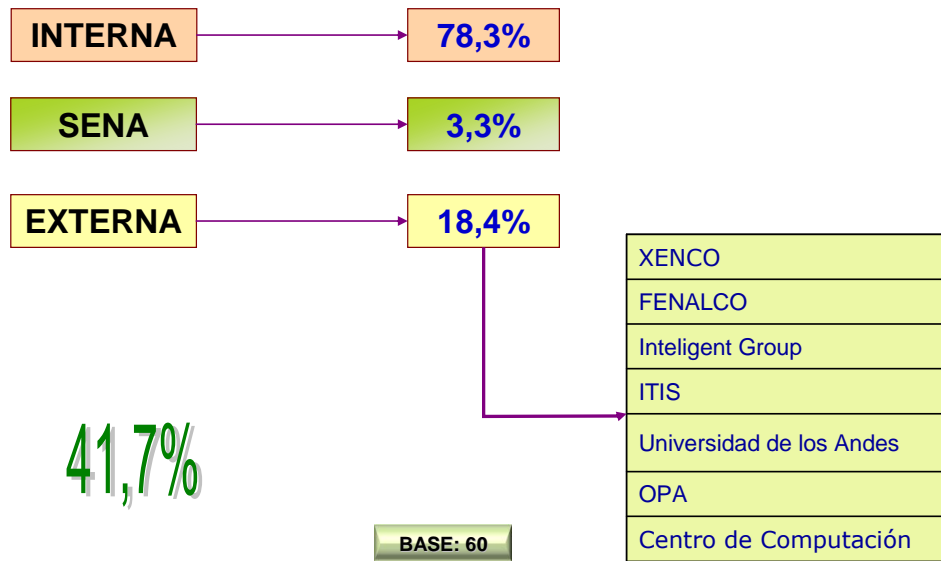




Estudio de Caracterización del Sector Financiero

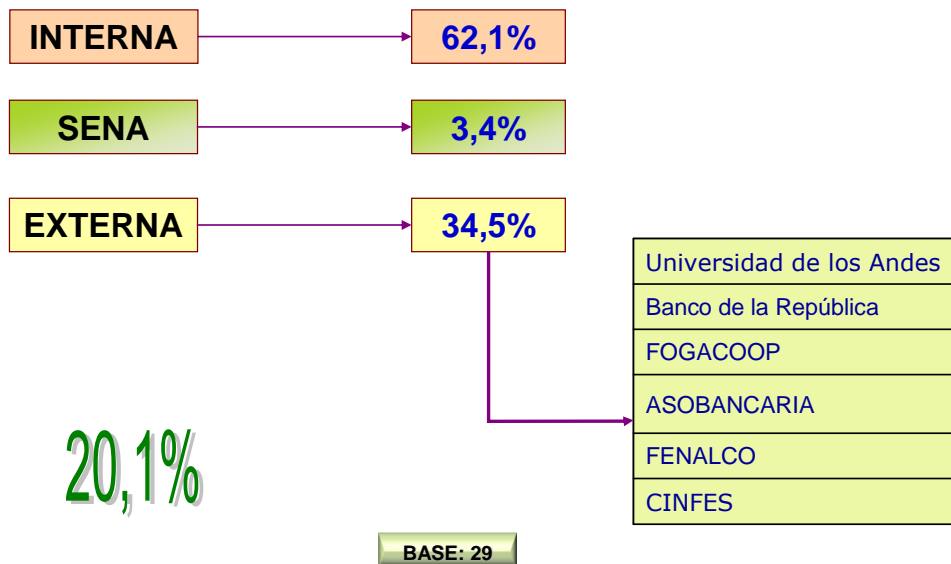
Gráfica 29 F Instancias o instituciones que imparten la capacitación en las entidades del sector financiero

# SISTEMATIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE OPERACIONES



Gráfica 29 G Instancias o instituciones que imparten la capacitación en las entidades del sector financiero

# EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA



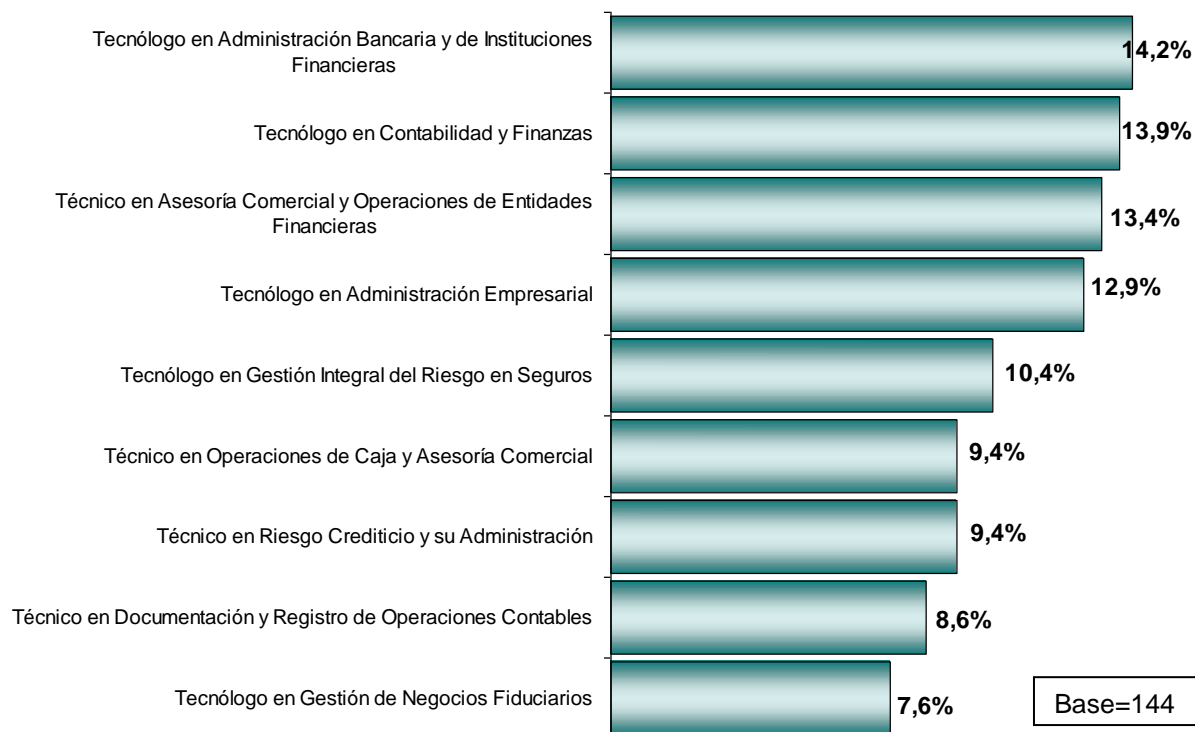


### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Con el fin de identificar situaciones críticas en la ocupación y en la formación, medir la expectativa y teniendo en cuenta los programas de formación técnica y tecnológica que actualmente brinda el SENA, se les preguntó a las entidades del sector financiero sobre cuáles son las ocupaciones u oficios en los cuales están interesadas para mejorar las competencias del talento humano en el sector.

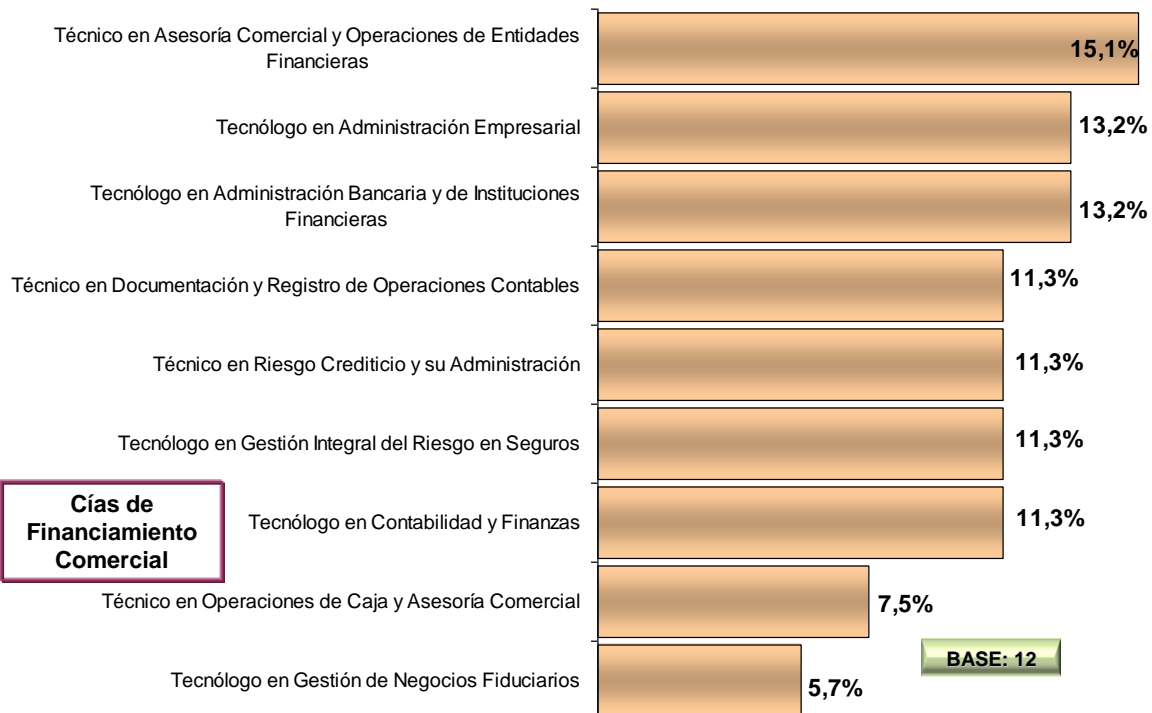
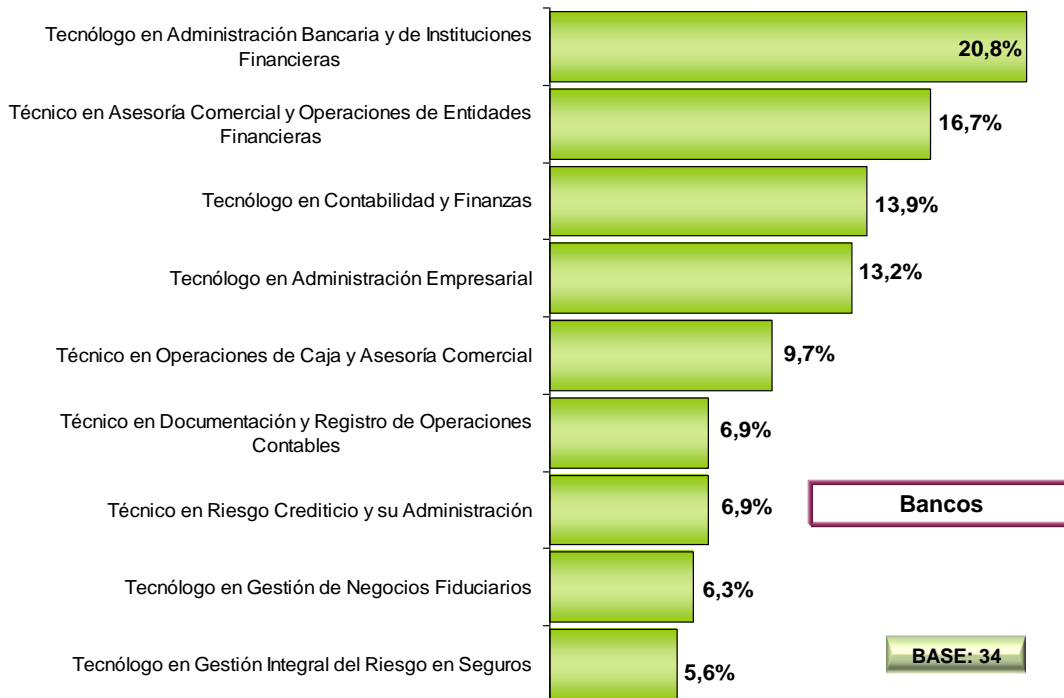
A continuación se muestran los resultados de las ocupaciones u oficios más nombrados por los entrevistados conforme a una tabla predefinida, en donde observaron el mayor interés en mejorar las competencias del talento humano en el sector. Los resultados hablan por sí mismos en la gráfica 30 que muestra el agregado global del sector y las gráficas siguientes que muestran los resultados por subsector financiero.

Gráfica 30 Programas de formación técnica y tecnológica que brinda el SENA en donde hay interés por mejorar las competencias del talento humano.



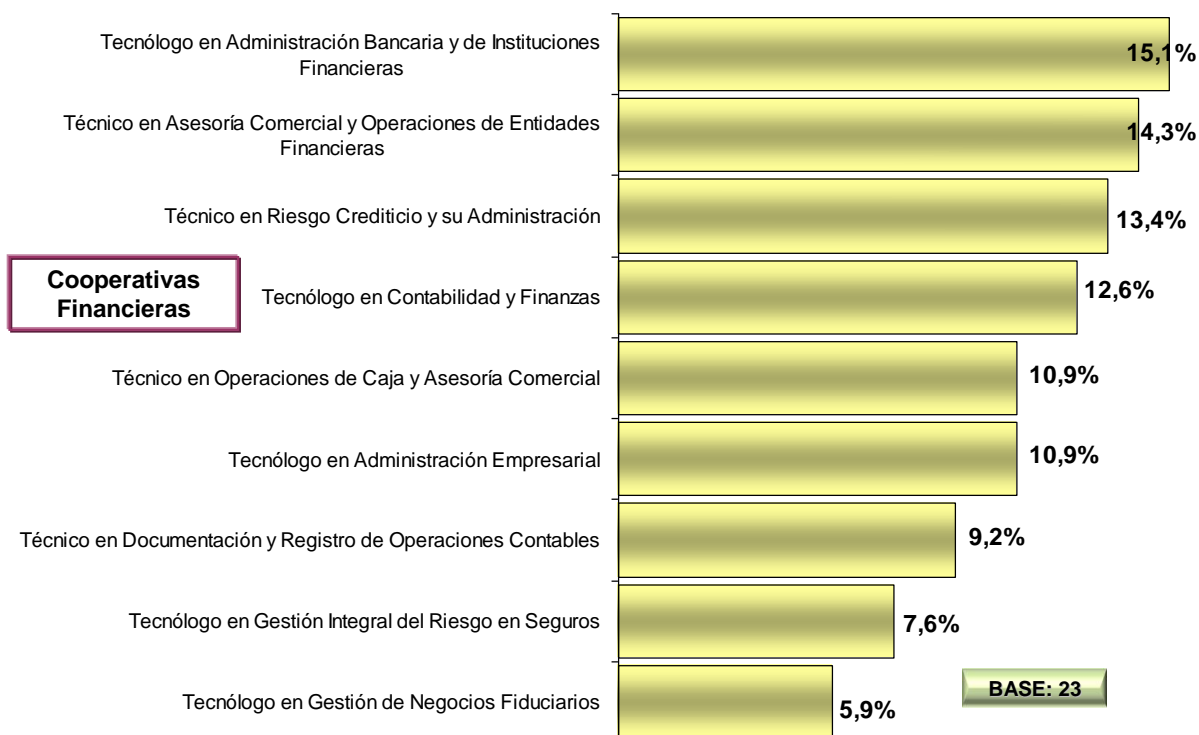
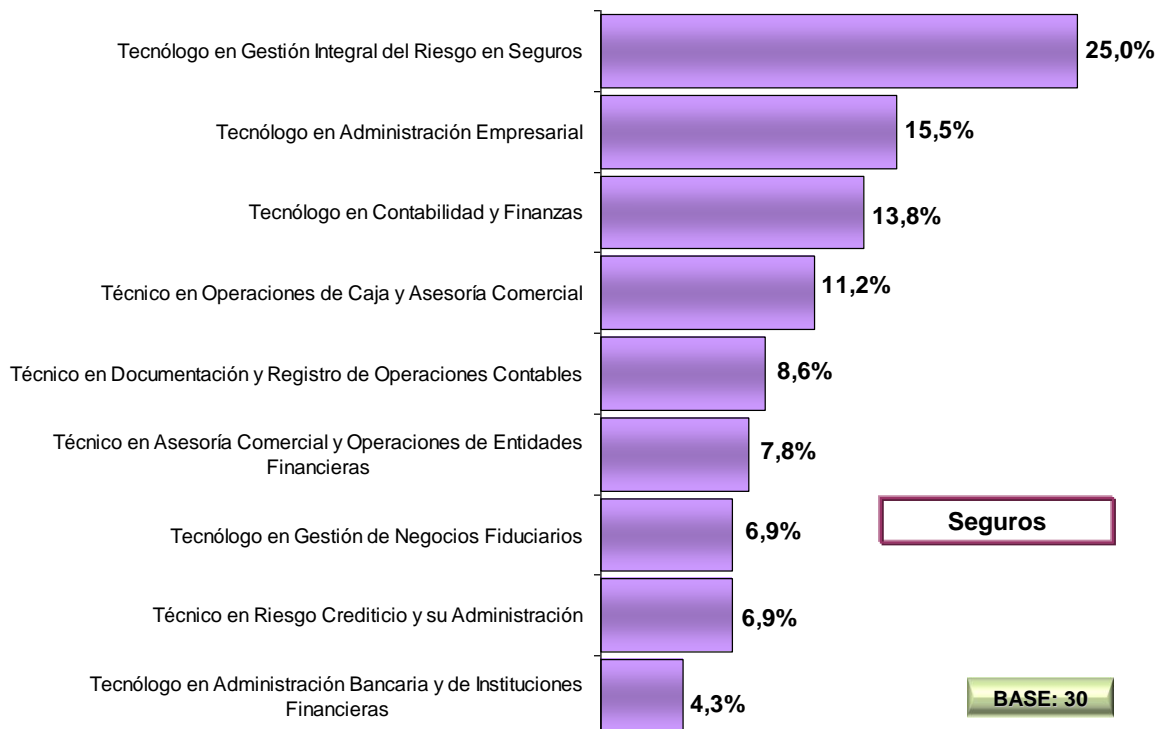


### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

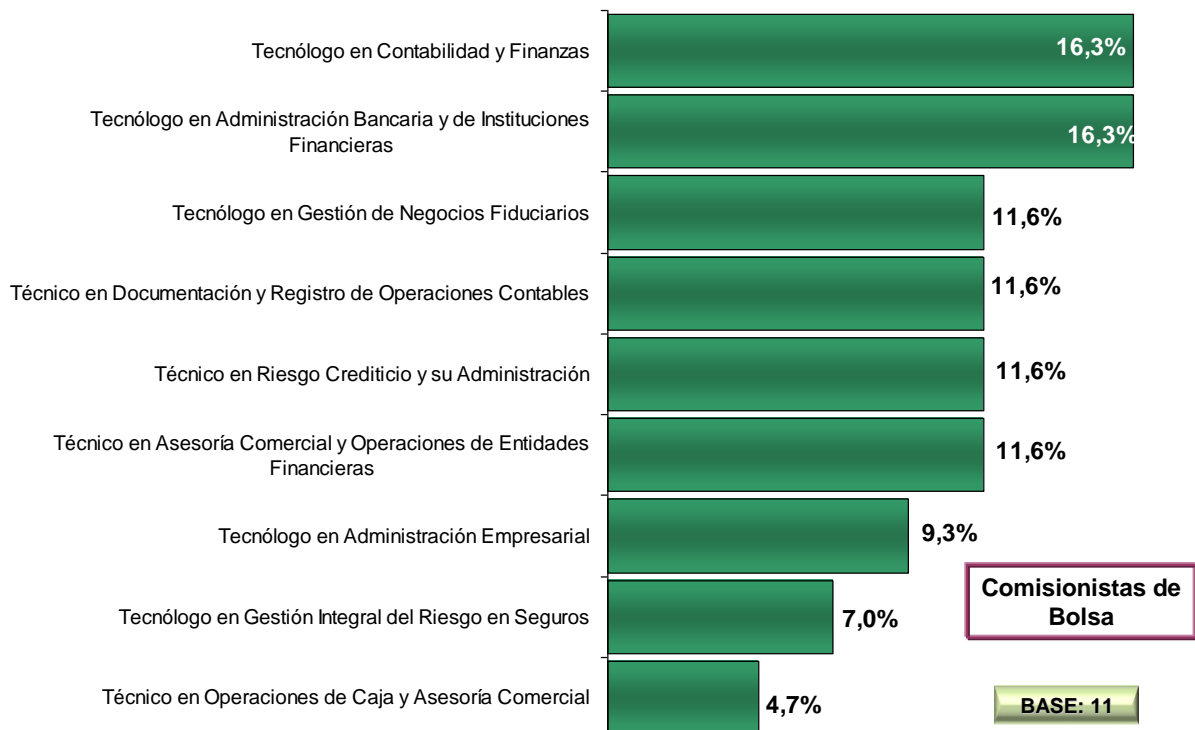
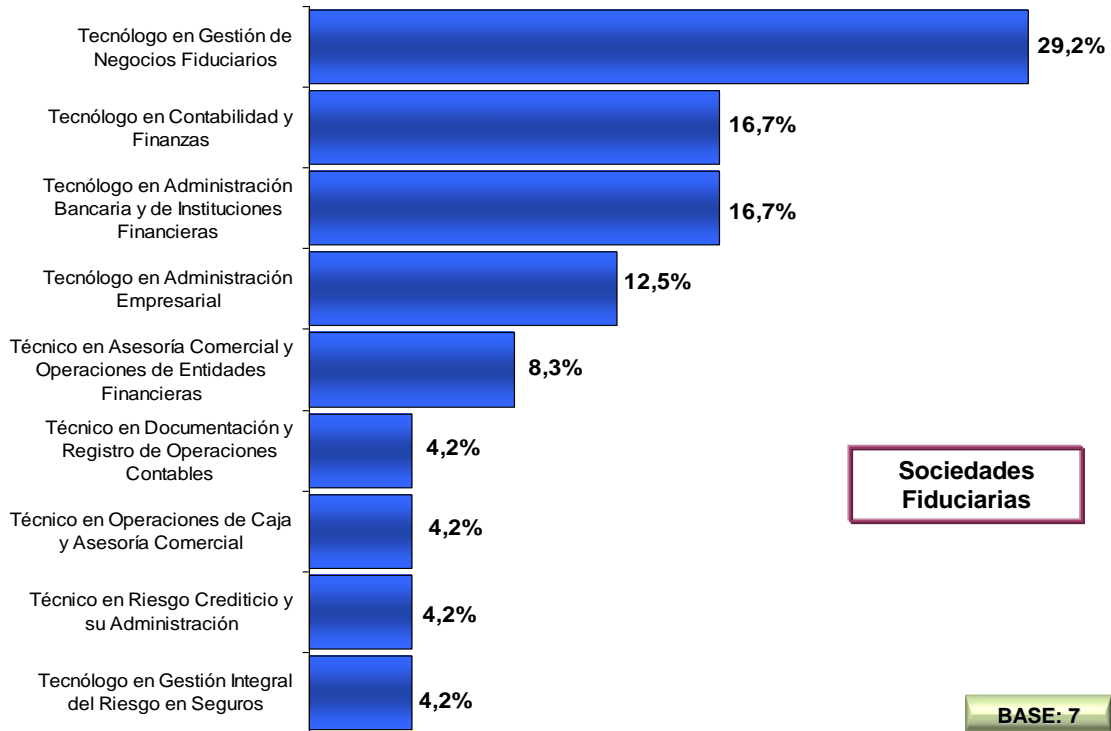




## Estudio de Caracterización del Sector Financiero



Estudio de Caracterización del Sector Financiero

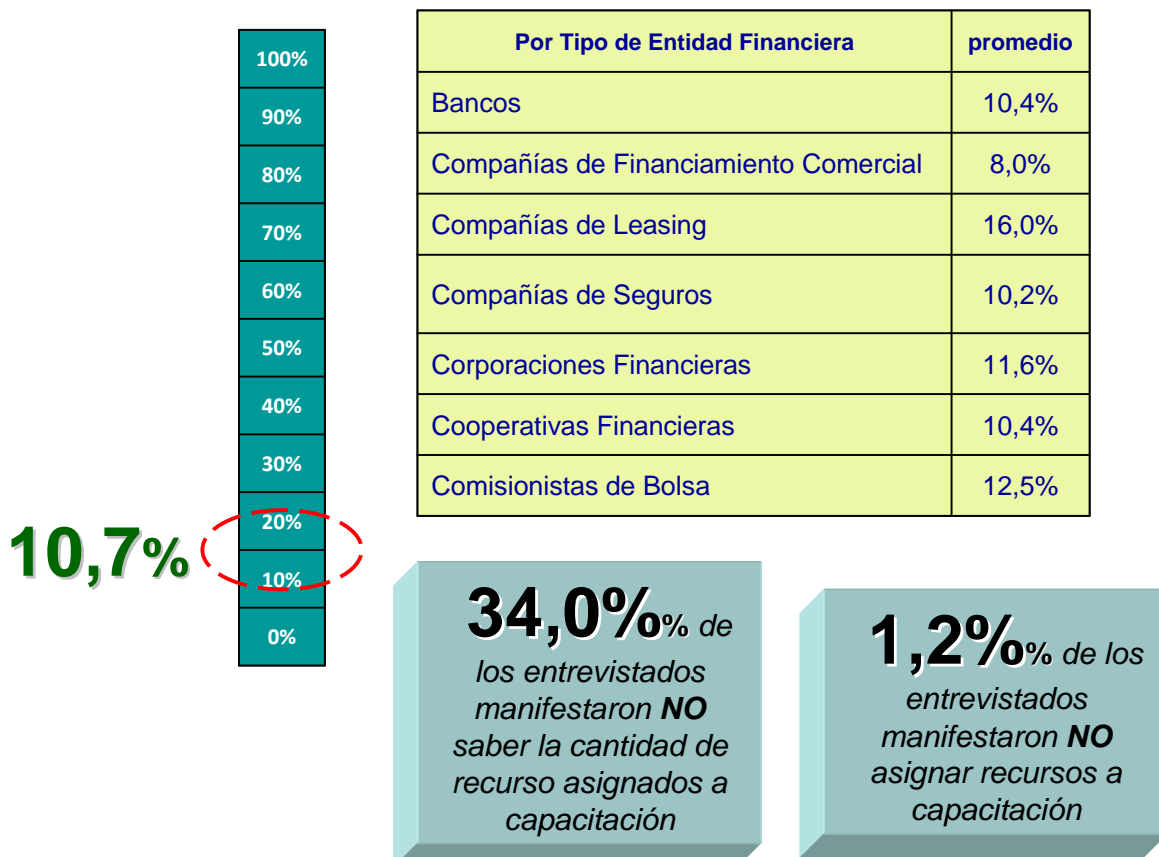


*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Uno de los temas obligados en el campo del mejoramiento continuo se refiere a la porción del presupuesto global que se orienta a los temas de capacitación de los colaboradores de las organizaciones. Incluso hay indicadores de eficiencia y de competencias que se miden a través de la cantidad de recursos destinados a la capacitación y formación continuada, muchas veces no formal, de los miembros de la organización.

En promedio las entidades del sector están asignando un 10,7% del presupuesto global a la capacitación. Al realizar un análisis por tipo de entidad financiera se observa que las compañías de leasing dedican una fracción más alta del promedio (16%) mientras que los comisionistas de bolsa y las corporaciones financieras asignan también una cantidad ligeramente mayor al promedio (12,5% y 11,6%). Los demás subsectores están asignando cifras cercanas al promedio y solamente en el caso de las compañías de financiamiento comercial se observa una asignación menor que el promedio (8%) (Ver gráfica 31).

Gráfica 31 Porcentaje de presupuesto asignado a la capacitación en el sector financiero





## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Hallazgos**

El sector financiero propende por mejorar la estabilidad laboral mediante la práctica de preocuparse por mantener a sus colaboradores en continua formación para promover su escalamiento en la organización. Esto se explica por la que las entidades del sector financiero generan una sana competencia en el ámbito laboral estimulando a sus colaboradores a formarse y capacitarse; y para ello, las mismas entidades financian o subsidian esos estudios de formación.

A pesar de todos los esfuerzos en adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, aún se encuentran estructuras organizacionales poco flexibles, esquemas funcionales y piramidales que no permiten un adecuado crecimiento del sector en términos de competitividad y eficiencia.

Las empresas del sector financiero se encuentran adoptando las mejores estrategias para aumentar su ventaja competitiva en el mercado. Es satisfactorio observar que combinan las tres mejores estrategias reconocidas mundialmente como las mejores para aumentar las ventajas competitivas. Estas estrategias son: Enfoque al Cliente, Eficiencia Operacional y Valor Agregado.



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **Conclusiones**

Quizá la conclusión más importante del presente estudio está referida al aspecto tecnológico. El uso del Internet es por supuesto y muy de lejos la principal herramienta tecnológica de que se vale el sector financiero no solo para captar sus clientes y realizar negocios, sino para soportar todas sus operaciones.

Es allí donde se considera que la tecnología de la información actualmente y a futuro será vital para todas las operaciones de las instituciones financieras, tanto en lo relativo a la administración de la relación con los clientes como en los procesos administrativos y operativos diarios. Por tanto, la tecnología de la información es clave para la investigación y desarrollo de nuevos productos, el diseño y gestión de bases de datos y la optimización de redes organizacionales.

Habilidades elevadas en tecnología de la información y un íntimo conocimiento de los procesos financieros se han convertido hoy en una calificación combinada esencial en muchos empleos de los servicios financieros. Esta industria también emplea a muchos economistas, matemáticos, actuarios, expertos en marketing y finanzas, analistas de investigación industrial y analistas y diseñadores de sistemas de tecnología de la información

Como en todos los sectores productivos, las entidades integrantes del sector financiero deben centrarse en proporcionar valor agregado, dar un mejor servicio al cliente y segmentar la calidad y la rapidez con que actualizan los contenidos en sus páginas Web si quieren incrementar sus posibilidades de éxito.

La elección de una entidad, la contratación de productos de ahorro o inversión y las nuevas y novedosas campañas de marketing han encontrado en Internet, adaptadas a los nuevos criterios de indexación de los buscadores y al papel dominante de las redes sociales, una fórmula mucho más productiva y eficiente para reducir los tiempos de dedicación para llegar a las oportunidades que se adaptan a los requerimientos exactos de la comunidad en general.





### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

En este sentido las entidades del sector financiero deberán orientar esfuerzos para que a través de las redes sociales continúen con los avances tecnológicos en procura de mantenerse en el mercado, captar nuevos clientes y conservar los actuales. Para nadie es un secreto que Las redes sociales en Internet han ganado su lugar de una manera vertiginosa convirtiéndose en promisorios negocios para empresas y en una oportunidad de realizar con un nuevo ordenamiento las tareas más comunes como tampoco podemos olvidar que las redes sociales se han transformado en la herramienta a través de la cual las marcas muestran al mundo sus nuevos productos y servicios.

El sistema financiero a nivel mundial comienza a encontrar en ellas su lugar a través del posicionamiento, donde, a través de la combinación entre la apertura de canales de comunicación y promoción de nuevas áreas de negocio con la actualización diaria de contenidos relevantes y de calidad en los blog especializados, se logra incrementar considerablemente el volumen de negocio.

Las nuevas tendencias del mercado están obligando a que las entidades del sector prefieran contratar los servicios de personal cuya formación está basada en el manejo de competencias requeridas para una actividad específica. El título de técnico es otorgado a quienes hayan cursado satisfactoriamente un programa de formación que busca que los aprendices adquieran competencias motrices y cognitivas, socio-afectivas y comunicativas para desarrollar actividades determinadas y solucionar problemas en un rango definido de áreas funcionales con respuestas predecibles; que comprendan y apliquen el proceso productivo, que utilicen instrumentos y técnicas definidas, que ejecuten operaciones para obtener resultados concretos y para responder por su propio trabajo.

La formación de técnicos y tecnólogos constituye la principal estrategia a través de la cual el SENA pretende alcanzar sus objetivos misionales. A través de este programa se formaron 48.123 jóvenes en 2003 y 249.654 en 2008. A este significativo incremento en la cobertura, contribuyeron, entre otros factores, la suscripción de convenios con Secretarías de Educación y la articulación con instituciones educativas en varios municipios<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> FEDESARROLLO Op. Cit.



### *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Estas afirmaciones o enunciados evidencian una oportunidad importante para el SENA que a futuro puede establecer convenios o fortalecer los vigentes si los tiene, con el sector financiero, constituyéndose en un aliado estratégico. El SENA podría convertirse para el sector financiero en el principal proveedor de personal con formación titulada que es una de las modalidades de la formación profesional integral que imparte el SENA, dirigida básicamente a desarrollar y fortalecer las competencias del recurso humano. Esto implica un trabajo más cercano entre el sector financiero y el SENA en donde a través de un análisis más profundo de los requerimientos y competencias, podrían derivarse nuevos programas de formación que se ajusten a las exigencias y tendencias tanto del sector como a las de la comunidad en general.





Estudio de Caracterización del Sector Financiero

**Anexo 1. Guía Entrevista a Profundidad.**

	<b>GUÍA CUALITATIVA: Caracterización Sector Financiero</b>	
	Fecha: 18/10/09	Estudio – 10916911

**Tiempo aproximado de entrevista: 60 minutos**

OBJETIVOS	GUÍA
<p><b>I. INTRODUCCIÓN Y CALENTAMIENTO</b></p> <p><i>5 minutos</i></p>	<p>Presentación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La empresa de investigación</li> <li>❖ La entrevistadora</li> <li>❖ La técnica               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Petición para poder grabar la entrevista</li> </ul> </li> <li>❖ El entrevistado:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa / Entidad</li> <li>- Nombre</li> <li>- Cargo</li> <li>- Profesión</li> <li>- Tipo de entrevistado:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Directivo de empresa financiera</li> <li>○ Gerente de recursos humanos de entidad financiera</li> <li>○ Directivo de empresa (pymes)</li> <li>○ Directivo de gremios financieros</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA EN LA ACTUALIDAD</b></p> <p>Identificar y precisar los atributos que caracterizan la empresa y su comportamiento en la categoría de negocio</p> <p><i>10 minutos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Características de la Organización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Descripción del organigrama (cargos, profesionales, técnicos etc.)</li> <li>➤ Niveles jerárquicos, áreas de trabajo, funciones, procesos, estilos de dirección y gestión, valores corporativos.</li> <li>➤ Descripción del portafolio de productos / servicios</li> <li>➤ Relación entre dependencias / sucursales / filiales</li> <li>➤ Infraestructura física y tecnológica</li> <li>➤ Distribución del personal por nivel de formación ( Postgrado, Universitario, Tecnólogo, Técnico, Auxiliares, etc.)</li> </ul> </li> <li>❖ <b>Percepción del entorno y proyección:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cual ha sido la forma actual de enfrentar el comportamiento del mercado.</li> <li>➤ Que se ha logrado y que falta por alcanzar.</li> </ul> </li> </ul>



### Estudio de Caracterización del Sector Financiero

	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Que se espera hacer en el mediano y largo plazo.</li><li>➤ Como ve la relación entre las competencias de los empleados y su nivel de formación.</li><li>➤ Niveles de deserción y rotación de empleados</li><li>➤ Motivos de retiro o incorporación de empleados</li></ul>
<b>III. TEMAS DEL SECTOR FINANCIERO</b>  Identificar la mezcla de las variables principales de la categoría.  <i>10 minutos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Cuales son para usted las tendencias de nuevos productos o servicios requeridos por el cliente que acude al mercado financiero para satisfacer sus necesidades financieras.</li><li>❖ Cuales son las nuevas tecnologías de información y aplicaciones para el manejo de la información financiera.</li><li>❖ Considera usted que las empresas están preparadas para estas nuevas exigencias del sector financiero</li></ul>
<b>IV. TEMAS DE PERFIL Y OCUPACIÓN</b>  <i>20 minutos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Cual es para usted el perfil del talento humano que requiere el sector financiero y la mejor forma de contratación por parte de las entidades financieras.</li><li>❖ ¿En su empresa se han identificado en los últimos años, nuevas ocupaciones, como consecuencia del desarrollo del mercado financiero?. Cuales.</li><li>❖ ¿Que necesidades de formación cree usted que requiere el sector financiero?.</li></ul>
<b>V. RELACION DEL SECTOR Y LOS PERFILES OCUPACIONALES</b>  <i>15 minutos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Analizar el impacto que representa la internacionalización de la economía y las exigencias del talento humano requerido para competir en el mercado financiero.</li><li>❖ Analizar el impacto de la tecnología en la prestación de los servicios financieros y en el trabajo de las personas que se desempeñan en el mercado financiero y de los clientes que las utilizan.</li><li>❖ Dígame, cuales son para usted, las características ideales de un profesional en el sector financiero, que tecnologías debe conocer y que habilidades debe desarrollar.</li></ul>

### AGRADECIMIENTO, ENTREGA DEL OBSEQUIO Y DEPEDIDA



Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Anexo 2. Formulario de Encuesta Estudio Cuantitativo.

	<b>CUESTIONARIO CUANTITATIVO: Caracterización Sector Financiero</b>	
	Fecha: 15/03/10	Estudio – 101000313

Buenos días, tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_ trabajo para la empresa de investigación de mercados Tempo Group S.A. y en este momento nos encontramos haciendo un estudio para el SENA cuyo objetivo es obtener información relacionada con el entorno organizacional, tecnológico y ocupacional que influye en el desempeño laboral del personal del sector financiero. Esta información proporcionará elementos de referencia para la elaboración de las competencias (conocimientos, habilidades, fortalezas, aptitudes y actitudes) que deben tener los empleados para responder de manera idónea a las necesidades del sector. Sus respuestas serán confidenciales y su manejo estará sujeto a fines exclusivamente estadísticos. No tendrá una duración mayor a 20 minutos. De antemano, le agradecemos su colaboración.

<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA – ENTORNO ORGANIZACIONAL</b>
--

P1. Su organización a mediano y largo plazo está en proceso de.. (única – inducida) **Muestre tarjeta 1**

Reducción	01
Expansión	02
Abandono de mercados extranjeros	03
Diversificación de productos	04
Integración Horizontal	05
Integración Vertical	06
Fusión	07
Incurción en el mercado extranjero	08
Alianza estratégica	09
Otra, cual?	10
No sabe , No responde	99

P2. De las siguientes, cuales son las principales estrategias que diferencian su entidad de las demás del mercado? **Presente Tarjeta 2 (Múltiple – Inducida)**

P3. Ahora por favor organice las estrategias que acaba de mencionar en orden de utilización por parte de su empresa, de tal manera que la número 1 será la más utilizada, la 2 un poco menos y así sucesivamente hasta llegar a la última que menos utiliza su empresa. **Escriba el orden en cuadro**

**P.3**

<b>P.2</b>		<b>P.3 Ranqueo Utilización</b>
Enfoque al cliente	01	
Eficiencia operacional	02	
Valor agregado	03	
Capacidad de cambio organizacional	04	
Mercadeo de servicios	05	
Innovación y uso de la tecnología	06	
Desarrollo de colaboradores	07	
Otro cual?		



*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

P4. De las siguientes, cuál es la característica predominante en la estructura organizacional de su empresa? **(única – inducida) Muestre tarjeta 3**

Por procesos	01
Funcional	02
Piramidal	03
Matricial	04
Por negocios	05
Otra, cual?	06
No sabe No responde	99

P5. Cuantas oficinas tiene su empresa con el siguiente número de empleados funcionarios. La suma de todas debe ser igual al total de oficinas con que cuenta su entidad a nivel nacional **(única – inducida) Muestre tarjeta 4**

P.5 Cantidad de Oficinas	
Menos de 10 funcionarios	
Entre 11 y 30 funcionarios	
Entre 31 y 60 funcionarios	
Entre 61 y 100 funcionarios	
Más de 100 funcionarios	
<b>TOTAL OFICINAS A NIVEL NAL.</b>	

P6. Por favor dígame el número actual de colaboradores, según su nivel de formación en cada categoría organizacional señalada **Muestre tarjeta 5 Escriba según el encuestado le vaya indicando**

Nivel de formación		Directivo	Alta gerencia	Gerencia Media	Nivel Operativo	Apoyo logístico - no misional (contabilidad, finanzas, contaduría)
01	Doctorado					
02	Maestría					
03	Especialización					
04	Profesional					
05	Tecnólogo					
06	Técnico					
07	Auxiliar					
	Otro, cual?					

P7. En una escala de 1 a 4 donde 1 significa Totalmente desnivelada y 4 significa Totalmente Nivelada, cómo puede decirme que es la relación entre las competencias de los colaboradores y su nivel de formación en general? **Muestre tarjeta 6,**

1	2	3	4
Totalmente desnivelada	Parcialmente desnivelada	Parcialmente nivelada	Totalmente Nivelada



*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

P8. En una escala de 1 a 4 donde 1 es Muy baja rotación y 5 es Muy alta rotación, en general cómo considera usted que es el nivel de rotación de colaboradores de su entidad? **Muestre tarjeta 7**

1	2	3	4	5
Muy baja rotación	Baja rotación	Rotación regular	Alta rotación	Muy alta rotación

P9. En general en qué nivel de su entidad hay mayor cantidad de rotación de personal? **Lea opciones, única Encierre en un círculo la mencionada.**

Directivo	01
Alta gerencia	02
Gerencia Media	03
Nivel Operativo	04
Apoyo logístico - no misional (contabilidad, finanzas, contaduría)	05
Otro, cual?	

**ENTORNO TECNOLÓGICO**

P10. Para cada una de las siguientes opciones tecnológicas, por favor señale el grado en el cual se encuentran implementadas en su entidad con base en la siguiente escala. **Lea opciones, muestre tarjeta 8**

Se descartó	No se ha considerado	Se está considerando	Está en desarrollo	Se encuentra en proceso de implementación	Se tiene implementado	No sabe No responde
1	2	3	4	5	6	99

P.10								
01	Internet	1	2	3	4	5	6	99
02	Correo electrónico	1	2	3	4	5	6	99
03	Call center / Audio respuesta	1	2	3	4	5	6	99
04	Consulta y actualizaciones de datos	1	2	3	4	5	6	99
05	Transacciones institucionales	1	2	3	4	5	6	99
06	Transacciones internacionales	1	2	3	4	5	6	99
07	Información centralizada	1	2	3	4	5	6	99
08	Intercambio electrónico información	1	2	3	4	5	6	99
09	Intranet	1	2	3	4	5	6	99
	Otro, cual?	1	2	3	4	5	6	99



*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

P11. Teniendo en cuenta las nuevas tendencias tecnológicas, cómo cree que estas afectarán a las instituciones financieras, en los próximos 5 años, con base en la siguiente tabla donde 1 significa que desaparece, 2 que evoluciona y 3 que no cambia? **Muestre tarjeta 9 – lea las opciones de tecnologías**

TECNOLOGÍAS		Desaparece	Evoluciona	No cambia
01	Internet	1	2	3
02	Correo electrónico	1	2	3
03	Call center / Audio respuesta	1	2	3
04	Consulta y actualizaciones de datos	1	2	3
05	Transacciones institucionales	1	2	3
06	Transacciones internacionales	1	2	3
07	Información centralizada	1	2	3
08	Intercambio electrónico información	1	2	3
09	Intranet	1	2	3
	Otra cuál?	1	2	3

P12. Ahora, por favor mencione los cargos que usted considera se verán afectados por los cambios tecnológicos y organizacionales.

a.	f.
b.	g.
c.	h.
d.	i.
e.	j.

P13. En una escala de 1 a 4 donde 1 significa Ningún impacto y 4 significa Mucho impacto, cómo califica el impacto que la tecnología tiene en su entidad en cuanto a: **Muestre tarjeta 10 – lea cada una de las opciones y califíquelas en el cuadro**

1	2	3	4	99
Ningún impacto	Poco Impacto	Algún Impacto	Mucho impacto	NS / NR

01	Racionalidad de los costos de inversión	1	2	3	4	99
02	Mejoramiento en la competitividad	1	2	3	4	99
03	Cambios en los perfiles ocupacionales	1	2	3	4	99
04	Mejor calidad en la atención al cliente	1	2	3	4	99
05	Disminución en el número de empleados	1	2	3	4	99
	Otro, cual?	1	2	3	4	99





## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

### ENTORNO OCUPACIONAL

P14. ¿Cuál es para usted el perfil del talento humano que requiere su entidad para hacer frente a los nuevos retos que enfrenta el sector financiero? **Espontánea – Múltiple**

Carrera tecnológica bancaria	01
Administración de empresas	02
Carrera relacionada con la banca	03
Carrera relacionada con los sistemas de inversión	04
Gusto por el sistema financiero Colombiano	05
Buen manejo de dinero / que tenga el don	06
Facilidad en el uso de sistemas de información	07
Experiencia mínima de un año en el sector financiero	08
Poseedor de competencias requeridas para el cargo al que aplica	09
Personas con potencial para formar	10
Otro, cual?	

P15. Aproximadamente, qué porcentaje de empleados hay en su entidad por tipo de vinculación?  
**Suma total debe ser de 100%**

	Porcentaje
A término indefinido	
A término fijo	
Por servicio temporal	
Por producto o labor contratada	
Outsourcing	
Otro, cual?	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

P16. De acuerdo con la estructura de su empresa, mencione los cargos que corresponden a las actividades de supervisión, operación, apoyo y comercial. **Muestre tarjeta 11 – escriba según le indique el encuestado**

P17. Ahora por favor indique las funciones más importantes que deben desempeñar para las ocupaciones o los cargos de actividades de supervisión, operación, apoyo y comercial que me acaba de mencionar. **Escribir las funciones en general para todos los cargos de cada actividad, en el cuadro de abajo**



Estudio de Caracterización del Sector Financiero

P.16 CARGOS		P.17 FUNCIONES
SUPERVISIÓN:	a.	
	b.	
	c.	
	d.	
	e.	
OPERACIÓN:	a.	
	b.	
	c.	
	d.	
	e.	
APOYO:	a.	
	b.	
	c.	
	d.	
	e.	
COMERCIAL:	a.	
	b.	
	c.	
	d.	
	e.	

P18. Cuáles son las carreras tecnológicas, técnicas y auxiliares más vinculadas por su entidad?  
**Inducida – Múltiple**

Administración bancaria	01
Administración comercial y finanzas	02
Contabilidad y finanzas	03
Recursos humanos	04
Sistemas	05
Seguros	06
Auxiliar bancario o contable	07
Administración de negocios	08
Mercadeo	09
Instituciones financieras	10
Banca	11
Otro, cual?	

P19. Cuáles ocupaciones y cargos nuevos se han identificado en su entidad en los últimos años, como consecuencia del desarrollo del mercado financiero?

a.	f.
b.	g.
c.	h.
d.	i.
e.	j.



*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

**ENTORNO EDUCATIVO**

P20. Cuáles son los principales temas de capacitación atendidos actualmente con los programas de capacitación y desarrollo que generan en su entidad? **Inducida – múltiple / muestre tarjeta 12**

P21. Qué tipo de institución (Interna o Externa) imparte las capacitaciones de \_\_\_\_ **Mencione cada uno de los temas de capacitación que haya mencionado en P.20 en su entidad? Si es el SENA encierre en un círculo la opción 02, si es otro, escriba cual en el cuadro**

P.21 PRINCIPALES TEMAS DE CAPACITACIÓN		P.21 INSTITUCIÓN		
		Interna	Externa	
			Sena	Otro, cual?
Sistematización y automatización de operaciones	01	01	02	
Atención al cliente	02	01	02	
Gerencia de la calidad	03	01	02	
Evolución de la economía	04	01	02	
Sectores de riesgo	05	01	02	
Matemática financiera	06	01	02	
Modelos de gestión	07	01	02	
Valores y actitudes	08	01	02	
Investigación aplicada	09	01	02	
Otro, cuál?		01	02	

P22. Teniendo en mente los temas de los programas de formación profesional que actualmente brinda el SENA, dígame por favor cuáles son los temas de formación profesional en los cuales está interesada su entidad, para mejorar las competencias del talento humano. **Enc: lea el listado de los programas de formación profesional del SENA Muestre tarjeta 13**

P23. Por favor ahora ordene los temas que mencionó, según la importancia que tienen para su entidad, de tal forma que el número 1 será el objetivo más importante para su entidad, el número 2 será el segundo y así sucesivamente **Escriba los números en el espacio del cuadro de abajo**

P.22		P.23 RANKEO
1	Tecnólogo en Gestión Integral del Riesgo en Seguros	
2	Tecnólogo en Administración Bancaria y de Instituciones Financieras	
3	Tecnólogo en Gestión de Negocios Fiduciarios	
4	Tecnólogo en Contabilidad y Finanzas	
5	Técnico en Documentación y Registro de Operaciones Contables	
6	Técnico en Operaciones de Caja y Asesoría Comercial	
7	Técnico en Asesoría Comercial y Operaciones de Entidades Financieras	
8	Tecnólogo en Administración Empresarial	
9	Técnico en Riesgo Crediticio y su Administración	



*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

P24. Cuál es el porcentaje del presupuesto general que su entidad asigna para la capacitación y desarrollo del personal en un año fiscal corriente?

%
---


<b>DATOS DEL ENTREVISTADO (LLENAR AL FINAL DE LA ENCUESTA)</b>	
Nombre de la entidad: _____ financiera: _____	Tipo de entidad _____
Ciudad: _____	Fecha (D/M/A): _____
Nombre del entrevistado: _____	Número telefónico _____
Cargo del entrevistado: _____ Entrevistado: _____	Profesión _____
Hora inicio (militar): _____	Hora fin (militar): _____

<b>DATOS DEL ENCUESTADOR (LLENAR AL FINAL DE LA ENCUESTA)</b>	
Encuestador: _____	Código: _____
Coordinador: _____	Código: _____
Supervisor: _____	Código: _____
Fecha (D/M/A): _____	Calidad: _____
Digitador: _____	

**AGRADEZCA, ENTREGUE OBSEQUIO Y TERMINE ☺**



**Anexo 3. Entorno Económico - Cifras del sector Financiero.**

  
Superintendencia Financiera  
de Colombia

**COMUNICADO  
DE PRENSA**

**Julio de 2010**

En este informe se registran los principales resultados de las entidades del sector financiero consolidado al cierre de julio de 2010, basado en la información reportada por las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia con corte al 18 de agosto de 2010. Las cifras son preliminares y están sujetas a verificación.

Publicado el 01 de septiembre de 2010.



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **SÍNTESIS DEL MES DE JULIO DE 2010**

**Resultados.** Las utilidades del sistema financiero y los fondos administrados se ubicaron en \$18.00 billones (b) al cierre de julio. De este resultado, \$5.31 b corresponden a las entidades vigiladas y \$12.69 b a los fondos administrados. Dentro de los resultados, se destacan los alcanzados por los Establecimientos de Crédito (EC), y se explican, en su mayor parte, por los ingresos percibidos por concepto de colocación de cartera (57.20%), impulsados a su vez, en el dinamismo de los desembolsos de los últimos meses. Por su parte, los Fondos de Pensiones Obligatorias (FPO) alcanzaron los resultados más representativos de los recursos administrados por las entidades vigiladas, al ubicarse en \$8.42 b.

**Activo.** En julio de 2010, los activos del sistema financiero y los fondos administrados por las entidades vigiladas se ubicaron en \$592.67 b, monto que corresponde a un crecimiento nominal anual de 11.91%. Este comportamiento obedece, principalmente, al incremento en el nivel de inversiones y la evolución de la cartera, los cuales reportaron tasas de crecimiento anuales de 18.31% y 6.74%, respectivamente. En lo corrido del año, los mayores incrementos nominales en el valor de los activos fueron registrados por las sociedades que administran recursos de terceros y sus respectivos fondos.

**Inversiones.** Entre junio y julio de 2010 el portafolio de inversiones del sistema financiero aumentó \$9.54 b, alcanzando al cierre del mes \$299.91 b. Este valor corresponde a un crecimiento nominal anual de 18.31%. En lo corrido del año, los mayores incrementos en el valor del portafolio de inversiones han sido registrados por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) con sus fondos administrados (12.51%) y los EC (11.89%), lo que les ha permitido aumentar su participación en el total del portafolio del sistema. Por su parte, frente a la composición del portafolio del sistema observada al cierre del año anterior, tanto los títulos de deuda pública interna como las acciones han incrementado su participación en 1.74 y 1.07 pp, ubicándose en julio de 2010 en 43.24% y 18.62%, respectivamente.

**Crédito.** Desde noviembre de 2009, se presenta una tendencia ascendente en la tasa de crecimiento anual de la cartera total. En julio, el ritmo de incremento anual de la cartera vencida total modificó su tendencia de desaceleración, la cual se venía observando desde marzo de 2008. Adicionalmente, la tasa de interés de colocación ponderada total presentó un leve incremento frente al mes anterior.

**Depósitos.** En julio de 2010, el total de depósitos y exigibilidades de los EC se ubicó en \$158.82 b, registrando así una tasa de crecimiento nominal anual de 4.68%. Es importante resaltar que desde inicios de 2009 y hasta marzo de 2010, fue notoria la recomposición de los depósitos y exigibilidades, mediante la cual se sustituyeron CDT por depósitos a la vista. Sin embargo, esta tendencia se ha venido modificando desde abril de 2010, período a partir del cual los CDT han registrado una mayor dinámica en su ritmo de crecimiento anual.

**Solvencia.** En julio, la solvencia promedio de los EC se ubicó en 15.87%, superior en 79 pb a la registrada un año atrás. Este comportamiento ha sido impulsado por el incremento del patrimonio técnico de los EC, que entre julio de 2009 y 2010 aumentó 17.52%. Al cierre de julio, éste se ubicó en \$33.01 b, de los cuales \$24.48 b corresponden a patrimonio básico y \$8.52 b a patrimonio adicional.



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

**Mercados.** En julio, diversos factores (entre ellos los resultados favorables de las pruebas de *stress* al sistema financiero europeo<sup>58</sup>) generaron optimismo en los mercados financieros internacionales, propiciando importantes valorizaciones. Lo anterior se reflejó en el buen comportamiento de los mercados accionarios y de deuda. En el ámbito local, el Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia (IGBC) presentó en julio un incremento mensual de 5.99%. Por su parte, la Tasa de Cambio Representativa del Mercado (TCRM) continuó con la tendencia revaluacionista que se observa desde mayo de 2010. A finales del mes, la TCRM se situó en \$1,842.79, mostrando una apreciación de 3.84% frente al corte de junio pasado y de 9.85% en relación con la tasa de cierre del año anterior. La Junta Directiva del Banco de la República decidió mantener inalterada la tasa de referencia en 3.0% en su reunión del 23 de julio, argumentando su decisión en la dinámica de la economía global y en las favorables perspectivas de crecimiento para Colombia en 2010<sup>59</sup>. En el caso del mercado de renta fija, el segundo semestre del año comenzó con importantes valorizaciones en los títulos de deuda pública de la Nación (TES).

---

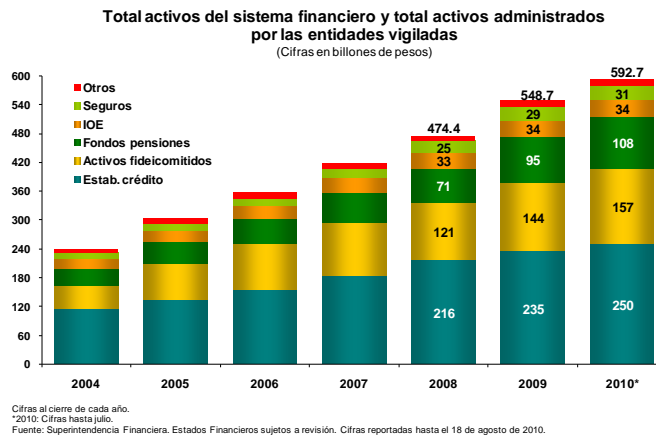
<sup>58</sup> El pasado 23 de julio, el Comité Europeo de Supervisores Bancarios informó que de los 91 bancos evaluados, 7 instituciones no superaron la prueba, al no alcanzar el nivel de *Tier 1* requerido ante eventuales crisis futuras.

<sup>59</sup> Banco de la República. Minutas de la reunión de la Junta Directiva del 23 de julio de 2010.

## RESULTADOS CONSOLIDADOS A JULIO DE 2010

### Activos

Gráfica 1



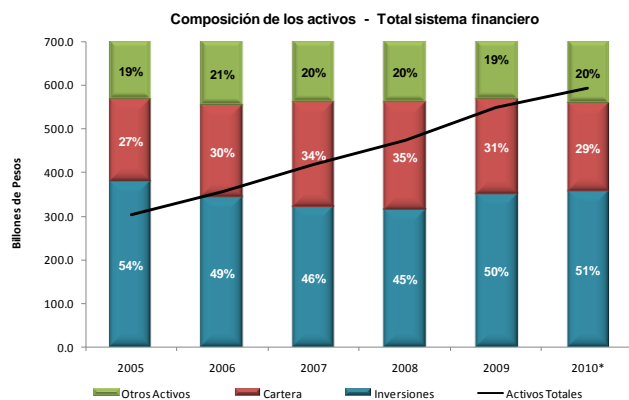
En julio de 2010, los activos del sistema financiero y los fondos administrados por las entidades vigiladas se ubicaron en \$592.67 b, monto que refleja un crecimiento nominal anual de 11.91% (Gráfica 1). Este comportamiento se explica, principalmente, por el incremento en el nivel de inversiones y la evolución de la cartera, que a julio de 2010 reportaron ritmos de crecimiento nominales anuales de 18.31% y 6.74%, respectivamente. El mayor dinamismo registrado por las inversiones ha permitido que incrementen su

participación dentro del activo total, pasando de representar el 50.00% en diciembre de 2009 a 50.60% en julio de 2010 (Gráfica 2). No obstante, también es importante resaltar que la cartera viene presentando una reactivación en su ritmo de crecimiento anual desde finales del año anterior.

Gráfica 2

En los primeros siete meses del año, los mayores incrementos nominales en el valor de los activos fueron registrados por las sociedades que administran recursos de terceros y sus respectivos fondos. En particular, se destaca el incremento observado para los fondos de pensiones y cesantías (13.13%) y los fideicomisos administrados por las sociedades fiduciarias (9.06%).

A su vez, al analizar la participación por tipo de intermediario en el total de activos, se destacan los EC (42.26%), las Sociedades Fiduciarias con sus fideicomisos (26.44%) y las AFPs con los fondos que administran (18.20%).





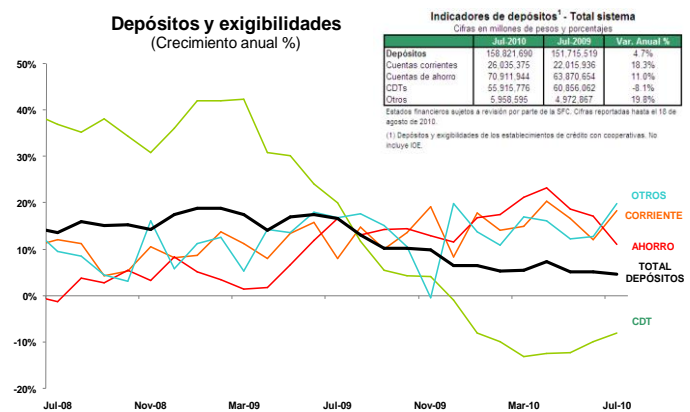
## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

### Depósitos

En julio de 2010, el total de depósitos y exigibilidades de los EC se ubicó en \$158.82 b, al registrar una tasa de crecimiento nominal anual de 4.68%. Frente al ritmo de incremento anual registrado en diciembre de 2009 (6.44%), las captaciones redujeron su tasa de crecimiento en 1.75 puntos porcentuales (pp). Este comportamiento obedece principalmente, a las menores tasas de captación de la economía, que implican una reducción de la rentabilidad de los depósitos.

Por otro lado, desde inicios de 2009 y hasta marzo de 2010, fue notoria la recomposición de los depósitos y exigibilidades realizada por los agentes, al sustituir CDT por depósitos a la vista. No obstante, esta tendencia se ha venido modificando desde abril de 2010, momento a partir del cual los CDT han registrado una mayor dinámica en su ritmo de crecimiento anual, que pasó de -13.14% en marzo de 2010 a -8.12% en julio (Gráfica 3).

Gráfica 3

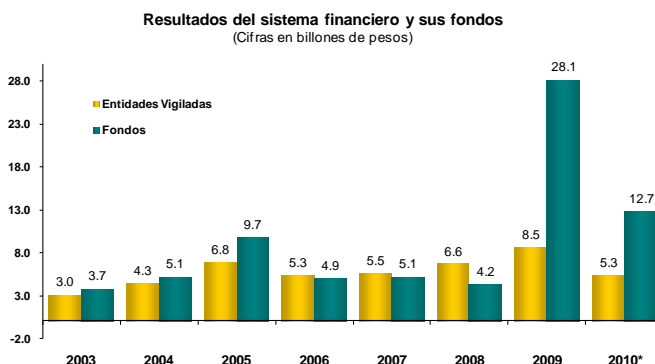


Nota: Datos hasta julio 2010. Establecimientos de crédito con cooperativas. No incluye IOE.  
Fuente: Superintendencia Financiera. Estados financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

### Resultados consolidados

Entre enero y julio de 2010 las utilidades del sistema financiero y los fondos administrados se ubicaron en \$18.00 b. De este resultado, las entidades vigiladas y los fondos administrados participaron con \$5.31 b y \$12.69 b, respectivamente.

Gráfica 4



Estados Financieros al cierre de cada año.  
\*2010: Resultados acumulados a julio.  
Fuente: Superintendencia Financiera. Estados Financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

En el caso de las entidades vigiladas, se destacan los resultados alcanzados por los EC, que se explican en su mayoría por los ingresos percibidos por concepto de colocación de cartera (57.20%), impulsados en el dinamismo de los desembolsos de los últimos meses. De otro lado los ingresos por valoración de inversiones representaron el 14.23% del total de ingresos a julio de 2010.

Por su parte, de los recursos administrados por las entidades vigiladas, los Fondos de Pensiones Obligatorias (FPO) alcanzaron los resultados más representativos, al ubicarse en \$8.42 b. Este resultado corresponde, principalmente, a la valoración de las inversiones realizadas en títulos de deuda pública interna (33.20%) y



## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

acciones (40.90%), instrumentos que representan en su orden el 38.27% y 33.29% del total del portafolio de inversiones de los FPO.

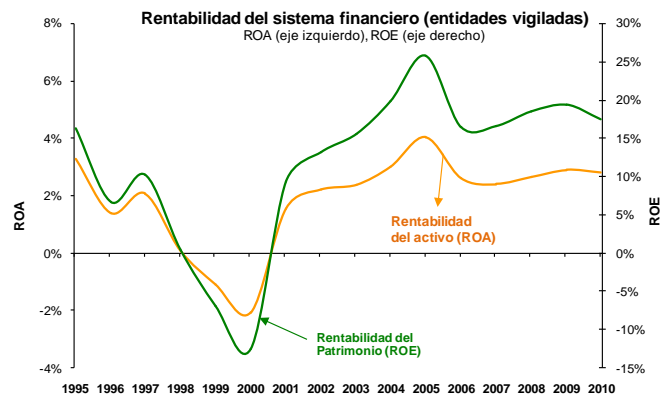
Vale la pena resaltar que sólo los resultados de los EC y de las carteras colectivas administradas por sociedades comisionistas de bolsa de valores superaron los obtenidos en igual periodo del año anterior.

### Rentabilidad

En el mes bajo análisis los indicadores ROA y ROE disminuyeron para la mayoría de intermediarios financieros y fondos administrados, frente a los niveles alcanzados en julio de 2009. Lo anterior es consecuencia del monto de utilidades alcanzado durante lo corrido de 2010 (\$18.00 b), que resulta menor al registrado en igual periodo del año anterior (\$21.59 b).

Frente a julio de 2009, las mayores reducciones en los niveles de estos indicadores fueron registradas por las AFP y sus recursos administrados.

Gráfica 5



Nota: Datos corresponden a julio de cada año hasta 2010. Incluye las sociedades administradoras. Fuente: Superintendencia Financiera. Estados Financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

Por su parte, para los EC, la relación entre la utilidad y el activo (ROA) aumentó 10 puntos básicos (pb) durante el año, ubicándose al cierre de julio de 2010 en 2.46%. A su vez, la razón de la utilidad y el patrimonio (ROE) disminuyó 39 pb pasando de 18.42% a 18.03% en igual periodo, lo que se explica por el importante fortalecimiento patrimonial del último año.

### Solvencia <sup>60</sup>

A julio de 2010 la solvencia promedio de los EC se ubicó en 15.87%, superando el nivel alcanzado doce meses atrás (15.08%); el observado el mes anterior (15.00%); y el nivel mínimo regulatorio (9.00%).

<sup>60</sup> En el capítulo XIII-I de la Circular Básica Contable y Financiera de la SFC se establece la solvencia como:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{PT}}{\text{APR} + \left(\frac{100}{9} \text{RM}\right)}$$

donde PT es el patrimonio técnico del establecimiento, APR son los activos ponderados por riesgo de contraparte y RM es el riesgo de mercado (VeR) que sólo tiene en cuenta los títulos negociables o disponibles para la venta.

## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 6



Nota: Datos corresponden a julio de cada año hasta 2010. Establecimientos de crédito con cooperativas, sin IOE. Fuente: Superintendencia Financiera. Estados financieros sujetos a revisión por la SFC.

Este comportamiento ha sido impulsado por el incremento del patrimonio técnico de los EC, que entre julio de 2009 y 2010 aumentó 17.52%. Al cierre de julio éste se ubicó en \$33.01 b, de los cuales \$24.48 b corresponden a patrimonio básico y \$8.52 b a patrimonio adicional. Vale la pena destacar que el nivel actual del patrimonio técnico refleja que las entidades tienen una mayor capacidad para responder frente a pérdidas no esperadas en el desarrollo de su actividad.

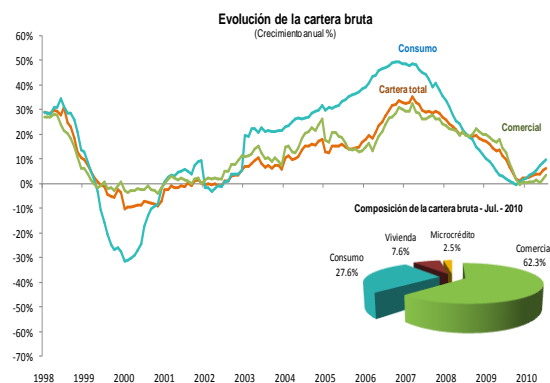
El mayor nivel de recursos propios <sup>61</sup> reportado por los EC durante el año más reciente (al registrar una variación anual de 17.58% y ubicarse al cierre de julio de 2010 en \$35.21 b), se explica en primer lugar en el crecimiento del superávit<sup>62</sup> (24.64%), y en segunda instancia, en el incremento de las reservas y fondos de destinación específica (20.22%).

## RIESGOS DEL SISTEMA FINANCIERO JULIO 2010

### Riesgo de Crédito

#### Evolución de la cartera (saldo y dinámica de crecimiento)

Gráfica 7



Nota: Datos hasta julio de 2010. Cartera y operaciones de leasing de los establecimientos de crédito con cooperativas. No incluye IOE. Fuente: Superintendencia Financiera. Estados financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

#### Saldo bruto

- *Frente a junio de 2010:* Se presentó un incremento de la cartera total de \$1.29 b (pasó de \$158.08 b a \$159.37 b), incluyendo operaciones de leasing, tendencia que se registró en todas las modalidades, con excepción de la cartera hipotecaria.

- *Con respecto a julio de 2009:* Se registró un incremento del saldo bruto total de \$9.69 b (al pasar de \$149.68 b a \$159.37 b), comportamiento que se observó en todos los portafolios.

<sup>61</sup> Recursos propios entendidos como el patrimonio contable de las entidades.

<sup>62</sup> Explicado principalmente por las ganancias acumuladas no realizadas de inversiones disponibles para la venta.



## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

### Tasa de crecimiento del saldo bruto

Desde noviembre de 2009, se presenta una tendencia ascendente en la tasa de crecimiento anual de la cartera total. Las mayores tasas de crecimiento anual se observaron en los portafolios de vivienda y de microcrédito. En el caso de la cartera hipotecaria, como ya se ha mencionado, este comportamiento se debe principalmente al subsidio de cobertura de tasa de interés promovido por el Gobierno desde abril de 2009 y cuyos créditos elegibles tienen plazo para ser desembolsados hasta diciembre de 2011.

Por su parte, los incrementos anuales del microcrédito siguen siendo importantes (10.28% en julio de 2010), pero desde el año pasado exhiben una marcada desaceleración, la cual obedece a los cambios normativos<sup>63</sup> y de mercado que se presentaron durante 2008 en esta modalidad.

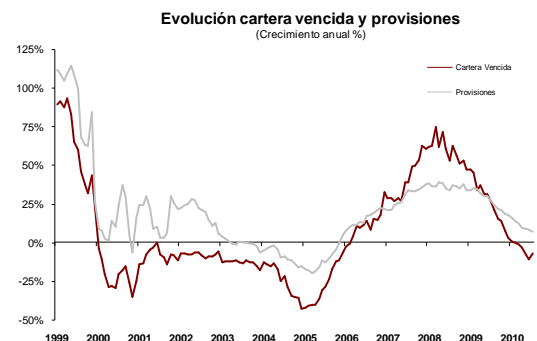
La reactivación registrada por la cartera en los últimos meses ha sido consecuencia del dinamismo de las modalidades comercial, de consumo y de vivienda. No obstante, es importante destacar que la emisión de deuda privada sigue teniendo fuerza como instrumento de financiación alternativo para las empresas, dadas las bajas tasas de interés y la alta liquidez del mercado.

- *Frente a junio de 2010:* Se registró un incremento en el ritmo de crecimiento anual de la cartera total (pasó de 5.47% a 6.47%), dinámica que se observó únicamente en las modalidades comercial y de consumo.
- *Con respecto a julio de 2009:* Se observó una reducción en la tasa de crecimiento anual de la cartera total (al pasar de 9.70% a 6.47%), la cual está asociada a la disminución que presentaron las modalidades comercial y de microcrédito en esta variable.

### Saldo y crecimiento de las provisiones

Se mantiene la tendencia de desaceleración en el ritmo de crecimiento anual de las provisiones totales que se viene observando desde comienzos de 2009. Sin embargo, su saldo sigue siendo superior al de la cartera vencida, manteniendo los niveles de cobertura por encima del 100%, tal y como se mostrará más adelante.

Con respecto a junio de 2010, se presentó un incremento en el saldo de provisiones de la cartera total (al pasar de \$8.49 b a \$8.53 b), así como en los portafolios comercial, de consumo y de microcrédito. Por su parte, las provisiones de la modalidad de vivienda disminuyeron.



Nota: Datos hasta julio de 2010. Cartera y operaciones de leasing de los establecimientos de crédito con cooperativas. No incluye IOE.  
Fuente: Superintendencia Financiera. Estados financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

<sup>63</sup> A través del Decreto 919 de 2008 se modificó el numeral 1) del artículo 2 del Decreto 519 de 2007, dando una nueva definición de la modalidad de crédito de microcrédito para efectos de la certificación del Interés Bancario Corriente, adicionando nuevos elementos como la fuente de pago de la obligación y el saldo de endeudamiento del deudor.

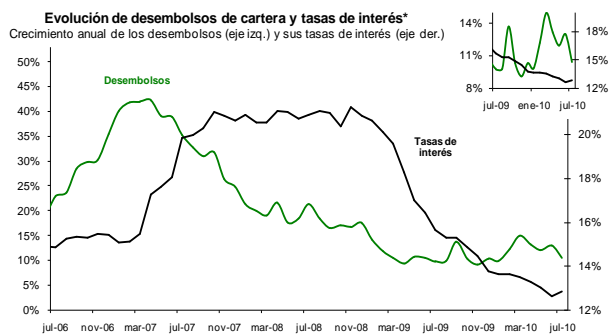
## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Frente a julio de 2009, se observó un incremento en el saldo total (al pasar de \$7.96 b a \$8.53 b), comportamiento que se presentó en todas las modalidades, con excepción de consumo, y que fue más marcado en la cartera comercial, dado el deterioro de la misma.

## Evolución de las tasas y los desembolsos

### Desembolsos

Gráfica 9



Nota: Datos hasta julio de 2010. Cartera y operaciones de leasing de los establecimientos de crédito con cooperativas. No incluye IDE.  
\* La información de desembolsos y tasas de interés proviene del formato 88. Se presenta el crecimiento anual del promedio de 12 meses de los desembolsos de cartera, con el fin de eliminar su efecto estacional.  
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Al observar el promedio acumulado de 12 meses de los desembolsos, se evidencia un comportamiento creciente de largo plazo. Lo anterior obedece principalmente al dinamismo de las colocaciones de créditos comerciales, de consumo y de vivienda.

- *Frente a junio de 2010:* Se presentó una disminución absoluta en las colocaciones<sup>64</sup> de todas las modalidades.

- *Con respecto a julio de 2009:* Se registró una disminución absoluta en los desembolsos totales, explicada por la reducción de las colocaciones de todas las modalidades, con excepción de la cartera hipotecaria.

### Tasas de interés

A finales de 2008, el Banco de la República inició la política de recorte del tipo de intervención, lo que ha generado una tendencia a la baja de las tasas de interés de colocación ponderadas.

### Saldo vencido

- *Frente a junio de 2010:* Se registró un incremento en el saldo vencido total (pasó de \$6.28 b a \$6.38 b), explicado por el aumento de la cartera en mora del portafolio comercial. Las demás modalidades presentaron una reducción en esta variable.

- *Con respecto a julio de 2009:* El saldo vencido total se redujo (pasando de \$6.89 b a \$6.38 b) como consecuencia de la disminución registrada en las modalidades comercial y de consumo.

### Tasa de crecimiento del saldo vencido

<sup>64</sup> Es importante aclarar que en junio de 2010 y julio de 2009 se consolidó información de desembolsos de cinco semanas, mientras que para julio de 2010 se incluyó información de 4 semanas.



## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

En julio, la tasa de crecimiento anual de la cartera vencida total modificó su tendencia de desaceleración, la cual se venía observando desde marzo de 2008.

- *Frente a junio de 2010:* Todas las modalidades de cartera registraron un incremento en su tasa de crecimiento, con excepción del portafolio hipotecario.
- *Con respecto a julio de 2009:* Todas las modalidades presentaron una desaceleración en sus ritmos de crecimiento, comportamiento que fue más marcado en las carteras comercial y de microcrédito. En el caso del portafolio comercial, dicha evolución ha sido más pronunciada, lo cual se atribuye, en parte, a la menor dinámica que registraron sus colocaciones entre 2007 y gran parte de 2009.

## Evolución de los indicadores de calidad y cobertura

### Indicadores de calidad

Frente a junio de 2010: El indicador de calidad por mora de la cartera total se deterioró levemente (al pasar de 3.97% a 4.00%). Este comportamiento se registró en las modalidades comercial y de vivienda.

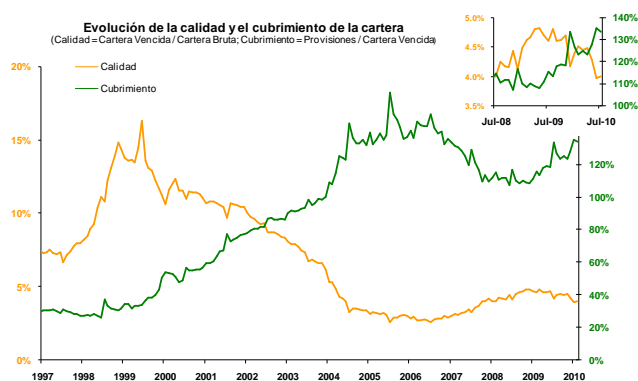
Por su parte, en el caso de la calidad por riesgo de la cartera total, se observó una mejoría (al pasar de 9.33% a 9.16%), tendencia que se presentó en todas las modalidades, con excepción de la hipotecaria. Con respecto a julio de 2009: El indicador de calidad tradicional de la cartera total mejoró (al pasar de 4.60% a 4.00%), dinámica que se registró en todos los portafolios y que fue más pronunciada en la modalidad de consumo.

Gráfica 10

En relación con la calidad por riesgo de la cartera total, también se registró una mejoría (al pasar de 9.54% a 9.16%), lo que se explica por la reducción de los indicadores de las modalidades de consumo y de vivienda.

### Indicadores de cobertura.

- *Frente a junio de 2010:* La cobertura por mora de la cartera total disminuyó (de 135.18% a 133.76%), debido a la reducción de este indicador en las modalidades comercial y de vivienda.



Nota: Datos hasta julio de 2010. Cartera y operaciones de leasing de los establecimientos de crédito con cooperativas. No incluye IOE. Fuente: Superintendencia Financiera. Estados financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

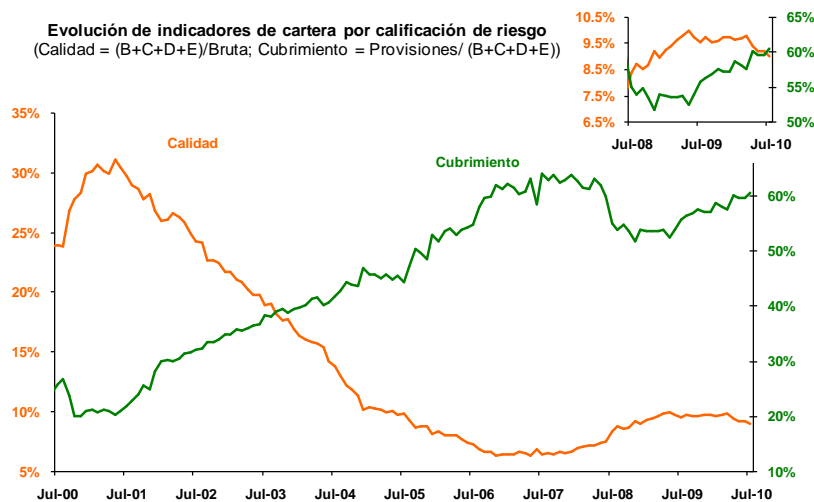


## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Por su parte, el indicador de cobertura por riesgo de la cartera total registró un incremento (de 57.57% a 58.46%), tendencia que se presentó en las distintas modalidades, con excepción de la hipotecaria.

- Con respecto a julio de 2009: La cobertura por mora de la cartera total aumentó (de 115.55% a 133.76%), comportamiento observado en las distintas modalidades de cartera y que fue más marcado en la comercial.

Gráfica 11



Nota: Datos hasta julio 2010. Cartera y operaciones de leasing de los establecimientos de crédito con cooperativas. No incluye IOE.  
Fuente: Superintendencia Financiera. Estados financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

En el caso de la cobertura por riesgo de la cartera total, también se registró un incremento (al pasar de 55.72% a 58.46%), el cual se explica por el aumento en los indicadores de las modalidades de consumo e hipotecaria.

- Frente a junio de 2010: La tasa ponderada total aumentó, comportamiento que se observó en todas las modalidades, con excepción de consumo, y que fue más pronunciado

en los desembolsos de la cartera de microcrédito.

- Con respecto a julio de 2009: La tasa ponderada total disminuyó, tendencia que se registró en todas las modalidades y que fue más marcada en las carteras comercial y de consumo.

## Riesgo de mercado

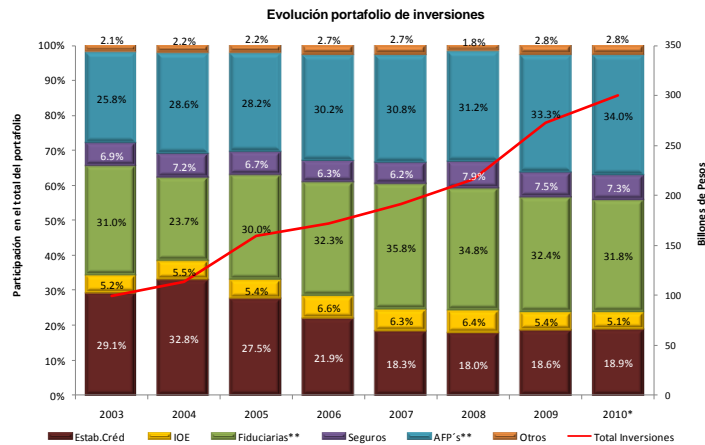
### Inversiones

A julio de 2010 el portafolio de inversiones del sistema financiero ascendió a \$299.91 b, lo que corresponde a un crecimiento nominal anual de 18.31%. Del total de inversiones, el 67.31% se efectuó con recursos administrados, mientras que el porcentaje restante corresponde a inversiones realizadas con recursos propios de las entidades vigiladas. Es importante destacar que estas últimas han venido incrementando su participación durante lo corrido del año, al pasar de 32.60% en diciembre de 2009 a 32.69% en julio de 2010.

## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

En lo corrido del año, los mayores incrementos en el valor del portafolio de inversiones han sido registrados por las AFP con sus fondos administrados (12.51%) y los EC (11.89%). Esto les ha permitido aumentar su participación en el total del portafolio del sistema en 1.02 pp, al pasar de 51.92% en diciembre de 2009 a 52.94% en julio de 2010 (Gráfica 12).

Gráfica 12



\* Información a julio de 2010.  
 \*\* Incluye información de la sociedad y sus fideicomisos.  
 Fuente: Superintendencia Financiera. Estados Financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

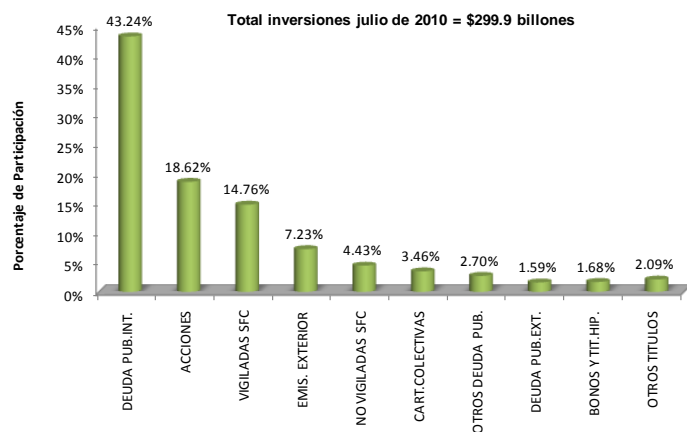
Por otra parte, frente a la composición del portafolio del sistema observada al cierre del año anterior, tanto los títulos de deuda pública interna como las acciones han incrementado su participación (en 1.74 y 1.07 pp), para ubicarse en julio de 2010 en 43.24% y 18.62%, respectivamente (Gráfica 13).

### Valor en Riesgo (VeR) <sup>65</sup>

En el mes más reciente, el portafolio de inversiones de los EC aumentó en \$2.44 b, al pasar de \$54.37 b a \$56.80 b, lo que obedece, principalmente, a la

expansión de las inversiones en deuda pública interna y acciones. Lo anterior conllevó a que durante el mes de julio, el VeR total aumentara, como consecuencia del mayor monto de inversiones expuesto al riesgo de mercado a través de los factores de tasa de interés, acciones y tasa de cambio.

Tendencia similar se ha registrado en lo corrido del año, donde el VeR total aumentó de \$1.30 b en diciembre de 2009 a \$1.73 b en julio de 2010. Lo anterior obedece al incremento en el nivel de inversiones durante el



Fuente: Superintendencia Financiera. Estados Financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

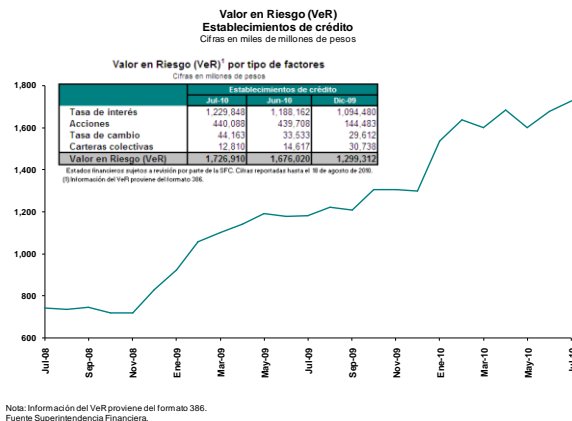
<sup>65</sup> A partir de abril de 2007, la SFC comenzó a reportar la información sobre el valor en riesgo (VeR) de los establecimientos de crédito y de las comisionistas de bolsa de valores (para los recursos en cuenta propia), de acuerdo al nuevo modelo estándar de riesgo de mercado expedido con la Circular externa 009 de Enero 31 de 2007. De acuerdo con el nuevo modelo de medición de riesgo de mercado, solamente se tienen en cuenta aquellas inversiones clasificadas en el libro de tesorería dentro del cálculo del valor en riesgo. Estas posiciones corresponden a las inversiones negociables y disponibles para la venta. Adicionalmente, se tienen en cuenta aquellas posiciones del libro bancario denominadas en moneda extranjera. Es importante aclarar que la metodología estándar para la medición del valor en riesgo de mercado para los establecimientos de crédito no tiene componente de diversificación y asume choques históricos.



## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

periodo<sup>66</sup>. Por tipo de factor, se observa que este comportamiento se explica en el mayor VeR de los títulos expuestos a tasa de interés, acciones y tasa de cambio.

Gráfica 14

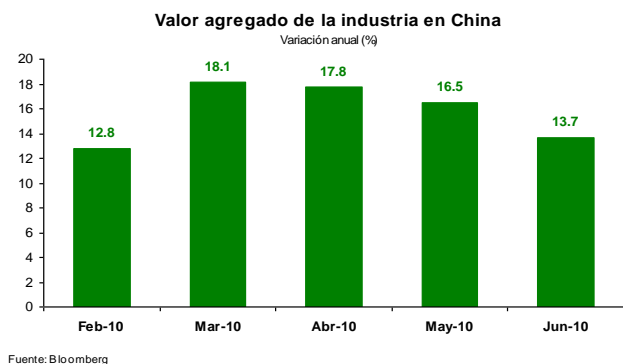


## MERCADOS

### Entorno macroeconómico

A nivel internacional, durante julio continuó el dinamismo en la actividad económica, que se ha visto impulsado principalmente por los resultados positivos registrados por las economías emergentes, donde se destaca el comportamiento de China. Asimismo, vale la pena resaltar que el ritmo de avance en los indicadores de producción se ha venido moderando (Gráfica 15). Esto puede verse explicado en la reducción de incentivos fiscales y en el cambio de postura de política económica en algunos países, con el objetivo de consolidar las cuentas públicas y disminuir el riesgo de presiones inflacionarias<sup>67</sup>.

Gráfica 15



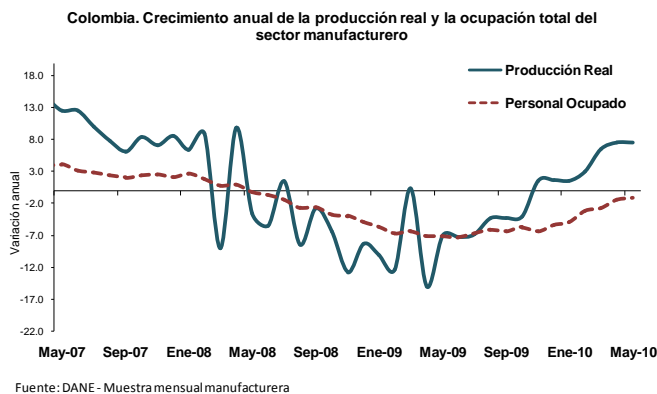
Dado el contexto positivo de la economía global, el FMI proyecta un crecimiento para este año de 4.6%. Esta cifra fue revisada al alza en cuatro décimas frente a la proyección de abril de este

<sup>66</sup> Frente al valor total del portafolio de inversiones de los EC reportado en diciembre de 2009 (\$50.77 b), el nivel actual (\$ 56.80 b) refleja un incremento de 11.89%.

<sup>67</sup> Se destaca la desaceleración del PIB de China que creció 10.3% en el segundo trimestre de 2010, luego del 11.9% en el trimestre inmediatamente anterior.

## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

año (4.2%). Este organismo internacional afirma que se continuará observando una marcada diferencia entre la evolución en 2010 de las economías avanzadas (2.5%), en comparación con las economías en desarrollo (6.8%). Por otra parte, el FMI estima que durante el año actual, el nivel de inflación de las economías avanzadas se mantendrá estable<sup>68</sup>.



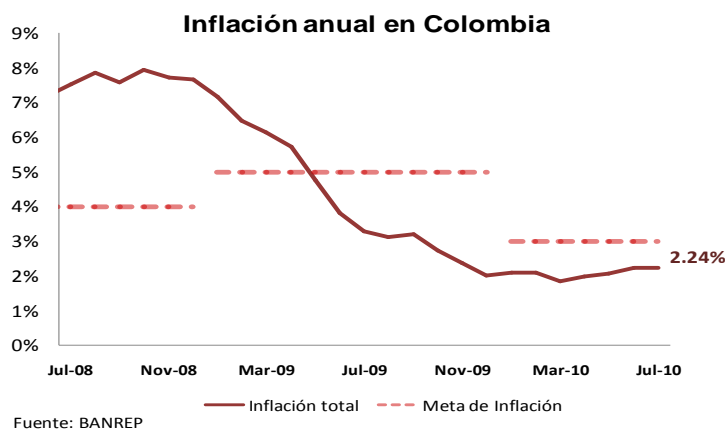
Gráfica 16

En el ámbito local, se espera que durante el segundo trimestre del año, el crecimiento anual de la economía colombiana sea mayor que el alcanzado en el primer trimestre (4.4%). Esta expectativa se fundamenta en la tendencia alcista de indicadores líderes como la confianza del consumidor que alcanzó un valor de 27.2 en julio<sup>69</sup>, las ventas al por menor y la producción industrial que presentaron un crecimiento

anual a mayo de 3.67% y 7.53%, respectivamente (Gráfica 16).

Según el Banco de la República el crecimiento anual del PIB para el segundo semestre del año, se ubicará entre 4.3% y 5.5%, con 4.5% como el nivel más probable. Señaló, al igual que en sus comunicados previos, que la economía está creciendo a un ritmo mayor al esperado y que las expectativas de inflación apuntan a que ésta se ubicará dentro del rango meta de largo plazo establecido para este año entre 2% y 4% (Gráfica 17)<sup>70</sup>.

Gráfica 17



<sup>68</sup> Fondo Monetario Internacional, Perspectivas de la Economía Mundial. Julio de 2010

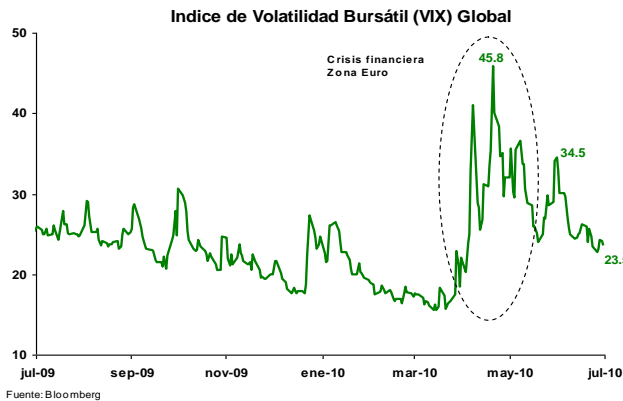
<sup>69</sup> Este valor es superior en 20.9 puntos a lo registrado en diciembre de 2009 (6.3).

<sup>70</sup> Banco de la República. Minutas de la reunión de la Junta Directiva del 23 de julio de 2010.

## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

### Mercados internacionales

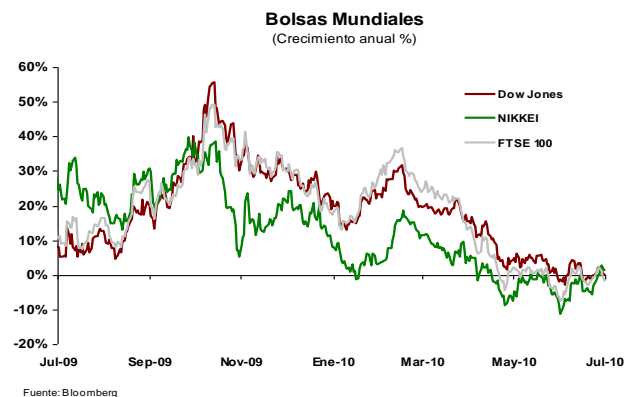
Gráfica 18



En julio, distintos factores generaron optimismo en los mercados financieros: i) los resultados favorables de las pruebas de stress al sistema financiero europeo<sup>71</sup>, ii) las emisiones de deuda soberanas realizadas por algunos países de la eurozona<sup>72</sup>, iii) la reducción en el déficit público en Grecia más allá del nivel objetivo<sup>73</sup>, y, iv) la consecuente reducción en la volatilidad de los mercados (Gráfica 18).

Todo lo anterior, generó que los mercados presentaran fuertes valorizaciones durante el mes bajo análisis. Esto se reflejó en el comportamiento de las plazas bursátiles y los mercados de deuda. De igual manera, la percepción positiva de la economía global, ha conllevado a que temporalmente las economías avanzadas mantengan su postura de política económica, mientras que algunos países en desarrollo incrementan sus tasas de referencia con el fin de enfriar sus economías y evitar brotes inflacionarios (Ver Mercado monetario).

Gráfica 19



### Mercado accionario

Acompañadas de un menor nivel de aversión al riesgo, las bolsas presentaron una trayectoria alcista en julio (Gráfica 19). Se destaca principalmente el IBEX 35 de España, que acumuló una ganancia en el mes de 15.07%, mientras el Dow Jones y el Nikkei avanzaron un 7.09% y 3.34%, respectivamente. Desde inicios de año, estos indicadores han registrado una variación en su orden de -10.72%, 0.38% y -8.06%.

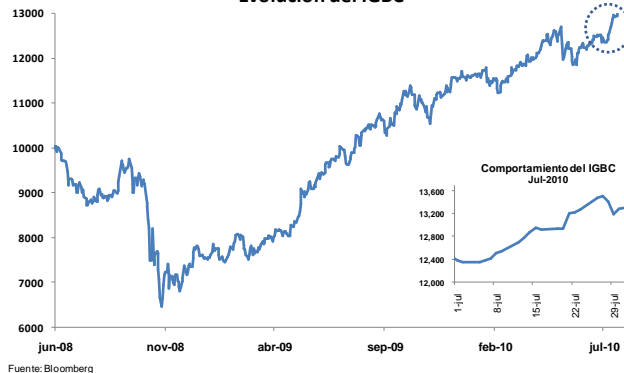
<sup>71</sup> El pasado 23 de julio, el comité europeo de supervisores bancarios informó que de los 91 bancos evaluados, 7 instituciones no superaron la prueba, al no alcanzar el nivel de Tier 1 requerido ante eventuales crisis futuras.

<sup>72</sup> En los primeros días de julio, se destacaron las emisiones realizadas por el tesoro público español de cerca de €6,000 m en deuda a diez años, lo que fue bien recibido por el mercado y se observó a través de un nivel de órdenes de los inversores cercano a los €13,000 m.

<sup>73</sup> El pasado 10 de agosto el Ministerio de Finanzas del país helénico informó que el déficit público de Grecia entre enero y julio fue de €12,097 m, frente a los €20,050 m de igual periodo en 2009. Lo anterior corresponde a una reducción de 39.7%, superior al 39.5% exigido por la Unión Europea (UE), el FMI y el Banco Mundial (BM).

## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

Gráfica 20  
Evolución del IGBC



Por su parte, el Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia (IGBC) presentó en julio un incremento mensual de 5.99%, mientras en lo corrido del año acumula un crecimiento de 13.74% (Gráfica 20). En el mes bajo análisis se negociaron \$4.39 b en acciones, un 32.66% más que en el mes inmediatamente anterior (\$ 3.31 b)<sup>74</sup>.

A su vez, es importante resaltar que al cierre de julio, se registró la mayor cifra de capitalización bursátil observada para un cierre de mes en la Bolsa de Valores de

Colombia (BVC) al ubicarse en \$339.92 b. El valor de las empresas que cotizan en el mercado de acciones de la BVC aumentó 7.69% frente a la cifra reportada en junio de 2010 (\$315.65 b) y en 35.37% con respecto a julio de 2009 (\$251.02 b).

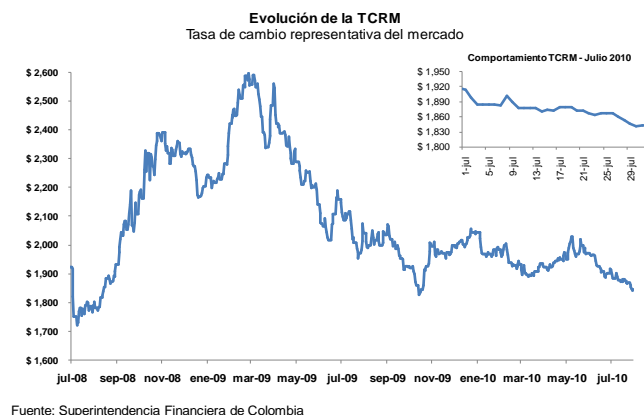
### Mercado cambiario

En julio, la Tasa de Cambio Representativa del Mercado (TCRM) continuó con la tendencia revaluacionista que se observa desde mayo de 2010 (Gráfica 21). A finales del mes se situó en \$1,842.79, mostrando una apreciación del 3.84% frente al corte de junio pasado y del 9.85% en relación a la tasa del cierre del año anterior.

Entre los factores que contribuyeron en los siete primeros meses del año a esta evolución del precio del dólar en el mercado local, hay que mencionar el incremento de precios de algunos productos básicos que exporta Colombia (carbón, café, petróleo y ferróniquel) y el aumento de los flujos netos de inversión extranjera directa.

Por su parte, las monedas de la región latinoamericana presentaron una tendencia similar a la colombiana en la evolución de su tipo de cambio frente al dólar durante el último mes; comportamiento distinto al evidenciado para lo corrido del año, cuando países como Chile y Brasil tuvieron una depreciación de sus monedas (Cuadro 3).

Gráfica 21



### Mercado monetario

En la región latinoamericana, donde algunas economías han mostrado importantes incrementos en su actividad económica, continuó el aumento de tasas de interés. De esta forma, en julio,

<sup>74</sup> Bolsa de Valores de Colombia en: Mercados mensual, julio de 2010.

*Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

Brasil y Chile incrementaron sus tasas de referencia en 50 pb al ubicarlas en 10.75% y 1.50%, mientras que Perú la aumentó en 25 pb llevándola a 2.00% (Cuadro 4).

Cuadro 3

Tasas de cambio		Jul-10	% Mensual	% Año Corrido	% Anual
Euro	USD/EUR	1.31	6.65%	-8.86%	-8.45%
Japón	JPY/USD	86.47	-2.22%	-7.04%	-8.67%
UK	USD/GBP	1.57	4.98%	-2.97%	-6.13%
Chile	CLP/USD	521.25	-4.54%	2.72%	-3.60%
México	MXN/USD	12.65	-2.28%	-3.41%	-4.14%
Perú	PEN/USD	2.82	-0.19%	-2.35%	-5.56%
Brasil	BRL/USD	1.75	-2.76%	0.60%	-5.91%
<b>Colombia</b>	<b>TRM</b>	<b>1842.79</b>	<b>-3.84%</b>	<b>-9.85%</b>	<b>-9.82%</b>

Fuente: Bloomberg

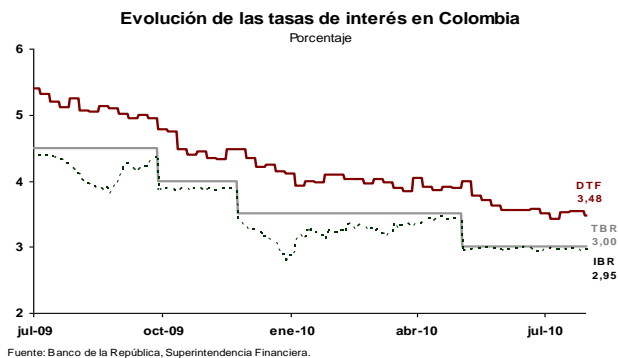
Cuadro 4

Tasas de referencia			
Bancos centrales	Jul-10	Jun-10	Jul-09
Estados Unidos	0.25%	0.25%	0.25%
Eurozona	1.00%	1.00%	1.00%
Brasil	10.75%	10.25%	8.75%
México	4.50%	4.50%	4.50%
Chile	1.50%	1.00%	0.50%
Perú	2.00%	1.75%	2.00%
Colombia	3.00%	3.00%	4.50%

Fuente: Bloomberg

Por su parte, en su reunión del 23 de julio la Junta Directiva del BR mantuvo inalterada la tasa de referencia en 3.0% nivel en que se ubica desde el 30 de abril de 2010. Esta decisión estuvo sustentada en la dinámica de la economía global y en el comportamiento favorable en términos de inflación y de crecimiento económico en Colombia<sup>75</sup>.

Gráfica 22



A su vez, las tasas de interés de corto plazo en Colombia no presentaron variaciones significativas en el mes. Es así como la DTF e IBR a un día, registraron variaciones de 0.02 pb y 0.01 pb al ubicarse al final de mes en 3.48% y 2.95%, respectivamente (Gráfica 22)

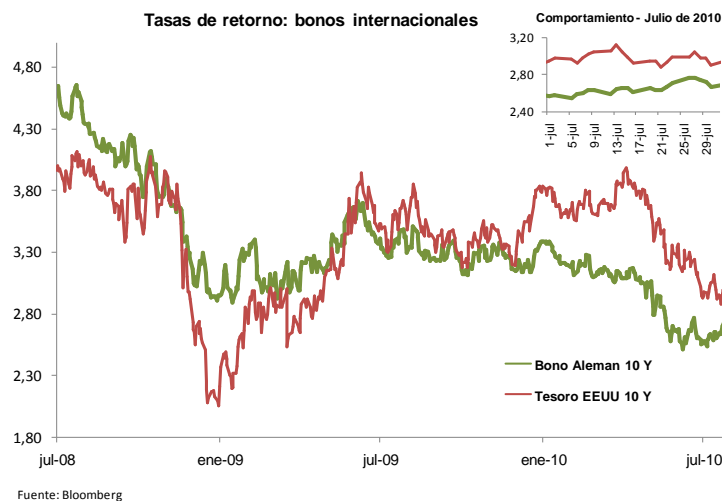
<sup>75</sup> Banco de la República. Minutas de la reunión de la Junta Directiva del 23 de julio de 2010.

## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

### Mercado de renta fija

En julio, y dada la menor velocidad a la cual se está recuperando la economía global, se mantuvo la demanda por activos más seguros. Es así como los bonos del Tesoro de Estados Unidos se valorizaron por cuarto mes consecutivo en el año (Gráfica 23). Por el contrario, los bonos del tesoro de Alemania se desvalorizaron, dados los favorables resultados de las pruebas de stress al sistema bancario europeo mencionados previamente.

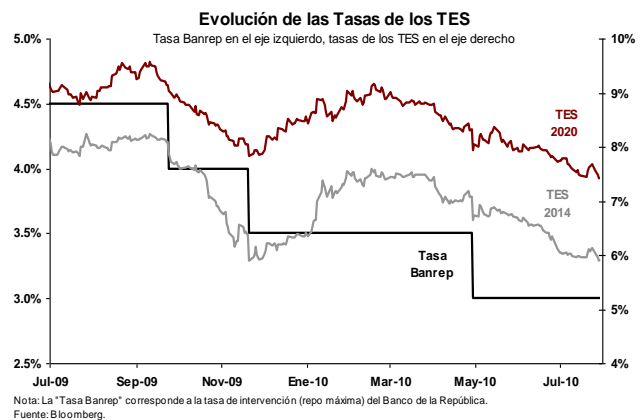
Gráfica 23



El segundo semestre del año comenzó con importantes valorizaciones en los títulos de deuda pública de la Nación (TES). En particular, durante el último mes, los TES tasa fija en pesos con vencimiento en septiembre de 2014 y julio de 2020 se valorizaron 28 y 33 pb, al cerrar en 6.62% y 7.42%, respectivamente (Gráfica 24).

Gráfica 24

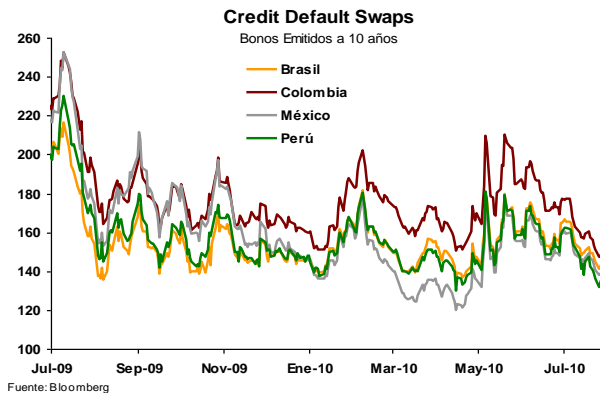
Distintos factores incidieron en este comportamiento. En primer lugar, el mayor optimismo en los mercados que se aprecia en la tendencia descendente de los *Credit Default Swaps* (Gráfica 25). Segundo, el buen desempeño de la actividad económica durante lo corrido del año. Y por último, el anuncio hecho por *Standard & Poor's Rating Services* el pasado 7 de julio, acerca de la revisión de la perspectiva de la calificación soberana en moneda extranjera de Colombia de positiva a estable.



## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

En julio, el mercado aumentó el volumen de negociación de TES a \$60.01 b, tras los \$53.68 b registrados el mes anterior. No obstante, frente a julio de 2009 el monto de negociación disminuyó en 41.17%, cuando se movilizaron recursos por \$102.02 b en estos instrumentos<sup>76</sup>.

Gráfica 25



Por otro lado, es importante resaltar que durante el mes bajo análisis el Gobierno realizó la reapertura del bono TES global con vencimiento en 2021 por un monto nominal de US\$ 500 millones. De esta forma, se completó el presupuesto de financiamiento externo a través de bonos, determinado en el plan financiero 2010.<sup>77</sup>

## Principales indicadores de colocación de recursos <sup>1</sup>

Cifras en millones de pesos y porcentajes

	Jul-2010	Jul-2009	Jun-2010	Variación anual <sup>2</sup>	Variación mensual <sup>2</sup>
<b>Desembolsos</b>	26,552,657	32,208,141	36,139,252	-17.6%	-26.5%
Comercial <sup>3</sup>	22,295,452	27,893,518	30,715,396	-20.1%	-27.4%
Consumo <sup>4</sup>	3,445,190	3,527,643	4,397,836	-2.3%	-21.7%
Hipotecaria	682,042	609,304	868,676	11.9%	-21.5%
Microcrédito	129,973	177,677	157,344	-26.8%	-17.4%
<b>Tasas de interés <sup>5</sup></b>	12.83%	15.65%	12.63%	-2.83%	0.19%
Comercial	11.70%	14.42%	11.51%	-2.72%	0.19%
Consumo	19.58%	24.85%	19.97%	-5.28%	-0.39%
Hipotecaria	12.20%	14.31%	12.14%	-2.11%	0.06%
Microcrédito	30.59%	30.80%	30.26%	-0.21%	0.33%

(1) Cartera y operaciones de leasing de los establecimientos de crédito con cooperativas. No incluye IOE. La información de desembolsos y tasas de interés proviene del formato 88.

(2) Se presenta la variación relativa anual y mensual de los desembolsos y variación absoluta de las tasas de interés.

(3) En la cartera comercial se incluyen: créditos ordinarios, de tesorería, preferenciales, sobregiros y tarjetas empresariales.

(4) En la cartera de consumo se incluyen: créditos personales y tarjetas de crédito.

(5) Tasas de interés ponderadas por monto colocado.

<sup>76</sup> Bolsa de Valores de Colombia, Mercados Mensual, julio de 2010.

<sup>77</sup> Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Comunicado de Prensa: "Colombia reabre exitosamente los bonos TES Globales con vencimiento en 2021".





## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

### Indicadores de rentabilidad de las entidades vigiladas

Tipo de Intermediario	Jul-10		Jul-09	
	ROA	ROE	ROA	ROE
Establecimientos de Crédito	2.5%	18.0%	2.4%	18.4%
Industria Aseguradora <sup>1</sup>	5.3%	21.2%	5.2%	23.4%
Soc. Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías (AFP) <sup>2</sup>	20.8%	26.6%	28.0%	36.5%
Soc. Fiduciarias	19.1%	24.6%	22.6%	31.3%
Soc. Comisionistas de Bolsas	2.6%	11.3%	4.0%	18.8%
Comisionistas de la BVC	2.7%	12.3%	3.9%	19.0%
Comisionistas de la BNA	-4.9%	-7.7%	10.9%	16.0%
Soc. Administradoras de Fondos Inversión	14.3%	17.1%	19.4%	24.0%
Proveedores de Infraestructura	6.6%	8.5%	7.1%	9.5%
Instituciones Oficiales Especiales	1.4%	8.6%	3.2%	19.9%
<b>RENTABILIDAD (Sociedades)</b>	<b>2.8%</b>	<b>17.6%</b>	<b>2.9%</b>	<b>19.4%</b>

Los indicadores se calculan de la siguiente forma:

$$ROA = \left( \frac{\text{utilidad}}{\text{activo}} + 1 \right)^{12/\text{mes}} - 1 \quad ROE = \left( \frac{\text{utilidad}}{\text{patrimonio}} + 1 \right)^{12/\text{mes}} - 1$$

Estados financieros sujetos a revisión por parte de la SFC. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

(1) La información de la industria aseguradora para el 2009 corresponde a junio del mismo año.

(2) La información de sociedades administradoras de pensiones y cesantías no incluye Prima Media.

### Indicadores de rentabilidad de los fondos administrados

Tipo de fondo	Jul-10		Jul-09	
	ROA	ROE	ROA	ROE
Fondos de Pensiones y Cesantías <sup>1</sup>	20.8%	26.6%	28.0%	36.5%
Fondos de Pensiones	15.4%	15.5%	24.7%	24.8%
Fondos de Cesantías	9.8%	9.9%	18.3%	18.5%
Fondos admin. por Comisionistas	13.7%	14.3%	21.7%	23.1%
Fondos admin. por Fiduciarias <sup>2</sup>	3.26%	3.37%	6.3%	7.3%
<b>RENTABILIDAD (Fondos)</b>	<b>9.9%</b>	<b>10.0%</b>	<b>15.1%</b>	<b>16.2%</b>

Los indicadores se calculan de la siguiente forma:

$$ROA = \left( \frac{\text{utilidad}}{\text{activo}} + 1 \right)^{12/\text{mes}} - 1 \quad ROE = \left( \frac{\text{utilidad}}{\text{patrimonio}} + 1 \right)^{12/\text{mes}} - 1$$

Estados financieros sujetos a revisión por parte de la SFC. Cifras reportadas hasta el 18 de agosto de 2010.

(1) La rentabilidad acumulada de los fondos de pensiones obligatorias durante los últimos cinco años fue en promedio de 14.20% efectivo anual, en tanto que la rentabilidad promedio desde inicio de operaciones al 31 de julio de 2010 fue de 16.59% efectivo anual.

(2) No incluye otros activos fideicomitidos





## Estudio de Caracterización del Sector Financiero

### **PUBLICACIÓN DE REPORTES RECIENTES DEL SECTOR FINANCIERO**

A continuación se describen las publicaciones del sector financiero más recientes que podrá consultar en la página web de la Superintendencia Financiera. Para utilizar directamente los enlaces aquí publicados, señale la dirección subrayada al tiempo que presiona la tecla CTRL.

#### • **Establecimientos de Crédito**

##### **Indicadores Gerenciales (IG)**

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/hojasf/hojasfin.htm>

##### **Principales Variables de los Establecimientos de Crédito**

###### 1. Principales Variables

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/prinvar/prinvar.htm>

###### 2. Evolución de la Cartera de Créditos

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/cartera/cartera.htm>

###### 3. Portafolio de Inversiones

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/portafolio/portafolio.htm>

###### 4. Relación de Solvencia

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/patrimonio/patrimonio.htm>

##### **Tasas de Interés y Desembolsos por Modalidad de Crédito**

###### 1. Tasas de Interés por modalidad de crédito

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/tasas/julio2010.xls>

###### 2. Tasas y Desembolsos – Bancos

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/desembolsos/desembol-bco.xls>

###### 3. Tasas y Desembolsos – Corporaciones Financieras

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/desembolsos/desembol-cf.xls>

###### 4. Tasas y Desembolsos – Compañías de Financiamiento Comercial

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/desembolsos/desembol-cfc.xls>

###### 5. Tasas y Desembolsos – Cooperativas Financieras

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/desembolsos/desembol-coope.xls>

###### 6. Desembolsos por modalidad de Crédito

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/desembolsos/desembol-resumen.xls>

###### 7. Desembolsos de Cartera Hipotecaria

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/desembolsos/carterahipotecaria.xls>

##### **Tasas de Captación por Plazos y Montos**

[http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/tasas\\_montocapta/captaciones0710.xls](http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/tasas_montocapta/captaciones0710.xls)

##### **Informes de Tarjetas de Crédito**

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/tarjetas/intarcre0710.xls>



## *Estudio de Caracterización del Sector Financiero*

### **Montos Transados de Divisas**

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/montosdivisas.xls>

### **Histórico TRM para Estados Financieros**

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/trm-historico.htm>

### **Tarifas de Servicios Financieros**

[http://www.superfinanciera.gov.co/web\\_valores/?Mlval=/MenuTarifas.html](http://www.superfinanciera.gov.co/web_valores/?Mlval=/MenuTarifas.html)

### **Reporte de Quejas**

<http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/estadistica.htm>

### **Informe Estadística Trimestral - (SFC, Defensores del Cliente, Entidades)**

<http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/quejatrimestral.htm>

### **• Fondos de Pensiones y Cesantías**

#### **Comunicado de Prensa de Fondos de Pensiones y Cesantías**

<http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/ComunicadosdePrensa/prensa.htm>

#### **Fondos de Pensiones y Cesantías**

<http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/pen062010.xls>

### **• Intermediarios de Valores**

#### **Información Financiera Comparativa**

<http://www.superfinanciera.gov.co/IntermediariosdeValores/Vigilados/int0710.xls>

#### **Sociedades del Mercado Público de Valores**

<http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/val072010.xls>

### **• Proveedores de Infraestructura**

#### **Proveedores de Infraestructura**

<http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/pro072010.xls>

### **• Industria Aseguradora**

#### **Aseguradoras e Intermediarios de Seguros**

<http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/ancps072010.xls>

### **• Fondos de Inversión de Capital Extranjero**

#### **Títulos Participativos**

[http://www.superfinanciera.gov.co/PortafoliodeInversion/accion\\_0710.xls](http://www.superfinanciera.gov.co/PortafoliodeInversion/accion_0710.xls)

#### **Títulos de Deuda**

[http://www.superfinanciera.gov.co/PortafoliodeInversion/rf\\_0710.xls](http://www.superfinanciera.gov.co/PortafoliodeInversion/rf_0710.xls)