

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de las Corporaciones Financieras en Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Patricia Ahumada Gualteros**

**Eduardo José Fawcett Martínez**

**Andrés Eduardo Méndez Forero**

**Martín Ernesto Téllez Suárez**

**Asesor: Juan Diego Álzate Gómez**

**Santiago de Surco, Diciembre del 2016**

## Agradecimientos

Expresamos nuestras gratitudes:

A Dios, por permitirnos encontrar un medio para hacer posible nuestros sueños consolidando un equipo que siempre estuvo unido en los momentos de tensión y en los de diversión, donde la alegría de compartir siempre se priorizó.

A nuestros familiares, por el apoyo, la comprensión y el compromiso durante el desarrollo de los estudios del MBA.

A Alexandra Taboada Manzano, Gerente de Segmento Servicios Financieros y No Financieros de Bancolombia, por el tiempo dedicado a orientarnos en la elaboración de este plan estratégico.

Al profesor Juan Manuel Aguilar, por apoyarnos en el desarrollo de este plan estratégico, fortaleciendo nuestro pensamiento crítico, haciéndonos cuestionar iterativamente cada uno de los argumentos planteados sobre el desarrollo del mismo y por sembrar en nosotros la curiosidad por estudiar las formas de actuar de las personas.

A Juan Diego Álzate, por exigirnos a plantear un documento final de alta calidad que sirviera de base en la formulación de cualquier plan estratégico para cualquier organización. También por estar siempre abierto y dispuesto a las inquietudes o dudas que se nos presentarán en la realización del presente documento.

## Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico se orienta al Sector de las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC), estableciendo como visión que para el año 2026 estas entidades serán la primera opción de financiamiento para el mejoramiento de la infraestructura y la transformación industrial de Colombia.

Las CFC hacen parte de los establecimientos de crédito en el Sistema Financiero Colombiano, sin embargo, sus resultados demuestran que el otorgamiento de créditos, en los últimos años, es el ítem que menor relevancia tiene en las operaciones de estas instituciones financieras. Las CFC se encuentran categorizadas como una banca especializada y su ventaja competitiva radica en su conocimiento en la estructuración, la financiación y el fomento de proyectos para la mejora de la competitividad tanto a nivel nacional como latinoamericano; además, cuentan con el respaldo de grupos financieros nacionales e internacionales que les permiten ser partícipes en los proyectos que tiene planificados el gobierno colombiano y el sector privado nacional e internacional.

Colombia se encuentra en un proceso de mejora de su competitividad, en cual se incluyen proyectos prioritarios de infraestructura, de transformación industrial y sostenibilidad energética. Frente a estos proyectos, que se traducen en oportunidades para las CFC, en este documento se plantean como estrategias principales retenidas la creación de alianzas con fondos de capitales internacionales, la especialización del capital humano, el desarrollo de programas de internacionalización y el lanzamiento de productos financieros atractivos para el público.

Estas estrategias serán los caminos a seguir para alcanzar los objetivos de largo plazo establecidos en este plan, que contó con la orientación de expertos del sector y se formuló siguiendo la metodología del planteamiento estratégico del profesor Fernando D`Alessio, Director General de CENTRUM Católica.

## Abstract

This strategic plan is oriented to the sector of the Colombian Finance Corporations (CFC), establishing as a vision that by 2026 these entities will be the first financing option for the improvement of infrastructure and industrial transformation in Colombia.

The CFCs are part of the credit institutions in the Colombian Financial System, however their results show that the granting of loans in recent years is the item that has less relevance in the operations of these financial institutions. CFCs are categorized as a specialized bank and their competitive advantage lies in their knowledge in structuring, financing and promoting projects to improve competitiveness at both the national and Latin American levels; In addition, they have the support of national and international financial groups that allow them to participate in the projects that have planned the Colombian government and the national and international private sector.

Colombia is in the process of improving its competitiveness, which includes priority projects for infrastructure, industrial transformation and energy sustainability. Faced with these projects, which translate into opportunities for CFCs, this document considers as main strategies retained the creation of alliances with international capital funds, the specialization of human capital, the development of internationalization programs and the launch of products Attractive to the public.

These strategies will be the ways to achieve the long-term objectives established in this plan, which was included the guidance of experts in the sector and formulated following the methodology of the strategic approach of Professor Fernando D`Alessio, General Director of CENTRUM Catholic University of Peru.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de las Corporaciones Financieras en Colombia.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones .....	12
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>13</b>
2.1. Antecedentes .....	13
2.2. Visión.....	15
2.3. Misión .....	16
2.4. Valores .....	16
2.5. Código de Ética .....	17
2.6. Conclusiones .....	17
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>18</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	18
3.1.2. Potencial nacional .....	20
3.1.3. Principios cardinales.....	27
3.1.4. Influencia del análisis en el sector de las Corporaciones Financieras en Colombia.. .....	34
3.2. Análisis Competitivo del País .....	38
3.2.1. Condiciones de los factores .....	39
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	41
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	42
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	43

3.2.5. Influencia del análisis en el sector de las Corporaciones Financieras en Colombia..	45
3.3. Análisis del Entorno PESTE	46
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	46
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	47
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	49
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	51
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	52
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	54
3.5. Las Corporaciones Financieras en Colombia y sus Competidores	56
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	56
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	57
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	58
3.5.4. Amenaza de los entrantes	58
3.5.5. Rivalidad de los competidores	58
3.6. Corporaciones Financieras en Colombia y sus Referentes	59
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	61
3.8. Conclusiones	64
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna</b>	<b>65</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	65
4.1.1. Administración y gerencia (A)	65
4.1.2. Marketing y ventas (M)	69
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	71
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	72
4.1.5. Recursos humanos (H)	74
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	75

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	77
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	77
4.3. Conclusiones .....	78
<b>Capítulo V: Intereses de Corporaciones Financieras en Colombia y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>80</b>
<b>Plazo .....</b>	<b>80</b>
5.1. Intereses de Corporaciones Financieras en Colombia .....	80
5.2. Potencial del Sector de las Corporaciones Financieras en Colombia .....	80
5.3. Principios Cardinales de Corporaciones Financieras .....	83
5.4. Matriz de Intereses de Corporaciones Financieras (MIO) .....	84
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	85
5.6. Conclusiones .....	86
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>87</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	87
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	90
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	92
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	93
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	94
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	96
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	98
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	99
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	101
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	102
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	102
6.13. Conclusiones .....	105
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>106</b>

7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	106
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	109
7.3. Políticas de cada estrategia.....	110
7.4. Estructura recomendada para las Corporaciones Financieras en Colombia. ....	110
7.5. Medio ambiente, ecología y responsabilidad social. ....	111
7.6. Recursos humanos y capacitación. ....	112
7.7. Gestión del cambio. ....	114
7.8. Conclusiones.....	115
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>116</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	116
8.1.1. Aprendizaje interno .....	116
8.1.2. Procesos .....	116
8.1.3. Clientes .....	117
8.1.4. Financiera.....	117
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	118
8.3. Conclusiones .....	120
<b>Capítulo IX: Competitividad de las Corporaciones Financieras en Colombia.....</b>	<b>121</b>
9.1. Análisis Competitivo de las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC).....	121
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de las CFC .....	123
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres.....	124
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	126
9.5. Conclusiones .....	127
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>129</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI) .....	129
10.2. Conclusiones Finales.....	131



10.3. Recomendaciones Finales .....	133
10.4. Futuro de las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC).....	134
<b>Referencias .....</b>	<b>135</b>
<b>Apéndice A. Principios Éticos Asobancaria.....</b>	<b>144</b>
<b>Apéndice B. Entrevista Realizada .....</b>	<b>148</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Estructura del Sistema Financiero y Asegurador Colombiano</i> .....	1
Tabla 2. <i>Principales variables financieras de establecimientos de crédito</i> .....	7
Tabla 3. <i>Principales variables financieras de Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	8
Tabla 4. <i>Reporte mensual de emisiones de CDT y CDAT's</i> .....	9
Tabla 5. <i>Reporte de captaciones por rango</i> .....	10
Tabla 6. <i>Calificaciones de Deuda de Corporaciones Financieras en Colombia.</i> .....	11
Tabla 7. <i>Valores fundamentales del sector de las Corporaciones Financieras en Colombia</i>	16
Tabla 8. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	19
Tabla 9. <i>Posición de Colombia – Índices y Subíndices de Competitividad, Reporte Global de Competitividad RGC, 2015-2016</i> .....	40
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	55
Tabla 11. <i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i> .....	62
Tabla 12. <i>Matriz de Perfil Referencial de las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	63
Tabla 13. <i>Comparación de indicadores financieros de las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	73
Tabla 14. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	78
Tabla 15. <i>Matriz de Intereses de las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	85
Tabla 16. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) de las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	88
Tabla 17. <i>Relación de estrategias específicas vs. externas alternativas e internas</i> .....	89
Tabla 18. <i>Evaluación de factores de MPEYEA de las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	91
Tabla 19. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	95

Tabla 20. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) para las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	97
Tabla 21. <i>Matriz Rumelt para las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	99
Tabla 22. <i>Matriz de Ética para las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	100
Tabla 23. <i>Estrategias retenidas y contingentes para las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	101
Tabla 24. <i>Matriz de Estrategia vs. Objetivos a Largo Plazo (OLP) para las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	103
Tabla 25. <i>Matriz de Posibilidades de la Competencia para las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	104
Tabla 26. <i>Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	113
Tabla 27. <i>Estrategias y políticas para las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	114
Tabla 28. <i>Tablero de Control Balanceado para las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	119
Tabla 29. <i>Plan Estratégico Integral de las Corporaciones Financieras en Colombia</i> .....	130

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico. ....	xiii
<i>Figura 2.</i> Evolución de las Corporaciones Financieras en Colombia. ....	5
<i>Figura 3.</i> Rentabilidad histórica de las Corporaciones Financieras en Colombia. ....	6
<i>Figura 4.</i> Tasa de interés de créditos ordinarios de establecimientos de crédito. ....	11
<i>Figura 5.</i> Análisis tridimensional de las naciones. ....	18
<i>Figura 6.</i> Producto Interno Bruto (PIB). ....	22
<i>Figura 7.</i> Tasa de desempleo en Colombia: total nacional. ....	23
<i>Figura 8.</i> Inflación y meta de inflación. ....	24
<i>Figura 9.</i> Crecimiento de las exportaciones colombianas enero-mayo 2016 US\$ millones FOB. ....	24
<i>Figura 10.</i> Estructura del Estado colombiano. ....	26
<i>Figura 11.</i> Indicadores de Solvencia de las Corporaciones Financieras en Colombia. ....	73
<i>Figura 12.</i> Matriz PEYEA de las Corporaciones Financieras en Colombia. ....	92
<i>Figura 13.</i> Matriz Interna-Externa (MIE) para las Corporaciones Financieras en Colombia. ....	93
<i>Figura 14.</i> Matriz Gran Estrategia para las Corporaciones Financieras en Colombia. ....	94
<i>Figura 15.</i> Estructura general sugerida para las Corporaciones Financieras en Colombia. ....	111
<i>Figura 16.</i> Estructura de la asociación de Corporaciones Financieras en Colombia. ....	111

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una última etapa, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

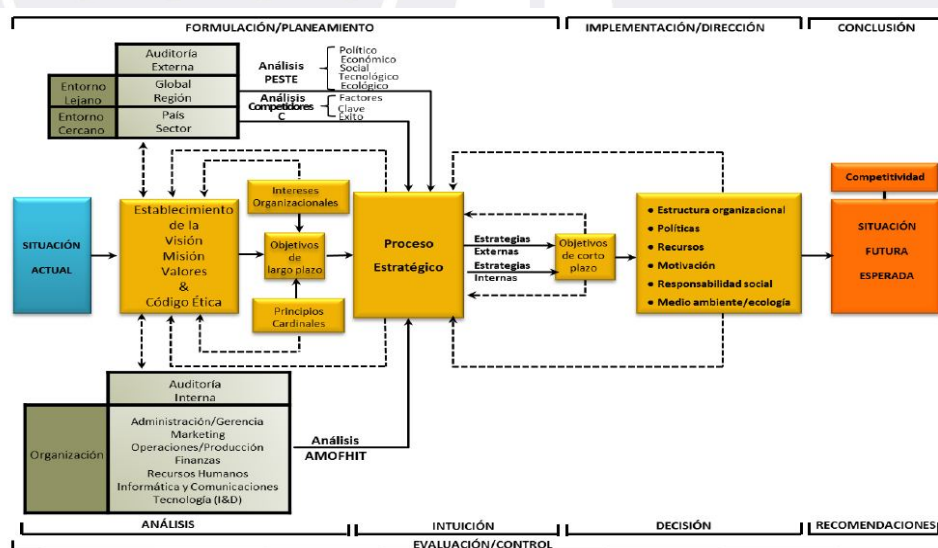


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión de la organización, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias y representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP),

la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Para ello es necesario construir una nueva estructura organizacional. De hecho, el error más riesgoso es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Por otra parte, la preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones



correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



## Capítulo I: Situación General de las Corporaciones Financieras en Colombia

El presente capítulo describe las funciones de las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC) dentro del sistema financiero colombiano, su historia, su papel en el desarrollo industrial de Colombia, la transformación que han tenido como sector, además de las distintas dificultades y el potencial que presentan en la actualidad para mejorar su desempeño productivo.

### 1.1. Situación General

Las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC), de acuerdo al Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Decreto 663, 1993), son catalogadas como establecimientos de crédito en el sistema financiero colombiano como se muestra en la Tabla 1. Esta clasificación es compartida con los bancos, las compañías de financiamiento y cooperativas financieras; cuya principal función es la captación de recursos en moneda local mediante depósitos, a la vista o a término, para la realización de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito.

Tabla 1.

*Estructura del Sistema Financiero y Asegurador Colombiano.*

Conformación del Sistema Financiero y Asegurador Colombiano	Clases de Entidades Financieras
1. Establecimientos de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimientos Bancarios</li> <li>- Corporaciones Financieras</li> <li>- Compañías de Financiamiento</li> <li>- Cooperativas Financieras</li> </ul>
2. Sociedades de Servicios Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías</li> <li>- Sociedades Fiduciarias</li> <li>- Almacenes Generales de Depósitos</li> <li>- Sociedades de Intermediación Cambiaria</li> <li>- Sociedades Administradoras Cambiaria y de Servicios Financieros Especiales</li> </ul>
3. Sociedades de Capitalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedades de Capitalización</li> </ul>
4. Entidades Aseguradoras e Intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entidades Aseguradoras</li> <li>- Intermediarios de Seguros</li> <li>- Intermediarios de Reaseguros</li> </ul>

Lo anterior establece que, las CFC son las instituciones financieras encargadas de la captación de recursos a término, mediante depósitos o instrumentos de deuda a plazo, para realizar operaciones activas de crédito e inversiones con el principal objetivo de fomentar o promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresa así como también de participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarles financiación y ofrecerles servicios especializados que contribuyan a su desarrollo.

Entre las operaciones autorizadas para las Corporaciones Financieras en Colombia, en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Decreto 663, 1993), se encuentran:

- Colocación mediante comisión acciones, bonos y otras obligaciones de empresas que requieran financiamiento.
- Otorgamiento de créditos mayor a un año y menor a 15 años, a personas naturales o jurídicas, para operaciones de financiamiento o adquisición cuotas o partes de interés social de empresas nacionales, mixtas o extranjeras.
- Operaciones de crédito de comercio exterior, intermediación de recursos en moneda local o extranjeras para el comercio exterior.
- Negociación de títulos representativos del capital o los activos de sociedades que afronten quebrantos de solvencia o liquidez.
- Operaciones de factoring o negociación de cuentas por cobrar.
- Asesoría vinculada a operaciones específicas de crédito o de capitalización, así como asesoría para la ejecución de nuevos proyectos, consecución tecnología e inversiones y, en general, prestación de servicios de consultoría.
- Emisión bonos de garantía en moneda nacional.
- Obtención de créditos del Banco de la Republica (banco emisor colombiano) en los términos que estipule su junta directiva.

Las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC), como parte de los establecimientos de crédito, se encuentran vigiladas y controladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, como se especifica en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Decreto 663, 1993). Esta entidad “es un organismo técnico anexo al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, pero completamente independiente en cuanto a personería jurídica, gestión administrativa y financiera, y con un patrimonio propio” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Las funciones de la Superintendencia Financiera de Colombia se establecen en la ley 964 del año 2005 del Congreso de la república de Colombia donde se especifica que “la entidad realiza la inspección, vigilancia y control sobre todos los participantes e instituciones del sistema financiero colombiano que realicen actividades financieras, bursátiles, aseguradoras y cualquier otra actividad relacionada con recursos captados del público” (Ley 964, 2005).

La misión de la Superintendencia Financiera de Colombia “es el de mantener la estabilidad, confianza y seguridad del sistema financiero colombiano, así como promover, organizar y desarrollar el mercado de valores y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013). Esta entidad Al ser del gobierno, es vigilada por la Contraloría General de la República en lo referente al control fiscal, por la Procuraduría General de la Nación en cuanto a faltas disciplinarias de empleados públicos y por la Fiscalía General de la Nación en caso de delitos (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

La Superintendencia Financiera de Colombia se origina con la creación de la Superintendencia Bancaria bajo ley 45 de 1923 del congreso de la república para la estabilidad financiera de Colombia, buscando conformar un sistema bancario sólido y bien organizado que contara con la vigilancia de los negocios bancarios de la República de

Colombia. Esta entidad se encargaría de la ejecución de leyes que se relacionen con bancos comerciales, hipotecarios, el Banco de la Republica y todos los demás establecimientos que hagan negocios en el país (Banco de la Republica, 1990). A partir de su creación los bancos de la época fueron sometidos a supervisión de este ente.

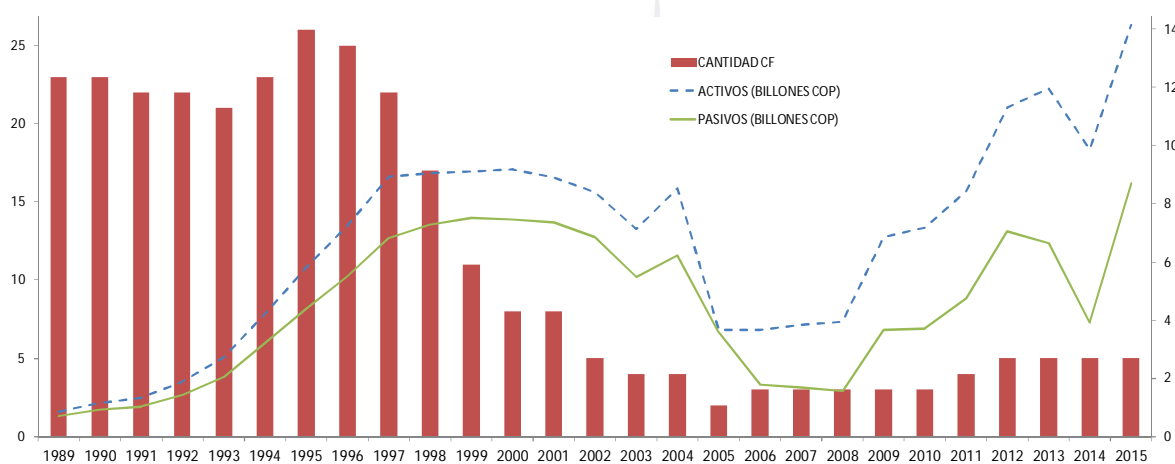
Treinta y cuatro años después de la creación de la Superintendencia Financiera, nacen las Corporaciones Financieras en Colombia con el decreto 336 de 1957 como resultado del esfuerzo combinado entre la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la Asociación Bancaria. Su reglamentación se produjo con el decreto 2369 de 1960, que buscaba establecer instituciones crediticias que pudieran generar recursos internos y externos hacia la financiación del sector industrial, con el objetivo de promover la creación, transformación y organización de empresas manufactureras, agropecuarias o mineras ayudando al desarrollo del país y al fortalecimiento de su economía (Garay, 2016).

Desde su creación hasta el presente, las CFC han sido sujetas de modificaciones en su normativa, entre las cuales se puede destacar que en 1980, con los decretos 2461 y 3277 se redefinieron sus objetivos y se instauraron como bancos de inversión; luego para ampliar la capacidad de realizar operaciones se expide el Decreto 2041 en 1987; y en 1993 con el Decreto 663, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, se establece a las corporaciones como entidades de crédito con el objetivo de movilizar recurso y asignar capital para incentivar la creación, reorganización, transformación y expansión de todo tipo de empresas al igual que otorgar servicios financieros los cuales contribuyan a su desarrollo (García, 1983).

A lo largo de la historia, la normativa no ha sido la única que ha afectado a las Corporaciones Financieras en Colombia, dos crisis económicas recientes a nivel mundial han ocasionado efectos negativos en estas instituciones producto de la globalización. La primera se presentó en 1995, cuando el país representaba un alto riesgo financiero al presentar fallas

en su desempeño fiscal y un desequilibrio externo que condujeron a un déficit gubernamental del 3.7% y del 8% en la cuenta corriente de la balanza de pagos (Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, 2012).

En este contexto de vulnerabilidad financiera, la crisis asiática de 1998 originó la caída de precios de los principales productos básicos y, sumado a este evento, se presentó la declaratoria de mora de Rusia en el pago de la deuda externa. Esto originó una crisis económica mundial que afectó el Sistema Financiero colombiano, particularmente a las corporaciones financieras, ocasionando que de un total de 26 se terminara la década con solo ocho instituciones debido principalmente las dificultades enfrentadas por el sector privado para cumplir sus compromisos de deuda.



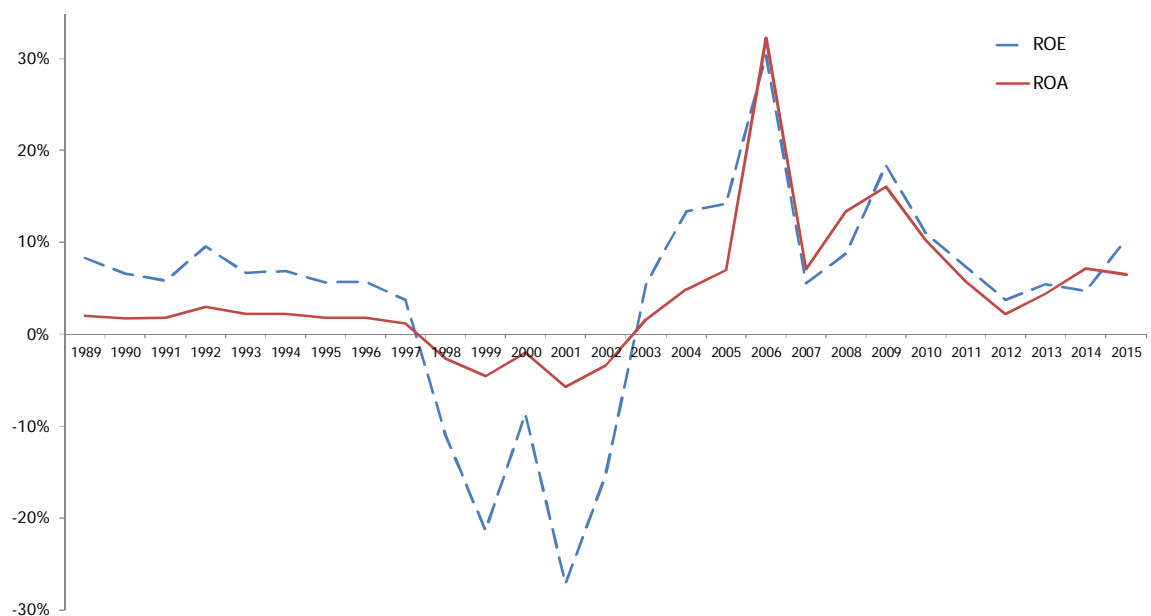
*Figura 2.* Evolución de las Corporaciones Financieras en Colombia.

El eje de la izquierda ilustra la cantidad de instituciones existentes y en la derecha billones de pesos colombianos. Construido a partir de cifras de Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsp?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60767>

La Figura 2 muestra los efectos que tuvo la crisis financiera de 1998, donde producto de ella las Corporaciones Financieras en Colombia se debilitaron tanto en activos como en cantidad de instituciones en el sector. Los indicadores de rentabilidad también se vieron deteriorados como se observa en la Figura 3, la rentabilidad de los activos (ROA) y sobre el

patrimonio (ROE) llegaron a sus cifras más bajas en los últimos 20 años (-6% y -27% respectivamente) en el 2001.

Durante los años de 1996 a 2005, según Ecos de Economía (Duque Mejía, 2004), sobrevivieron aquellas compañías financieras que se encontraban soportadas por los grupos financieros más grandes del país, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de los activos en estos grupos financieros, que pasaron de 23% en 1996 a 35% en 2005. Asimismo, su participación en cartera bruta pasó del 22% en 1996 a 36% en 2005.



**Figura 3.** Rentabilidad histórica de las Corporaciones Financieras en Colombia. Cálculos a partir de cifras de superintendencia financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=13070>

A agosto de 2016, en Colombia existen cinco corporaciones financieras, dos son nacionales y pertenecen a renombrados grupos financieros del país, y las tres restantes son extranjeras; entre las corporaciones financieras, según datos de la Superintendencia Financiera de Colombia (2016), se cuenta con un total de activos que ascienden a \$14 Billones de pesos colombianos (COP), sus pasivos a COP \$ 8.6 Billones, su patrimonio a COP \$ 5.4 Billones y en el resultado del ejercicio obtuvieron COP \$ 566 Mil Millones de utilidad al cierre del año

2015, siendo este sector el segundo con mayores utilidades entre los establecimientos de crédito, superado solo por los bancos con COP \$ 9.1 Billones.

En cuanto a los indicadores financieros ROA y ROE, el sector de las corporaciones financieras estuvo dos puntos porcentuales mejor en cuanto al ROA que el resto de establecimientos de crédito (Corporaciones Financieras 4.01% y Establecimientos de Crédito 1.96%), mientras en el ROE las corporaciones financieras estuvieron casi cuatro puntos porcentuales por debajo de los establecimientos de crédito (Corporaciones Financieras 10.45% y Establecimientos de Crédito 13.91%) como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.

*Principales variables financieras de establecimientos de crédito.*

Establecimiento de Crédito	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del ejercicio	ROA %	ROE %
Bancos	504,680,599	437,326,633	67,353,966	9,636,256	1.91	14.43
Corporaciones financieras	14,125,112	8,699,212	5,425,900	566,766	4.01	10.45
Compañías de financiamiento	2,262,548	1,895,871	366,677	2,526	0.11	0.69
Cooperativas financieras	2,562,860	2,037,580	525,280	43,227	1.69	8.23
<b>Total</b>	<b>523,631,118</b>	<b>449,959,296</b>	<b>73,671,822</b>	<b>10,248,776</b>	<b>1.96</b>	<b>13.91</b>

*Nota:* Datos de activos, pasivos, patrimonio y resultado del ejercicio en millones de COP. Adaptado del *informe sobre las principales variables de los establecimientos de crédito a diciembre de 2015*, por la superintendencia financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=13070>

De las cinco CFC, la más importante de acuerdo a sus activos, utilidades y rentabilidad a diciembre de 2015 es la Corporación Financiera Colombiana S.A. o Corficolombiana S.A. como se muestra en la Tabla 3. Esta institución es el resultado de ocho fusiones de corporaciones financieras entre 1998 y 2005, que finalmente mediante una operación de cesión de activos en el año 2006 se convirtió en una empresa del Grupo Aval, uno de los grupos financieros más relevantes de Colombia. La segunda en utilidades es la Banca de Inversión Bancolombia que es una corporación financiera colombiana del Grupo



Bancolombia, producto de la fusión de Colcorp Corporación Financiera y Banca de Inversión Corfisura en 2005.

Entre las corporaciones financieras extranjeras se encuentra JP Morgan que inició operaciones en Colombia en 2006 y hace parte del banco estadounidense JP Morgan Chase Co., y una de las instituciones financieras más grandes en América, de acuerdo a sus activos (Gara, 2016). Otra de las corporaciones financieras extranjeras en Colombia es BNP Paribas Colombia que inició operaciones en 2011 y hace parte del grupo francés de BNP Paribas.

Tabla 3.

*Principales variables financieras de Corporaciones Financieras en Colombia.*

Corporación financiera	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del ejercicio	ROA%	ROE%
Corficolombiana	11,639,197	7,678,966	3,960,231	474,743	4.08	11.99
Banca de inversión Bancolombia	655,522	24,887	630,636	71,814	10.96	11.39
JP Morgan	977,014	578,914	398,100	11,825	1.21	2.97
BNP Paribas Colombia	303,338	185,639	117,699	15,582	5.14	13.24
Itaú BBA Colombia	550,040	230,806	319,235	-7,198	-1.31	-2.25
Total	14,125,112	8,699,212	5,425,900	566,766	4.01	10.45

*Nota:* Datos en millones de COP. Adaptado del *informe sobre las principales variables de los establecimientos de crédito a diciembre de 2015*, por la superintendencia financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=13070>

ITAU BBA Colombia fue la última institución extranjera en ingresar a Colombia en el sector de las corporaciones financieras en el año 2012 y hace parte de grupo ITAU Unibanco de Brasil, que es uno de los conglomerados financieros más importantes de Brasil. Esta última corporación financiera fue la única que registró pérdidas en el sector en el año 2015 explicado principalmente por las inversiones en Brasil. En esta misma Tabla 3, se puede observar que dos de las corporaciones financieras presentan un desempeño inferior al del sector, tanto en la rentabilidad sobre activos como sobre patrimonio.

Las CFC, al igual que los otros establecimientos de crédito, pueden captar recursos en moneda legal a través de certificados de depósitos a término (CDT), operaciones que permiten a estas instituciones ofrecer a sus clientes créditos con tasas reguladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. Al revisar las cifras de las captaciones realizadas a través de CDT en

mayo de 2016 y al compararlo con el resto de establecimientos de crédito, se puede observar que para dichos productos estas instituciones financieras presentan tasas competitivas para la captación de CDTs igual o superior a 360 días, también por oficinas y por tesorería como se observa en la Tabla 4.

Sin embargo, para el resto de categorías que incluye CDTs inferiores a 360 días, las corporaciones financieras no cuentan con tasas atractivas. A mayo de 2016 solo el 2.56 % del dinero recaudado a través de las captaciones en CDT del sistema financiero colombiano correspondían a las corporaciones financieras como se ilustra en la Tabla 5.

Tabla 4.

*Reporte mensual de emisiones de CDT y CDAT's.*

	= 360 días		> 360 días		Por Oficina		Por tesorería	
	Tasa	Monto	Tasa	Monto	Tasa	Monto	Tasa	Monto
Bancos	8.43	1,236,549	9.03	4,695,036	6.68	6,877,624	8.73	8,644,229
Corporaciones financieras	9.04	25,412	9.04	33,004	8.38	\$ 4,259	9.05	55,000
Compañías de financiamiento	8.30	233,078	9.20	232,896	6.84	1,323,673	8.53	722,225
Cooperativas financieras	6.66	25,286	6.93	7,265	5.26	221,271	0	0
Sistema financiero	8.41	1,563,125	9.04	5,039,702	6.67	8,426,827	8.72	9,601,167

*Nota:* Datos de monto en millones de COP y tasa en porcentaje. Adaptado del *reporte mensual de emisiones de CDT y CDAT's de mayo de 2016*, por la superintendencia financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60954>

Como lo establece la ley, los establecimientos de crédito captan recursos en moneda legal para la realización de préstamos; en ese sentido, las corporaciones financieras, entre enero de 2015 y marzo de 2016 en la categoría de créditos ordinarios, presentan una tasa de interés favorable tal como se muestra en la Figura 4. Sin embargo, a pesar de ofrecer una tasa de interés atractiva, los préstamos realizados entre enero de 2015 y marzo de 2016 no superan el 3% de los otorgados por los establecimientos de crédito.

Las corporaciones financieras fueron creadas para impulsar el desarrollo industrial del país, sin embargo a partir de años noventas con la globalización sus actividades fueron cambiando, mirando hacia el exterior o recibiendo capitales extranjeros Aunque su razón de ser ha evolucionado a mercados internacionales, siguen apoyando el desarrollo nacional con inversiones en distintos sectores, además del financiero, entre los que se encuentran energía y gas, infraestructura vial, agroindustria, turismo. Su radio de acción también trasciende fronteras nacionales para participaren proyectos de Centro y Suramérica. Actualmente estas entidades ofrecen financiamiento estructurado, asesorías en fusiones y adquisiciones, inversiones de capital y mercados de capitales.

Tabla 5.

*Reporte de captaciones por rango.*

Nombre de Entidad	TIPO DE CLIENTE					
	Persona Natural			Persona Jurídica		
	Número Clientes	Número Cuentas	Valor Total	Número Clientes	Número Cuentas	Valor Total
Corficolombiana S.A.	335	398	46,346,338	262	665	2,447,104,287
JP Morgan				1	2	7,014,720
BNP Paribas				1	1	109,591
Itaú BBA Colombia S.A.				17	31	149,800,000
Corporaciones Financieras	335	398	46,346	281	699	2,604,028,598
Establecimientos de crédito	910,785	1,220,905	32,034,637	35,723	85,181	100,948,958,983

*Nota:* Datos de monto en millones de COP. Adaptado del *reporte captaciones por rango a mayo de 2016*, por la superintendencia financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60953>

En el mundo empresarial existen sociedades encargadas de calificar los valores o riesgos relacionados con la actividad financiera, aseguradora, bursátil y cualquier otra relacionada con el manejo aprovechamiento e inversión de recursos captados del público Estas sociedades emiten una calificación de la estabilidad de instituciones financieras, que constituye una opinión profesional sobre la capacidad de una entidad para pagar el capital y los intereses de sus obligaciones en forma oportuna.

Las calificaciones de las sociedades son muy tenidas en cuenta a nivel internacional, donde la mejor calificación es AAA que indica que puede pagar oportunamente los intereses de deuda de largo plazo, le sigue AA que indica que puede presentar alguna limitación en el cumplimiento de sus obligaciones, las categorías más bajas pasan de la A hasta BBB.

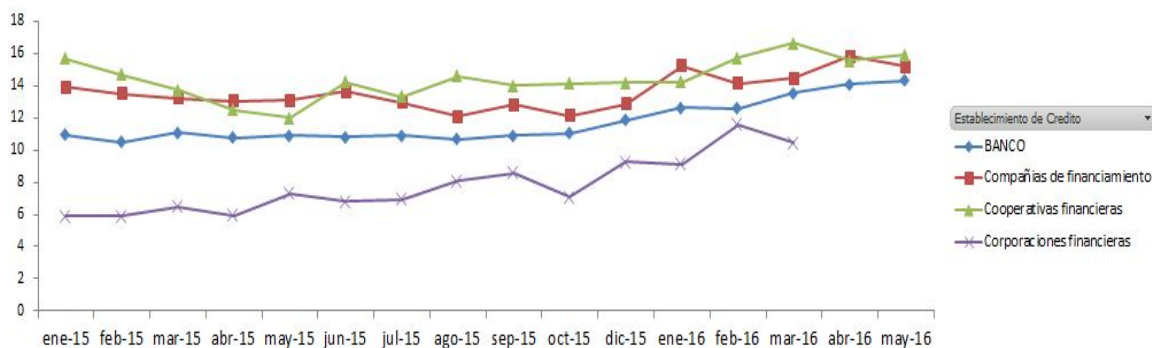


Figura 4. Tasa de interés de créditos ordinarios de establecimientos de crédito.

Adaptado a partir de cifras de superintendencia financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60950>

Frente a las deudas de corto plazo, las calificaciones más altas son F1+ y BRC 1+ de acuerdo a la entidad que realice la calificación. A agosto de 2016, el sector de las CFC muestra en general una buena calificación; no obstante, la corporación financiera ITAU es la que presenta la calificación más baja con respecto a las otras del sector, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6.

*Calificaciones de Deuda de Corporaciones Financieras en Colombia.*

Corporación financiera	Largo Plazo	Corto Plazo	Calificadora
Corficolombiana	AAA	F1+	Fitch Colombia
Banca de Inversión Bancolombia	AAA	F1+	Fitch Colombia
JP Morgan	AAA	F1+	Fitch Colombia
BNP Paribas Colombia	AAA	BRC+	Standard & Poor's
Itaú BBA Colombia	AA	F1+	Fitch Colombia

Nota: Calificación de deudas emitidas por Calificadoras de riesgo. Adaptado de Fitch Colombia y BNP Paribas. Recuperado de [https://cib.bnpparibas.com/documents/ANEXO\\_65.pdf](https://cib.bnpparibas.com/documents/ANEXO_65.pdf) y <http://www.fitchratings.com.co/sector/Financiero/ss6/default.aspx>

Además de las calificaciones de riesgo en las instituciones financieras, existen certificaciones que las pueden hacer aumentar su competitividad; una de ellas es la certificación ISO 27001. En un mundo globalizado donde según cifras del Banco Mundial más del 40% de la población global cuenta con acceso a internet (Banco Mundial, 2016), este se convierte uno de los principales medios para las transacciones financieras. Frente a este panorama, la seguridad de la información se vuelve una prioridad para las instituciones financieras, teniendo en cuenta que pocas en Latinoamérica han obtenido esta certificación.

Otra certificación de la que carecen las instituciones financieras colombianas y, en general, las instituciones financieras en Latinoamérica es la ISO 31000, que hace referencia a la gestión del riesgo realizada para identificar riesgos de mercado, en crédito, de liquidez, de tipo operativo, y cuantificarlos para ser tratados a través de acciones que garanticen el logro de objetivos a nivel empresarial.

## **1.2. Conclusiones**

Las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC) iniciaron como las financiadoras del desarrollo industrial colombiano, pero con el pasar de los años han sufrido una serie de cambios a través de la historia producto de reestructuraciones legales y crisis mundiales que han afectado de forma directa su desempeño, a tal punto que solo han sobrevivido aquellas que han realizado fusiones o han tenido el respaldo de grupos empresariales. A partir de 2005, este sector ha tenido un crecimiento en utilidades y nuevos actores extranjeros, y para agosto de 2016 existen tres corporaciones financieras de capital extranjero y dos de capital nacional, siendo las nacionales las que presentan un mejor desempeño, tanto en cantidad de activos como en utilidades.

En la actualidad, los indicadores macroeconómicos no muestran un panorama cercano favorable; sin embargo, cuatro de las cinco las CFC han podido generar utilidades a pesar de las condiciones adversas.

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

En este capítulo se describen los antecedentes correspondientes a la necesidad de establecer un plan estratégico en el sector de las Corporaciones Financieras en Colombia; también se declara la Visión como el punto a donde se quiere llegar en este sector, siempre apoyado en la exposición de la Misión como motor impulsor, soportados bajo normas de comportamiento como el Código de Ética y Valores que dictan las conductas para cumplir los objetivos que lleven al logro de la visión de la organización.

### 2.1. Antecedentes

En las economías emergentes latinoamericanas, es común encontrar que las instituciones financieras carecen de un plan estratégico común que contribuya al desarrollo del sistema financiero, del sector o incluso al desarrollo del país y de la región. Pese a que los gobiernos han apoyado su creación y en ocasiones las han protegido ante las crisis económicas mundiales, éstas no cuentan con una visión de largo plazo que les permita crecer ordenadamente o que las prepare en las bonanzas para los tiempos difíciles.

En este mundo con economías globalizadas las instituciones financieras deben establecer un plan estratégico que les permita no solo competir sino consolidarse como organizaciones sostenibles en el tiempo. En Colombia, las crisis económicas mundiales han golpeado duramente a las instituciones financieras, sobre todo a las corporaciones financieras, debilitando el sector de tal modo que, como se observó anteriormente, de cerca de 23 instituciones de este tipo en 1995 hoy existen solo cinco.

Por otro lado, la competitividad del sector de las corporaciones financieras es determinada por la competitividad de las instituciones que la componen: entre mayor sea la cantidad de activos y compañías del sector, su competitividad mejorará no solo al interior de país sino a nivel regional.

De acuerdo al índice de competitividad global del Foro Económico Mundial de 2015, Colombia ha mejorado su desempeño al pasar de la posición 66, obtenida en la evaluación 2014-2015, a la 61 ubicándose por encima de Argentina (104), Ecuador (76), Brasil (75) y Perú (69), y superada por México (57), Costa Rica (52) y Chile (35), entre los países latinoamericanos (Foro Economico Mundial, 2015). Este panorama refleja la solidez que perciben a nivel internacional de Colombia y va en concordancia con la visión del consejo privado de competitividad, el cual estipula que para el año 2032 este país será el tercero más competitivo de la región (Consejo Privado de Competitividad, 2014).

Para ello se debe trabajar en los tres principales problemáticas detectadas en el país para la realización de negocios que son los impuestos, la corrupción y la infraestructura que es considerada como inadecuada (Foro Economico Mundial, 2015). La mejora de la infraestructura está contemplada dentro del plan de desarrollo del Departamento Nacional de Planeación que estipula como una estrategia transversal el mejoramiento de la infraestructura actual y la competitividad estratégica enfocada en once ejes prioritarios en los que las corporaciones financieras pueden encontrar oportunidades (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Las oportunidades que presenta el plan de desarrollo para las CFC se centran en infraestructura, desarrollo regional, transformación agropecuaria e industrial y ciencia, tecnología e innovación, áreas relevantes para el desarrollo del país.

Por otro lado, las CFC estarían presentes en la construcción de la Paz, teniendo en cuenta que Colombia ha vivido un conflicto armado durante aproximadamente 60 años, cuyo origen se remonta a la creación del Frente Nacional que buscaba alternar la Presidencia de la República entre los dos partidos políticos tradicionales, el liberal y el conservador situación que ocasionó la formación de guerrillas para combatir los gobiernos de la época. En la actualidad, con casi 16.000 miembros, la guerrilla más relevante en Colombia son las Fuerzas

Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), y el gobierno actual ha apostado a conseguir la paz con este grupo mediante un acuerdo que permitirá que la percepción de seguridad del país en el exterior aumente y sus beneficios serían cuantificables con el aumento de la inversión extranjera y el desarrollo del país.

Otro de los aspectos en el que toman relevancia las Corporaciones Financieras en Colombia es el relacionado con el desarrollo de Latinoamérica. Si bien es cierto que las condiciones macroeconómicas de la región no son las mejores debido a la devaluación de algunas monedas, la caída de los precios del petróleo y la incertidumbre gubernamental en algunos países, la economía colombiana se ha caracterizado por su solidez y estabilidad.

Aunque existe una agremiación llamada Asobancaria, la cual reúne a todas las diferentes entidades financieras y bancarias del país, no existen iniciativas puntuales que articulen estratégicamente los esfuerzos y directrices de las corporaciones financieras. Por ello el objetivo primordial del presente Plan Estratégico Asignado (PEA) es alinear los esfuerzos de todas las Corporaciones Financieras del país, con la finalidad de generar un impacto positivo como sector y lograr ser percibidas como la mejor opción tanto de inversión como de apalancamiento dentro del sector financiero.

## **2.2. Visión**

Teniendo en cuenta todos los antecedentes que describen la situación de las Corporaciones Financieras en Colombia, se plantea la siguiente visión:

Para el 2026 el sector de las Corporaciones Financieras en Colombia será la primera opción de financiamiento para el mejoramiento de la infraestructura y la transformación industrial del país, y contribuirá con el desarrollo económico de Colombia, apoyando su posicionamiento como la segunda economía latinoamericana en el ranking mundial de competitividad global del Foro Económico Mundial.



### 2.3. Misión

Desarrollar productos de financiación y estructuración de proyectos orientados al fomento de la transformación industrial e infraestructura, que contribuyan al desarrollo del país, que sean innovadores y busquen la inclusión social, el cuidado del medio ambiente, teniendo como base las normas legales, siempre buscando la rentabilidad y generación de valor para toda la comunidad vinculada.

### 2.4. Valores

Los valores son la base sobre la cual se fundamentan las corporaciones financieras, ya que representan los principios en los cuales se deben enmarcar los comportamientos de cada uno de los integrantes. Los valores están enfocados a moldear objetivos y propósitos, producir políticas y definir intenciones estratégica (D'Alessio, 2015). Por lo anterior los valores permitirán a las corporaciones financieras servir de guía en el proceso estratégico.

Los valores que se establecen para el sector de CFC serán los relacionados en la Tabla 7:

Tabla 7.

*Valores fundamentales del sector de las Corporaciones Financieras en Colombia.*

Valor	Descripción
Transparencia	Las corporaciones financieras deben ser completamente limpias en su actuar.
Honestidad	El sector impulsará la actuación honesta del capital humano.
Innovación	Reinventar los productos financieros será una necesidad para competir.
Compromiso	Será un sector comprometido con el desarrollo del país.
Trabajo en equipo	Las corporaciones deben actuar en equipo para fortalecerse y afrontar los nuevos retos.
Responsabilidad Social	Cada actuación debe proceder teniendo en cuenta la comunidad vinculada
Legalidad	Toda actividad o tarea debe estar dentro del marco regulatorio y la ley.

## 2.5. Código de Ética

Como indica D'Alessio (D'Alessio, 2015) “el código de ética es una herramienta empresarial imprescindible para la creación de una cultura organizacional sólida, requisito indispensable para una ejecución estratégica exitosa” (p. 66). El éxito de las corporaciones financieras está sujeto a una cultura organizacional que defina unos campos de acción en todos los niveles de estas instituciones.

Las corporaciones financieras hacen parte de Asobancaria, que es una entidad gremial sin ánimo de lucro que representa al sector financiero colombiano, del cual también hacen parte bancos y otras instituciones financieras. Su objetivo es promover el sector financiero a través de tres principios esenciales: (a) la Confianza, (b) Sostenibilidad y (c) Competitividad, basados en una serie de conductas que sirven de marco a las instituciones del sistema financiero, y que se presentan en el Apéndice A. Este código de ética será acogido por el sector de las CFC como referente en el actuar de forma ética.

## 2.6. Conclusiones

Las CFC serán la primera opción de financiamiento y estructuración de los proyectos de infraestructura y transformación industrial de Colombia que tiene contemplados el gobierno nacional, para ello desarrollaran productos financieros que incluyan innovación, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente bajo un marco legal, generando valor para toda la comunidad vinculada.

Estas instituciones tendrán como valores en su actuar la transparencia, honestidad, innovación, compromiso, trabajo en equipo y responsabilidad social, estos serán los pilares de las políticas corporativas y su código de ética serán el que rige en la Asociación gremial financiera colombiana “Asobancaria”.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con D'Alessio (D'Alessio, 2015), es importante analizar las relaciones internacionales del país, para entender su impacto en la planeación estratégica; para ello se utiliza el esquema planteado por Hartman que se muestra en la Figura 5 donde se entrelazan los intereses nacionales, los principios cardinales y el potencial nacional de los países.

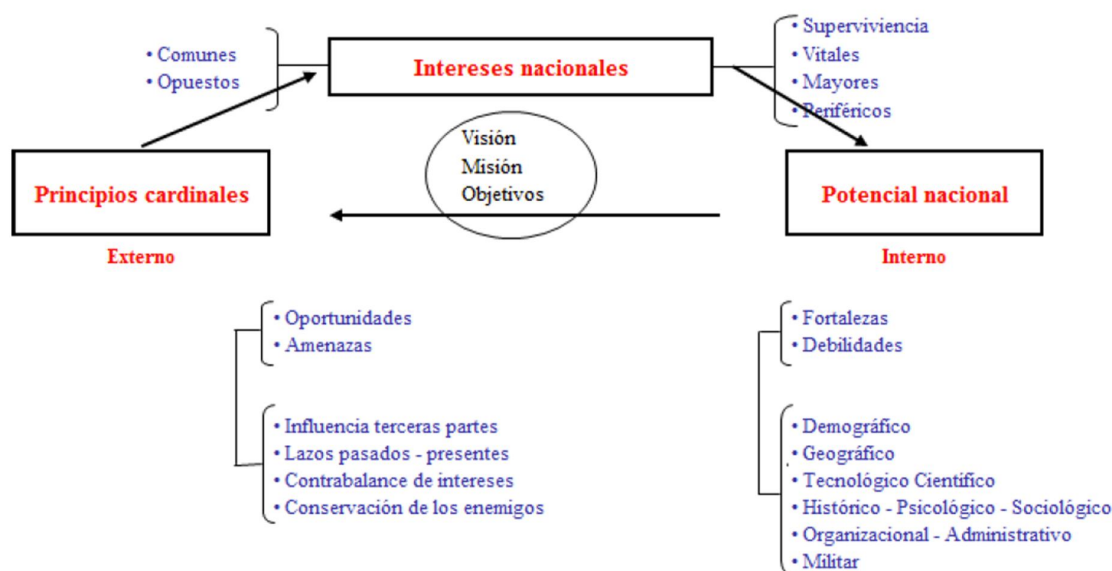


Figura 5. Análisis tridimensional de las naciones  
Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015.  
México D. F., México: Pearson.

Un análisis detallado de estos elementos permite establecer una posición de entorno del sector de las corporaciones financieras en el contexto país y en relación con los países con los cuales Colombia tiene intereses nacionales comunes u opuestos.

#### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales están claramente especificados en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (Departamento Nacional de Planeación, 2014), donde se expresa que los objetivos como nación están determinados por un país con paz, equidad y educación, para lo cual se han establecido un conjunto de estrategias transversales: (a) competitividad e

infraestructura estratégicas, (b) movilidad social, (c) transformación del campo, (d) seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz, (e) buen gobierno, y (d) crecimiento verde (Departamento Nacional de Planeación, 2014). A partir de la revisión del documento, se establece la siguiente matriz de intereses nacionales en la Tabla 8, alineada a los puntos que son de mayor relevancia para las corporaciones financieras.

Tabla 8

*Matriz de Intereses Nacionales.*

Interés nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Paz y seguridad nacional		*Unión Europea *Cuba		
Apertura Económica		*Chile *México *Perú *Estados Unidos *Ecuador	*Unión Europea	
Diversificación económica		*Estados Unidos		
Normalización y fortalecimiento del empleo.		*Estados Unidos	**Venezuela	
Tecnificación y gobierno en línea		*Estados Unidos *Chile		
Infraestructura país.		*México *Perú	*Venezuela *Ecuador	
Transformación del campo		*Estados Unidos	*Venezuela	

Nota. \* Comunes, \*\* Opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Colombia hoy día, ha firmado un acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC que será sometido al congreso de la república de Colombia, para consolidar la paz definitiva, lo cual representa una prioridad para el país en todo aspecto; este interés es uno de los más relevantes, pues definirá el futuro económico, político y social de Colombia; puntualmente desde la perspectiva de desarrollo económico es de gran importancia, dado que una vez consolidada la paz, Colombia será una nación mucho más sólida para la inversión extranjera, logrando aumentar la competitividad del país; adicionalmente, elementos como el

mantenimiento de una política de apertura económica, la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) y la diversificación económica representan un tema fundamental para lograr un crecimiento económico continuo.

Otros elementos correspondientes a la normalización y el fortalecimiento del empleo, la tecnificación y la infraestructura del país son temas de alta relevancia para lograr consolidar un desarrollo económico óptimo y permitir que los indicadores de competitividad del país crezcan. Todo lo anterior es de gran relevancia para el sector de las Corporaciones Financieras en Colombia, las cuales deben ser protagonistas del crecimiento y fortalecimiento de la infraestructura y la tecnificación industrial y agrícola del país, y del fomento de grandes proyectos que sean de utilidad para el posconflicto.

### **3.1.2. Potencial nacional**

Las fortalezas y debilidades nacionales son claves para analizar efectivamente el desarrollo de las mejores estrategias que permitan lograr que las corporaciones financieras se conviertan en un foco de fomento económico; al analizarlas adecuadamente se podrán potenciar las fortalezas y mitigar las debilidades con el fin de lograr los objetivos del sector.

*Aspecto demográfico* De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2016), la población colombiana creció 39.27% entre los años 1985 y 2005, y se estima que para el año 2020 la población del país alcance los 50,912,429; para las CFC es muy importante identificar el tamaño de la población y analizar sus características, con el fin de generar acciones para la demanda actual y futura de servicios financieros que fomenten el desarrollo económico.

Colombia es un país con una población joven, sin embargo, existe una tendencia al aumento en la proporción de edades mayores: entre los años 1985 y 2005 la población menor de 15 años pasó de representar el 38% a un 31%, mientras que la proporción de adultos jóvenes de entre 15 y 29 años, transitó de 29.8% a 26.3%. Por su parte, la población de entre

30 y 64 años aumentó del 29.2% a 36.4%, y la mayor de 65 años pasó del 4.5% a 6.3%. De acuerdo con el DANE (2016), esta tendencia de engrosamiento de la población adulta continuará en crecimiento, lo cual representa que cada vez existirá mayor cantidad de personas en edades productivas, significando una oportunidad para el desarrollo económico.

**Aspecto geográfico:** Comparativamente, Colombia tiene ventajas geográficas muy grandes frente a otros países de la región; la más importante es que tiene dos costas que le dan entrada al océano Atlántico y al océano Pacífico; adicionalmente, su posición es estratégica pues es puerta de entrada y salida a Suramérica. Otra ventaja comparativa que tiene el país consiste en la riqueza natural que posee. Su biodiversidad y riqueza hídrica es abundante.

En Colombia, la Cordillera de los Andes se divide en tres sistemas montañosos que hacen de este país una geografía única, pero que representa un reto a la hora de la construcción de obras de infraestructura vial que comuniquen los principales puertos marítimos colombianos con los focos de desarrollo industrial ubicados en el centro del país, lo que genera repercusiones negativas en la logística de distribución. El Gobierno consiente de esta problemática ha emprendido el desarrollo de carreteras de cuarta generación teniendo como foco la mejora de la competitividad de país y apoyándose en las CFC como aliados estratégicos en el desarrollo de los proyectos.

**Aspecto económico:** De acuerdo con el Boletín de Indicadores Económicos emitido por el Banco de la República (Banco de la Republica, 2016) actualmente Colombia se encuentra afectada por las condiciones macroeconómicas que se presentan a nivel mundial donde los precios de los derivados del petróleo han disminuido hasta en un 80% desde 2008, deteriorando las economías dependientes de este producto como Colombia (Vega, 2016). Otro de los aspectos macroeconómicos que han afectado al país ha sido la volatilidad de la moneda frente al Dólar. Estos aspectos se han reflejado, en un decrecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), el cual viene en un comportamiento a la baja desde el año 2013, ver Figura 6.



*Figura 6.* Producto Interno Bruto (PIB).

Tomado de Boletín de indicadores Económicos, Banco de la República.

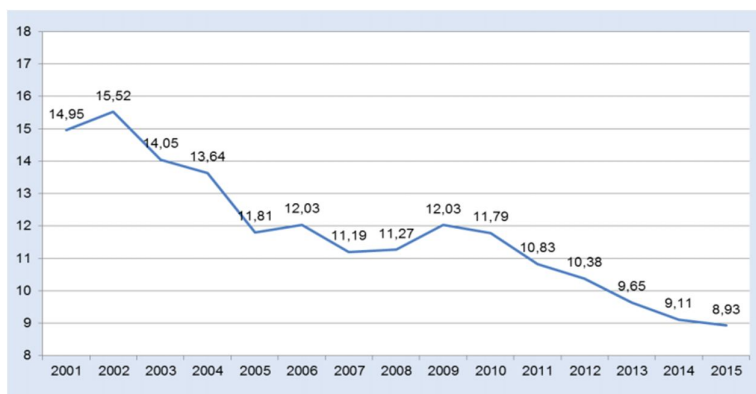
<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Este comportamiento del PIB debe ser visto en contexto, y no deberá ser tomado como una desaceleración generalizada de la economía, la cual es muy probable que se reactive luego del proceso de paz, momento en el cual Colombia será vista de forma más atractiva por los capitales extranjeros (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2015).

Otro indicador que es interesante analizar corresponde al del desempleo, el cual ha venido con tendencia a la baja desde los últimos quince años, tal como se puede observar en la Figura 7.

Para el país será muy importante lograr mantener esta tendencia a la baja en la tasa de desempleo, y también representa un reto dada la gran cantidad de nueva fuerza laboral que se incorporará durante el posconflicto. Adicionalmente, durante el año 2016 la meta de inflación probablemente no se cumpla y termine el año alrededor del 8%; en la Figura 8 se puede ver el comportamiento correspondiente de este indicador desde el año 2000.

Finalmente, en cuanto al comportamiento de las exportaciones, es evidente el impacto que ha tenido la caída del valor del petróleo en el resultado del total de exportaciones del país, como se puede constatar en la Figura 9.



*Figura 7.* Tasa de desempleo en Colombia: total nacional  
Tomado de Boletín de indicadores Económicos, Banco de la República.  
<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Todo lo anterior muestra que Colombia, al momento de escribir el presente Plan Estratégico Asignado, se encuentra en un momento de coyuntura, pues durante la última década ha sido reconocida como una economía emergente con alto potencial de desarrollo, sin embargo, existe una leve desaceleración de consumo y un alza de los precios generales de consumo.

Estas situaciones pueden estar dadas por muchas variables de entorno, pero principalmente se podría tener en consideración el punto de incertidumbre socio-político que atraviesa el país en torno al proceso de paz; posterior a esto se espera que el ambiente de estabilidad que se genere reactive la inversión extranjera, privada interna y del Estado, así como de entidades internacionales que realicen inversiones en pro del desarrollo de la economía del posconflicto. Para esto es clave el rol de las corporaciones financieras como estructuradores de mega proyectos de infraestructura y desarrollo industrial.

Estas situaciones pueden estar dadas por muchas variables de entorno, pero principalmente se podría tener en consideración el punto de incertidumbre socio-político que atraviesa el país en torno al proceso de paz; posterior a esto se espera que el ambiente de estabilidad que se genere reactive la inversión extranjera, privada interna y del Estado, así como de entidades internacionales que realicen inversiones en pro del desarrollo de la



economía del posconflicto. Para esto es clave el rol de las corporaciones financieras como estructuradores de mega proyectos de infraestructura y desarrollo industrial.

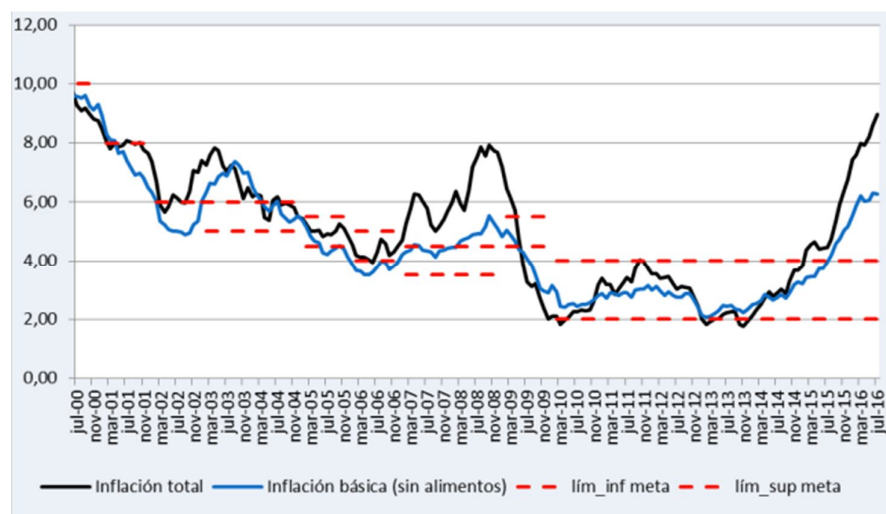


Figura 8. Inflación y meta de inflación.

Tomado de Boletín de indicadores Económicos, Banco de la República.

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

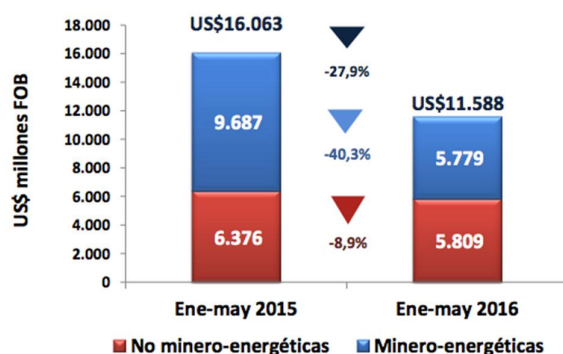


Figura 9. Crecimiento de las exportaciones colombianas enero-mayo 2016 US\$ millones FOB.

Tomado de Análisis de exportaciones colombianas, Procolombia. Tomado de <http://www.procolombia.co/publicaciones/informe-turismo-inversion-y-exportaciones>

**Aspectos tecnológico-científicos:** Hoy día el desarrollo tecnológico – científico de Colombia no puede ser considerado como una ventaja competitiva del país, sin embargo, es importante mencionar que son muchos los esfuerzos e iniciativas de desarrollo tecnológico en el país, así como los esfuerzos que está haciendo el gobierno para su fomento.

Por ejemplo, el Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en Colombia (MINTIC) ha tenido una campaña para el fomento de la innovación tecnológica con iniciativas como Apps.CO e impulsa el fomento a la creación de proyectos de innovación, crecimiento tecnológico y económico del país; de igual forma se han generado centros de innovación tecnológica en ciudades como Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Manizales, de la mano de Colciencias, entidad del Estado orientada al fomento de la investigación en el país, que actualmente apoya a un total de 68 centros investigativos.

De tal forma que si el crecimiento en el desarrollo tecnológico del país continua buen ritmo, esto se puede convertir en un foco de crecimiento económico y de impulso a la industria productiva del país, generando beneficios e impacto positivo.

***Histórico-psicológico-sociológico:*** Colombia es un país que no ha parado de estar en conflicto. De acuerdo a datos históricos, los inicios del conflicto se remontan al año 1920 cuando se dieron los primeros enfrentamientos violentos a raíz de la lucha por la tierra, la cual constituye el problema fundamental del conflicto (Cantillo, 2015). Esto sumado a la historia de guerras independentistas, muestra que Colombia no ha estado nunca en una paz verdadera y duradera, lo cual ha generado impacto directo en la psicología e idiosincrasia de las personas y de la sociedad.

Un estudio de Médicos Sin Fronteras, realizado en departamentos donde el conflicto ha sido más acentuado, demuestra que en dichos departamentos, los niveles de ansiedad y depresión de la población llegan a un 34%, de los cuales gran parte se deben al impacto que tiene la violencia en las personas; mostrando índices muy superiores a los del resto del país (Revista Semana, 2014).

***Organizacional-Administrativo:*** De acuerdo con la Constitución Política de 1991, Colombia es un Estado social de derecho, con soberanía sobre un territorio y con una

autoridad para manejar las instituciones dentro de dicho territorio (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).

El Estado colombiano está representado por tres poderes para lograr sus objetivos, estos son el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial; adicionalmente, existen organismos del Estado clasificados en tres grandes grupos: (a) de control, (b) organismos electorales, y (c) Banco de la República y Comisión Nacional del Servicio Civil; para un mayor entendimiento, en la Figura 10 se puede ver en detalle cómo está configurada la estructura del Estado colombiano.

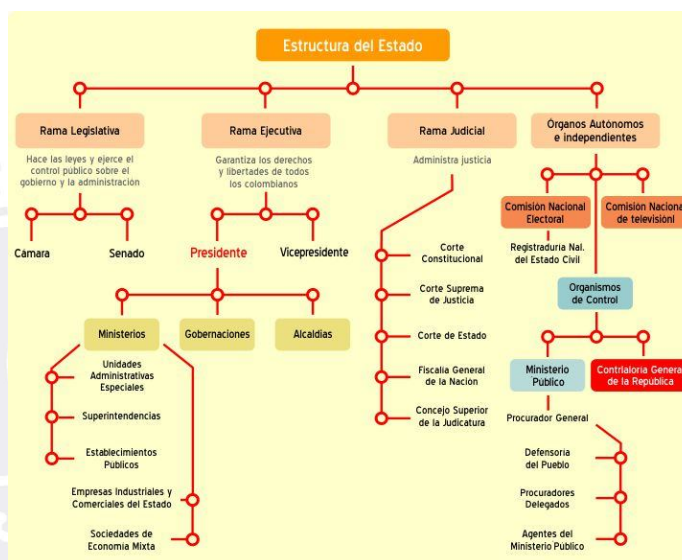


Figura 10. Estructura del Estado colombiano.

Tomado de Estructura del Estado, Contraloría General de la República. Tomado de <http://www.contraloriagen.gov.co/web/guest/estructura-del-estado>

**Militar:** De acuerdo con el Banco Mundial, el gasto militar en Colombia durante el 2015 fue un 3.4% del PIB (Banco Mundial, 2016), lo cual corresponde a una cifra considerable al compararla contra el promedio mundial que está en 2.29%. Desde un punto de vista del análisis de las características del potencial militar de Colombia, al ser un ejército que ha estado durante tanto tiempo en un conflicto interno, se puede inferir que el potencial militar y de defensa comparativamente con otros países de la región es alto y que cuenta con más de 430,000 efectivos. No obstante, lo interesante para analizar es qué va a pasar con esos

puntos del PIB luego del posconflicto. Para el país será muy benéfico redistribuir ese gasto en otros rubros que aporten al desarrollo del país, tales como educación e infraestructura.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Según D'Alessio (D'Alessio, 2015), cualquier interacción entre Estados nunca será bilateral y siempre habrá un tercero, un cuarto o más partes que intervienen de modo visible o no, directa o no.

***Influencia de terceras partes:*** Colombia, Venezuela y Ecuador forman parte de los llamados países Bolivarianos, por haber sido liberados e independizados por Simón Bolívar. Desde 1830 hasta finales del siglo XX, el mutuo entendimiento entre Ecuador y Colombia se nutre de múltiples interacciones sociales y económicas, fruto de la cercanía o desarrollados en el marco de la integración andina, y se extiende a una actuación convergente en el ámbito hemisférico y en espacios internacionales más amplios.

El comercio binacional alcanza grandes connotaciones al punto que Ecuador es el tercer socio comercial de Colombia, después de Estados Unidos y Venezuela. Ambos comparten 586 km de frontera y un flujo migratorio y de inversión constante. Colombia y Ecuador han logrado un desarrollo comercial favorable a ambas naciones. Tanto es así que la economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Chile y la del Perú.

La Alianza del Pacífico es una iniciativa de integración regional conformada por cuatro países miembros (Chile, Colombia, México y el Perú) y otros tres países candidatos (Costa Rica, Panamá y Uruguay). La propuesta de la alianza latinoamericana se dio a conocer en la ciudad de Lima el 28 de abril de 2011, a través de la Declaración de Lima. Dicho proyecto fue una iniciativa del entonces presidente del Perú, Alan García Pérez, quien extendió la invitación a sus colegas de Chile, Colombia, México y Panamá, con el fin de

profundizar la integración entre estas economías y definir acciones conjuntas para la vinculación comercial con los países asiáticos de la cuenca del Pacífico.

Otra alianza comercial es del Mercado Común del Sur (Mercosur), que integró desde 1991 a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; luego se unió Venezuela en el año 2012 y Bolivia que aún se encuentra en proceso de ratificación; Ecuador hace parte de esta alianza como observador, mientras que Perú, Chile, Colombia, Guyana y Surinam son miembros asociados. Sus objetivos constitutivos incluyen la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, con políticas comerciales y macroeconómicas que permitan las adecuadas condiciones de competencias.

Existe también la Unión de Naciones Suramericanas, conocida por su acrónimo UNASUR, este organismo de ámbito internacional tiene como objetivos construir una identidad y ciudadanía suramericana, al igual que desarrollar un espacio regional integrado. Está formada por los doce Estados de Suramérica cuya población conjunta, con más de 400 millones de habitantes, representa el 68 % de la población de América Latina.

***Lazos pasados y presentes:*** La posición geográfica de Colombia ha generado conflictos territoriales con países limítrofes, en la actualidad existe un problema de esta índole con Nicaragua, en el cual intervienen las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, así como las Islas, Islotos y Cayos. Colombia está proponiendo dividir los mares territoriales con una línea imaginaria. Pese a todo, en los últimos años los diversos problemas de orden público vividos en Colombia han hecho que los problemas limítrofes pasen a un segundo plano, para concentrarse en problemas de conflicto interno debido al incremento de grupos armados en el país.

Colombia se viene moviendo en materia de fiscalización y control en los recursos de colombianos puestos en Panamá luego del descubierta de la investigación llamada Panamá Papers. Cerca de 850 colombianos tendrían negocios en paraísos fiscales, no todos con propósitos ilegales según la investigación realizada por el portal Connectas, socio en Colombia de la investigación realizada por el consorcio internacional de periodistas de investigación (ICIJ).

La red de justicia Tributaria Colombia indica que 6.000 millones de dólares anuales en impuestos estarían dejando de percibir la nación, debido a la falta de controles rigurosos que eviten que los capitales sigan escapando de la administración tributaria. Al tratarse de este tipo de cifras por su actividad ilegal, estas no son exactas, pero se cree que hay aproximadamente 95 billones de recursos de colombianos escondidos en diferentes partes del mundo, pero principalmente en Panamá.

Por tal razón Colombia ha tomado medidas drásticas a través de la DIAN con el fin de retornar los recursos que no han sido declarados en el país debido a que el régimen de paraísos fiscales no causa tributos y presenta la posibilidad de tener esta información en secreto. El no pago de impuestos sobre los recursos de colombianos en paraísos fiscales es un gran impacto sobre la caja fiscal del país, ya que con ella se financian programas sociales y proyectos de infraestructura importantes para el desarrollo del país.

De acuerdo a la declaración presidencial de Lima del 28 de abril de 2011 se establece la Alianza del pacífico conformada por los países de: Perú, México, Chile y Colombia con el fin de acordar un área de integración profunda la cual busca el crecimiento hacia la libre circulación de bienes, capitales, servicios y personas. Esta alianza crea una de las herramientas más importantes para el desarrollo social y económico de América latina,

promocionando una mejor calidad de vida para su población ayudando a resolver problemas que afectan a la región tales como: Pobreza, desigualdad y la exclusión.

Para alcanzar los objetivos trazados se acuerda tomar diferentes acciones, entre ellas: consolidar una zona de libre comercio liberalizando el intercambio comercial de bienes y servicios, libre circulación de capitales y fomento de inversiones entre ambas partes, desarrollar y facilitar acciones de comercio y asuntos aduaneros, fomentar la cooperación entre las autoridades migratorias y consulares con el fin de facilitar el movimiento de personas entre ambas partes.

Este tratado no solo elimina los aranceles en un 92% de los productos comercializados entre los países de: Colombia, Chile, México y Perú; sino al renovar los acuerdos bilaterales entre estos países se abren las puertas a mayores exportaciones y penetración a otros mercados, esto es una gran oportunidad para la industria colombiana ya que, al hacer uso de materias primas, bienes de intermedios de los países aliados Colombia podrá llegar a países importantes pero poco penetrados, China y Japón, cumpliendo con normas origen de acuerdo.

Según el reporte Doing Business 2016 del Banco Mundial, Colombia ocupó el puesto 54 entre 189 economías en facilidad para hacer negocios. Actualmente Colombia cuenta con acuerdos comerciales vigentes que le permiten tener acceso preferencial a cerca de 1,500 millones de consumidores en importantes mercados. En el 2015 su comercio total con el mundo ascendió a US\$ 89,749 millones, mientras que sus importaciones registraron un total de US\$ 35,961 millones en ese mismo año.

Los puertos juegan un papel importante en el desarrollo económico y comercial del país, más del 56% de las exportaciones y el 73% de las importaciones realizadas por Colombia se llevan a cabo por este medio. Colombia cuenta con cuatro puertos principales,

Barranquilla, Buenaventura, Cartagena y Santa Marta de los cuales tres están ubicados en la costa atlántica y el cuarto en la costa pacífica. La costa atlántica conecta al país con: América central y del Norte y Europa; la costa del pacífico es el punto de conexión con América del sur, la costa oeste de América del norte y Asia.

En el año 2014 el gobierno aprobó la construcción de siete puertos más. Cuatro en el Caribe y tres en el pacífico. En enero de 2016 se oficializó uno de los joint ventures más importantes en el sector de puertos: Compas una compañía conformada por Southern Port Holding Inc. y el grupo Argos se aliaron con APM líder en la industria portuaria con operaciones alrededor del mundo. Para expandir el terminal Multipropósito ubicado en Cartagena. Las inversiones superan los US\$200 millones a través de estas se triplicará la capacidad de dicho puerto con el fin de abrir la posibilidad de recibir buques de gran calado.

Al igual APM informó la compra del grupo Maritim TCB quedándose con 11 terminales de contenedores en Europa y Latinoamérica entre los que se destaca TCBuen, en Buenaventura. La Sociedad de Buenaventura (SPB) viene desarrollando un plan e inversiones de US\$ 180 millones para generar competitividad. TCBuen va a duplicarse con US\$20 millones que proveerán servicios adicionales a los que presta la SPB. Al lado se encuentra el puerto de Aguadulce que entrará en operación este año y va a finalizar un programa de inversiones de US\$ 400 millones.

También se han anunciado tres nuevos proyectos: Puerto Antioquia, en el golfo de Urabá, con una inversión cercana a los US\$400 millones, Gráneles del Golfo, en Córdoba por US\$ 23 millones y Puerto solo en Buenaventura con un valor superior a los US\$ 80 millones. LA dinámica del sector portuario es alta. Cálculos de la ANI aseguran que entre 2010 y 2015 se invirtieron en este sector aproximadamente US\$ 2,200 millones.



A pesar de esta dinámica los puertos enfrentan un panorama cambiante, el momento de inflexión de la economía, la desaceleración en el comercio exterior y la caída de los precios de los commodities hacen que quienes apostaron por estos desarrollos hoy tengan algunas dificultades. Grandes Jugadores de carga en el mundo han observado que las operaciones portuarias en países como China o Rusia y algunos de Europa han caído un 25% y 30%. En Colombia la disminución de exportaciones e importaciones hacen que golpeen el mercado.

En el caso interno cuando se vayan a concretar los proyectos, los nuevos proyectos se enfrentan a un panorama complicado: ahora la pelea por los recursos será la más compleja, pues los cierres financieros de las concesiones de 4G y el desarrollo de las Alianzas público privadas (APP) van a tomar gran parte de los dineros destinados a infraestructura. Una de las variables críticas para estos proyectos de infraestructura es la de recursos: esta puede ser por financiación, capital propio o de riesgo o aliados estratégicos “Los dos primeros están escasos y el tercero es el que más vale” agrega un inversionista, según Echavarría, uno de los empresarios más grandes del país quien lidera la junta directiva de Compas y una de las mayores empresas de puertos de la región.

***Contrabalance de los intereses:*** La economía de Colombia se venía destacando por su crecimiento y por ser una economía emergente al igual que por pertenecer al grupo CIVETS acrónimo para referirse a los mercados emergentes de Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica. Es la cuarta economía más grande de Latinoamérica, pero su gran debilidad es la exportación de productos básicos como el carbón y el petróleo, de los cuales depende Colombia para incrementar el PIB.

Colombia depende en una gran parte de las exportaciones a Estados Unidos y la Unión Europea, pues la presencia en Asia es todavía muy pequeña. Pero la importancia de las

exportaciones hacia Venezuela es la más crítica ya que en su momento fue el principal país importador de productos de las manufacturas. Otro factor en contra es que tampoco se ha diversificado suficientemente el portfolio de la oferta exportadora.

El principal socio comercial para Colombia es Estados Unidos con una participación de 26.6%, seguido de India con el 12.5%, China con 11.4%, España con 6.9%, Venezuela con el 5.2% y Panamá con el 4.6%. Pero a pesar de la situación, Estados Unidos, el país más importante en materia de exportaciones, ha presentado una disminución en un 30%, el sector más de hidrocarburos se ha visto afectado por la baja en los precios y el sector agrícola (principalmente el comercio de frutas) ha sufrido los embates del fenómeno de El Niño.

De acuerdo a la literatura sobre procesos estratégicos, es bueno mantener enemigos porque obliga a estar preparado de modo permanente, para evitar conflictos y ser más productivo con los recursos disponibles. D'Alessio (2015) recomienda no ganar ni perder enemigos, dado que mantenerlos genera el impulso para tener estrategias, innovación, etc.

Sobre este punto conviene describir brevemente la crisis colombo – venezolana, la cual se refiere a la crisis diplomática, económica y humanitaria entre los dos presidentes de las naciones, desatada por la supuesta presencia en territorio de Venezuela de presuntos grupos paramilitares y la posterior implantación del estado de excepción en el estado de Táchira, lo cual produjo el cierre indefinido de la frontera. Frente a esta situación Colombia pide a la OEA un análisis del conflicto fronterizo con Venezuela desde agosto de 2015. Una vez sometida esta solicitud a votación ante la OEA, esta fue desfavorable para Colombia ya que no se aceptó el caso, debido a que obtuvo una menor votación a la determinada por el reglamento de la OEA, lo que generó sentimientos negativos entre dos países que, pese a todo, buscan avanzar a través del diálogo y el trabajo conjunto.

### **3.1.4. Influencia del análisis en el sector de las Corporaciones Financieras en Colombia**

Con base en el análisis tridimensional se puede determinar la forma en que se relacionan las naciones. Este es el soporte de la base política ya que allí se refleja cómo las naciones interactúan entre sí, y nos permite analizar las relaciones entre países, con el fin de evaluar el impacto de estas en cada nación.

El panorama para el sector de las CFC no es tan alentador, debido a que en el primer semestre de 2016 los países avanzados siguen creciendo por tasas inferiores a las reportadas en años anteriores, y Estados Unidos inicia un proceso de normalización en cuestión de política económica. Los países emergentes continúan mostrando decrecimiento económico con respecto a 2014, siendo consistentes con la caída de los precios internacionales de productos básicos de exportación. Esto incide en el recibo de menores ingresos por exportaciones para los países latinoamericanos, teniendo como consecuencia un déficit en su cuenta corriente. En Colombia, el déficit se amplía cada vez más por la dependencia del petróleo, flujos de inversión extranjera y de cartera.

Durante el tercer trimestre de 2015 el crecimiento de las economías avanzadas y emergentes se frenó, continuando así con la tendencia con la que se venía durante el primer semestre del año. Por su parte, los países emergentes han afrontado menores precios de sus principales productos de exportación ante la poca demanda externa, lo cual se ha visto reflejado en una caída de su ingreso nacional y una disminución en el gasto público.

Durante el segundo semestre de 2015 en los Estados Unidos la Reserva Federal tomó la determinación de incrementar el rango de la tasa de interés de referencia, luego de siete años de estabilidad en sus registros históricos. Esta decisión fue tomada para mejorar su mercado laboral y detener la subida de la inflación que se proyectaba en el corto plazo, cerca de la meta de 2%. A pesar de lo anterior, ante la desaceleración en su crecimiento económico

durante la última parte del año, que respondió en especial a una menor dinámica de las exportaciones netas, de los gastos de consumo y el gasto público, el mercado espera un menor ritmo de aumento en la tasa de interés que el previsto inicialmente.

Aunque el año 2015 no fue del todo un año negativo para la economía colombiana, también se encendieron las alarmas, debido a que los ingresos recibidos por el sector petrolero cayeron, la inflación volvió a aumentar y la tasa de cambio se ha convertido en una incertidumbre para los empresarios colombianos.

Por estas razones se preveía que el año 2016 no sería fácil de sobrellevar. No obstante, las nuevas oportunidades para el sector infraestructura y exportador, y la inversión local se verían reflejadas si se concretara finalmente el proceso de paz con el grupo guerrillero de las FARC. Sin embargo, pese al panorama nublado por el resultado electoral de octubre, el Ministro de Hacienda afirma que Colombia se ubicará entre las cuatro economías latinoamericanas que más crecerán y, además, será ubicada entre las de mayor proyección internacional en el 2016.

Aun con este panorama existen riesgos como el incremento en el Índice de Precios al Consumidor y que la tasa de desempleo supere el 9% debido a la desaceleración en el cumplimiento económico. Ante el actual estado de cosas, el año próximo podrá ser uno de los años más complicados después de la crisis de los años 90, cuando Colombia entró en una recesión que luego pudo superar con creces.

Otra variable que merece toda la atención es el duro aumento de la inflación y el consumo a lo largo del año 2016 el Banco de la República ha venido ajustando la tasa de interés debido a las condiciones macroeconómicas del país, este año se inició con una tasa del 5.75% y a septiembre se ubica en 7.75%, es decir, en lo corrido del año 2016 la tasa se ha incrementado en 200%, niveles que no se habían visto desde el año 2009 (Banco de la República, 2016).

A pesar del revés económico en el entorno internacional, el Producto Interno Bruto (PIB), creció un 3.2% en el tercer trimestre, aun cuando los analistas le apostaban a una cifra más baja. De acuerdo a este comportamiento el ministro de Hacienda afirma que la economía crecerá un 3.2% en 2016, y el Fondo Monetario Internacional (FMI) es mucho más positivo aún al afirmar que el PIB en Colombia será del 3.8%.

No se puede desestimar el tema cambiario. La divisa estadounidense empezó el año 2015 en \$2,392.46 y debido a la volatilidad alcanzó un techo histórico de \$3,003.35, lo que marcó el fin del llamado “dólar barato” en Colombia. Todos los bienes y servicios importados sufrieron el impacto debido al fortalecimiento de esta divisa, las exportaciones llegaron a caer en un 14% y el consumo de estos bienes y servicios disminuyó. Aunque es muy complicado augurar una cotización del dólar, los analistas económicos creen que el año entrante el dólar fluctuará entre \$2,850 y \$3,050.

Respecto al precio del crudo, la baja de este no solo pone en duda la economía colombiana sino también las finanzas públicas en lo que resta del año 2016. El precio del barril de crudo inició en 2015 en US \$60, luego bajó hasta llegar a los US\$ 34, lo que llevó a 20 empresas petroleras extranjeras a solicitar cubrimiento por la ley de insolvencia con el fin de sortear sus dificultades.

Por otro lado, la construcción será clave en el desempeño económico del país debido al impacto en los nuevos proyectos de construcción que gracias a las estrategias de política pública nos permiten pronosticar un crecimiento del sector de 9.7%. En la actualidad están en ejecución proyectos del programa *Mi casa ya*, viviendas con precios entre COP \$87 millones y COP \$215 millones, los cuales serán respaldados con el subsidio a la tasa de interés.

Entre 2016 y 2017 la economía colombiana dependerá, en gran parte, de factores importantes como la confianza y la inversión sectorial, la promoción de programas de viviendas los cuales son impulsados por el Gobierno Nacional, la adopción de medidas por

parte de las administraciones locales con el fin de fortalecer la oferta de obras urbanizables y, por último, la creación de entornos jurídicos estables con el fin de hacer más atractivo para los promotores de los proyectos.

Por otro lado, la infraestructura vial viene creciendo gracias al impulso del Gobierno Nacional con las 28 Autopistas de Cuarta Generación (4G). Se tiene proyectado que en la Primera Ola se inviertan COP \$12 billones para construir 1.628 kilómetros de vías distribuidos en diez megaproyectos, los cuales ya todos tienen suscrita el acta de inicio y se encuentran en etapa de pre-construcción.

Los proyectos viales son: Conexión Pacífico 1 (Bolombolo- Ancón Sur), Conexión Pacífico 2 (La Pintada-Bolombolo), Conexión Pacífico 3 (La Pintada-La Virginia), Conexión Norte (Remedios, Zaragoza y Caucasia), Magdalena 2 (Remedios, Alto de Dolores, Puerto Berrio, Variante Puerto Berrío, Conexión Ruta del Sol), Girardot-Honda-Puerto Salgar, Concesión Cartagena-Barranquilla y Circunvalar de la Prosperidad, Corredor Perimetral de Oriente (Pasará por Cundinamarca, los Llanos Orientales, Boyacá y el centro del país), Ocaña-Gamarra-Puerto Capulco (Adición Ruta del Sol – Sector 2) y Mulaló-Loboguerrero.

Para el desarrollo de la Segunda Ola de Autopistas 4G se tiene pronosticado una inversión que está entre los \$11.7 billones para la ejecución de nueve proyectos viales que tendrán, aproximadamente, 1,800 kilómetros. De estos, cinco ya cuentan con acta de inicio e iniciarán obras una vez se terminen los trámites de licenciamiento ambiental y compra de predios: Puerta de Hierro-Cruz del Vizo-Palmar de Varela, Transversal del Sisga-El Secreto, Villavicencio-Yopal, Santana-Mocoa-Neiva y Santander de Quilichao-Popayán. Otros tres proyectos ya fueron contratados: Barrancabermeja-Bucaramanga, Autopista Mar 1 y Rumichaca-Pasto. Y la última, Autopista Mar 2, se encuentra en proceso de contratación.

Para la Tercera Ola, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), ya aprobó la construcción de las Autopistas Bucaramanga-Pamplona y Pamplona-Cúcuta, que se realizarán con una inversión de \$803,158 millones y \$1.2 billones, respectivamente.

Con todas estas obras y muchas más que están en desarrollo, el sector de la construcción e infraestructura seguirá siendo el principal motor de la economía en los próximos años. Adicional a esto, se cuenta con el apoyo del sector privado que se ha convertido en un aliado fundamental para que los proyectos suscritos sean una realidad. Esta es la oportunidad con la que cuenta el sector de las corporaciones financieras para ser el principal financiador de los proyectos a favor del desarrollo del país.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Para analizar la competitividad de Colombia se toma como base el Reporte Global de Competitividad (Foro Económico Mundial, 2015) y se utiliza el diamante de Porter (2009). El siguiente análisis permite identificar el posicionamiento de Colombia en el mundo, en el cual se consideran cuatro factores basados en las fortalezas del poder nacional que puedan generar o crear ventajas competitivas para las naciones: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2015).

El Reporte Global de Competitividad 2015-2016 muestra que Colombia mejoró su calificación en el Índice Global de Competitividad (IGC): en una escala de 1 a 7 pasó de 4.23 a 4.28 (Foro Económico Mundial, 2015). De acuerdo con el grupo de economías analizadas por el Foro Económico Mundial, entidad que publica anualmente el Reporte Global de Competitividad, Colombia se ubicó en el quinto lugar de América Latina, ganando dos posiciones frente a Perú y Brasil. En la posición relativa, es decir, en el porcentaje de países superados, Colombia presenta en 2015 un repunte que la lleva a ubicarse en su mejor nivel en los últimos nueve años.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

Cuando se habla de condiciones de los factores se refiere a los factores de producción, tales como recursos naturales, ubicación geográfica y la tierra; la mano de obra, el conocimiento y el capital humano; infraestructura, que incluye tecnología, material administrativo y científico; y de bienes y servicios necesarios indispensables para competir en un determinado sector. Estas variables determinan la situación actual de un país, región o estado, y determinan la ventaja competitiva frente a otras naciones (D'Alessio, 2015).

En Colombia se creó el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI), con el fin de parametrizar y determinar políticas y metodologías que implican la gestión de recursos humanos, materiales y financieros de todas las entidades del país, y cuya finalidad es poner en marcha políticas en materia de competitividad, productividad e innovación.

El Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNC), que hace parte del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI), presentó la agenda de competitividad 2014-2018, con el fin de alcanzar una Colombia en paz, educada, con equidad y altamente competitiva. Los ejes prioritarios de esta agenda son: la transformación industrial, la transformación agropecuaria; Salud, Empleo y Educación; Ciencia, Tecnología y Educación; Desarrollo Regional; Infraestructura; Legalidad y Anticorrupción; Justicia e Institucionalidad (SNCCTI, 2014).

Según el Departamento Nacional de Planeación (2015), Colombia se ubicó en el puesto 61 entre 140 economías (en el año anterior el país había ocupado la posición 66 entre 144 países). Con este resultado el país mantiene la tendencia a la recuperación desde el descenso presentado en el año 2008. El avance obtenido por Colombia implica algunas novedades en los grupos de países con respecto a los cuales Colombia está mejor calificada.



La Tabla 9 presenta de forma comparada los resultados obtenidos por Colombia en el escalafón general, en cada uno de los índices y subíndices que componen el IGC. En esta Tabla se observa que, por segundo año consecutivo, la posición de Colombia mejoró en cada uno de los subíndices que sirven como base para el cálculo del IGC y que adicionalmente presentó el mejor comportamiento en el factor que mejora la eficiencia, el cual pasó del lugar del 63 al 54.

Tabla 9.

*Posición de Colombia – Índices y Subíndices de Competitividad, Reporte Global de Competitividad RGC, 2015-2016.*

Posición en:	Posición Absoluta			Cambio en posición absoluta		Posición relativa (%)			Cambio en posición relativa (%)	
	2015	2014	2013	2014-2015	2013-2014	2015	2014	2013	2014-2015	2013-2014
Escalafón general / Subíndice / Pilar										
Número de países.	140	144	148							
Posición general.	61	66	69	5	3	56.4	54.2	53.4	2.3	0.8
Requerimientos básicos.	77	78	80	1	2	45.0	45.8	45.9	-0.8	-0.1
Instituciones.	114	111	110	-3	-1	18.6	22.9	25.7	-4.3	-2.8
Infraestructura.	84	84	92	0	8	40.0	41.7	37.8	-1.7	3.8
Entorno macroeconómico.	32	29	33	-3	4	77.1	79.9	77.7	-2.7	2.2
Salud y educación primaria.	97	105	98	8	-7	30.7	27.1	33.8	3.6	-6.7
Factores que mejoran la eficiencia.	54	63	64	9	1	61.4	56.3	56.8	5.2	-0.5
Educación Superior y Capacitación.	70	69	60	-1	-9	50.0	52.1	59.5	-2.1	-7.4
Eficiencia del mercado de bienes.	108	109	102	1	-7	22.9	24.3	31.1	-1.4	-6.8
Eficiencia del mercado laboral.	86	84	87	-2	3	38.6	41.7	41.2	-3.1	0.5
Desarrollo del mercado financiero.	25	70	63	45	-7	82.1	51.4	57.4	30.8	-6
Preparación tecnológica.	70	68	87	-2	19	50.0	52.8	41.2	-2.8	11.6
Tamaño del mercado.	36	32	31	-4	-1	74.3	77.8	79.1	-3.5	-1.3
Factores de Innovación y Sofisticación.	61	64	69	3	5	56.4	55.6	53.4	0.9	2.2
Sofisticación de los negocios.	59	62	63	3	1	57.9	56.9	53.4	0.9	-0.5
Innovación.	76	77	74	1	-3	45.7	46.5	50.0	-0.8	-3.5

Nota. Tomado de Reporte Global de Competitividad - FEM, por Departamento Nacional de Planeación 2015-2016. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Resultados%20Competitividad%20FEM%202015.pdf>

**Requerimientos básicos:** La mejora en este subíndice obedece principalmente al ascenso que se da en el sector salud y educación primaria, lo cual permite recuperar las posiciones perdidas años atrás. En este pilar también se encuentra la posición más baja de Colombia, que corresponde a instituciones, que nuevamente vuelven a perder posición por una leve disminución de su calificación. Con respecto a entorno económico, este ítem se destacó en el 2014 como el de mejor ubicación, aunque disminuyó levemente su calificación.

**Factores que mejoran la eficiencia:** De los seis pilares que componen este subíndice, el único que presenta una variación significativa corresponde a Desarrollo del mercado financiero; al ubicarse en la posición 25 representa el pilar mejor calificad para Colombia. Esta mejora se vio favorecida por los significativos avances en las siguientes variables: disponibilidad de capital de riesgo, solidez de los bancos, regulación del intercambio de capitales y el índice de derechos legales, que se vio fuertemente favorecida por la expedición de la Ley de Garantía Mobiliarias y el desarrollo de nuevas modalidades de financiamiento empresarial, en particular de capital de riesgo.

**Factores de innovación y sofisticación:** En este subíndice, Sofisticación de negocios gana tres posiciones, entre tanto Innovación da una variación de una posición. En el agregado este subíndice obtuvo una mejoría, lo que representó un ascenso de la posición 64 a la 61.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

De acuerdo a Porter (2009), la calidad de la demanda interna es más importante que la cantidad para poder determinar una ventaja competitiva. La condición de la demanda hace referencia sobre cómo es la naturaleza de los clientes. El público objetivo de estas corporaciones está constituido por todas aquellas empresas estatales o privadas que necesitan realizar operaciones específicas, como fusiones y adquisiciones de empresas, sindicación de préstamos, reestructuración financiera, colocación y emisión de títulos valores y financiación de nuevos proyectos, todo esto con el fin de ayudar a dichos clientes a que continúen su

consolidación y crecimiento y, a su vez, generar los recursos necesarios para que el Estado realice inversiones que promuevan la competitividad del país y el bienestar social.

Cada corporación financiera ofrece a sus clientes o público objetivo un portafolio de productos y servicios. A continuación se describen los más relevantes:

- **Financiamiento estructurado:** todas aquellas empresas que requieran financiación corporativa, de adquisiciones o de proyectos, es decir, deuda estructurada con un alto grado de complejidad y gran tamaño, que usualmente es diseñada a la medida de las necesidades de los clientes. Por lo anterior, las corporaciones financieras deben contar con una amplia red de contactos, con la banca local, internacional y multilateral.
- **Fusiones y adquisiciones:** asesoría en las decisiones estratégicas de los clientes y análisis para identificar potenciales inversionistas en aquellas operaciones de fusión y adquisición, desinversiones, escisiones, privatizaciones, licitaciones y planeación financiera.
- **Inversiones de capital:** aportes de capital a compañías para su crecimiento y fortalecimiento en su estructura de capital y de desarrollo de nuevos proyectos. Inversión minoritaria compartiendo riesgo con los empresarios. Estructuradores y gestores de vehículos de inversión para oportunidades específicas.
- **Mercados de Capitales:** emisiones de deuda corporativa como papeles comerciales, bonos, bonos estructurados, titularizaciones y emisión de acciones.

### **3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Según Porter (2009), son las condiciones en las que la nación rige el modo con el cual las empresas, se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. En Colombia los últimos años se ha llevado una serie de adquisiciones y fusiones, en búsqueda de una mayor concentración de operaciones en manos de pocas entidades,

conformando así conglomerados de Banca especializada y Multibanca que tienen la autorización y el control de la Superintendencia Financiera de Colombia.

En cuanto a la estructura de las Corporaciones Financieras en Colombia, se evidencia que todas pertenecen a importantes grupos financieros, que hacen parte de ellos como una banca especializada y que se hacen cargo de la financiación y estructuración de grandes proyectos que contribuyen al desarrollo de la infraestructura y al fomento de la industrialización en Colombia.

Al realizar el análisis de la estrategia de cada una de las CFC, se evidencia que la estrategia general de estas entidades se enmarca en la expansión regional en Latinoamérica, esto se sustenta en las importantes perspectivas de generación de negocios y en un mercado financiero con un potencial destacado de desarrollo. Adicionalmente, su estrategia se enfoca en ofrecer servicios de estructuración de deuda y proyectos de inversión en los sectores de infraestructura, construcción, industrial y minero energético. Esto lo harán a través de estructuración de productos novedosos que faciliten la financiación de megaproyectos, basándose en su experiencia, conocimiento de los sectores y especialización.

Colombia cuenta con un marco regulatorio para la defensa de la competencia, pero su aplicabilidad es deficiente, debido a que las políticas de libre competencia no son muy claras en cuanto a los objetivos protegidos. Las investigaciones y los fallos producidos impiden llegar a conclusiones definitivas. No existen mayores casos llevados ante la justicia ordinaria a partir de los cuales se pueda definir una línea jurisprudencial de base.

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

En los sectores relacionados con el sector de las Corporaciones Financieras en Colombia, se encuentra principalmente el sector de la infraestructura y de la construcción, debido a que los grandes proyectos a ser estructurados y financiados se originan en estos dos sectores. La construcción en Colombia sigue siendo una de las actividades productivas más

dinámicas al registrar un crecimiento promedio de 8.1% en el período 2000-2014, frente a 4.3% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía, pasando de constituir el 4.4% en el año 2000 a 7.2% en 2014.

En 2015 se observó un buen dinamismo en el sector infraestructura, aunque inferior al del 2014. Sin embargo, para el 2016 el gobierno colombiano seguirá impulsando la ejecución de Proyectos Estratégicos de Interés Nacional (PINEs) de obras públicas y concesiones. A esto se suman los proyectos adjudicados de la Primera Ola del programa de cuarta generación (4G) de concesiones viales, que iniciarán ejecución. El mayor impulso de este programa se dará en el 2017, cuando estén todos los proyectos en ejecución (Asociación de Industriales de Colombia [ANDI], 2015).

Otro sector clave en la economía del país que puede contribuir al desarrollo de las CFC es el Minero Energético. Con el fin de cumplir con el adecuado abastecimiento de energía demandada en el país, el Ministerio de Minas y Energía implementó el Plan de Expansión de Referencia Generación Transmisión 2015 – 2029, elaborado por la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) con el fin de planificar los recursos de generación y de expansión de las redes de transmisión eléctrica a nivel nacional, lo que implica una inversión de US\$867 millones (Unidad de Planeación Minero Energetica [UPME], 2015).

El informe indica que las obras de transmisión definidas en el plan requieren de una inversión aproximada de 167 millones de dólares y su infraestructura para interconectar los 3,131 megavattios eólicos tienen un costo aproximado de 700 millones de dólares (Redacción Económica, 2016), lo cual implica que las Corporaciones Financieras en Colombia podrán participar en este tipo de proyectos estructurándolos y financiándolos.

El Gobierno colombiano en el mes de marzo de 2016 lanzó la campaña Apagar paga, como consecuencia del fuerte impacto del fenómeno meteorológico de El Niño, que ocasionó una sequía, reduciendo los niveles de los embalses colombianos y haciendo que el país tuviera

que importar energía desde Ecuador. Esta situación hace deducir que el país no es completamente independiente en temas de energía, por lo tanto el desarrollo energético se vuelve prioritario (Redacción Económica, 2016).

### **3.2.5. Influencia del análisis en el sector de las Corporaciones Financieras en Colombia.**

El análisis de los factores internos en el proceso estratégico implica conocerlos en detalle, identificar las fortalezas y las debilidades existentes en este caso de las corporaciones financieras. Estos factores internos son fundamentales porque son controlables por las organizaciones y en ese orden de ideas, es un deber estratégico alinear los recursos con el objetivo de lograr que los factores trabajen alineados a la meta estratégica y de la visión a largo plazo.

Identificar el origen de las debilidades permite enfocar situaciones por mejorar, con el fin de definir estrategias de mejora permanente que neutralicen las amenazas que tienden a agravarse si no se emprenden acciones de ajuste. Las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno como el hecho de tener personal altamente especializado y capacitado que les permita tomar decisiones e implementar ideas innovadoras, otorgándoles una ventaja competitiva en el sector.

El análisis de la ventaja nacional permite concluir que un factor relevante para el desarrollo del país, consiste en impulsar las CFC, debido a su importancia en la elaboración de proyectos de infraestructura y de otros sectores de la economía, que llevarán a Colombia a mejorar su productividad frente a otros países de la región y del mundo. Basados en el análisis de los factores se logra identificar el gran potencial de oportunidades que tiene Colombia, todas éstas con necesidades específicas de inversión y financiación que bien podrían ser promovidas por las corporaciones financieras.

### 3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

Las crisis internacionales que han afectado Colombia han ocasionado un fortalecimiento de las leyes e instituciones relacionadas con la economía del país; muestra de ello fue la creación de la Superintendencia de Colombia como resultado de la fusión de la Superintendencia Bancaria de Colombia en la Superintendencia de Valores en el año 2005. Esta entidad es un organismo técnico vinculado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público que tiene como objetivo preservar la estabilidad, seguridad y confianza del sistema financiero colombiano, objetivo que ha venido cumpliendo mediante la restitución gradual de la confianza en el sector de las corporaciones financieras.

El sector de las CFC, al igual que las instituciones que pertenecen al sistema financiero colombiano, rige sus operaciones y razón teniendo como base lo establecido en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, documento que describe la composición del sistema financiero colombiano, las funciones de cada una de las instituciones que lo componen, el tipo de operaciones que pueden realizar, así como la relación entre las instituciones financieras, siempre buscando la estabilidad y confianza de la comunidad vinculada, que incluye a accionistas, usuarios del sistema financiero, inversionistas nacionales y extranjeros, sociedad en general y gobierno.

En cuanto al sistema tributario, se pretende impulsar una reforma tributaria antes que termine el año 2016. La expectativa del gobierno es que a través de ella se pueda conseguir una mayor cantidad de recursos para la financiación del posconflicto; sin embargo, de cara al desarrollo del país, esta reforma podría ocasionar que Colombia se vuelva menos competitiva que otros países de la región al aumentar la tasa impositiva del país que, en promedio, hoy se encuentra en el 35%.

Colombia se encuentra fortalecida en políticas que permiten proteger intereses de la comunidad vinculada del sistema financiero colombiano. Esta labor en cabeza de la Superintendencia Financiera de Colombia ha logrado controlar el riesgo, defender al consumidor financiero e impulsar el desarrollo de mercados de capitales que han permitido robustecer el sector de las corporaciones financieras y el desarrollo gradual del país.

El gobierno de Colombia y la guerrilla de las FARC firmaron el pasado 24 de noviembre del presente año el nuevo acuerdo de paz que será sometido a revisión del congreso de la república colombiana (Eltiempo.com, 2016). Este acuerdo es el inicio del camino hacia la paz que permitirá que muchos de los recursos que hoy son destinados a la guerra, empiecen a orientarse en el desarrollo del país, para la implementación de proyectos de infraestructura, la transformación industrial y el abastecimiento de energético del país.

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

El Banco de la República según lo establece la Constitución Política de 1991 es el encargado de velar por la capacidad adquisitiva de la moneda colombiana, coordinando a través de su junta directiva las políticas monetaria, cambiaria y crediticia. Esta entidad periódicamente emite el informe detallado del estado de la economía colombiana que se presenta al Congreso de la República y al público general. En este informe se muestran los efectos que impulsan o desaceleran la economía, las condiciones macroeconómicas del país y los efectos que producen en el comportamiento de los consumidores.

De acuerdo al informe de la junta directiva del Banco de la República (Banco de la República, 2016), desde enero de 2015 a marzo de 2016 ha existido un fuerte choque en términos de intercambio en la economía colombiana que, junto con el fenómeno de El Niño y el aumento de la tasa de interés de los Estados Unidos, han creado un complejo entorno y han dificultado la toma de decisiones de la política monetaria. El crecimiento de la economía muestra un comportamiento muy pobre si se compara con el año 2014 aunque siga siendo



positivo, la inflación viene aumentando a ritmos que no se observaban desde el año 1990 y se ha ampliado el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos. Todo esto, en medio de un ambiente de incertidumbre hace que la política macroeconómica sea todo un reto.

Las cifras del PIB del primer trimestre de 2016 muestran un crecimiento anual en la demanda interna inferior (1.3%) al reportado en el mismo periodo en 2015 (4.7%), lo que se traduce en una desaceleración de la demanda interna. Entre los efectos que han ocasionado esta desaceleración se encuentran: (a) el deterioro del ingreso nacional producto del aumento en la cotización del dólar y la baja en la cotización del precio de barril de petróleo; y (b) el incremento de las tasas de interés como medida ante el entorno macroeconómico que vive Colombia.

Estos dos factores han hecho que la economía pierda dinamismo reflejándose en el PIB, el cual en el primer trimestre de 2016 registró una tasa de crecimiento de 2.5%, inferior a la obtenida en 2015 (3.1%). Estos efectos, junto con la desaceleración de la inversión y la depreciación de la moneda colombiana, han reducido las importaciones (-24.5% primer trimestre). En cuanto a las exportaciones de bienes del país, se redujeron un 29% en el primer trimestre en comparación con 2015, principalmente como resultado de menores ventas de petróleo y sus derivados.

En cuanto al crecimiento de los sectores del país, la construcción logró un crecimiento de 5.2%, gracias a la dinámica de la construcción de edificaciones. El sector industrial alcanzó un crecimiento de 5.3% y los servicios financieros 3.8%. La única rama que registró una contracción fue la de explotación de minas y canteras (-4.6%).

La inflación en Colombia de los precios al consumidor (IPC) a junio de 2016 fue de 8.6%, siendo muy superior a la registrada en 2015 (6.77%), esto se debe principalmente a factores originados por la depreciación del peso y los efectos del fenómeno de El Niño sobre la oferta agropecuaria y de energía. En el sector agropecuario, en el mes junio los alimentos

llegaron a incrementarse al 14.28% debido a la prolongada sequía que afectó los precios de la papa, las hortalizas, las legumbres, las frutas y los lácteos, considerados productos básicos de la canasta familiar. Es importante resaltar que una inflación creciente va en contra de los intereses del sector de las CFC, debido a que ésta usualmente viene acompañada de un incremento en las tasas de interés, lo cual ocasiona una disminución en las solicitudes de préstamos y menos inversión.

En este entorno económico, la Junta directiva de Banco de la República desde septiembre de 2015 inició incrementos progresivos de la tasa de interés desde un nivel de 4.5% hasta 7.75% en julio de 2016, esto con la finalidad de suministrar liquidez al sistema bancario y desincentivar el estímulo al gasto privado ayudando a reducir la inflación que contribuye a frenar el crecimiento de la demanda nacional.

Los aumentos a la tasa de interés se han reflejado en aumentos de tasas de captación y de colocación del sistema financiero, lo que ocasiona que aumente la remuneración al ahorro y se encarezca el crédito. Esto hace que los actores económicos encuentren más atractivo aumentar sus activos financieros y ser más prudentes en su endeudamiento y su gasto, adaptándose al entorno macroeconómico.

En cuanto al riesgo del sistema financiero, los indicadores de calidad por riesgo y de calidad por mora a abril de 2016 han desmejorado comparados con 2015, sin embargo, se mantienen en los niveles cercanos al promedio de los últimos cinco años. Por su parte, a junio la liquidez muestra que el sistema financiero puede atender sus obligaciones contractuales y no contractuales de corto plazo con sus recursos líquidos. En cuanto al riesgo, se registró un incremento a causa de la volatilidad en el mercado de deuda pública.

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

En Colombia, el Departamento Administrativo de Estadística (DANE), según el decreto 262 de 2004, es la entidad que tiene como objetivo garantizar la producción,

disponibilidad y calidad de la información estadística. En esta entidad se encuentra información referente a las estadísticas del país, entre ellas la población. Según las estimaciones de población del DANE (2016), la tasa de crecimiento anual de la población es de 1.24%. Bajo esta tasa se calcula que para septiembre de 2016 Colombia cuenta con una población de 48.8 millones habitantes, de los cuales 24.7 millones (50.63%) corresponde a mujeres y 24.1 millones (49.37%) a hombres.

En lo relacionado a los indicadores laborales de Colombia, la tasa de desempleo en el mes de julio de 2016 se posicionó en 9.8%, ubicándose por encima del promedio de los últimos tres años (9.45%). En cuanto al subempleo, dos son las cifras que se tienen en cuenta para su análisis. La referente al subempleo subjetivo, que es el simple deseo manifestado por el trabajador de mejorar sus ingresos, el número de horas trabajadas o tener una labor más propia de sus personales competencias; esta tasa se ubicó en 27.8% en julio de 2016, posicionado por debajo del promedio de los últimos tres años (29%). El otro indicador del subempleo es el objetivo, el cual comprende a quienes tienen el deseo, pero además han hecho una gestión para materializar su aspiración y están en disposición de efectuar el cambio; este indicador registró en julio de 2016 una tasa de 10.3% levemente por debajo del promedio de los últimos tres años (10.9%).

En cuanto a los indicadores de pobreza, el DANE (2016) registra información referente a la tasa de pobreza multidimensional y monetaria. La tasa de pobreza multidimensional identifica el conjunto de carencias a nivel de los hogares en las tres dimensiones del Índice de Desarrollo Humano, que incluye salud, educación y nivel de vida. Este indicador refleja la proporción de personas pobres y el número promedio de carencias que cada persona pobre sufre al mismo tiempo, y en 2015 se ubicó en 20.2% mejorando con respecto al 2014 (21.9%), es decir, 700,000 personas salieron de la pobreza multidimensional del 2014 al 2015.

Con respecto a la pobreza monetaria, en 2015 se presentó una reducción de 0.7 puntos porcentuales en la incidencia de pobreza en comparación con 2014, pasando de 28.5 % a 27.8%, lo cual significa que 171,000 personas salieron de la pobreza entre 2014 y 2015. Otra de las mediciones de la pobreza monetaria es la pobreza extrema, que pasó de 8,1% en 2014 a 7,9% en 2015, una reducción de 0.2 puntos porcentuales, es decir, 24,000 personas salieron de la pobreza extrema en el transcurso de un año.

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

El impacto de estas fuerzas es amplio viéndose reflejado en la mejora de los ingresos y en la optimización de los costos en el funcionamiento de una organización. También pueden hacer cambiar las reglas de competencia en una industria al romper las barreras de entrada. Estas fuerzas están relacionadas con las inversiones en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y en ese sentido el gobierno es el principal gestor del desarrollo de esta rama, a través de políticas, iniciativas, proyectos e inversiones que promuevan la disponibilidad, el acceso y la continua mejora de las TICs para el crecimiento económico de país.

En Colombia, el gobierno tiene como reto mantener la participación de las TICs en el PIB por encima del 3% por los próximos cuatro años y convertirlas en un importante motor de crecimiento económico y beneficio social. Para ello se realizarán inversiones por COP \$20.3 billones para cerrar las brechas en este tema en el país. De acuerdo a Internet World Stats (2016), Colombia con 28.5 millones de usuarios es el tercer país en el ranking de latinoamericanos que tienen acceso a Internet, superado por Argentina (34.8 millones) y Brasil (139.1 millones).

De acuerdo a cifras del Departamento de Planeación Nacional (2016), 96% de los municipios del país están conectados a la red nacional de fibra óptica. Además, el país ascendió la relación de 5 a 10 en acceso a cables submarinos para la conectividad

internacional, y a 2014 existían 9.7 millones de conexiones a Internet, multiplicando por cuatro la cifra de 2010. El 50% de los hogares y 74% de las pymes colombianas cuentan con acceso a Internet, y en cuanto a la penetración de la telefonía móvil y fija pasó 92% en 2010 al 118% en 2015, es decir, 1.18 teléfonos por colombiano.

En términos de digitalización de los sectores productivos, según el índice de digitalización industrial 2015 de Raul Kats, Colombia es líder en la región en esta materia en el sector de servicios financieros; este índice también muestra que entre los principales usos que les da al Internet en las empresas, más de 83% concuerda que son los servicios financieros. Esto se encuentra acorde a las tendencias mundiales y coincide con el índice de digitalización industrial de los sectores económicos en Europa que reflejan que los servicios financieros son el sector más digitalizado (Asociación de Industriales de Colombia [ANDI], 2016). Estas tendencias mundiales han fortalecido las políticas para el acceso a Internet y, en general, al mundo digital, impulsando el crecimiento productivo, privado y gubernamental, para apalancar un mayor crecimiento de la economía y aumentar el beneficio social.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Todo desarrollo industrial lleva consigo la destrucción de los recursos naturales y el deterioro ambiental, y se acentúa por la superficial educación ambiental y el afán de riqueza de los pueblos que cuentan con recursos naturales apetecidos. Los gobiernos, a través de la educación, las políticas de desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente, pueden generar normas, valores y prácticas productivas que permitan el desarrollo sostenible de la economía a través de los recursos naturales.

El gobierno colombiano, a través del Ministerio del Medio Ambiente, ha gestionado más de 21 de políticas, y cerca de 44 documentos aprobados por el Consejo de Política Económica y Social (CONPES) con el objetivo de tener un crecimiento ambientalmente sostenible. Algunos de estos documentos han sido formulados con el liderazgo del Ministerio

y otros formulados bajo la coordinación de otras entidades con participación del sector ambiente (Ministerios de Medio Ambiente, 2015).

Entre los documentos del CONPES se destacan diez, que son el marco de gestión ambiental y de desarrollo sostenible, entre las que se encuentran (a) Política nacional para la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos del 2012, (b) Concejo nacional de política económica y social de los años 2001, 2010 y 2011; (c) Política nacional de producción y consumo sostenible del 2010, (d) Política de prevención y control de la contaminación del aire del 2010, (e) Política nacional para la gestión integral del recurso hídrico del 2010, (f) Política de gestión ambiental urbana del 2008, (g) Política nacional para humedales interior de Colombia del 2002, (h) Política nacional de educación ambiental SINA del 2002, (i) Política nacional ambiental para el desarrollo sostenible de los espacios oceánicos y zonas costeras e insulares de Colombia del año 2000; (j) Política nacional para la gestión de residuos del año 1997 (Ministerios de Medio Ambiente, 2015).

Estas leyes van en concordancia con el Plan Estratégico Sectorial 2015 – 2018 del Ministerio de Ambiente y el Plan Nacional de Desarrollo (Ministerios de Medio Ambiente, 2015), que establece como una de las estrategias transversales para el desarrollo del país *el crecimiento verde*, con el fin de que la evolución sea económica, social y ambientalmente sostenible. Para ello se establecen planes y metas concretas por cada una de las regiones colombianas:

- En la Región Caribe, la mitigación del riesgo climático, la protección de ecosistemas y el ordenamiento marino costero se convierten en prioridades determinantes.
- En el Pacífico, la estrategia central es el aprovechamiento sostenible a través de instrumentos económicos y buenas prácticas.

- En el Centro Sur, es importante la conservación del capital natural, el control a la deforestación y la protección de ecosistemas en las regiones del Macizo y la Amazonía.
- En El Llano, la conservación y el manejo eficiente del recurso hídrico y el uso del suelo de acuerdo a su vocación resultan primordiales.
- En la región Centro Oriente, la protección de ecosistemas para la regulación hídrica, el uso racional del agua y el saneamiento.
- En el Eje Cafetero, la producción sostenible y la conservación de los ecosistemas estratégicos es una tarea esencial.

Estas leyes y políticas se han visto reflejadas en la disminución de la producción de gas de efecto invernadero, generadas por actividades humanas como la quema de combustibles fósiles como el petróleo, el gas y el carbón, y la remoción de bosques. Entre mayor sea la concentración de gas de efecto invernadero en la atmósfera, mayor será la absorción de los rayos del sol, produciendo aumento en la temperatura de la tierra. Todo este marco y las leyes creadas con el apoyo de World Wildlife Fund for Nature (WWF), ha contribuido a que las emisiones de gas de efecto invernadero en Colombia hayan disminuido en 20% del año 2010 al 2012, principalmente debido a la disminución en la deforestación (IDEAM, 2016).

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

La evaluación de factores externos permite que las personas responsables de desarrollar las estrategias puedan reunir información y evaluar información externa, relacionada con la gestión de las Corporaciones Financieras en Colombia. Mediante este análisis, se muestra cómo se pondera los factores determinantes de éxito, presentados como oportunidades y amenazas.

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E), como resultado del análisis PESTE, para cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que se presentan en el entorno (D'Alessio, 2015).

La Tabla 10 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos para el sector de las corporaciones financieras y presenta trece factores determinantes de éxito: siete oportunidades y seis amenazas que fueron consultadas con un experto del sector como consta en el apéndice B. El resultado de la matriz MEFE fue de 3.16, es decir, que está por encima del promedio e indica que el sector está respondiendo a las amenazas tomando las oportunidades que se le presentan; es importante resaltar que las oportunidades presentan un mayor valor que las amenazas, por lo que se puede deducir que el sector tiene la opción de aprovechar eficazmente estas oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas.

Tabla 10

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

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Mayor inversión y crecimiento en infraestructura.	0.15	4	0.60
2 Sistema financiero considerado como estable.	0.08	3	0.24
3 Crecimiento en los sectores Industrial y constructor superior al 5%.	0.18	4	0.72
4 Fusiones y adquisiciones de organizaciones colombianas.	0.06	3	0.18
5 Amparo de las corporaciones financieras en la legislación.	0.08	4	0.32
6 Abastecimiento adecuado de la demanda de energía	0.10	4	0.40
Subtotal	0.65		2.46
<b>Amenazas</b>			
1 Desaceleración económica mundial y del país.	0.05	4	0.20
2 Modificaciones en la regulación Bancaria.	0.05	2	0.10
3 Variaciones pronunciadas en la política monetaria y tributaria.	0.10	2	0.20
4 Desmejora en la calificación del riesgo país.	0.10	1	0.10
5 Participación de instituciones ajenas al sector financiero en proyectos de infraestructura, minero-energéticos e industriales.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.35		0.70
Total	1.00		3.16



### **3.5. Las Corporaciones Financieras en Colombia y sus Competidores**

Con el objetivo de analizar la salud del sector de las Corporaciones Financieras en Colombia, se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter (2009). Para una empresa o sector, es de gran utilidad tener conciencia de las cinco fuerzas para entender las estructuras de la industria y, potencialmente, replantear una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques.

Estudiando las cinco fuerzas competitivas de Porter, se analiza la esencia misma de la competitividad, donde se conoce de primera mano que lo importante es lograr una rentabilidad sostenida en el largo plazo, para lo cual se debe responder estratégicamente a la competencia; para esto se debe tener muy presente lo que están haciendo los rivales naturales. Sin embargo, a medida que se estudia el entorno competitivo, es de gran relevancia identificar si se está analizando este entorno más allá de los competidores naturales (Porter, 2009).

De esta forma, además de estudiar el entorno competitivo interno del sector mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas, los clientes inteligentes pueden forzar una competencia de precios entre los competidores naturales; los proveedores poderosos pueden limitar la rentabilidad al cargar precios más altos; los potenciales entrantes con nuevas capacidades financieras y operacionales en búsqueda de participación pueden desbalancear el mercado y las condiciones de inversión para mantenerse competitivo; finalmente, la oferta de productos o servicios sustitutos puede hacer que algunos clientes sean atraídos por esa propuesta de valor diferente (Porter, 2009).

A continuación, se realiza el análisis correspondiente a estas cinco fuerzas para entender de mejor forma el panorama competitivo que enfrentan las CFC.

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

En el caso de las corporaciones financieras, el capital es el principal recurso, y cuentan con dos principales fuentes: (a) captaciones a partir de CDTs y (b) préstamos realizados por

otras instituciones financieras. En este caso el poder de los proveedores en el sector está dado por fluctuaciones del mercado, y se genera un fenómeno interesante, dado que desde la perspectiva de captación de recursos a partir de CDTs, las corporaciones financieras entran en competencia con los demás establecimientos de crédito.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Se considera que los compradores del sector de las corporaciones financieras son los grandes proyectos de desarrollo industrial y de infraestructura en el país; de esta forma lo importante es entender las necesidades que tienen los líderes de este tipo de proyectos y las opciones que se les plantean. Si se tienen en cuenta las características de las corporaciones financieras y los decretos que las amparan, se podría afirmar que son instituciones únicas; sin embargo, Colombia cada vez está migrando más de una banca especializada hacia la denominada multibanca. De acuerdo con Clavijo (2000), al realizar un viraje más decidido hacia la multibanca se podría explotar de mejor manera las economías de escala; según su análisis, en términos de equidad, es preferible contar con unos pocos multibancos que compitan dinámicamente que tener numerosas entidades débiles que intentan competir en un ambiente de fragilidad financiera.

Ahora bien, es importante analizar desde una perspectiva más generalizada, las cinco grandes corporaciones financieras que hoy existen en el país pertenecen a holdings, y dependerá en gran parte de la regulación y reglamentación del sistema financiero colombiano la continuidad estratégica o no de estas instituciones. Por lo anterior se concluye que el sector de las CFC al ser un sector concentrado presenta un gran poder en la toma de sus decisiones y como oferente natural de gestión de recursos financieros para el apalancamiento de los grandes proyectos industriales y de infraestructura del país.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Las CFC pertenecen a holdings bancarios, y los bancos como tal forman parte también de las instituciones denominadas establecimientos de crédito; de estos establecimientos de crédito, las corporaciones financieras tienen bien definido su objetivo hacia la financiación de grandes proyectos que aporten al desarrollo industrial y de infraestructura del país.

Realmente los potenciales sustitutos podrían ser instituciones no bancarias que puedan llegar a ser creadas con el fin de fomentar este desarrollo y crecimiento económico. Por ahora la regulación ampara el actuar de las corporaciones financieras para tal fin, sin embargo, es importante que el sector esté atento a la posible entrada de sustitutos que puedan surgir o ser creados como iniciativas del propio Estado durante la economía del posconflicto, cuyo principal interés está justamente en lograr fomentar y darle impulso a la industria nacional.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

El sector de las corporaciones financieras se ha decantado y han sobrevivido instituciones que han pasado por cambios en las regulaciones, crisis financieras nacionales e internacionales, y que han logrado mantenerse hasta la fecha. Aunque realmente cualquier holding bancario podría llegar a crear una corporación financiera que cumpla con la normatividad actual, se podría decir que, hasta el momento, y dado su objeto que está determinado por la misma reglamentación, deja un campo de acción a contados proyectos de desarrollo industrial y de infraestructura donde no existe campo para muchos actores.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

El mercado de las corporaciones financieras está muy bien definido y segmentado por su misma naturaleza. El hecho de que la intervención de las corporaciones financieras esté enfocada hacia grandes proyectos de inversión industrial y de infraestructura, hace que los actuales competidores en el sector tengan su cartera de clientes bien establecida; sin embargo, se podría inferir que la misma competitividad que se da en el sector bancario tradicional se

transmite de cierta forma a este sector, donde los competidores pueden buscar obtener la mayor cantidad de clientes a través del ofrecimiento de mejores tasas, tanto para el caso de captación a través de CDTs, como para la colocación a través de préstamos a largo plazo.

### **3.6. Corporaciones Financieras en Colombia y sus Referentes**

Con el objetivo de analizar las mejores prácticas de instituciones similares a las CFC, se revisan casos puntuales de entidades que tengan el mismo fin en los tres países considerados con las mayores economías en el mundo de acuerdo con CNN Money (Bergmann, 2016), para esto de acuerdo con el estudio, se analizan los objetivos de entidades similares en: (a) Estados Unidos, (b) China, y (c) Japón. Adicionalmente se analizará el funcionamiento de la Corporación Financiera Internacional (IFC) adscrita al Banco Mundial.

En el caso de los Estados Unidos, el sistema financiero está compuesto por los siguientes tipos de instituciones: (a) bancos comerciales, (b) bancos de inversión, (c) compañías de seguros, (d) corredurías, (e) compañías de inversión; adicionalmente existen otro tipo de entidades financieras denominadas no bancarias, entre las cuales se encuentran: (a) entidades de ahorro y préstamo, y (b) cooperativas de crédito (Kaufman, 1992). De todas las anteriores se toma como referencia los bancos de inversión, los cuales fueron creados en Estados Unidos como consecuencia de la crisis de la bolsa de valores en el año 1929 durante la llamada Gran Depresión, cuando se decidió separar la banca comercial de la banca de inversión.

La banca de inversión en Estados Unidos a diferencia de la banca comercial tiene niveles de regulación menores y está altamente orientada a la generación de altos retornos a su comunidad vinculada; esto sumado al desarrollo económico del país y a su dominación histórica en la economía mundial, ha decantado en una banca altamente especializada en la detección de grandes oportunidades de inversión, creándose un ecosistema altamente orientado a grandes proyectos para el desarrollo del sector privado y corporativo.

En el caso de China, Japón y en general las grandes economías asiáticas, la banca de inversión en esos países se considera como la que mayor crecimiento tendrá en los próximos años por las características de las economías de los países de la región. Es interesante analizar el Banco de Inversión en Infraestructura Asiático, o AIIB por sus siglas en inglés, el cual fue creado como un banco de desarrollo multilateral para toda la región con el objetivo de impulsar grandes proyectos de infraestructura, energía, transporte, telecomunicaciones, agricultura, suministro de agua, protección ambiental desarrollo humano, entre otras (Asian Infrastructure Investment Bank [AIIB], 2016), para el caso de las CFC, se puede realizar una comparación de esta entidad Asiática con la iniciativa en Colombia correspondiente a la Financiera de Desarrollo Nacional que busca apoyar los grandes proyectos de infraestructura y desarrollo en el país.

Por otro lado, la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), considerada la principal Institución Internacional de Desarrollo que centra su labor exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo (Corporación Financiera Internacional [IFC], 2016), fue creada con el objetivo de facilitar a empresas e instituciones financieras en mercados emergentes la creación de empleos, generación de ingresos fiscales, mejora del gobierno corporativo y el desempeño medioambiental y contribución a las comunidades locales; Para lograrlo, la institución estructura adecuadamente proyectos de inversión y desarrollo con capital propio o de terceros a la medida de las necesidades de cada cliente.

Finalmente, se puede concluir que las CFC son entidades de características muy particulares que difieren de los intereses de las bancas de inversión tradicional, representada por la banca de inversión en Estados Unidos, la cual está claramente enfocada a la generación de beneficios al invertir en proyectos que generen el mayor retorno y a través de la creación de instrumentos de inversión o derivados. Por otro lado, tenemos entidades como el Banco de

Inversión en Infraestructura Asiático y la Corporación Financiera Internacional, que fueron creadas como entidades orientadas a fomentar el desarrollo industrial y económico en general de la sociedad, es decir, inversión con impacto positivo económico y social; Para el caso colombiano, una entidad similar en su naturaleza corresponde a la Financiera de Desarrollo Nacional, la cual corresponde a una sociedad de economía mixta, que tiene como objetivo gestionar e incentivar la financiación y estructuración de proyectos de infraestructura, con la meta de convertirse en el principal movilizador de los recursos financieros que se requieren para el desarrollo de la infraestructura en Colombia (Financiera de Desarrollo Nacional [FDN], 2016).

Para las Corporaciones Financieras en Colombia será de gran importancia lograr buenos niveles de relacionamiento con la Financiera de Desarrollo Nacional, la cual se convertirá en uno de los principales focos de estructuración de las grandes obras de infraestructura que se ejecutarán en el país.

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

***Matriz Perfil de Competitividad (MPC).*** En la matriz del perfil competitivo se identifican las fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una compañía respecto de otras determinadas como referentes directas o sustitutas (D'Alessio, 2015). El propósito de la matriz de perfil competitivo (MPC) en este análisis se basa en indicar cómo está el sector de las corporaciones financieras en Colombia respecto a los sectores que también pueden ingresar como financiadores de los objetivos que tiene el gobierno colombiano. Para ello se analizaran ocho factores claves de éxito tomando como referencia los criterios de evaluación de los bancos de inversión en el ranking de LatinFinance (2016) y los identificados con expertos de estudios financieros en Colombia como consta en el apéndice B.

Las oportunidades encontradas en este estudio de centran la participación en proyectos de infraestructura, en el sector minero energético y en la transformación industrial de Colombia, bajo esta premisa se identifican los competidores de las CFC que son: (a) Bancos como posibles

financiadores y participación a través de capital, (b) Fondos de inversión nacionales, (c) Fondos de inversión internacionales y (d) Administradores de fondos de pensiones que han sido llamados por el gobierno para participar aportando capital en el desarrollo del país.

Los factores claves de éxito encontrados son: (a) capacidad para responder ante fluctuaciones de la moneda, (b) fortaleza financiera, capitalización y liquidez; (c) adquisiciones y crecimiento orgánico; (d) crecimiento en rentabilidad sobre el patrimonio; (e) calificación de riesgo del sector y (h) experiencia en los sectores de desarrollo del país objetivo.

La Tabla 11 muestra el resultado de la evaluación de los factores claves de éxito en las CFC comparados con las distintas instituciones que pueden representar competencia para sus objetivos.

Tabla 11

*Matriz de perfil competitivo (MPC).*

Factores Claves de Éxito	Peso	Corporaciones Financieras		Bancos		Fondos de inversión nacional		Fondos de inversión Internacional		Administradoras de Fondos de Pensiones	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Capacidad para responder ante fluctuaciones de la moneda.	0.22	3	0.66	3	0.66	3	0.66	4	0.88	3	0.66
2. Fortaleza financiera, capitalización y liquidez.	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	4	0.64	4	0.64
3. Adquisiciones y crecimiento orgánico.	0.16	2	0.32	2	0.32	2	0.32	3	0.48	2	0.32
4. Crecimiento en rentabilidad sobre el patrimonio.	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
5. Calificación de riesgo del Sector.	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	4	0.52	2	0.26
6. Experiencia en los sectores de desarrollo del país objetivo.	0.18	4	0.72	3	0.54	1	0.18	4	0.72	1	0.18
Total	1.00		2.87		2.86		2.48		3.84		2.51

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 11 (MPC), se observa que las corporaciones financieras en Colombia ocupan el segundo lugar con 2.87 en competitividad de acuerdo a los factores claves de éxito, en el primer lugar se ubican los fondos de inversiones internacionales con 3.84 y en tercer lugar los bancos con 2.86. Las principales fortalezas detectadas para las corporaciones financieras en Colombia radican en Capacidad para responder ante fluctuaciones de la moneda; Fortaleza financiera, capitalización y liquidez y la experiencia en sectores de desarrollo objetivos del país.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Los mismos factores de éxito utilizados para la evaluación del perfil competitivo son analizados en la matriz del perfil referencias que busca encontrar como se encuentra las CFC frente a otras instituciones que sirven de referente a nivel mundial que no compiten con las instituciones financieras foco de este trabajo.

Como entidades de referencia se cuenta con la Corporación Financiera Internacional de fondos que hace parte del Banco Mundial y el Banco de Inversión en Infraestructura Asiático, estas instituciones son analizadas junto con las corporaciones financieras en Colombia como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

*Matriz de Perfil Referencial de las Corporaciones Financieras en Colombia.*

Factores Claves de Éxito	Peso	Corporaciones Financieras		Corporaciones financieras en Asia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Capacidad para responder ante fluctuaciones de la moneda	0.22	3	0.66	4	0.88
2. Fortaleza financiera, capitalización y liquidez.	0.16	3	0.48	4	0.64
3. Adquisiciones y crecimiento orgánico.	0.16	2	0.32	4	0.64
4. Crecimiento en rentabilidad sobre el patrimonio.	0.15	2	0.30	4	0.60
5. Calificación de riesgo del Sector.	0.13	3	0.39	4	0.52
6. Experiencia en los sectores de desarrollo del país objetivo.	0.18	4	0.72	4	0.72
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.87</b>		<b>4.00</b>



La Tabla 12 muestra la matriz del perfil referencial (MPR), en ella se identifica que el referente de las corporaciones financieras en Colombia son las corporaciones financieras asiáticas que presenta una ponderación total de 4.00 por lo que se considera que este es el ejemplo a seguir por este sector.

### **3.8. Conclusiones**

Se puede concluir que en este momento las Corporaciones Financieras en Colombia se encuentran expectantes a la consolidación del acuerdo de paz, ya que ello generará cambios significativos en los sectores económicos, políticos y sociales del país, puesto que esto traerá consigo el apoyo internacional y se podrá lograr que nuevamente se pueda recibir inversiones extranjeras, que aumenten la apertura económica colombiana.

Por otra parte, uno de los principales campos de productividad en un futuro no muy lejano es el sector agrario, ya que con la gran inversión que será dispuesta por el gobierno colombiano gracias a la Nueva Política de Desarrollo Agrario Integral, que fue aceptada en las mesas de concertación de La Habana, generará un incremento económico notable ante

También se puede encontrar que a causa de que Colombia cuenta con una deficiente aplicabilidad en el marco regulatorio para la defensa de la competencia, puesto que las actuales políticas de libre competencia no son muy claras y ello genera que la línea jurisprudencial posea grandes vacíos normativos.

A su vez y teniendo en cuenta el análisis PESTE, se puede encontrar que las entidades gubernamentales a cargo de la vigilancia, cuidado y control de todos los frentes financieros, se encuentran en cabeza de la Superintendencia Financiera, del Banco de la República, del DANE, del Min TIC y del Ministerio del Medio Ambiente, procurando siempre llevar a cabo todas las gestiones posibles en pro del beneficio interno y externo para el país. No obstante, se hace necesario llevar a cabo un análisis por medio de las cinco fuerzas competitivas de Porter, conocidas así porque permite dilucidar el entorno competitivo interno de las entidades que hacen parte del sector y con ello conocer su rentabilidad a largo plazo.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Teniendo en cuenta la situación actual del Sector de las Corporaciones Financieras en Colombia, lo que se busca con el presente análisis AMOFHIT es, como su nombre lo indica, analizar los recursos de este sector desde un punto de vista estratégico, para al final de este poder establecer las fortalezas para ser capitalizadas y las debilidades para ser neutralizadas, identificando competencias distintivas (D'Alessio, 2015), con lo cual se construirá la Matriz de Evaluación y Factores Internos (MEFI).

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En el análisis interno AMOFHIT, se lleva a cabo la evaluación de los factores internos del sector de las CFC, los factores a evaluar son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística-infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Al final de esto, se podrá obtener la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), con la cual se podrá resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de las corporaciones y a su vez ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas (D'Alessio, 2015).

Si el objetivo de un sector o de una compañía es lograr una visión estratégica a largo plazo, se debe orientar a realizar una evaluación analítica y reflexiva de los factores antes mencionados, con el fin de que esta genere valor para toda la comunidad vinculada.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio, 2015).

El análisis que se llevará a cabo será de las cinco corporaciones financieras, de las cuales dos son nacionales y pertenecen a los grupos financieros más grandes del país, y las tres restantes son extranjeras: la más importante es la Corporación Financiera Colombiana

S.A. o Corficolombiana S.A., le sigue en orden de importancia la Banca de Inversión Bancolombia que es una corporación financiera del grupo Bancolombia; entre las extranjeras está JP Morgan, BNP Paribas Colombia e ITAU BBA Colombia; las cuales se destacan porque en común tienen como uno de sus principales objetivos corporativos: la satisfacción del cliente, transparencia, ética, integridad, trabajo en equipo e innovación. Satisfacer las necesidades financieras de los clientes basados en una atención personalizada, una actitud cercana y amable, y la generación de valor agregado, garantizando la calidad en el servicio y propiciar el crecimiento empresarial y el desarrollo del país. Liderazgo, honestidad, compromiso, servicio, respeto y eficiencia tienden a ser los valores con los que se conducen las instituciones en el presente. Esto con el fin de consolidar su reputación y mejores prácticas de transparencia.

La Corporación Financiera Colombiana S.A. es el resultado de la fusión de la Corporación Financiera del Valle S.A. y la Corporación Financiera Colombiana S.A., compañías creadas en 1961 y 1959 respectivamente. El Grupo Aval, al cual pertenece La Corporación Financiera Colombia S.A, es el conglomerado financiero más grande del país y líder en el mercado bancario regional. Es el perfecto ejemplo de que la unión hace la fuerza, pues bajo su sombrilla están los bancos Bogotá, Occidente, Popular y AV Villas, la AFP Porvenir, Corficolombiana y BAC (en Centroamérica). Individualmente cada una de estas entidades es un gran jugador del Sector Bancario (Semana, 2013). Corficolombiana S.A. es la única institución financiera del sector que registró captación a través de CDTs en el mes de mayo de 2016. A mayo de 2016 solo el 2.56 % del dinero recaudado a través de las captaciones en CDT del sistema financiero colombiano correspondían a las corporaciones financieras.

La Banca de Inversión Bancolombia, cuyo banco se encuentra en constante movimiento, tanto en lo que se refiere a su crecimiento local y proceso de

internacionalización como en su salida al mercado de capitales. En 2012 se convirtió en la primera entidad financiera con sede en Colombia que realiza una emisión de bonos por 1.200 millones de dólares, lo mismo que en la primera organización bancaria que efectúa una operación de recompra de bonos. Hace poco más de un año realizó otro hito importante al emitir acciones por 941 millones de dólares. Al finalizar diciembre de 2015, estos títulos acumulaban una rentabilidad anual del 17% (Semana, 2013).

En el 2012 la revista especializada Global Finance reconoció a la Banca de Inversión de Bancolombia como la más innovadora de América Latina, reconocimiento que se da por primera vez a una entidad colombiana de este tipo. Este reconocimiento se basa en un análisis detallado de varios factores como la participación que la entidad tiene en el mercado, el número y tamaño de los negocios, calidad en el servicio que presta a sus clientes, la capacidad de estructuración de los negocios, innovación, precio y la reputación que tiene en el sector.

Según la revista Global Finance (2016), la Banca de Inversión Bancolombia demostró su innovación a través de su estructura porque cuenta con especialistas en los productos y en la industria, y oferta porque ha logrado diseñar diferentes Figuras financieras para los clientes que les permite aprovechar las oportunidades del mercado, forma usual de trabajar en el mundo pero escasa en la región.

J.P. Morgan es una empresa líder global en servicios financieros que ofrece soluciones a las corporaciones, los gobiernos y las instituciones más importantes del mundo en más de 100 países. La firma y su fundación donan aproximadamente 200 millones de dólares anuales a organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo. También son líderes en actividades de servicios de voluntariado para empleados en las comunidades locales, al utilizar la gran cantidad de recursos que poseen, incluyendo aquellos que surgen del acceso al capital, las economías de escala, el alcance global y nuestra amplia experiencia (J.P. Morgan, 2016).

BNP Paribas Colombia operó en Colombia desde mediados de la década del 50 hasta 1976. BNP vendió su participación, pero conservó su Oficina de Representación en el país. Mientras tanto, Paribas se estableció en Colombia en 1972 como Oficina de Representación. Previamente, participó en proyectos como la primera operación internacional realizada con COFACE acrónimo de Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur, una compañía de seguros para garantizar la financiación de Acerías Paz del Río. Posteriormente, y bajo la fusión de BNP y Paribas en el año 2000, el Grupo empezó a operar como una entidad unificada a través de la Oficina de Representación, con un equipo de 6 empleados y una estrategia enfocada en agregar valor a los negocios de sus clientes.

De este modo, en 2002, BNP Paribas condujo la primera cobertura (hedge) peso-dólar de largo plazo (5 años) para EPM y luego para ISA, resultado del desarrollo de las transacciones de derivados de la tasa de cambio colombiana. Recientemente, se ha convertido en líder en el mercado local, financiando y estructurando proyectos como la Refinería de Cartagena, el proyecto del Aeropuerto Internacional El Dorado en Bogotá (OPAIN) y con la transformación del negocio del Grupo Argos y las diversas desinversiones realizadas por Celsia (Banque Nationale de Paris [BNP], 2013).

La corporación financiera ITAU BBA Colombia cumple con el objetivo de continuar consolidando a la Corporación en una posición de liderazgo en América Latina. Colombia es hoy la cuarta economía de América Latina. Un mercado con un sólido y estable crecimiento lo cual representa un gran aporte para el desarrollo de Itaú BBA en la región y también para el crecimiento de Colombia como país y su impacto en Latinoamérica. Los Certificados de Depósito a Término, comúnmente conocidos como CDT, son un producto de inversión a plazo, de emisión desmaterializada que Itaú BBA Colombia S.A. genera a nombre de un tercero persona jurídica, la cual recibe una rentabilidad o interés sobre la inversión de acuerdo con las condiciones pactadas inicialmente en la constitución del CDT. En este producto el

cliente podrá elegir el plazo, la periodicidad del pago de intereses y la tasa a convenir que puede ser fija o variable. A su vez manejan paquete de préstamos, ya que son clientes objetivos para Itaú BBA Colombia S.A. aquellas compañías con facturación anual superior a US\$ 100 MM, compañías que desarrollan proyectos de inversión y aquellos multinacionales clientes de Itaú BBA en otros países.

Los sectores que son foco principal de atención para Itaú BBA Colombia son: minero-energético, petrolero, generación de energía y de infraestructura, sectores en los que las CFC tienen una importante experiencia y apetito. Las empresas de servicios y del sector real también serán parte del desafío para las CFC. Por último, los forwards, que son instrumentos derivados que se negocian mediante contratos no estandarizados, sean de compra o de venta entre dos partes, donde estas se comprometen a entregar o a recibir una cantidad determinada de un bien a un plazo o fecha futura y a un precio establecido.

En síntesis, en el análisis del componente administración y gerencia, el sector de las CFC es muy formalizado y dependiente de la ley por lo cual es de altos estándares administrativos. Adicionalmente por ser intensivo en capital puede contratar personas de calidades formativas altas.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Es el segundo factor que se tiene en cuenta para la coordinación y auditoría de una empresa, en la cual se relacionan la exploración, el manejo de la empresa, de los mercados y la satisfacción que se debe dar a los clientes y consumidores. Según D'Alessio (2015):

El marketing entendido como la orientación empresarial centrada en la satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios y de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación y segmentación de mercados, y posicionamiento de los productos. (p.170)

Un caso de éxito es Bancolombia, cuyos pilares fundamentales incluyen optimismo, cercanía, identidad de país y educación. Esta identidad de país hace que la marca sea la segunda más recordada dentro del listado de las 50 marcas más valiosas de Colombia. Estudios realizados revelan la curiosa actitud que tiene la gente frente a la banca, en general, y hacia los bancos en particular. Expertos del sector dicen que cuando se realizan investigaciones a través de la Asobancaria, por ejemplo, se encuentra con que las personas manifiestan un cierto rechazo o inconformismo frente a la banca. Pero al cuestionarlo por su banco, en específico, las respuestas son muy positivas, porque sienten a su banco como algo que existe, mientras a la banca la ven distante (Vargas, 2011). Este reconocimiento de marca abarca no solo a Bancolombia como entidad financiera sino a todas sus filiales, incluyendo la Banca de Inversión Bancolombia.

También es importante resaltar que las entidades buscan liderazgo a través de redes sociales, Bancolombia fue de las primeras entidades del sector bancario que se lanzó a utilizar dicho canal, como una manera de estar más cerca de sus clientes. Así, consideraron que ingresar al mundo interactivo del ciberespacio se constituía en una herramienta coherente con uno de los pilares en el manejo de su marca: la cercanía.

El Grupo Aval, al cual pertenece Corficolombiana, busca generar valor a sus clientes y accionistas a través del aprovechamiento de sinergias entre todas las entidades financieras y no financieras del holding. A su vez, crecer en participación de mercado y rentabilidad en las diferentes líneas de producto de los bancos y de las líneas de negocios. Contar con canales, alianzas estratégicas diferenciales y emocionales, innovación como eje transversal del Grupo Aval e indicadores de marca y experiencia.

BNP Paribas está presente en Colombia a través de 4 actividades principales: BNP Paribas- Oficina de Representación, BNP Paribas Colombia Corporación Financiera, BNP Paribas Securities Services y BNP Paribas Cardif Colombia Seguros Generales S.A. La oferta

de BNP Paribas en Colombia está diseñada para atender a clientes corporativos colombianos o internacionales que requieran acceso a un amplio rango de productos y servicios que combinen calidad, seguridad y flexibilidad.

Itaú BBA cuenta con un canal formal de comunicación a través de su página web [www.itaubba.co](http://www.itaubba.co) no existiendo ninguna otra página o vínculo similar perteneciente a Itaú BBA en Colombia. Esta página es el único medio en Internet, en el cual publica la información relacionada con el tipo de actividad, productos y servicios que ofrece Itaú BBA, encontrándose dicha información sujeta a cambios y/o actualizaciones, siendo ésta la única fuente de información electrónica que Itaú BBA pone a disposición de los usuarios.

Las estrategias de mercadeo y ventas de las CFC van de la mano de las estrategias de mercadeo y ventas del grupo financiero al cual pertenecen, enfocándose principalmente en construir relaciones de largo plazo con los clientes al ofrecerles soluciones financieras a la medida y la optimización del portafolio de productos y servicios.

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

Este es un aspecto importante en la cadena y sincronización de las empresas, abordada desde la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará el proceso, y así lograr el buen funcionamiento del sector (D'Alessio, 2015).

El tiempo y los costos del proceso de suministros en este tipo de servicios financieros, teniendo en cuenta que está relacionada con la mano de obra directa de personas especializadas y preparadas quienes estructuran los productos y servicios y asesoran a los clientes, inciden directamente en la percepción de valor agregado en el cliente.

Gracias a los avances tecnológicos, el sector controla y sistematiza sus inventarios on-line, brindando la cobertura nacional y el diseño adecuado para cada uno de los productos y



servicios, además de tener una auditoría interna para la calidad, el diseño y los costos de lo que se ofrece.

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

El informe de la Junta Directiva del Banco de la República al congreso (Banco de la República, 2016) declara que los servicios financieros han crecido 3.8% en lo corrido de 2016, es decir, 0.6 puntos porcentuales por debajo del crecimiento registrado en el mismo periodo en 2015 (4.4%), esto refleja que los servicios financieros al igual que todos los sectores de la economía colombiana han desacelerado su crecimiento producto de los efectos macroeconómicos.

Las corporaciones financieras no han sido ajenas a la situación económica a la que se enfrenta el país. Su desempeño financiero ha estado mermado por esta situación, y adicionalmente dos de las entidades del sector (BNP Paribas e ITAU BBA) han registrado resultados financieros negativos a junio 2016. Estos efectos han ocasionado que las utilidades a junio de 2016 sean COP\$ 59,933 millones (-17%) inferiores a lo registrado en el mismo periodo en 2015 como se observa en la Tabla 13. Otro de los efectos que se observan en las corporaciones es que el activo se mantiene con una desviación mínima (-0.04%) y en cuanto al patrimonio se registró una disminución del 15% en comparación con el mismo periodo en 2015.

Otro de los aspectos que se destaca de la Tabla 13 es que los indicadores financieros ROA y ROE se mantienen estables o con variaciones mínimas ubicándose dentro del promedio de los últimos cinco años, mostrando la solidez del sector. Adicionalmente a estos indicadores, una medida financiera que refleja el bienestar de una organización es la solvencia, que relaciona el patrimonio con los activos, el riesgo crediticio y el riesgo de mercado; en ese sentido, las corporaciones financieras muestran indicadores de solvencia por

encima de los registrados en conjunto por los establecimientos de crédito como se muestra en la Figura 11.

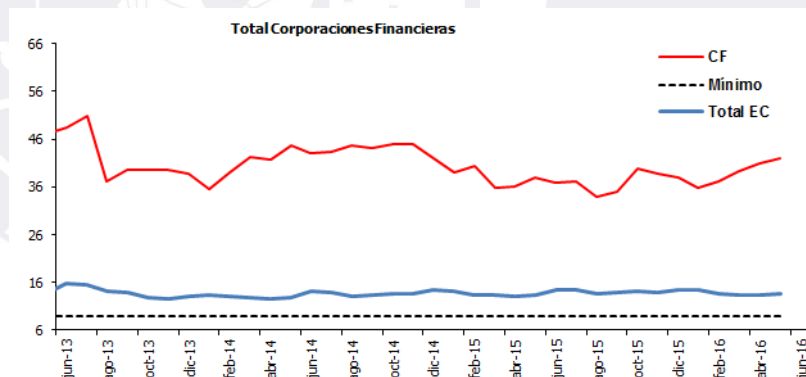
Tabla 13

*Comparación de indicadores financieros de las Corporaciones Financieras en Colombia.*

Cuenta	jun-13	jun-14	jun-15	jun-16	2014 vs 2013		2015 vs 2014		2016 vs 2015	
					Variación	%	Variación	%	Variación	%
Activo	10,842,257	12,013,634	12,245,247	12,239,772	1,171,377	11%	231,614	2%	-5,475	-0,04%
Pasivo	6,126,574	6,530,695	6,937,307	7,703,297	404,121	7%	406,612	6%	765,990	11%
Patrimonio	4,715,683	4,800,479	5,307,940	4,536,475	84,796	2%	507,461	11%	-771,465	-15%
Utilidad	324,812	275,124	353,650	293,716	-49,688	-15%	78,525	29%	-59,933	-17%
ROA CF	3.00%	2.29%	2.89%	2.40%	-0.1%		0.60%		-0.49%	
ROE CF	6.89%	5.73%	6.66%	6.47%	-1.16%		0.93%		-0.19%	

*Nota:* Datos en millones de COP. Construido a partir del *informe de actualidad del sistema financiero colombiano*, por la superintendencia financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60765>

A pesar de que los activos del sector son relevantes, más del 60% de los ellos se encuentran en operaciones de derivados, es decir, estas instituciones pueden contar con esos activos una vez se cumplan los tiempos comprometidos.



*Figura 11.* Indicadores de Solvencia de las Corporaciones Financieras en Colombia.

Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60791>

Esto permite afirmar que pese a los resultados que se han obtenido en el primer semestre del año 2016, el sector se encuentra sólido como consecuencia de “Los buenos resultados del 2015, la regulación y supervisión financiera y una adecuada gestión de riesgos

del sector que permiten enfrentar los retos del 2016. El sistema financiero sigue siendo atractivo para la inversión extranjera”, enfatizó la Superintendencia (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016a).

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

De acuerdo con D’Alessio (2015), el activo más valioso de toda organización lo constituye el recurso humano debido a que es este el que hace que los recursos tangibles e intangibles de las organizaciones se movilizan hacia el logro de los objetivos.

El capital humano en las corporaciones financieras está compuesto, según la Superintendencia Financiera (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016b), por 665 empleados a marzo del 2016, de los cuales 525 (79%) están contratados de forma directa por las corporaciones y 140 (21%) son subcontratados. Esto apoya el valor del compromiso del sector al contar con empleados de la nómina que se sientan parte de estas instituciones y a su vez motivados con la labor que realizan.

Las personas subcontratadas, en general, realizan labores de vigilancia, aseo y cafetería, digitalización de documentos y recepción. La corporación financiera que más empleados tiene, entre contratados y subcontratados, es Corficolombiana con 303 (60%), seguido por la Banca de Inversión Bancolombia con 80 (12%) y JP Morgan con (11.7%). Las restantes, BNP Paribas (7%) e ITAU (9%), cuentan con 44 y 63 empleados respectivamente. El capital humano se concentra en las ciudades de Bogotá (80%), Medellín (12%), Cali (4%), Bucaramanga (3%) y Barranquilla (2%), consideradas las principales ciudades industriales del país.

En cuanto al nivel de estudios de los empleados del sector, solo se encuentra información al público de la corporación financiera Corficolombiana S.A. que como se vio anteriormente es la que cuenta con el 60% de los empleados del sector. A partir de estos datos se puede afirmar que en el sector el 71% de los empleados cuentan con estudios de nivel

superior, de los cuales 43.46% han estudiado una carrera profesional y un 27.4 % tiene estudios de especialización, posgrado o maestría; El restante 29% de los empleados del sector se distribuyen entre estudiantes universitarios (9.8 %), técnicos (8.82%), tecnólogos (3.59%) y los que tienen educación escolar (10%). Estas cifras pueden variar de una corporación a otra, pero se toman como referencia al contar con el 60% de empleados del sector.

En cuanto a los beneficios de los empleados del sector, al revisar los estados financieros de las distintas entidades se observa que todas cuentan con primas extralegales o bonos de desempeño generando en ellos motivadores para desempeñar labor. Otro de los aspectos que se destaca entre en el sector es la inversión que realizan en el desarrollo de sus empleados tanto en capacitaciones técnicas como en el desarrollo de habilidades para el desempeño de sus funciones siendo la atención del cliente una de las más relevantes a desarrollar entre sus colaboradores lo que da como resultado que este sector sea el único entre los establecimientos de crédito que no cuenta con registros de quejas o reclamos ante la Superintendencia Financiera.

Las CFC cuentan con el personal con mayor conocimiento no solo en operaciones financieras, sino también con conocimiento técnicos de los sectores en los cuales participan estas instituciones con financiamiento o con estructuración. Expertos del sector enfatizan que la principal ventaja competitiva del sector frente a las otras entidades de financiamiento en Colombia y en la Latinoamérica es el alto grado de profesionalismo que capital humano que conjuga distintas disciplinas la generación de productos financieros atractivos para quien lo requiera.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar la estrategia empresarial (D'Alessio, 2015).

La Superintendencia Financiera de Colombia, en su página web, brinda información relevante para la toma de decisiones gerenciales de las corporaciones financieras, no solo información relacionada con el área contable y financiera, sino también de marketing, operaciones, logística y recursos humanos; la calidad de la información es auditada por la Superintendencia y soportada con los decretos o leyes para tal fin. Por tanto, este sector cuenta con sistemas fortalecidos para la toma de decisiones.

En cuanto a la velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios, se puede afirmar que el sector de los establecimientos de crédito cuenta con sistemas que facilitan la interacción con usuarios ofreciendo ambientes muy amigables o de fácil manejo que ayudan a la labor de quienes los utilizan. El sector de las corporaciones financieras, al igual que el de los establecimientos de crédito, se beneficia de esta percepción.

La Información para gestión de calidad y costos es exigida periódicamente por la Superintendencia Financiera de Colombia, por tanto, debe cumplir con los estándares de calidad exigidos por el ente de control y demostrar la veracidad de ella, de lo contrario la institución puede ser sometida a sanciones. En este sentido, el sector cumple con estándares que establece la ley.

Los sistemas de comunicación interna y externa en el sector de las corporaciones financieras, al igual que en las entidades de los establecimientos de crédito, deben ser de altos estándares no solo nacionales sino internacionales. La información que transita por estos sistemas debe ser siempre oportuna y disponible, no solo para los colaboradores que la requieran, sino también para clientes y entes de control soportado bajo estándares de seguridad que garanticen la integridad, confidencialidad y resguardo de la información

Del anterior análisis se puede inferir que la Superintendencia Financiera de Colombia ejerce un control estricto de las distintas corporaciones financieras no solo a nivel de

desempeño financiero, sino también con políticas claras para el manejo información de las instituciones.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

En Colombia, las corporaciones financieras son instituciones soportadas por grandes grupos financieros, como se ha mencionado anteriormente, que adaptan tendencias mundiales en lo referente a innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos. En general, estas instituciones están sujetas a la regulación existente y son vigiladas y controladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, por tanto, la creación de nuevos productos se encuentra limitada a lo establecido en la ley, ocasionando que la inversión destinada a investigación y desarrollo de nuevos productos sea poca o nula.

Los esfuerzos en tecnología se centran en el desarrollo u optimización de procesos y en ese sentido se están realizando esfuerzos para implementar una Arquitectura Empresarial y una metodología que, basada en una visión integral de las organizaciones, permita alinear procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica con los objetivos estratégicos del negocio o con la razón de ser de las entidades.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), la Matriz de Evaluación de Factores Internos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y ofrece una base para identificar las relaciones entre esas áreas. Para el desarrollo de esta matriz se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, ya que el entendimiento cabal en los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

De acuerdo al análisis interno realizado en este documento y a consultas a conocedores del sector como consta en el apéndice B, se identificaron los factores claves de éxito y se analizaron de acuerdo con las fortalezas y debilidades listadas en la Tabla 14. La matriz da como resultado 2.25, con lo cual se concluye que el sector de las CFC está en una

posición interna levemente por debajo de una organización que convive con sus debilidades y fortalezas. Esto las coloca en una situación en la que deben tomarse acciones con prontitud para competir de forma exitosa bajo este escenario. Lo más importante sería gestionar de manera exitosa las debilidades, con el fin de crear estrategias de carácter interno que permitan superarlas.

Tabla 14

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

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Capacidad para responder ante fluctuaciones de la moneda	0.09	3	0.27
2. Fortaleza financiera, capitalización y liquidez.	0.09	4	0.36
3. Los principales grupos financieros nacionales e internacionales son el músculo financiero de las corporaciones financieras	0.10	4	0.40
4. El sistema financiero colombiano tiene altos estándares de Gobierno Corporativo.	0.07	3	0.21
5. Personal altamente especializado y capacitado.	0.05	4	0.20
6. Experiencia en los sectores de desarrollo del país objetivo.	0.05	4	0.20
7. Calificación de riesgo del Sector.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.52		1.58
<b>Debilidades</b>			
1. Dependencia de sus captaciones únicamente de CDTs y Bonos.	0.06	1	0.06
2. Baja Utilidad Operacional.	0.09	1	0.09
3. Recursos propios para proyectos de infraestructura, Industriales y Minero Energético.	0.08	1	0.08
4. Participación activa de todo el sector.	0.05	2	0.10
5. El público objetivo de las corporaciones financieras es reducido.	0.06	1	0.06
6. Adquisiciones y crecimiento orgánico.	0.07	2	0.14
7. Crecimiento en rentabilidad sobre el patrimonio.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.48		0.67
Total	1.00		2.25

**4.3. Conclusiones**

Se puede concluir que por medio del análisis interno AMOFHIT es posible identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias vigentes de las corporaciones financieras, lo

cual es el punto de partida lógico para la administración estratégica. Por otra parte, saber hacia dónde se dirige y para ello es necesario, conocer cuál ha sido su estado real hasta el momento. Es así como a lo largo de todo el proceso de administración estratégica es necesaria una buena comunicación y retroalimentación.

Dentro del sector financiero del país, se han entablado de manera repetitiva la forma de inyección de activos extranjeros, evitando con ello la liquidación total de las compañías. En este caso las CFC han tenido el impulso económico internacional, dadas las crisis a las se ha visto sometido este sector; por lo tanto, han ingresado al país entidades internacionales, tales como JP Morgan, BNP Paribas e ITAU BBA.

Por último, al analizar las fortalezas y debilidades del sector, se puede evidenciar que este ha logrado avanzar en pro de su fortalecimiento dentro del sector financiero, generando un grado de competitividad que las ha mantenido, a pesar de las condiciones macroeconómica que ha vivido el país en los últimos años y las recientes crisis que ha afectado el sistema financiero colombiano. Por tal razón, en la actualidad estas corporaciones se encuentran realizando estrategias que les permitan prevenir y amortizar los riesgos que pudiesen llegar a presentarse.



## **Capítulo V: Intereses de Corporaciones Financieras en Colombia y Objetivos de Largo**

### **Plazo**

Con base en la teoría tridimensional de Hartmann, que es explicada de forma detallada por D'Alessio (2015), se realiza en el presente capítulo una aplicación de dicha teoría en el marco del sector de las Corporaciones Financieras en Colombia.

#### **5.1. Intereses de Corporaciones Financieras en Colombia**

Las corporaciones financieras deben lograr consolidar la misión por las cuales fueron creadas, la cual consiste en ser un pilar para el fomento del sector industrial del país, por tanto, para las corporaciones, es de vital importancia lograr un posicionamiento clave como la mejor opción para el financiamiento de las grandes obras de infraestructura y proyectos industriales, de tecnificación y modernización de los diferentes sectores productivos del país.

A través de una revisión del Plan Nacional de Desarrollo, el gran resumen de su propósito es la generación de un círculo virtuoso entre paz, equidad y educación; donde el pensamiento principal es que una sociedad en paz puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas y puede invertir recursos en mejorar la cobertura y calidad de su sistema educativo (Departamento Nacional de Planeación, 2014); de tal forma que las corporaciones financieras deben enfocar sus esfuerzos en la financiación de proyectos que apoyen estas iniciativas en el marco de la economía de posconflicto que se avecina en Colombia.

#### **5.2. Potencial del Sector de las Corporaciones Financieras en Colombia**

El potencial del sector de las CFC se apoya en el análisis de factores internos realizado anteriormente para la identificación de fortalezas y debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades y disminuir la incertidumbre frente a las amenazas detectadas en el análisis del entorno. En ese sentido, el análisis de potencial del sector incluye siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2015).

**Demográfico:** Las corporaciones financieras fueron creadas en Colombia con el objeto de fomentar el crecimiento industrial de país. Bajo esta premisa y con los objetivos planteados por el gobierno y el proceso de paz que se avecina, estas entidades jugarán un papel trascendental en los próximos años en el desarrollo del país.

De acuerdo a lo anterior, el aspecto demográfico del país presenta una oportunidad para las Corporaciones Financieras en Colombia a partir de un análisis continuo de las mejores oportunidades representadas en proyectos de desarrollo tanto de infraestructura, como de tipo industrial y empresarial en el país; de esta forma ante este dominio de desarrollo del país, las CFC pueden lograr capitalizar de forma efectiva como foco de apoyo al desarrollo dada su experiencia en los sectores de desarrollo nacional.

**Geográfico:** Las Corporaciones Financieras en Colombia se encuentran ubicadas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, consideradas centros industriales del país; adicionalmente las nacionales tienen presencia o han participado en financiación de empresas en países centroamericanos como México, Guatemala, Panamá, y suramericanos como Perú, Chile y Brasil. Esto se debe principalmente a su reconocimiento en procesos de estructuración de financiamiento y a que los grupos financieros a los cuales pertenecen cuentan con operación en dichos países.

De esta forma, la misma posición geográfica del país debe ser capitalizada por las CFC, dado que tras la firma del acuerdo de paz, el país se convertirá en altamente atractivo para la construcción de infraestructura portuaria y de comunicaciones, además de ser atractivo para grandes multinacionales y empresas de la región, lo anterior, de la mano con la realidad geográfica y del relieve de Colombia, genera una gran oportunidad para las CFC de cara a la construcción de las llamadas vías 4G que aumentarán la competitividad general del país.

**Económico:** Colombia, al igual que otros países de la región, se ha visto perjudicada por efectos macroeconómicos que han ocasionado una desaceleración en el crecimiento de la

economía. Estos efectos han sido traspasados a cada sector de la economía, incluido el de servicios financieros cuyo crecimiento a ha sido 0.6% inferior a lo registrado en el mismo periodo en 2015. Este efecto en los servicios financieros se ha visto reflejado en las corporaciones financieras, cuyos resultados a junio de 2016 muestran un desempeño por debajo del presentado en el mismo periodo en 2015. A pesar de su desempeño, las CFC muestran unas finanzas sólidas capaces que responder a sus obligaciones y ofrecer soluciones de financiamiento acordes a las políticas de crecimiento del país.

De acuerdo al análisis anterior y a los factores determinantes de éxito de las CFC, éstas muestran fortalezas en el entorno económico que presenta el país, representadas en una fortaleza financiera y liquidez general, una buena capacidad para responder ante fluctuaciones de la moneda, y la solidez del músculo financiero de grandes grupos bancarios. Es así como las CFC se muestran sólidas ante potenciales variabilidades de los indicadores económicos clave; sin embargo, de igual forma es vital para el desarrollo de las mismas que la economía se mantenga en crecimiento dada la naturaleza para las cuales fueron creadas, apoyando el desarrollo industrial y de infraestructura del país.

**Organizacional-Administrativo:** Las corporaciones financieras hacen parte de los establecimientos del crédito del sistema financiero de Colombia. Estas entidades son vigiladas, controladas y supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, cuya función es garantizar el buen funcionamiento del mercado en general y generar confianza y seguridad a la comunidad vinculada del sistema financiero.

La Superintendencia Financiera es un organismo adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público que se encarga de hacer cumplir las leyes aprobadas por el Congreso de la República sobre el sistema financiero colombiano. En el sistema financiero también se encuentra el Banco de la República, que es el prestamista de última instancia y banquero de los establecimientos de crédito, en caso que la liquidez llegue a afectar estos establecimientos. Como

se ha indicado con anterioridad, las CFC, de acuerdo al decreto 663 (1993), son instituciones financieras cuya función principal es la ejecución de operaciones activas de crédito e inversión con el fin de promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresa, así como también participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarle financiación y ofrecerles servicios especializados que contribuyan a su desarrollo, lo cual les confiere un aval por parte de la superintendencia financiera de Colombia el cuál debe ser ampliamente aprovechado por parte de las CFC de manera que sean siempre los principales actores detrás de los grandes proyectos de desarrollo del país a nivel de industria e infraestructura.

### **5.3. Principios Cardinales de Corporaciones Financieras**

***Influencia de terceras partes:*** Las corporaciones financieras son importantes para la economía del país, ya que estas incentivan el desarrollo del mismo porque permiten la inversión de capital hacia todas las actividades de construcción e infraestructura al igual que los sectores productivos. Es decir, las corporaciones financieras contribuyen al progreso de la sociedad ofreciendo soluciones con el fin de suplir sus necesidades.

Es por lo anterior que entidades como las corporaciones financieras existen, con objetivos y funciones direccionadas a diferentes mercados y necesidades. El portafolio que ofrecen las corporaciones financieras afecta directamente la vida e intereses de quienes participan en él, lo que obliga al Estado a realizar una vigilancia exhaustiva a través de regulaciones y normas, brindando confianza a los inversionistas y otorgando estabilidad a la economía en general.

***Lazos pasados y presentes:*** El sistema financiero colombiano se ha visto afectado por grupos insurgentes al margen de la ley, algunos de estos grupos son: la guerrilla, el narcotráfico, los grupos paramilitares. Esto, ligado a la corrupción, ha hecho que las políticas

y las operaciones financieras sean modificadas debido a que el actuar de los diferentes grupos insurgentes han ido evolucionando en sus sistemas de financiación, entre ellas el narcotráfico, el secuestro, el desplazamiento forzado de campesinos. Esto hace que el país en materia de inversión tienda a desacelerar.

***Balance de los intereses:*** El modelo financiero en países capitalistas se ha movido entre la banca múltiple y el de banca especializada. En el primero existe un solo tipo de entidad que tiene la posibilidad de realizar las operaciones, tanto pasivas como activas, propias de la actividad financiera. La especialización es decisión de las entidades bancarias, la cual es tomada en función de la ventaja comparativa y el tamaño relativo de cada entidad. Un ejemplo claro son las transacciones financieras autorizadas para las corporaciones financieras, como las actividades de factoring, las cuales eran exclusivas de las compañías de financiamiento comercial, al igual que el Leasing, que eran propias de las entidades del mismo nombre.

***Conservación de los enemigos:*** Es importante que las corporaciones financieras sigan buscando a través de la Asobancaria la autorización para abrir un portafolio más amplio como el de brindar créditos de consumo, actividad que está limitada a los bancos y corporaciones de ahorro y vivienda, esto con el fin de eliminar las inequidades que existen actualmente en la competencia de las entidades de crédito.

#### **5.4. Matriz de Intereses de Corporaciones Financieras (MIO)**

La Matriz de Intereses Organizacionales presenta la correlación de los intereses, en este caso del sector de las corporaciones financieras con otras entidades e instituciones; para este caso se presentan los intereses analizándolos con: (a) el mismo sector que integra a todas las corporaciones financieras, (b) banca tradicional, (c) Estado colombiano.

Tabla 15

*Matriz de Intereses de las Corporaciones Financieras en Colombia.*

Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
Aumentar recursos gracias a captaciones a través de CDTs	* Corporaciones Financieras constituidas ** Banca tradicional		
Generar mayores colocaciones en proyectos de inversión.	* Corporaciones Financieras constituidas	* Estado Colombiano	
Mitigar y disminuir riesgos crediticios.		* Banca Tradicional * Corporaciones Financieras constituidas	
Comunicar efectivamente la propuesta de valor diferencial de las corporaciones financieras.		* Corporaciones Financieras constituidas	
Innovar continuamente en la generación de instrumentos de inversión y financiación		* Corporaciones Financieras constituidas	* Estado Colombiano

Nota \* Intereses comunes, \*\* Intereses Opuestos

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

1. OLP 1: En el año 2026 las captaciones de las corporaciones financieras serán de COP \$ 8.1 billones del total de captaciones de los establecimientos de crédito (COP \$ 100.9 billones). Al cierre de 2015 las captaciones de las CFC fueron de COP \$ 2.6 billones.
2. OLP 2: En el 2026 las CFC tendrán ingresos operacionales por COP \$ 12 billones. Al cierre del 2015 los ingresos operacionales fueron de COP \$ 8.1 billones.
3. OLP 3: En el año 2026 las corporaciones financieras participarán en 56 proyectos de estructuración, financiación y/o asesoría del sector de infraestructura, minero energético e industrial en la región. Al cierre de 2015 estas instituciones participaron en 43 proyectos.
4. OLP 4: En 2026 las corporaciones financieras tendrán un ROE de 15%. A diciembre de 2015 las corporaciones cerraron con un ROE de 10.45 %.
5. OLP 5: Para 2026 las corporaciones financieras donarán COP \$ 963 millones. Al cierre de 2015 las CFC donaron COP \$ 396 millones.

## 5.6. Conclusiones

Se puede concluir que la mejor manera de cumplir los objetivos de consolidación para los cuales fueron creadas las corporaciones financieras, es por medio de un notable posicionamiento que permitirá que sean pilar de grandes obras de infraestructura y proyectos industriales de los diferentes sectores productivos del país. Lo anterior se conseguirá fomentando siempre la paz, la equidad y la educación; por lo tanto, las CFC deberán orientar sus energías a la financiación de proyectos que apoyen tales iniciativas en el marco económico y político del posconflicto que está próximo a iniciarse en Colombia.

Uno de los puntos a tener en cuenta para este marco que está por iniciar, es que toda corporación financiera debe tener claras cuáles son las ventajas y desventajas de este nuevo proceso y así poder reconocer las amenazas que existan en el entorno, que si bien se podrán reconocer en cualquiera de los siete entornos ya conocidos y estudiados es este capítulo; posterior a ello se deberá llevar a cabo una estrategia de amortización y de protección para futuras amenazas.

Es de suma importancia para el crecimiento de las corporaciones, poder lograr que la Asobancaria consiga la autorización para la nueva implementación de un portafolio que permita ofrecer créditos de consumo, actividad que está restringida hasta el momento. Se pretende conseguir tal situación con el fin de terminar con las inequidades existentes en las entidades de crédito.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo da inicio a la segunda etapa del planteamiento estratégico, la cual tiene como objetivo la identificación de las estrategias a implementar, a partir del análisis y preparación de la información obtenida en la primera etapa. Esta información es la materia prima que permite direccionar al sector de las Corporaciones Financieras en Colombia a alcanzar la visión propuesta. De cada una de las matrices construidas en los capítulos anteriores, como la MEFE, MEFI, MPC, MPR y MIO, se van estructurando los distintos caminos que deben tomar estas entidades para cumplir sus metas conociendo el entorno, el interior de las organizaciones, la competencia, su referente y los intereses.

La primera matriz del presente capítulo es la FODA, que se construye a partir de los resultados de las matrices EFI y EFE, es decir, de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Seguidamente, se construye la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), posteriormente la matriz interna-externa y finalmente la matriz de la gran estrategia. Los resultados de las matrices anteriores serán confrontados en la matriz de decisión, en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, en la matriz de Rumelt y finalmente en la matriz ética, para escoger las estrategias más atractivas, viables y que ayuden al cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz considera las oportunidades y amenazas de la matriz EFE, y las fortalezas y debilidades de las matriz EFI; con ellas se identifican las estrategias externas que deben llevarse a cabo en el plan estratégico enfocadas a (a) estrategias de fortalezas y oportunidades (FO-explotar) que buscan a partir de las fortalezas aprovechar las oportunidades que se presentan, (b) debilidades y oportunidades (DO-buscar) que buscan mejorar las debilidades encontradas para aprovechar las oportunidades; (c) de fortalezas y amenazas (FA-confrontar) para sacar partido de las fortalezas y así evitar o minimizar las amenazas y (d) de debilidades y amenazas (DA-evitar) para establecer estrategias defensivas (D'Alessio, 2015).



Tabla 16

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) de las Corporaciones Financieras en Colombia.

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Capacidad para responder ante fluctuaciones de la moneda	D1 Dependencia de sus captaciones únicamente de CDTs y Bonos.
		F2 Fortaleza financiera, capitalización y liquidez.	D2 Baja Utilidad Operacional.
		F3 Los principales grupos financieros nacionales e internacionales son el musculo financiero de las corporaciones financieras	D3 Recursos propios para proyectos de infraestructura, Industriales y Minero Energético.
		F4 El sistema financiero colombiano tiene altos estándares de Gobierno Corporativo.	D4 Participación activa de todo el sector.
		F5 Personal altamente especializado y capacitado.	D5 El público objetivo de las corporaciones financieras es reducido.
		F6 Experiencia en los sectores de desarrollo del país objetivo.	D6 Adquisiciones y crecimiento orgánico.
		F7 Calificación de riesgo del Sector.	D7 Crecimiento en rentabilidad sobre el patrimonio.
Oportunidades	Estrategias FO - Explotar		Estrategias DO – Buscar
O1 Mayor inversión y crecimiento en infraestructura.	FO1	Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial. (F3, F4, F5, O2,O3)	DO1 Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano. (D1, D2, D3, O2, O5)
O2 Sistema financiero considerado como estable.	FO2	Desarrollar e implementar planes de comunicaciones teniendo como foco los líderes de las organizaciones públicas y privadas de los sectores de infraestructura, minero energético e industrial de la región (F4,F5,F6, O1, O2, O4, O6)	DO2 Fortalecer las relaciones entre las distintas entidades que pertenecen al sector de las corporaciones financieras en Colombia (D5, O3, O6)
O3 Crecimiento en los sectores Industrial y constructor superior al 5%.	FO3	Desarrollar e implementar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las corporaciones financieras en Colombia. (F4,F6, O2, O3, O4)	DO3 Innovar en el campo de acción de las corporaciones financieras en Colombia a través de la creación de servicios y productos enfocados en la inclusión de las PYMES. (D1, D6, O3, O1, O5, O6)
O4 Fusiones y adquisiciones de organizaciones colombianas.	FO4	Desarrollar planes de responsabilidad social enfocados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de bajos recursos. (F3,O5)	
O5 Amparo de las corporaciones financieras en la legislación.			
O6 Abastecimiento adecuado de la demanda de energía			
Amenazas	Estrategias FA – Confrontar		Estrategias DA – Evitar
A1 Desaceleración económica mundial y del país.	FA1	Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que las corporaciones financieras en Colombia son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la superintendencia financiera de Colombia. (F3, F4, F5, F6, A2, A5)	DA1 Promover la adecuación del estatuto orgánico del sistema financiero para fortalecer la posición de las corporaciones financieras en Colombia como motor del desarrollo del país. (D1, D2, D5, D6, A3, A5)
A2 Modificaciones en la regulación Bancaria.	FA2	Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las corporaciones financieras en Colombia con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4,)	DA2 Promover la inclusión de las corporaciones financieras en Colombia dentro del plan de desarrollo como actores activos en la financiación y estructuración de los proyectos de desarrollo del país. (D3,D5,D6,A3,A5)
A3 Variaciones pronunciadas en la política monetaria y tributaria.	FA3	Establecer y mantener relaciones de largo plazo a través de la inclusión de representantes de las corporaciones financieras en Colombia en los comités directivos de la Asobancaria y la superintendencia financiera de Colombia. (F3, F4, F5, F6, A2)	
A4 Desmejora en la calificación del riesgo país.	FA4	Unificar procesos financieros y administrativos bajo norma ISO 31000, como garantía de buena gestión del riesgo en el sector de las corporaciones financieras en Colombia. (F4, F5, F6, F7, A2)	
A5 Participación de instituciones ajenas al sector financiero en proyectos de infraestructura, minero-energéticos e industriales.	FA5	Establecer y desarrollar programas de retención del talento humano. (F4, F5, F6, A5)	

Como se observa en la Tabla 16, en el análisis en la matriz FODA se obtuvieron 14 estrategias que pueden tomar las CFC para lograr la visión planteada. Estas estrategias pueden ser relacionadas con estrategias externas alternativas o internas, tal como se muestra en la Tabla 17:

Tabla 17

*Relación de estrategias específicas vs. externas alternativas e internas.*

FODA	Estrategia Especifica	Estrategia Externa Alternativa/ Interna
E1 FO1	Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial.	Alianza estratégica, Integración vertical hacia atrás Penetración de mercado Desarrollo de mercados.
E2 FO2	Desarrollar e implementar planes de comunicaciones teniendo como foco los líderes de las organizaciones públicas y privadas de los sectores de infraestructura, minero emergente e industrial de la región.	Alianzas estratégicas. Penetración de mercado Desarrollos de mercado
E3 FO3	Desarrollar e implementar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC).	Integración vertical. Penetración de Mercados. Desarrollo de mercados. Diversificación concéntrica
E4 FO4	Desarrollar planes de responsabilidad social enfocados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de bajos recursos.	Integración horizontal
E5 FA1	Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que CFC son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.	Integración horizontal. Desarrollo de mercados. Penetración de mercados.
E6 FA2	Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las CFC con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos.	Desarrollo de Mercados. Diversificación concéntrica.
E7 FA3	Establecer y mantener relaciones de largo plazo a través de la inclusión de representantes de las CFC en los comités directivos de la Asobancaria y la superintendencia financiera de Colombia.	Integración Horizontal. Integración vertical. Alianzas.
E8 FA4	Unificar procesos financieros y administrativos bajo norma ISO 31000, como garantía de buena gestión del riesgo en el sector de las CFC.	Estrategia Interna Gerencia de Procesos Calidad Total
E9 FA5	Establecer y desarrollar programas de retención del talento humano.	Integración Horizontal
E10 DO1	Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano.	Desarrollo de productos. Diversificación concéntrica.
E11 DO2	Fortalecer las relaciones entre las distintas entidades que pertenecen al sector de las CFC.	Alianzas estratégicas
E12 DO3	Innovar en el campo de acción de las corporaciones financieras en Colombia a través de la creación de servicios y productos enfocados en la inclusión de las PYMES.	Desarrollo de mercados. Desarrollo de productos.
E13 DA1	Promover la adecuación del estatuto orgánico del sistema financiero para fortalecer la posición de las CFC como motor del desarrollo del país.	Integración Horizontal. Penetración de Mercados. Diversificación concéntrica
E14 DA2	Promover la inclusión de las CFC dentro del plan de desarrollo como actores activos en la financiación y estructuración de los proyectos de desarrollo del país.	Alianzas estratégicas. Penetración de mercados. Desarrollo de mercados

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

El análisis de la posición estratégica de las CFC se sustenta sobre la evaluación de cuatro factores que miden la respuesta de estas entidades frente a ellos, estos factores son: (a) fortaleza financiera, (b) ventaja competitiva, (c) estabilidad del entorno y (d) fortaleza de la industria. Los resultados de la evaluación de los factores nombrados anteriormente permiten construir la matriz PEYEA.

Cada factor se evalúa como se muestra en la Tabla 18 y se señalan los resultados en los ejes para generar la matriz PEYEA que se muestra en la Figura 12. El gran aporte de esta matriz es el de identificar cuáles estrategias de las encontradas en la MFODA permitirán alcanzar la visión establecida de acuerdo al cuadrante en el que se encuentran las CFC. Para ello se debe encontrar el vector resultante que se genera de la sumatoria de lo obtenido en la fortaleza de la Industria (FI) con la ventaja competitiva (VC), de forma que se constituye un punto específico en el eje X. A este caso  $X=FI+VC$  resultando 2.66. De la misma forma, para hallar el punto sobre el eje Y se suman los resultados obtenidos de la estabilidad del entorno (EE) con la fortaleza financiera (FF), es decir,  $Y=EE+FF$ , que en este caso es 1.85. Estos resultados se pueden observar en la Figura 12.

Los resultados muestran que las CFC presentan buena fortaleza financiera, buena fortaleza de la industria, sin embargo, se ubican en un entorno con un poco de inestabilidad, lo que les permite adoptar estrategias agresivas para competir y lograr obtener la visión propuesta. Según D'Alessio (2015), cuando el vector resultante de la MPEYEA de una organización se encuentra en el cuadrante agresivo, la organización debe explotar su posición favorable a través de estrategias que apoyen la diversificación concéntrica, la integración vertical y las enfocadas a la reducción de costos.

Tabla 18

*Evaluación de factores de MPEYEA de las Corporaciones Financieras en Colombia.*

Estabilidad del Entorno (EE)										
Cambios Tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos	5	
Tasa de Inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4	
Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5	
Barreras de entrada al mercado.	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas	3	
Rivalidad/presión competitiva.	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
Elasticidad de los precios de la demanda.	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica	6	
Presión de los productos sustitutos.	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
Promedio -6									-2,375	
Fortaleza de la Industria (FI)										
Potencial crecimiento.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
Potencial de utilidades.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
Estabilidad financiera.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
Conocimiento tecnológico.	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	3	
Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5	
Intensidad de capital.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil	5	
Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
Poder de negociación de los productores.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
Promedio									4,33	
Ventaja Competitiva (VC)										
Participación del mercado.	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	5	
Calidad del producto.	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior	6	
Ciclo de vida del producto.	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo	6	
Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
Conocimiento tecnológico.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
Integración vertical.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápido	1	
Promedio -6									-1,67	
Fortaleza Financiera (FF)										
Retorno de Inversión.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
Apalancamiento.	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5	
Liquidez.	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Sólida	5	
Capital requerido versus Capital disponible.	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
Flujo de Caja.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
Facilidad de salida del mercado.	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	2	
Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
Rotación de Inventarios.	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	3	
Economías de escala y experiencia.	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	5	
Promedio									4,22	

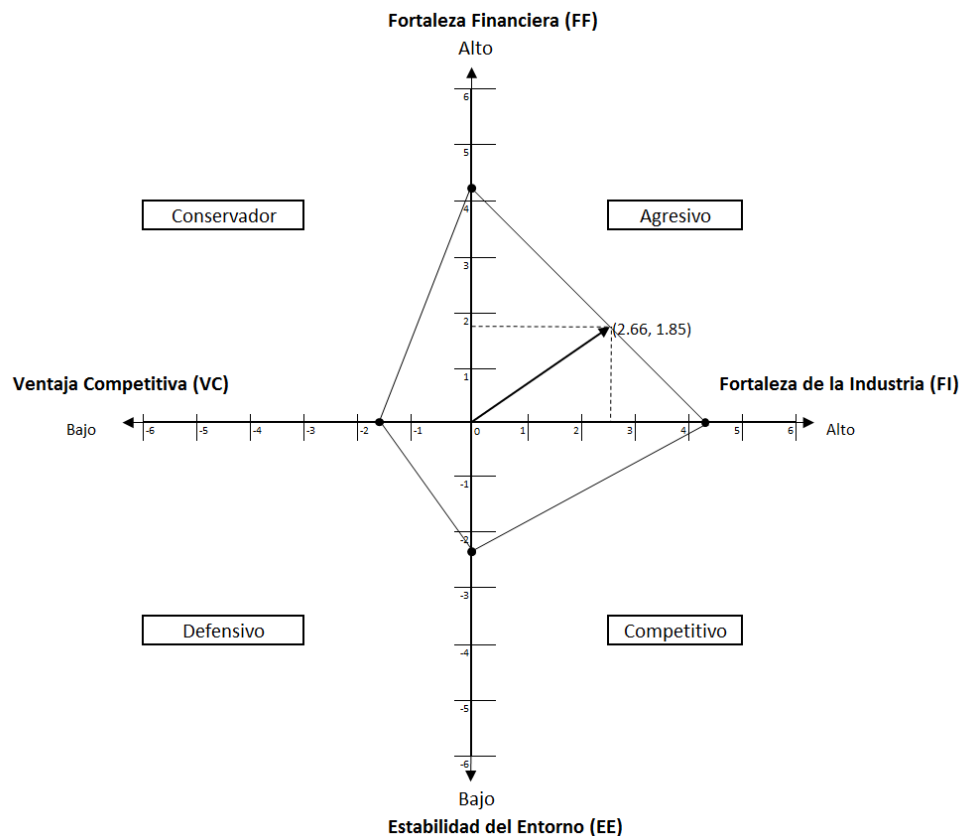


Figura 12. Matriz PEYEA de las Corporaciones Financieras en Colombia.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE resulta de extraer los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, ubicándolos en los cuadrantes de la matriz de forma que el puntaje ponderado de la matriz de Factores Externos (EFE) se ubique sobre el eje Y, y el de la matriz de Factores Internos (EFI) se ubique sobre el eje X como se muestra en la Figura 13. Para el caso de las corporaciones financieras en la MEFE se obtuvo un puntaje ponderado del 3.16 y en la MEFI 2.25, lo que traduce que la evaluación de los factores externos presenta un mayor puntaje ponderado que el resultado de la evaluación de los factores internos, esto permite afirmar que las CFC aun presentan oportunidades de mejora en sus factores internos, de ahí surge la necesidad de un plan estratégico como en presente documento.

Los resultados obtenidos en la matriz IE muestran que las CFC se encuentran en el cuadrante II. De acuerdo a D'Alessio (2015), la recomendación para esta ubicación es invertir

selectivamente y construir. Esto traducido a las estrategias a desarrollar corresponde a estrategias alternativas externas de integración e intensivas.

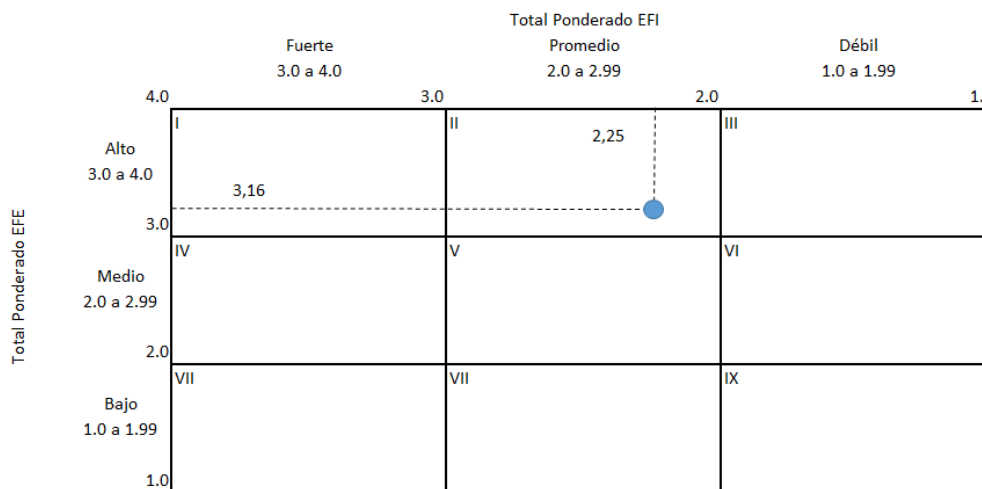


Figura 13. Matriz Interna-Externa (MIE) para las Corporaciones Financieras en Colombia.

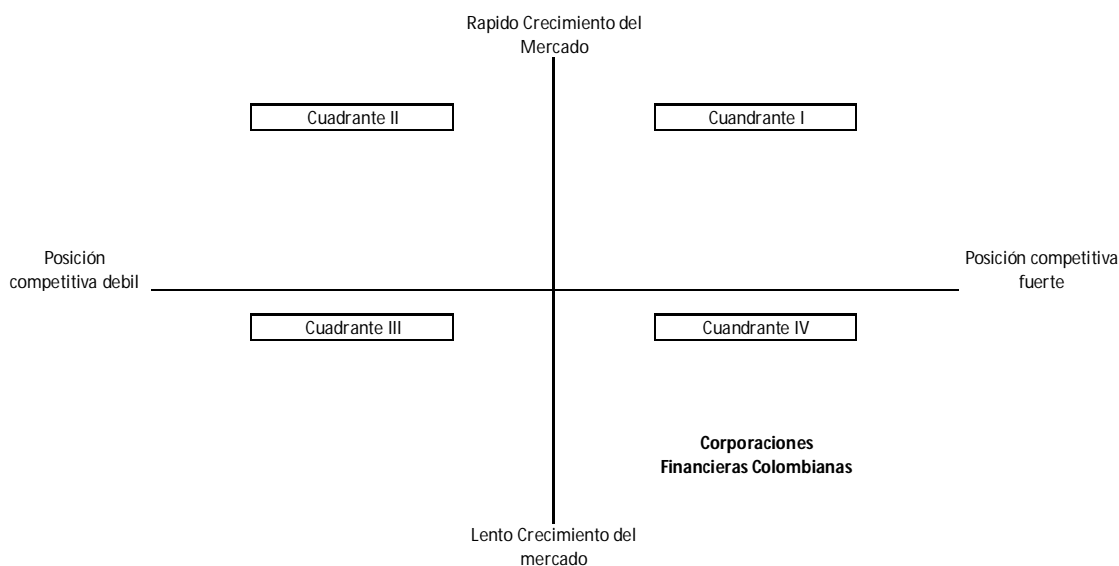
### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta de mucha ayuda para analizar el crecimiento del mercado y la posición competitiva de una organización. Este análisis permitirá confirmar la estrategia adecuada para responder a las variables nombradas.

Esta matriz se encuentra conformada por cuatro cuadrantes en los cuales una organización se puede enfocar de acuerdo al mercado y la posición competitiva en la que se encuentra. Cada cuadrante lleva consigo una serie de estrategias recomendadas para salir del cuadrante y pasar a uno mejor o para mantenerse en él con posición dominante.

En el caso de las CFC, estas entidades se ubican en el cuadrante IV, como se muestra en la Figura 14, que ilustra un mercado de crecimiento lento debido a que los proyectos que llevan estas entidades pueden ser pocos, y una posición competitiva fuerte debido a los factores que les favorecen hallados en la matriz MEFI.

En este cuadrante, de acuerdo a D'Alessio (2015), se recomienda llegar a cabo estrategias como la diversificación concéntrica, horizontal, conglomerada o la aventura conjunta.



*Figura 14. Matriz Gran Estrategia para las Corporaciones Financieras en Colombia.*

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) permite identificar las estrategias que están presentes en las distintas matrices hasta ahora evaluadas en este capítulo. En esta matriz, se escogerán las estrategias a desarrollar de acuerdo a su presencia en las otras matrices. Las que aparezcan en más de tres matrices serán tenidas en cuenta como estrategias retenidas, las restantes serán clasificadas como contingentes. Sin embargo, algunas estrategias que en el resultado de la Matriz DE son clasificadas como contingentes pueden ser tomadas como retenidas; todo dependerá de la experiencia e intuición de quienes evalúen cada una de las estrategias.

El resultado de la matriz de Decisión Estratégica para las CFC se muestra en la Tabla 19, en donde se observa que siete estrategias son retenidas, de las cuales seis aparecen en al menos tres matrices y una se retiene por decisión del equipo evaluador.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para las Corporaciones Financieras en Colombia.

Estrategias	Estrategia Especifica	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL	Retenidas	Contingente
E1	Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial.	x	x	x		3	x	
E2	Desarrollar e implementar planes de comunicaciones teniendo como foco los líderes de las organizaciones públicas y privadas de los sectores de infraestructura, minero energético e industrial de la región.	x		x		2		x
E3	Desarrollar e implementar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las corporaciones financieras en Colombia.	x	x	x	x	4	x	
E4	Desarrollar planes de responsabilidad social enfocados a mejorar la calidad de vida de las ciudades de bajos recursos.	x		x		2		x
E5	Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que las CFC son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.	x		x		2	x	
E6	Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las CFC con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos.	x	x	x	x	4	x	
E7	Establecer y mantener relaciones de largo plazo a través de la inclusión de representantes de las CFC en los comités directivos de la Asobancaria y la superintendencia financiera de Colombia.	x	x	x		3	x	
E8	Unificar procesos financieros y administrativos bajo norma ISO 31000, como garantía de buena gestión del riesgo en el sector de las CFC.	x				1		x
E9	Establecer y desarrollar programas de retención del talento humano.	x		x		2		x
E10	Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano.	x	x	x	x	4	x	
E11	Fortalecer las relaciones entre las distintas entidades que pertenecen al sector de las CFC.	x				1		x
E12	Innovar en el campo de acción de las CFC a través de la creación de servicios y productos enfocados en la inclusión de las PYMES.	x		x		2		x
E13	Promover la adecuación del estatuto orgánico del sistema financiero para fortalecer la posición de las CFC como motor del desarrollo del país.	x	x	x	x	4	x	
E14	Promover la inclusión de las CFC dentro del plan de desarrollo como actores activos en la financiación y estructuración de los proyectos de desarrollo del país.	x		x		2		x



### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE indica de forma objetiva cuáles son las mejores alternativas estratégicas basadas en la previa identificación de los factores críticos de éxito externos e internos (D'Alessio, 2015). Las estrategias que se evalúan en esta matriz corresponden a las retenidas en la matriz de decisión estratégica. El umbral para que una estrategia sea retenida es de cinco, por debajo de este umbral la estrategia es considerada menos aceptable o no aceptable, y por encima de cinco se considera que la estrategia es aceptable y debe ser retenida (D'Alessio, 2015). La calificación que recibe cada estrategia puede ser: (a) 1 no aceptable, (b) 2 algo aceptable, (c) 3 aceptable y (d) 4 muy aceptable.

En la Tabla 20 se muestra el análisis de la matriz CPE, donde se observa que las estrategias que deberán implementar las CFC donde dado el ambiente macroeconómico en el que se encuentra en país, toma gran relevancia el inicio de un proceso de internacionalización de las operaciones de estas entidades. Adicionalmente, la búsqueda de nuevas alianzas internacionales para tener mayor capital para la participación en los proyectos que presenta el país hace concordancia con el análisis realizado previamente. Otro de los aspectos que puede encontrarse en la gran importancia que tiene el capital humano en el desarrollo de las operaciones de las corporaciones financieras, es por ello que en las estrategias retenidas la apuesta por este recurso lo confirma.

Entre las estrategias que pasan a ser contingentes se encuentra la activa participación de representantes de las CFC en las mesas directivas de los gremios y en las mesas consultivas de las Superintendencia Financiera de Colombia. Esta estrategia que pasa a ser contingentes en la Matriz CPE representaba una apuesta de la cual se estimaban buenos resultados y que favorecerían a alcanzar la visión planteada. Sin embargo, la evaluación objetiva de estas estrategias muestra que deben superar el umbral para ser escogidas.

Tabla 20

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) para las Corporaciones Financieras en Colombia.

Factores determinantes de éxito	Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial de las (CFC).		Desarrollar y ejecutar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las CFC.		Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que las CFC son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.		Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las CFC con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos.		Establecer y mantener relaciones de largo plazo a través de la inclusión de representantes de las CFC en los comités directivos de la Asobancaria y la superintendencia financiera de Colombia.		Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano.		Promover la adecuación del estatuto orgánico del sistema financiero para fortalecer la posición de las CFC como motor del desarrollo del país.		
	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>															
1 Mayor inversión y crecimiento en infraestructura.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
2 Sistema financiero considerado como estable.	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
3 Crecimiento en los sectores Industrial y constructor superior al 5%.	0.18	4	0.72	4	0.72	3	0.54	4	0.72	4	0.72	3	0.54	4	0.72
4 Fusiones y adquisiciones de organizaciones colombianas.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24
5 Amparo de las corporaciones financieras en la legislación.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6 Abastecimiento adecuado de la demanda de energía	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
<b>Amenazas</b>															
1 Desaceleración económica mundial y del país.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
2 Modificaciones en la regulación Bancaria.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10
3 Variaciones pronunciadas en la política monetaria y tributaria.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
4 Desmejora en la calificación del riesgo país.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20
5 Participación de instituciones ajenas al sector financiero en proyectos de infraestructura, minero-energéticos e industriales.	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
<b>Fortalezas</b>															
1. Capacidad para responder ante fluctuaciones de la moneda	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36
2. Fortaleza financiera, capitalización y liquidez.	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36
3. Los principales grupos financieros nacionales e internacionales son el musculo financiero de las corporaciones financieras	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40
4. El sistema financiero colombiano tiene altos estándares de Gobierno Corporativo.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28
5 Personal altamente especializado y capacitado.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20
6 Experiencia en los sectores de desarrollo del país objetivo.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20
7 Calificación de riesgo del Sector.	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28
<b>Debilidades</b>															
1. Dependencia de sus captaciones únicamente de CDTs y Bonos.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12
2. Baja Utilidad Operacional.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
3. Recursos propios para proyectos de infraestructura, Industriales y Minero Energético.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16
4. Participación activa de todo el sector.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10
5. El público objetivo de las corporaciones financieras es reducido.	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
6. Adquisiciones y crecimiento orgánico.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
7 Crecimiento en rentabilidad sobre el patrimonio.	0.07	2	0.14	2.00	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Total	2		6.27		5.43		5.11		6.76		4.83		5.50		6.49

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

El resultado obtenido de la matriz CPE debe ser sometido a la evaluación de dos filtros finales, uno de ellos es la matriz de Rumelt. En ella las estrategias retenidas son valoradas bajo cuatro criterios con la finalidad de disminuir el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas de la organización (D'Alessio, 2015).

Los criterios bajo los cuales se ponen a prueba las estrategias son: (a) consistencia: la estrategia debe ser consistente con las políticas y objetivos de la organización, (b) consonancia: la estrategia debe ser adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran, (c) ventaja: la estrategia debe incentivar a que se mantengan las ventajas competitivas en las áreas de negocios involucradas y (d) factibilidad: la implementación no debe generar sobrecostos ni inconvenientes graves que afecten su ejecución. Cada estrategia retenida es evaluada bajo esos cuatro criterios, y en caso de que una de las estrategias no supere la prueba será categorizada como contingente; por el contrario, en caso de que supere la evaluación en todos los criterios será reafirmada como una estrategia retenida que puede llegar a ser cumplida.

En el caso de las CFC, la matriz Rumelt es una gran herramienta estratégica para el análisis de las entidades que se encuentran en esta categoría debido a que con ella se determina cuáles son las estrategias que pueden ser llevadas a cabo con niveles de incertidumbre aceptables.

La Tabla 21 muestra el resultado de la evaluación de la matriz de Rumelt para las CFC. En ella se observa que dos de las estrategias retenidas pasan a ser categorizadas como estrategias contingentes. Por otro lado, bajo este filtro se continúa la evaluación de las cinco estrategias restantes en la matriz ética.

Tabla 21

*Matriz Rumelt para las Corporaciones Financieras en Colombia.*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Desarrollar e implementar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las CFC.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las CFC con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Establecer y mantener relaciones de largo plazo a través de la inclusión de representantes de CFC en los comités directivos de la Asobancaria y la superintendencia financiera de Colombia.	SI	SI	NO	SI	NO
E7	Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano.	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Promover la adecuación del estatuto orgánico del sistema financiero para fortalecer la posición de las CFC como motor del desarrollo del país.	SI	NO	NO	SI	NO
E13	Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que las corporaciones financieras en Colombia son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.	SI	SI	SI	SI	SI

**6.9. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética es otro de los filtros que se aplican a las estrategias retenidas con fin de asegurar que dichas estrategias no atenten contra principios éticos, tales como el respeto por la vida, los derechos humanos, el medio ambiente, el apego a la Constitución y a las leyes nacionales.

Las estrategias retenidas y su campo de acción deben estar regidas acorde con las políticas, prácticas y criterios aceptados por la organización y avalados por la comunidad vinculada y deben cumplir estándares de tipo ético. En el caso de las CFC, las estrategias

retenidas en la matriz de Rumelt muestran una respuesta neutral como se observa en la Tabla 22.

Tabla 22

*Matriz de Ética para las Corporaciones Financieras en Colombia.*

Estrategias	Derecho						Justicia			Utilitarios		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al libre proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medio estratégicos empleados	
E1	Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial.												SI
E3	Desarrollar e implementar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las CFC.												SI
E5	Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las CFC con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos.												SI
E7	Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano.												SI
E13	Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que las CFC son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.												SI

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

La Tabla 23 muestra las estrategias retenidas y las contingentes para las Corporaciones Financieras en Colombia.

Tabla 23

*Estrategias retenidas y contingentes para las Corporaciones Financieras en Colombia.*

Estrategias Retenidas	
FO1	Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial.
FO3	Desarrollar e implementar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las CFC.
FA2	Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las corporaciones financieras en Colombia con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos.
DO1	Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano.
FA1	Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que las CFC son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.
Estrategias contingentes	
Primer Grupo	
FA3	Establecer y mantener relaciones de largo plazo a través de la inclusión de representantes de las CFC en los comités directivos de la Asobancaria y la Superintendencia Financiera de Colombia.
DA1	Promover la adecuación del estatuto orgánico del sistema financiero para fortalecer la posición de las CFC como motor del desarrollo del país.
Segundo grupo	
FO2	Desarrollar e implementar planes de comunicaciones teniendo como foco los líderes de las organizaciones públicas y privadas de los sectores de infraestructura, minero energético e industrial de la región.
FO4	Desarrollar planes de responsabilidad social enfocados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de bajos recursos.
FA4	Unificar procesos financieros y administrativos bajo norma ISO 31000, como garantía de buena gestión del riesgo en el sector de las CFC.
FA5	Establecer y desarrollar programas de retención del talento humano.
DO2	Fortalecer las relaciones entre las distintas entidades que pertenecen al sector de CFC.
DO3	Innovar en el campo de acción de las CFC a través de la creación de servicios y productos enfocados en la inclusión de las PYMES.
DA2	Promover la inclusión de las CFC dentro del plan de desarrollo como actores activos en la financiación y estructuración de los proyectos de desarrollo del país.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Las estrategias retenidas deben ser confrontadas con los objetivos de largo plazo con el fin de determinar qué objetivos son alcanzables con las estrategias finales. Esta relación se hace evidente a través de la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo que se muestra en la Tabla 24.

En la Tabla 24 se puede observar que todas las estrategias retenidas ayudan al cumplimiento de los objetivos de largo plazo, a pesar que algunas de ellas no hagan emparejamiento con todos los objetivos de largo plazo, lo cual reafirma que las estrategias son las correctas.

Al contar con estrategias que hagan posible el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, estas deberán ayudar a las CFC a alcanzar la visión de ser, para el año 2026, la primera opción de financiamiento para el mejoramiento de la infraestructura y la transformación industrial de Colombia, y por lo tanto, un agente fundamental para el desarrollo económico del país, en su búsqueda por posicionarse como la segunda economía latinoamericana en el ranking mundial de competitividad global del Foro Económico Mundial.

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Las Corporaciones Financieras en Colombia cuentan con el apoyo de los principales grupos financieros nacionales e internacionales, esto permite tener un respaldo financiero para las distintas oportunidades que presenta el país. Sin embargo, el gobierno colombiano como medida para incentivar la inversión en el país, ha invitado a las distintas entidades financieras a participar en los proyectos de desarrollo del país. Esta situación ocasiona que se analice cómo responderían los principales competidores de las CFC frente a las estrategias retenidas. Este análisis se puede observar en la Tabla 25.

Tabla 24

Matriz de Estrategia vs. Objetivos a Largo Plazo (OLP) para las Corporaciones Financieras en Colombia.

Visión					
Para el 2026 el sector de las CFC será la primera opción de financiamiento para el mejoramiento de la infraestructura y la transformación industrial del país, que contribuya al desarrollo económico de Colombia, logrando su posicionamiento como la segunda economía latinoamericana en el ranking mundial de competitividad global del Foro Económico Mundial.					
Objetivos de Largo Plazo					
	En el año 2026 las captaciones de las corporaciones financieras serán de COP \$ 8.1 billones del total de captaciones de los establecimientos de crédito (COP \$ 100.9 billones). Al cierre de 2015 las captaciones de las corporaciones financieras en Colombia fueron de COP \$ 2.6 billones.	En el 2026 las corporaciones financieras en Colombia tendrán ingresos operacionales por COP \$ 12 billones. Al cierre del 2015 los ingresos operacionales fueron de COP \$ 8.1 billones.	En el 2026 las corporaciones financieras participaran en 56 proyectos de estructuración, financiación y/o asesoría del sector de infraestructura, minero energético e industrial en la región. A cierre de 2015 estas instituciones participaron en 43 proyectos.	En la 2026 el ROE de las corporaciones financieras será de 15 %. A diciembre de 2015 las corporaciones cerraron con un ROE de 10.45 %.	En el 2026 las corporaciones financieras donaran COP \$ 963 millones. A cierre de 2015 las corporaciones financieras en Colombia donaron COP \$ 396 millones.
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
E1 Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial.	X	X	X	X	X
E2 Desarrollar e implementar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las CFC.	X	X	X	X	
E3 Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las CFC con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos.	X	X	X	X	X
E4 Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano.	X	X			
E5 Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que las CFC son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.	X	X	X		



Tabla 25

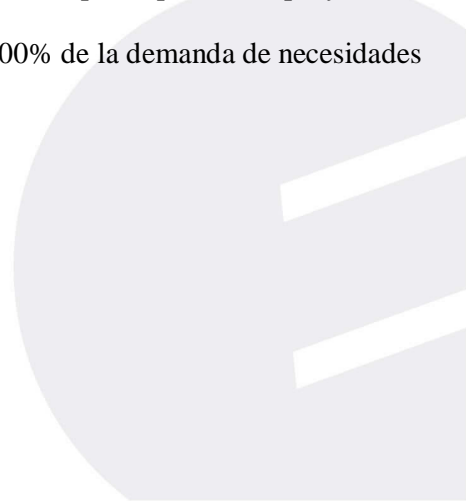
*Matriz de Posibilidades de la Competencia para las Corporaciones Financieras en Colombia.*

Estrategias	Posibilidades del competidor 1 Bancos	Posibilidad de competidor 2 Fondos de Inversión Nacional	Posibilidad del competidor 3 Fondos de inversión Internacional	Posibilidad del competidor 4 Administradoras de Fondos de Pensiones
Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial.	No realizaría ninguna acción	Crear alianzas similares	Crear alianzas similares	No realizaría ninguna acción
Desarrollar e implementar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las CFC.	No realizaría ninguna acción	No realizaría ninguna acción	No realizaría ninguna acción	No realizaría ninguna acción
Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las CFC con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos.	No realizaría ninguna acción	Realizarían la misma estrategia	No realizaría ninguna acción	No realizaría ninguna acción
Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano.	Realizarían campañas de captación agresivas. Competir vía tasa	No realizaría ninguna acción	No realizaría ninguna acción	No realizaría ninguna acción
Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que las CFC son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.	Copiar la estrategia	Copiar la estrategia	No realizaría ninguna acción	Crear alianzas con las Corporaciones Financieras

### 6.13. Conclusiones

El presente capítulo ha mostrado cómo los insumos desarrollados hasta el capítulo V permiten detectar las estrategias a implementar por las organizaciones que son objeto de este estudio. Partiendo de un análisis de las fortalezas y debilidades confrontadas con las oportunidades y amenazas, se generan las posibles estrategias que las CFC deben llevar a cabo.

Estas estrategias generadas deben ser filtradas para finalmente encontrar las estrategias definitivas a desarrollar que, en el caso de las CFC, fueron cinco, donde el capital humano toma gran relevancia en la consecución de la visión propuesta. Otro de los aspectos relevantes en las estrategias es la búsqueda tanto de relacionamiento como de servicios financieros fuera de Colombia, el primero para conseguir capital que permita ser partícipes en los proyectos de desarrollo del gobierno, y el segundo para no depender 100% de la demanda de necesidades del país.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de haber culminado el proceso de formulación estratégica, procedemos en el presente capítulo a plantear la forma en que debe ser implementado, para lo cual se busca convertir dicha formulación en acciones y actividades más claras que guiarán a las Corporaciones Financieras en Colombia, describiendo los objetivos de corto plazo, las políticas, los recursos y la estructura organizacional.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

1. OLP 1. En el año 2026 las captaciones de las CFC serán de COP \$ 8.1 billones del total de captaciones de los establecimientos de crédito (COP \$ 100.9 billones). Al cierre de 2015 las captaciones de las CFC fueron de COP \$ 2.6 billones.

OCP 1.1. A partir del año 2017, aumentar el volumen total de captaciones en al menos un 13% anual

OCP 1.2. Desde el 2017, mejorar la tasa de interés ofrecida para los CDTs a clientes entre un 1% y 3% más de los valores actuales.

OCP 1.3. Generar anualmente al menos tres tipos de nuevos CDTs que puedan ser ofrecidos por las CFC al público, iniciando desde 2017.

OCP 1.4. Anualmente, y desde 2017, Diseñar y ejecutar al menos dos campañas publicitarias orientadas a dar a conocer los productos de captación ofrecidos por las CFC y sus ventajas.

OCP 1.5. Capacitar a la fuerza de ventas de las corporaciones financieras en los productos de captación con el fin de aumentar la efectividad en el recaudo a partir de estos productos, dando inicio desde 2017.

OCP 1.6. En el primer trimestre de 2017, incentivar el ahorro a través de CDT en toda la población colombiana al menos en un 0.05% anual. Al 2015 el ahorro de los colombianos en CDTs es del 9%

2. OLP 2. En el 2026 las CFC tendrán ingresos operacionales por COP \$ 12 billones. Al cierre del 2015 los ingresos operacionales fueron de COP \$ 8.1 billones.

OCP 2.1. Aumentar en al menos un 5% anual el número de proyectos estructurados por parte de las CFC a partir del segundo trimestre de 2017.

OCP 2.2. Para el segundo semestre del año 2017 realizar campañas continuas de optimización de los procesos para la estructuración de los proyectos.

OCP 2.3. Iniciando en el primer trimestre del año 2017 y continuamente en el mismo periodo de tiempo año tras años; crear programas de capacitación para toda la fuerza laboral con el fin de lograr mayores niveles de especialización en la estructuración de proyectos.

OCP 2.4. A partir del año 2017, crear programas de incentivos diferenciales para la fuerza comercial de las CFC.

OCP 2.5. Estructurar a partir del segundo semestre del año 2017 programas de fidelización y retención de clientes actuales.

OCP 2.6. Desde el año 2017, aumentar anualmente en al menos un 4% los ingresos operacionales de las CFC.

3. OLP 3. En el 2026 las corporaciones financieras participarán en 56 proyectos de estructuración, financiación y/o asesoría del sector de infraestructura, minero

energético e industrial en la región. A cierre de 2015 estas instituciones participaron en 43 proyectos.

OCP 3.1. Incrementar cada año en 1.3 proyectos de estructuración y/o financiación, dando inicio a este aumento desde al año 2017

OCP 3.2. Participar en el mayor número de licitaciones de proyectos de la región, dando inicio a esto con un plan estructurado desde el segundo trimestre del año 2017.

OCP 3.3. A inicios del año 2018, crear programas de apoyo al empresario del sector minero energético, con el fin de participar en un mayor número de proyectos.

OCP 3.4. A inicios del año 2018, realizar campañas publicitarias en alianza con el Estado para promocionar los servicios de estructuración de proyectos que realizan las CFC.

OCP 3.5. Desde el primer trimestre del año 2017, asistir al mayor número de eventos, foros y seminarios de cada uno de los sectores foco. Infraestructura: Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), Minero energético: Ministerio de Minas, Industrial: Asociación Nacional de Industriales (ANDI).

4. OLP 4. En el año 2026 el ROE de las corporaciones financieras será de 15 %. A diciembre de 2015 las corporaciones cerraron con un ROE de 10.45 %.

OCP 4.1. Desde inicios del año 2017, participar en proyectos con una TIR superior a 15%

OCP 4.2. Como política general, desde al primer trimestre del año 2017, procurar un estricto control de los gastos administrativos.

OCP 4.3. Desde el primer trimestre del año 2017, mejorar los márgenes de los servicios prestados, para lo cual se debe intensificar los procesos de exploración de proyectos, análisis y selección.

OCP 4.4. Incrementar el número de clientes correspondientes a proyectos de estructuración y apoyo al sector industrial del país, logrando al menos 20 nuevos proyectos de esto al año, seleccionando los de mayor potencial de retorno, dando inicio a esto desde el primer trimestre del año 2017.

OCP 4.5. Aumentar anualmente en al menos un 4% el ROE de las corporaciones.

5. OLP 5. En el 2026 las CFC donarán COP \$ 963 millones. A cierre de 2015 las corporaciones financieras donaron COP \$ 396 millones.

OCP 5.1. Desde el primer trimestre del año 2017, aumentar en un 9.5% anual el valor de las donaciones realizadas por parte de las CFC.

OCP 5.2. En el primer trimestre del año 2018, generar planes de difusión de la acción de RSE generada por las corporaciones financieras como estrategia de marketing RSE.

OCP 5.3. Desde el segundo semestre del año 2018, seleccionar anualmente un gran proyecto de impacto social que será apadrinado por las CFC.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), los recursos corresponden a los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas; de tal forma que es vital la correcta asignación de recursos para la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP.

En la Tabla 26, se describen los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos necesarios para lograr alcanzar los OCP; los cuales para efectos del proceso estratégico descrito por D'Alessio (2015) se definirán a través de las llamadas 7M, las cuales corresponden a: a) materiales directos e indirectos, b) mano de obra, c) maquinarias, d) métodos, e) medio ambiente.

### **7.3. Políticas de cada estrategia**

De acuerdo con D'Alessio (2015), las políticas delimitan la gestión de la organización y acotan la implementación de las estrategias; adicionalmente, dichas políticas deben estar alineadas a la visión de la organización, y deben ser divulgadas, promovidas y bien conocidas por todas las personas pertenecientes a las CFC. En la Tabla 27 se presenta el conjunto de políticas asociadas con cada estrategia.

### **7.4. Estructura recomendada para las Corporaciones Financieras en Colombia.**

Para la correcta implementación del presente Plan Estratégico Asignado, es necesario que se analicen dos elementos estructurales. El primero es la estructura interna de una corporación financiera, orientando esta estructura a facilitar la efectiva y eficaz implementación de la estrategia hacia sus áreas clave, comprendiendo las correspondientes a mercadeo y ventas, operación y estructuración de los proyectos correspondientes. El segundo elemento sugerido es la creación de una asociación de corporaciones financieras que permita establecer las estrategias sectoriales que fortalecerán el quehacer y los resultados de estas entidades, ejerciendo el liderazgo en la estructuración de proyectos de infraestructura y de fomento industrial en el país y con importante participación en la región.

La estructura sugerida para cada corporación financiera, la cual puede variar dependiendo de particularidades estratégicas de la empresa holding a la cual pertenecen, se presenta en la Figura 15. En ella se puede una estructura ligera, orientada a satisfacer los objetivos de largo y corto plazo planteados, con áreas que permitan investigación y análisis continuo de potenciales proyectos de alto retorno, creación de productos innovadores de captación, un área de operación, y áreas de mercadeo y ventas que logren aumentar los

clientes de las corporaciones, se plantea hasta un tercer nivel con profesionales especialistas en cada área, logrando una estructura ágil, necesaria para ser altamente competitivo frente a otras entidades que entregan productos sustitutos.

En la Figura 16 se puede observar la estructura sugerida para la asociación de CFC, cuyo objetivo es alinear esfuerzos que permitirán a las corporaciones financieras destacarse y ser líderes en la estructuración de proyectos industriales y de infraestructura, mejorar continuamente la calidad del recurso humano de las CFC; además de preparar e iniciar procesos de internacionalización. La estructura esta creada para lograr soportar los temas estratégicos alrededor de: a) la creación de alianzas interinstitucionales nacionales e internacionales, b) capacitación continua del recurso humano, c) internacionalización, d) análisis de entorno para mejora de los productos de captación ofrecidos, e) comunicación.

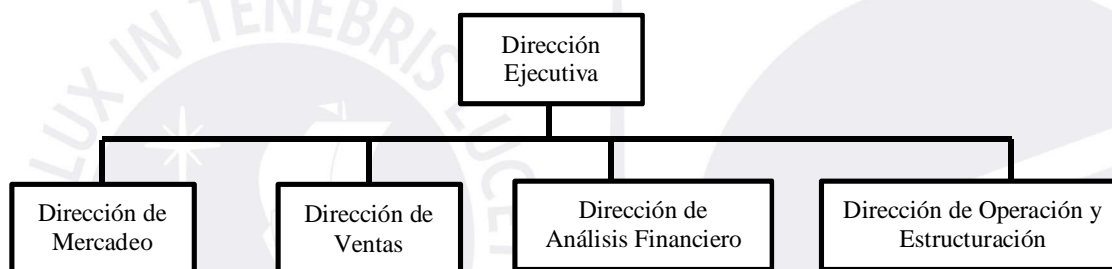


Figura 15. Estructura general sugerida para las Corporaciones Financieras en Colombia.

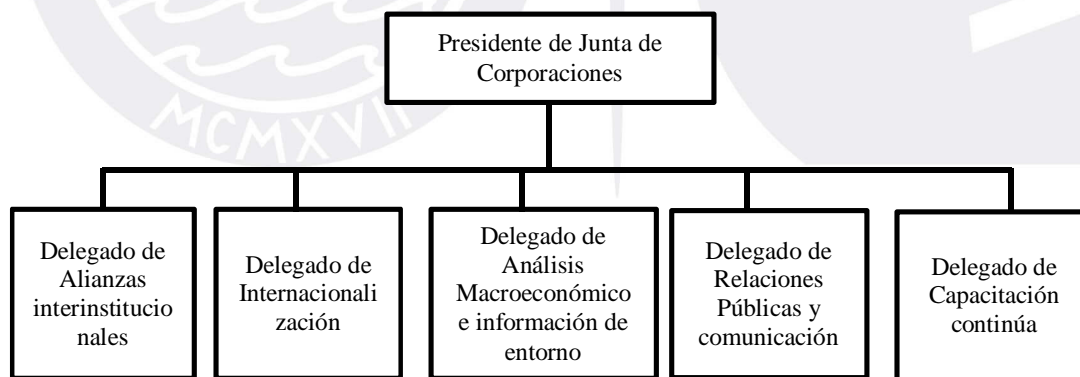


Figura 16. Estructura de la asociación de Corporaciones Financieras en Colombia.

### 7.5. Medio ambiente, ecología y responsabilidad social.

La naturaleza misma de las corporaciones financieras y los objetivos por los cuales fueron creadas, denotan una responsabilidad con el avance social y económico del país, a



través del fomento de proyectos de infraestructura y de desarrollo industrial para Colombia; por tanto, es de vital importancia que la CFC se conviertan en motor de financiamiento de proyectos que permitirán a Colombia aumentar sus niveles de competitividad. Para esto es importante que los equipos de análisis financiero y de factibilidad de proyectos presten especial atención no solo a los potenciales rendimientos sino a los resultados esperados de dichos proyectos para beneficios del país.

#### **7.6. Recursos humanos y capacitación.**

Como hemos mencionado con anterioridad, el recurso humano con alto conocimiento en el análisis de factibilidad de proyectos, y la estructuración de estos se convierte en un pilar muy importante para el éxito de las CFC; lo mismo sucede con las demás áreas correspondientes a mercadeo y ventas. Es así como al ser el recurso más importante de las corporaciones financieras, se establecerán planes de capacitación continua y de incentivo a los trabajadores para realizar estudios de especialización y maestría en temas clave para las corporaciones, buscando la excelencia del cliente interno para así entregar lo mejor a los clientes de las corporaciones financieras.

Tabla 26

*Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.*

OCP	Materiales (Directos e Indirectos)	Mano de Obra (Personas)	Maquinarias (Activos Productivos)	Métodos (Procedimientos / sistemas)	Medio Ambiente (Clima Organizacional)	Mentalidad (Cultura Organizacional)	Moneda (Dinero)
1.1	Sistemas de información internos	Staff de analistas, y recurso comercial	Equipos de cómputo	Análisis de información financiera, revisión procesos de mercadeo y comerciales	Trabajo en equipo	Visión, Misión	Capital propio de las Corporaciones financieras
1.2	Estudio de mercado, sistemas de información	Staff de analistas, y recurso comercial	Equipos de cómputo	Análisis de información financiera, revisión procesos de mercadeo y comerciales	Trabajo en equipo	Visión, Misión, Código de Ética, Valores	Recursos financieros propios
1.3	Estudio de mercado, sistemas de información	Staff de analistas, y recurso comercial	Equipos de cómputo	Análisis de información financiera, revisión procesos de mercadeo y comerciales	Trabajo en equipo	Visión, Misión	Capital propio de las Corporaciones financieras
1.4	Estudios de mercado, campañas publicitarias, agencia de publicidad	Staff de mercadeo	Equipos de cómputo, apps móviles, Compra de medios digitales	Análisis de mercado, Generación de demanda	Trabajo en equipo	Visión, Misión	Recursos financieros propios
1.5	Plataforma virtual de aprendizaje, aulas físicas	Personal experto, Staff comercial	Servidor de aplicaciones	Procesos de capacitación, Metodología comercial	Trabajo en equipo	Visión, Misión	Recursos financieros propios
1.6	Agencias de publicidad	Staff de mercadeo, Staff comercial, analistas financieros	Equipos de cómputo, apps móviles, Compra de medios digitales	Análisis de mercado, Generación de demanda	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de Ética, Valores	Recursos financieros propios
2.1	Sistemas de información, material de difusión	Staff de mercadeo, Staff de venta especializado	Equipos de cómputo, apps móviles, Compra de medios digitales	Procesos comerciales especializados	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de Ética, Valores	Recursos financieros propios
2.2	Sistemas de Información, Cartillas de entrenamiento, aulas de capacitación	Asesores expertos, Gerentes de producto	Equipos de cómputo	Análisis de mercado, Generación de demanda	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia, Colaboración	Visión, Misión, Código de Ética, Valores	Recursos financieros propios
2.3	Plataforma virtual de aprendizaje, aulas físicas	Staff de ventas y mercadeo	Equipos de cómputo	Procesos comerciales especializados	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia, Colaboración	Visión, Misión, Código de Ética, Valores	Recursos financieros propios
2.4	Sistemas de información	Staff comercial y de mercadeo	Equipos de cómputo	Procesos de incentivos comerciales	Trabajo en equipo, Meritocracia	Visión, Misión, Código de Ética, Valores	Recursos financieros propios
2.5	Material publicitario, Sistemas de información	Staff comercial	Equipos de cómputo, apps móviles	Procesos de mercadeo y ventas	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
2.6	Material publicitario, Sistemas de información	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
3.1	Sistemas de información, material publicitario, análisis financieros	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios
3.2	Sistemas de información, material publicitario, análisis financieros	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios
3.3	Sistemas de información, material publicitario, análisis financieros, Planes de relaciones públicas	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros, relaciones públicas	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión, Código de ética	Recursos financieros propios
3.4	Material publicitario, Sistemas de información	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
3.5	Material publicitario, Sistemas de información	Staff comercial, Staff mercadeo, Staff financiero	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas, financieros	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
4.1	Análisis financiero, Sistemas de información, investigaciones de mercado	Staff financiero	Equipos de cómputo, herramientas de análisis financiero	Proceso de análisis financiero	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
4.2	Análisis financieros, sistemas de información	Staff financiero	Equipos de cómputo, herramientas de análisis financiero	Proceso de análisis financiero, análisis de costos, optimización de costos	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
4.3	Análisis financieros, sistemas de información	Staff financiero	Equipos de cómputo, herramientas de análisis financiero	Proceso de análisis financiero, análisis de costos, optimización de costos	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
4.4	Material publicitario, Sistemas de información	Staff comercial	Equipos de cómputo	Procesos de mercadeo y ventas	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
4.5	Análisis financieros, sistemas de información	Staff financiero	Equipos de cómputo, herramientas de análisis financiero	Proceso de análisis financiero, análisis de costos, optimización de costos	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
5.1	Sistemas de información	Staff de mercadeo / RSE	Equipos de cómputo	Proceso de análisis financiero, proceso de revisión de actividades de RSE	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
5.2	Sistemas de información	Staff de mercadeo / RSE	Equipos de cómputo	Proceso de análisis financiero, proceso de revisión de actividades de RSE, Proceso de mercadeo	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios
5.3	Sistemas de información	Staff de mercadeo / RSE	Equipos de cómputo	Proceso de análisis financiero, proceso de revisión de actividades de RSE, Proceso de mercadeo	Trabajo en equipo, Innovación, Sinergia	Visión, Misión	Recursos financieros propios

*Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. Rev., p. 475), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.*

Tabla 27.

*Estrategias y políticas para las Corporaciones Financieras en Colombia.*

Estrategia	Políticas
Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial.	P01. Generar conjunto de parámetros mínimo que permitan realizar alianzas con fondos de capitales internacionales. P02. Desarrollo de parámetros de análisis de riesgo para la ejecución de las alianzas. P03. Establecer comunicación continua y abierta de misión, visión y objetivos entre los aliados de las CFC. P04. Promover continuamente el intercambio de conocimiento con nuestros aliados. P05. Promover la innovación conjunta con los aliados para la creación de nuevos productos de estructuración de alto valor para los clientes.
Desarrollar e implementar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las CFC.	P07. Generar una cultura de capacitación continua y excelencia promovida por cursos de educación continuada en áreas de mercadeo, ventas y finanzas. P08. Se premiará y reconocerá la excelencia y el conocimiento. P09. Para lograr aspirar a cargos de dirección de primer y segundo nivel se deberá contar con estudios de maestría en el área correspondiente. P10. Establecer planes de carrera alineados con los conocimientos que deben ser adquiridos en cada caso.
Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las CFC con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos.	P11. Establecer mecanismos que permitan el monitoreo continuo de oportunidades de estructuración de proyectos de alto potencial de retorno financiero en la región Andina. P12. Establecer convenios con entidades de desarrollo de países de la región. P13. Promover visitas a países de interés para las CFC.
Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano.	P14. Generar una disciplina continua de análisis de los CDTs de las demás instituciones financieras del país con el fin de entender el entorno competitivo en este tipo de productos. P15. Establecer equipos internos que analicen nuevos tipos de CDTs P16. Fomentar premios a la innovación en nuevos productos CDTs al interior de las CFC.
Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que las CFC son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.	P17. Establecer al menos una campaña trimestral financiada por todas las CFC con el objetivo de mostrar las ventajas que ofrecen estas instituciones. P18. Promover ideas innovadoras de comunicación de la propuesta de valor de las CFC. P19. Establecer parámetros mínimos que deben cumplir las agencias que estarán vinculadas con las corporaciones financieras. P20. Establecer parámetros de evaluación, e indicadores mínimos que deben cumplir las agencias que trabajen con las CFC.

*Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 472), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.*

**7.7. Gestión del cambio.**

La gestión del cambio tendrá un papel fundamental desde varias perspectivas, la primera es lograr que las corporaciones financieras, sus directivos y todos sus colaboradores entiendan la necesidad de realizar acciones en equipo que las beneficien para lograr ser más competitivas y ser líderes en la estructuración de proyectos de alto impacto en infraestructura y desarrollo industrial del país. Adicionalmente, dentro de las políticas que apoyarán la ejecución de las estrategias es de importancia que las corporaciones se conviertan en organizaciones que aprenden y mejoran continuamente; se busca también la revisión de estructuración de proyectos fuera del país. Con todo lo anterior, las corporaciones financieras se enfrentarán a cambios de fondo que, en muchos

casos, deben ser gestionados por líderes con tenacidad y apertura que logren imprimir un espíritu de aceptación del cambio como elemento de mejora radical, permitiendo de ese modo alcanzar los objetivos trazados. Para lo anterior es clave la elección de un presidente de Junta de las CFC que tenga altas capacidades de liderazgo y gestión del cambio, pues gracias a estas capacidades es que se logrará generar los cambios necesarios para aumentar la competitividad y los indicadores clave de todas las CFC; se recomienda que la elección sea realizada a partir de una Junta Directiva de la nueva agremiación donde los miembros de junta corresponden a los directores generales de cada una de las CFC.

### **7.8. Conclusiones.**

Para lograr los objetivos de largo plazo de las Corporaciones Financieras en Colombia, hemos estructurado un conjunto fácilmente accionable de objetivos de corto plazo, objetivos que necesitan un conjunto de recursos, sobre todo relacionados con las capacidades del recurso humano, para lo cual la capacitación continua y el empoderamiento de las personas es clave; adicionalmente, se ha sugerido una estructura modelo para las corporaciones financieras que les permitirá ser ágiles y eficientes en la implementación de las estrategias sugeridas.

Por otra parte, se ha sugerido la estructura para una asociación de corporaciones financieras cuyos objetivos serán la investigación continua, el análisis macroeconómico, la generación de recomendaciones y la creación de fuertes relaciones públicas nacionales e internacionales para posicionar y lograr que las corporaciones adscritas tengan acceso a participar en los mejores proyectos nacionales y regionales.

Finalmente, nada de esto será posible sin el adecuado liderazgo de los directores de las corporaciones financieras que logren imprimir la necesidad de este cambio como elemento clave para lograr el liderazgo indiscutible como motor de desarrollo del país, a través de la financiación de los más importantes proyectos de infraestructura y de industria del país.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es un proceso dinámico y constante, de carácter proactivo, que permite anticiparse a los posibles cambios del entorno, con el fin de realizar ajustes necesarios y replantear estrategias y objetivos que logren mitigar posibles errores en el proceso o realizar modificaciones pertinentes.

### 8.1. Perspectivas de Control

Es una herramienta de gestión empresarial de visión a largo plazo desarrollada por Kaplan & Norton (2001), que permite medir todas y cada una de las actividades empresariales basados en el cumplimiento de la visión y de la estrategia, proporcionando una perspectiva global que permita una evolución de la compañía. Esta herramienta tiene como pilares 4 ejes o perspectivas: (1) financieras, (2) clientes, (3) procesos internos, (4) aprendizaje y crecimiento de la organización.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva se basa en la planificación de manera óptima de los procesos y la excelencia que se logra con la participación de todos los empleados. También se basa en la calidad de la preparación del personal, en procura del desarrollo personal y profesional de trabajadores altamente calificados y eficientes que contribuyan a alcanzar la visión y los objetivos de las CFC

La medición de esta perspectiva se lleva a cabo a través de cinco elementos: (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información, y (e) capacidad de los sistemas facilitadores (D'Alessio, 2015).

#### 8.1.2. Procesos

Esta perspectiva está relacionada con la calidad de los procesos y la eficiencia que permiten otorgar un servicio excelente a los clientes de las CFC. La calidad del servicio

necesariamente hace referencia a la satisfacción del cliente, para lo cual es fundamental cumplir con todas sus expectativas y exigencias, en procura de cubrir eficientemente todas sus necesidades de financiación y de estructuración de proyectos.

Las medidas de esta perspectiva de procesos son cuatro: (a) régimen de innovaciones, (b) servicios postventa, (c) eficiencia operacional, y (d) medidas de calidad de producción, entre otros (D'Alessio, 2015).

### **8.1.3. Clientes**

Esta perspectiva es la más importante ya que mide las estrategias encaminadas a la satisfacción de los clientes de las CFC, que permiten alcanzar los objetivos financieros trazados. Se centra en conocer realmente a los clientes, identificando sus intereses, necesidades, preferencias y gustos, para así centrar los esfuerzos en suplir y satisfacer dichas necesidades.

Según Kaplan & Norton (2001), esta perspectiva se mide a través de: (a) la satisfacción de los clientes, (b) la retención de los clientes, (c) captación de nuevos clientes, (d) la rentabilidad por cliente, y (e) la participación de mercado.

### **8.1.4. Financiera**

Hace referencia al crecimiento y la rentabilidad de las CFC, principalmente en cuanto al valor económico para los accionistas y la forma en que ellos perciben al sector. En esta parte se determinan los indicadores financieros que sintetizan los resultados económicos, los cuales se pueden medir dependiendo de los objetivos establecidos para tal fin. Algunas medidas establecidas bajo esta perspectiva son: (a) retorno sobre el uso del patrimonio, (b) retorno sobre las ventas, (c) ingresos por empleado, (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, y (g) retorno financiero (Kaplan & Norton, 2001).

## 8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, esto hace que la implementación de la estrategia sea exitosa ya que permite identificar hacia dónde se está orientando y permite tomar medidas para corregir en caso de ser necesario (D'Alessio, 2015). En la Tabla 28 se observa el Balanced Scorecard para el sector de las CFC.



Tabla 28

## Tablero de Control Balanceado para las Corporaciones Financieras en Colombia.

	Objetivo	Indicador	Unidad
Perspectiva Aprendizaje Interno			
OCP 1.5	Capacitar continuamente a la fuerza de ventas de las corporaciones financieras en los productos de captación con el fin de aumentar la efectividad en el recaudo a partir de estos productos, dando inicio a estas capacitaciones desde el año 2017.	Incremento de clientes nuevos	Clientes nuevos /El total de clientes actuales.
OCP 2.3	Iniciando en el primer trimestre del año 2017 y continuamente en el mismo periodo de tiempo año tras años; crear programas de capacitación para toda la fuerza laboral con el fin de lograr mayores niveles de especialización en la estructuración de proyectos.	Productividad de la fuerza laboral	Número de personal capacitados / productividad de la fuerza laboral
OCP 2.4	A partir del año 2017, crear programas de incentivos diferenciales para la fuerza comercial de las CFC.	Satisfacción de la fuerza comercial	Número de incentivos / Fuerza comercial satisfecha
Perspectiva Clientes			
OCP 1.2	Desde el año 2017, mejorar la tasa de interés ofrecida para los CDTs a clientes entre un 1% y 3% más de los valores actuales.	Satisfacción del cliente	Usuarios de nuevos productos/ Usuarios satisfechos
OCP 1.3	Generar anualmente al menos tres tipos de nuevos CDTs que puedan ser ofrecidos por las CFC al público, iniciando desde el año 2017.	Satisfacción del cliente	Usuarios de nuevos productos/ Usuarios satisfechos
OCP 1.4	Anualmente, y desde el año 2017, diseñar y ejecutar al menos dos campañas publicitarias orientadas a dar a conocer los productos de captación ofrecidos por las CFC y sus ventajas.	Incremento de clientes nuevos	Clientes nuevos /El total de clientes actuales.
OCP 2.5	Estructurar a partir del segundo semestre del año 2017 programas de fidelización y retención de clientes actuales.	Porcentaje de clientes frecuentes	Número de clientes frecuentes / número de clientes totales.
Perspectiva Financiera			
OCP 1.1	A partir del año 2017, aumentar el volumen total de captaciones en al menos un 13% anual.	Crecimiento de las captaciones	Variación por monto.
OCP 1.6	En el primer trimestre del año 2017, incentivar el aumento del ahorro a través de CDT en toda la población colombiana al menos en un 0.05% anual. Al 2015 el ahorro de los colombianos en CDTs es del 9%	Número de ahorradores	Número de ahorradores/ población total de ahorradores
OCP 2.1	Aumentar en al menos un 5% anual el número de proyectos estructurados por parte de las CFC a partir del primer trimestre del año 2017.	Crecimiento en la participación de proyectos.	Crecimiento en la participación de proyectos / Proyectos totales en Colombia.
OCP 2.6	Desde el año 2017, aumentar anualmente en al menos un 4% los ingresos operacionales de las CFC.	Tasa de crecimiento	Porcentaje de variación
OCP 3.1	Incrementar cada año en 1.3 proyectos de estructuración y/o financiación, dando inicio a este aumento desde al año 2017.	Crecimiento en la participación de proyectos.	Número de participación de proyectos nuevos / Total de proyectos en los que se están participación
OCP 3.2	Participar en el mayor número de licitaciones de proyectos de la región, dando inicio a esto con un plan estructurado desde el segundo trimestre del año 2017.	Licitaciones ganadas	Número de participación de licitaciones / Licitaciones ganadas.
OCP 4.1	Desde inicios del año 2017, participar en proyectos con una TIR superior a 15%.	Crecimiento de utilidades.	Porcentaje de variación
OCP 4.2	Como política general, desde al primer trimestre del año 2017, procurar un estricto control de los gastos administrativos.	Eficiencia de los negocios	Porcentaje de variación
OCP 4.3	Desde el primer trimestre del año 2017, mejorar los márgenes de los servicios prestados, para lo cual se debe intensificar el procesos de exploración de proyectos, análisis y selección.	Crecimiento en márgenes	Márgenes de negocios / negocios cerrados
OCP 4.5	Aumentar anualmente en al menos un 4% el ROE de las corporaciones.	Eficiencia de los negocios	Porcentaje de variación
OCP 5.1	Desde el primer trimestre del año 2017, aumentar en un 9.5% anual el valor de las donaciones realizadas por parte de las CFC.	Crecimiento en donaciones	Crecimiento en donaciones/ Donaciones totales
OCP 5.3	Desde el segundo semestre del año 2018, seleccionar anualmente un gran proyecto de impacto social que será apadrinado por las CFC.	Crecimiento en proyectos apadrinados	Proyectos apadrinados/ Proyectos totales.
Perspectiva de Procesos			
OCP 2.2	Para el segundo semestre del año 2017 realizar campañas continuas de optimización de los procesos para la estructuración de los proyectos en todas las CFC.	Satisfacción del cliente	Procesos optimizados/ número de clientes satisfechos.
OCP 3.3	A inicios del año 2018, crear programas de apoyo al empresario del sector minero energético, con el fin de participar en un mayor número de proyectos.	Crecimiento en el número de proyectos nuevos.	Proyectos totales / número de proyectos nuevos.
OCP 3.4	A inicios del año 2018, realizar campañas publicitarias en alianza con el Estado para promocionar los servicios de estructuración de proyectos que realizan las CFC.	Crecimiento en el número de proyectos nuevos.	Proyectos totales / número de proyectos nuevos.
OCP3.5	Desde el primer trimestre del año 2017, asistir al mayor número de eventos, foros y seminarios de cada uno de los sectores foco. Infraestructura: Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), Minero energético: Ministerio de Minas, Industrial: Asociación Nacional de Industriales (ANDI).	Número de proyectos conseguidos	Número de negocios cerrados/ El total de las participaciones a los eventos.
OCP 4.4	Incrementar el número de clientes correspondientes a proyectos de estructuración y apoyo al sector industrial del país, logrando al menos 20 nuevos proyectos de esto al año, seleccionando los de mayor potencial de retorno, dando inicio a esto desde el primer trimestre del año 2017.	Crecimiento de clientes nuevos	Número de negocios nuevos / Número de negocios totales.
OCP 5.2	En el primer trimestre del año 2018, generar planes de difusión de la acción de RSE generada por las corporaciones financieras como estrategia de marketing RSE.	Incremento de planes de difusión	Negocios nuevos/ Planes de difusión.



### 8.3. Conclusiones

Con la puesta en marcha del tablero de control integrado, se puede ejercer una visión integral que facilita su evaluación y seguimiento constante de las estrategias para asegurar la consecución de los objetivos de corto plazo (OCP), lo que determinará el cumplimiento de los objetivos de largo plazo (OLP) que se establecieron en el sector de las CFC y, respectivamente, la visión propuesta para el 2026.

En la perspectiva de aprendizaje interno se propone la constante capacitación a la fuerza laboral en los lineamientos comerciales, así como un debido plan de incentivos. En la perspectiva de clientes, las CFC deben lograr la satisfacción de los clientes con los servicios otorgados a través de la innovación en nuevas formas de presentación de los productos y la fidelización de los clientes. En la perspectiva financiera se propone la participación en negocios rentables, el incremento en el volumen de captaciones y al mismo tiempo un estricto control de los gastos. Y por último, en la perspectiva de procesos se debe procurar la debida optimización de los mismos y la participación a eventos que permita dar a conocer a las CFC.

## **Capítulo IX: Competitividad de las Corporaciones Financieras en Colombia**

Con este capítulo se pretende analizar los principales factores para ser tenidos en cuenta con el fin de que el país obtenga estándares de competitividad internacional y por consiguiente se ubique en un sector de talla mundial. A medida que el sector se desarrolla competitivamente, este va generando resultados positivos sobre la economía, el bienestar de la población y en gran medida la competitividad del a región.

Un buen plan estratégico conduce al sector a lograr su visión, esto a través la elaboración de los objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta siempre la realización de los objetivos planteados a corto plazo, ya que este nos indica si el proceso está avanzando en la medida correcta y si es el indicado; de lo contrario, el plan nos permite conocer si deben implementarse medidas de acción que permitan modificar a tiempo los procesos que se estén ejecutando.

El objetivo primordial para las corporaciones financieras es encontrar una diferenciación con el fin de ganar posición en el sector. Ese posicionamiento debe conseguirse a través de la realización de los objetivos a largo plazo e implementación de acciones que logren crear ventajas competitivas.

### **9.1. Análisis Competitivo de las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC)**

Los factores que inciden en la competitividad del sector tienen una procedencia interna y externa. Los factores internos son aquellos analizados bajo la matriz AMOFHIT y los externos son aquellos que tienen incidencia directa en los factores creados por el entorno.

Con el fin de establecer soluciones estratégicas para competir con buenos resultados en el sector financiero, el informe se ha desarrollado teniendo en cuenta el análisis recolectado en la investigación y entrevistas realizadas a personas involucradas y conocedoras del sector. Por lo anterior, existen algunos factores externos a considerar por el sector de las corporaciones financieras los cuales facilitarían su éxito:

- Pactar alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales con el fin de especializarse en la estructuración de proyectos de gran envergadura en sectores como infraestructura, minero energético y desarrollo industrial.
- Los Certificados de Depósito a Término, comúnmente conocidos como CDT, son productos de inversión a plazo, de emisión desmaterializada que las corporaciones financieras generan a nombre de un tercero persona jurídica, la cual recibe una rentabilidad o interés sobre la inversión de acuerdo con las condiciones pactadas inicialmente en la constitución del CDT. Sobre este producto el cliente podrá elegir el plazo, la periodicidad del pago de intereses y la tasa a convenir que puede ser fija o variable. A su vez manejan paquete de préstamos, ya que son clientes objetivos para este sector. Con el fin de incrementar la captación de CDT, es indispensable aumentar las tasas de interés.
- Diseñar e implementar el marketing a las necesidades de los consumidores, a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios y de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Adicionalmente, también es importante resaltar que las entidades del sector buscan liderazgo a través de redes sociales. Un ejemplo es Bancolombia, una de las primeras entidades del sector bancario que se lanzó a utilizar dicho canal como una manera de estar más cerca de sus clientes. Así, consideraron que ingresar al mundo interactivo del ciberespacio se constituía en una herramienta coherente con uno de los pilares en el manejo de su marca: la cercanía.

- Es necesario trabajar en programas de capacitación y especialización dirigidos a todo el personal de las CFC, ya que dicho personal cuenta con el mayor conocimiento, no solo en operaciones financieras, sino también con conocimiento técnico de los sectores en los cuales participan estas instituciones con financiamiento o con estructuración.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de las CFC

El análisis competitivo del sector financiero permite definir la actual situación de las CFC en términos de competitividad. Este instrumento determina las ventajas competitivas e identifica los principales problemas de los *clústeres* del sector de las corporaciones financieras.

- El tiempo y los costos del proceso de suministros en este tipo de servicios financieros, teniendo en cuenta que está relacionada con la mano de obra directa de personas especializadas y preparadas que estructuran los productos y servicios y asesoran a los clientes, inciden directamente en la percepción de valor agregado en el cliente.
- Las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC) mantienen una estructura de costos óptima para los recursos financieros con los que trabajan, esto marca una fortaleza frente a otras entidades que pueden llegar a realizar la misma labor, debido a la alta concentración del sector que los hace ser más intensivos en el manejo de los capitales.
- Las CFC son únicamente cinco: Corficolombiana, Banca de Inversión Bancolombia, JP Morgan, BNP Paribas Colombia e ITAU BBA Colombia. Todas tienen en común sus principales objetivos corporativos: satisfacción del cliente, transparencia, ética, integridad, trabajo en equipo e innovación.

- La Corporación Financiera Colombiana S.A., es el resultado de la fusión de la Corporación Financiera del Valle S.A. y la Corporación Financiera Colombiana S.A., compañías creadas en 1961 y 1959 respectivamente. El Grupo Aval, al cual pertenece La Corporación Financiera Colombia S.A, es el conglomerado financiero más grande del país y líder en el mercado bancario regional. Es el perfecto ejemplo de que la unión hace la fuerza, pues bajo su sombrilla están los bancos Bogotá, Occidente, Popular y AV Villas, la AFP Porvenir, Corficolombiana y BAC (en Centroamérica). Individualmente, cada entidad es un gran jugador del Sector Bancario (Semana, 2013).
- El capital humano en las CFC está compuesto, según la Superintendencia Financiera(Superintendencia Financiera de Colombia, 2016b) por 665 empleados a marzo del 2016, de los cuales 525 (79%) están contratados de forma directa por las corporaciones y 140 (21%) son subcontratados, lo cual apoya el valor del compromiso del sector al contar con empleados de la nómina que se sientan parte de estas instituciones y, a su vez, motivados con la labor que realizan.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres**

El rol del sector privado es clave para garantizar el éxito o el fracaso de cualquier programa o política de competitividad; no obstante, la interacción entre el sector público y el privado para buscar avances en la competitividad de la economía colombiana ha sido errática y desigual en las últimas dos décadas.

Hay que resaltar que la irregularidad de la participación del sector privado en estas iniciativas ha tenido que ver con una división que se ha dado dentro del sector empresarial colombiano en los últimos años. Por un lado, algunas firmas han aceptado el reto de la internacionalización de la economía colombiana, y lo que ello conlleva en cuanto a la

necesidad de aumentar drásticamente la productividad. Por otro lado, el grueso del sector empresarial sigue haciendo las cosas como si aún la economía colombiana no estuviera avanzando hacia una mayor integración con el mundo, e incluso varias de esas firmas orientan la mayor parte de sus esfuerzos hacia lograr subsidios y protección que las aíslen de las señales del mercado.

En medio de esa dualidad del sector privado, se han dado algunos esfuerzos del gobierno y los empresarios para coordinar acciones en pro de la competitividad. Desde el sector público se ha buscado involucrar el punto de vista y las necesidades de las empresas en las misiones de instituciones como el Consejo Nacional de Competitividad y las distintas iniciativas sectoriales mencionadas en la sección anterior.

Desde finales de los años noventa en Colombia, como en otros países de la región, se empezó a promover la Figura de los clústers para generar dinámicas económicas nuevas sobre principios de asociación, complementariedad e innovación. La lógica competitiva de un clúster se basa en las ventajas de la aglomeración productiva y plantea que se requiere la existencia de una masa crítica de productores suficiente para atraer servicios especializados, recursos y proveedores. En Colombia, pese a la existencia de algunas Figuras de asociación desde 1996, aún no se encontraban semejantes aglomeraciones con dinámicas competitivas endógenas.

Más allá de los frecuentes esfuerzos del gobierno nacional por apoyar iniciativas de clúster a lo largo del territorio nacional y el espectro productivo, han sido las regiones con una base industrial inicial las que han podido generar mayores sinergias productivas en territorios delimitados.

La pertinencia de esta Figura no ha sido puesta a prueba hasta ahora y desde 1996 en adelante son más que frecuentes los casos en los que todos los departamentos apoyan a los mismos sectores, como es el caso de las confecciones o la marroquinería. Con mucha

frecuencia se ha optado por redefinir los sectores industriales que ya existían a priori como clúster, sin que ello implicara mayores dinámicas de cadena o mayor interlocución entre actores. Esto generó una rápida y extensa proliferación de iniciativas clúster en las capitales departamentales que no está necesariamente asociada al éxito de las políticas productivas llevadas a cabo.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

El gobierno como parte de su misión, que es la de promover el desarrollo empresarial, apalancado en la innovación, el emprendimiento y los ecosistemas regionales, viene trabajando un modelo para potencializar las economías por departamentos, denominado Rutas Competitivas, que comprende 18 departamentos en los que están gestionando un cambio económico y definiendo acciones prioritarias alrededor del fortalecimiento de 36 clústeres (dos por departamento).

Entre estos clústeres destaca el Clúster Energía Eléctrica, que busca abrir nuevos mercados a nivel nacional e internacional para la industria y, además, aumentar la competitividad y la consolidación de negocios mediante estrategias de integración, fortalecimiento empresarial e innovación. Este Clúster está conformado por empresas en las actividades de generación, transformación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica y sus cadenas de valor relacionadas a bienes y servicios, incluyendo a instituciones especializadas.

Por otra parte, el Clúster Construcción tiene como propósito promover acciones de cambio en las empresas asociadas a la I.C Construcción, localizadas en el Valle de Aburrá, para lograr mayores tasas de crecimiento de forma rentable, sostenible e identificando nuevos negocios basados en conocimiento y tecnología. Hacen parte del Clúster Construcción,

empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de construcción de edificaciones, infraestructura y consultoría.

## 9.5. Conclusiones

De acuerdo con los resultados en la calificación en el Índice Global de Competitividad (IGC), Colombia pasó de 4,23 a 4,28 en una escala de 1 a 7. Esta mejoría estuvo acompañada de un ascenso en el escalafón general por segundo año consecutivo, al pasar de la posición 66 a la 61 entre 140 países. De igual forma, aumentó a un 56,4% la cantidad de países superados por Colombia (posición relativa), porcentaje que llegó a su máximo nivel en los últimos nueve años (período en el que la metodología del IGC es comparable).

Este ascenso obtenido por Colombia es el resultado de las posiciones ganadas en cada uno de los tres subíndices que componen el IGC. La mejora más significativa corresponde a la obtenida en el subíndice Factores que mejoran la eficiencia, que subió del lugar 63 al 54. Dentro de este último, el pilar de Desarrollo del mercado financiero registra el mejor desempeño (del lugar 70 sube al 25) y la mejor calificación y ubicación en el escalafón para Colombia.

Esta remontada se vio favorecida por las significativas mejorías en las variables disponibilidad de capital de riesgo; solidez de los bancos; regulación del intercambio de capitales, e índice de derechos legales. En particular, lo alcanzado en este último indicador cuantitativo por el país le permitió pasar a integrar el grupo de países que obtiene la calificación más alta a escala mundial. También refleja los esfuerzos que en la materia ha adelantado el país con avances como la Ley de Garantías Mobiliarias y el desarrollo de nuevas modalidades de financiamiento empresarial, en particular de capital de riesgo.

De acuerdo a lo anterior, se hace visible las oportunidades citadas en la matriz MEFE, tales como mayor inversión y crecimiento de infraestructura, crecimiento en los sectores



industrial y constructor superior al 5%, abastecimiento de la demanda de energía, se encuentran alineadas con los resultados de competitividad del país.



## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

En el presente capítulo se muestra el plan estratégico integral para las Corporaciones Financieras en Colombia, resumiendo el proceso estratégico en sus etapas de formulación, planeamiento, implementación, evaluación y control, facilitando la visión holística del proceso estratégico para poder controlarlo y realizar los ajustes necesarios cuando se requieran. Otro de los aspectos que contiene este capítulo son las conclusiones finales y las recomendaciones referentes a la investigación desarrollada para las CFC.

### **10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)**

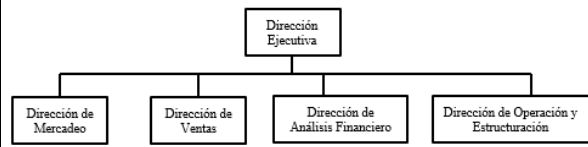
La Tabla 28 muestra el Plan Estratégico Integral para las CFC. Esta Tabla permitirá lograr un seguimiento reiterado para detectar que las acciones o tareas se lleven a cabo de forma correcta, con el objetivo primordial de identificar proactivamente acciones correctivas. En la Tabla se puede observar el resumen del análisis efectuado para las CFC, las cinco estrategias retenidas para el desarrollo de estas entidades financieras y las políticas que regirán estas estrategias, que se desprenden de valores como transparencia, honestidad, innovación, compromiso, trabajo en equipo y responsabilidad social, este último toma gran relevancia debido a las iniciativas del gobierno nacional que buscan soluciones enfocadas a un país verde.

De las estrategias retenidas se desprenden objetivos de largo plazo que conllevan 25 objetivos de corto plazo, haciendo que la visión establecida para las corporaciones financieras se cumpla. Durante la implementación y ejecución del plan estratégico se contará con indicadores que permitirán evaluar el desempeño de cada objetivo de corto plazo en las siguientes dimensiones: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos y (d) aprendizaje.

Tabla 29

Plan Estratégico Integral de las Corporaciones Financieras en Colombia.

Visión		Misión					Principios Cardinales	
Para el 2026 el sector de las CFC será la primera opción de financiamiento para el mejoramiento de la infraestructura y la transformación industrial del país, que contribuya al desarrollo económico de Colombia, logrando su posicionamiento como la segunda economía latinoamericana en el ranking mundial de competitividad global del Foro Económico Mundial.		Desarrollar productos de financiación y estructuración de proyectos orientados al fomento de la transformación industrial e infraestructura, que contribuyan al desarrollo del país, que sean innovadores y busque la inclusión social, el cuidado del medio ambiente, teniendo como base las normas legales existentes y las tendencias globales, siempre buscando la rentabilidad y generación de valor para toda la comunidad vinculada.					1. Ampliar portafolio de servicios financieros 2. Mantener esquema de banca especializada 3. Marco regulatorio estable 4. Vigilancia de Operaciones sin influencias	
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales		
1. Aumentar recursos gracias a captaciones a través de CDTs 2. Generar mayores colocaciones en proyectos de inversión. 3. Mitigar y disminuir riesgos crediticios. 4. Comunicar efectivamente la propuesta de valor diferencial de las corporaciones financieras. 5. Innovar continuamente en la generación de instrumentos de inversión y financiación	En el año 2026 las captaciones de las CFC serán de COP \$ 8.1 billones del total de captaciones de los establecimientos de crédito (COP \$ 100.9 billones). Al cierre de 2015 las captaciones de las CFC fueron de COP \$ 2.6 billones.	En el 2026 las CFC tendrán ingresos operacionales por COP \$ 12 billones. Al cierre del 2015 los ingresos operacionales fueron de COP \$ 8.1 billones.	En el 2026 las corporaciones financieras participaran en 56 proyectos de estructuración, financiación y/o asesoría del sector de infraestructura, minero energético e industrial en la región. A cierre de 2015 estas instituciones participaron en 43 proyectos.	En la 2026 el ROE de las corporaciones financieras será de 15 %. A diciembre de 2015 las corporaciones cerraron con un ROE de 10.45 %.	En el 2026 las corporaciones financieras donaran COP \$ 963 millones. A cierre de 2015 las CFC donaron COP \$ 396 millones.	1. Ampliar portafolio de servicios financieros 2. Mantener esquema de banca especializada 3. Marco regulatorio estable 4. Vigilancia de Operaciones sin influencias		
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	Políticas		
E1 Pactar Alianzas y acuerdos de cooperación con fondos de capitales internacionales haciendo énfasis en la especialización en la estructuración de proyectos de infraestructura, minero energético y desarrollo industrial.	X	X	X	X	X	P01. Generar conjunto de parámetros mínimo que permitan realizar alianzas con fondos de capitales internacionales. P02. Desarrollo de parámetros de análisis de riesgo para la ejecución de las alianzas. P03. Establecer comunicación continua y abierta de misión, visión y objetivos entre los aliados de las CFC. P04. Promover continuamente el intercambio de conocimiento con nuestros aliados. P05. Promover la innovación conjunta con los aliados para la creación de nuevos productos de estructuración de alto valor para los clientes.		
E2 Desarrollar e implementar planes de capacitación dirigido a especializar el capital humano con el fin de obtener un mayor retorno de la inversión de los proyectos financiados por las CFC.	X	X	X	X	X	P07. Generar una cultura de capacitación continua y excelencia promovida por cursos de educación continuada en áreas de mercadeo, ventas y finanzas. P08. Se premiará y reconocerá la excelencia y el conocimiento. P09. Para lograr aspirar a cargos de dirección de primer y segundo nivel se deberá contar con estudios de maestría en el área correspondiente. P10. Establecer planes de carrera alineados con los conocimientos que deben ser adquiridos en cada caso.		
E3 Desarrollar y ejecutar un programa estructurado de internacionalización de las CFC con el fin de disminuir la dependencia a los proyectos colombianos.	X	X	X	X	X	P11. Establecer mecanismos que permitan el monitoreo continuo de oportunidades de estructuración de proyectos de alto potencial de retorno financiero en la región Andina. P12. Establecer convenios con entidades de desarrollo de países de la región. P13. Promover visitas a países de interés para las CFC.		
E4 Lanzar CDTs con tasas superiores a las ofrecidas por las entidades del sistema financiero colombiano.	X	X				P14. Generar una disciplina continua de análisis de los CDTs de las demás instituciones financieras del país con el fin de entender el entorno competitivo en este tipo de productos. P15. Establecer equipos internos que analicen nuevos tipos de CDTs. P16. Fomentar premios a la innovación en nuevos productos CDTs al interior de las CFC.		
E5 Implementar campañas publicitarias y de comunicación, altamente segmentadas para lograr informar efectivamente que las CFC son las únicas instituciones especializadas en la estructuración de financiación de proyectos de fomento de desarrollo del país, avaladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.	X	X	X			P17. Establecer al menos una campaña trimestral financiada por todas las corporaciones financieras del país con el objetivo de mostrar las ventajas que ofrecen estas instituciones. P18. Promover ideas innovadoras de comunicación de la propuesta de valor de las CFC. P19. Establecer parámetros mínimos que deben cumplir las agencias que estarán vinculadas con las corporaciones financieras P20. Establecer parámetros de evaluación, e indicadores mínimos que deben cumplir las agencias que trabajen con las CFC.		
Tablero de Control		Objetivos de corto plazo					Valores	
Perspectiva Financiera *	*OCP 1.1. A partir del año 2017 aumentar el volumen total de captaciones en al menos un 13% anual.	*OCP 2.1. Aumentar en al menos un 5% anual el número de proyectos estructurados por parte de las CFC a partir del primer trimestre del año 2017.	*OCP 3.1. Incrementar cada año en 1.3 proyectos de estructuración y/o financiación, dando inicio a este aumento desde el año 2017	*OCP 4.1. Desde inicios del año 2017, participar en proyectos con una TIR superior a 15%	*OCP 5.1. Desde el primer trimestre del año 2017, aumentar en un 9.5% anual el valor de las donaciones realizadas por parte de las CFC.	Transparencia: Las corporaciones financieras deben ser completamente limpias en su actuar. Honestidad: El sector impulsará la actuación honesta del capital humano. Innovación: El reinventar los productos financieros será una necesidad para competir. Compromiso: Será un sector comprometido con el desarrollo del país. Trabajo en equipo: Las corporaciones deben actuar en equipo para fortalecerse y afrontar los nuevos retos. Responsabilidad Social: Cada actuación debe ser teniendo en cuenta la comunidad vinculada Legalidad: Toda actividad o tarea regida bajo el marco regulatorio y legal.		
Perspectiva Cliente **	**OCP 1.2. Desde el año 2017, mejorar la tasa de interés ofrecida para los CDTs a clientes entre un 1% y 3% más de los valores actuales.	***OCP 2.2. Para el segundo semestre del año 2017 realizar campañas continuas de optimización de los procesos para la estructuración de los proyectos en todas las CFC.	*OCP 3.2. Participar en el mayor número de licitaciones de proyectos de la región, dando inicio a esto con un plan estructurado desde el segundo trimestre del año 2017.	*OCP 4.2. Como política general, desde el primer trimestre del año 2017, procurar un estricto control de los gastos administrativos.	***OCP 5.2. En el primer trimestre del año 2018, generar planes de difusión de la acción de RSE generada por las corporaciones financieras como estrategia de marketing RSE.			
Interna ***	**OCP 1.3. Generar anualmente al menos tres tipos de nuevos CDTs que puedan ser ofrecidos por las CFC al público, iniciando desde el año 2017.	****OCP 2.3. Iniciando en el primer trimestre del año 2017 y continuamente en el mismo periodo de tiempo año tras años; crear programas de capacitación para toda la fuerza laboral con el fin de lograr mayores niveles de especialización en la estructuración de proyectos.	***OCP 3.3. A inicios del año 2018, crear programas de apoyo al empresario del sector minero energético, con el fin de participar en un mayor número de proyectos.	*OCP 4.3. Desde el primer trimestre del año 2017, mejorar los márgenes de los servicios prestados, para lo cual se debe intensificar el procesos de exploración de proyectos, análisis y selección.	*OCP 5.3. Desde el segundo semestre del año 2018, seleccionar anualmente un gran proyecto de impacto social que será apadrinado por las CFC.			
Aprendizaje ****	**OCP 1.4. Anualmente, y desde el año 2017, diseñar y ejecutar al menos dos campañas publicitarias orientadas a dar a conocer los productos de captación ofrecidos por las CFC y sus ventajas.	****OCP 2.4. A partir del año 2017, crear programas de incentivos diferenciales para la fuerza comercial de las CFC.	***OCP 3.4. A inicios del año 2018, realizar campañas publicitarias en alianza con el Estado para promocionar los servicios de estructuración de proyectos que realizan las CFC.	***OCP 4.4. Incrementar el número de clientes correspondientes a proyectos de estructuración y apoyo al sector industrial del país, logrando al menos 20 nuevos proyectos de esto al año, seleccionando los de mayor potencial de retorno, dando inicio a esto desde el primer trimestre del año 2017.	*OCP 1.6. En el primer trimestre del año 2017, incentivar el aumento del ahorro a través de CDT en toda la población colombiana al menos en un 0.05% anual. Al 2015 el ahorro de los colombianos en CDTs es del 9%			
Estructura Recomendada		**OCP 1.5. Capacitar continuamente a la fuerza de ventas de las corporaciones financieras en los productos de captación con el fin de aumentar la efectividad en el recaudo a partir de estos productos, dando inicio a estas capacitaciones desde el año 2017.	**OCP 2.5. Estructurar a partir del segundo semestre del año 2017 programas de fidelización y retención de clientes actuales.	**OCP 3.5. Desde el primer trimestre del año 2017, asistir al mayor número de eventos, foros y seminarios de cada uno de los sectores foco. Infraestructura: Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), Minero energético: Ministerio de Minas, Industrial: Asociación Nacional de Industriales (ANDI).	*OCP 4.5. Aumentar anualmente en al menos un 4% el ROE de las corporaciones.	*OCP 2.6. Desde el año 2017, aumentar anualmente en al menos un 4% los ingresos operacionales de las CFC.	Código de Ética  Código de Ética de Asobancaria	



## 10.2. Conclusiones Finales.

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones relevantes para entender el papel de las Corporaciones Financieras en Colombia:

1. Si bien las CFC iniciaron como las financiadoras del desarrollo industrial colombiano, con el pasar de los años han sufrido una serie de cambios a través de la historia producto de reestructuraciones en las leyes o a causa de crisis mundiales que han afectado de forma directa su desempeño. Solo han sobrevivido aquellas que han realizado fusiones o han tenido el respaldo de grupos empresariales. A partir de 2005, este sector ha tenido un crecimiento en utilidades y nuevos actores extranjeros, y para agosto de 2016 existen tres corporaciones financieras de capital extranjero y dos de capital nacional, siendo las nacionales las que presentan un mejor desempeño tanto en cantidad de activos como en utilidades.
2. Dentro del sector financiero del país se ha entablado de manera repetitiva la inyección de activos extranjeros, evitando con ello la liquidación total de las compañías. En este caso, las corporaciones financieras existentes en el país, han tenido el impulso económico internacional, dadas las crisis a las se ha visto sometido este sector, por lo tanto, han ingresado al país entidades internacionales, tales como JP Morgan, BNP Paribas e ITAU BBA.
3. En la actualidad, los indicadores macroeconómicos no muestran un panorama cercano favorable, sin embargo, cuatro de las cinco las corporaciones financieras han podido generar utilidades a pesar de los indicadores macroeconómicos producto de la externalización de capital y de la inversión en moneda local. El gran reto que afronta el sector es cómo seguir creciendo en América frente a condiciones macroeconómicas adversas.

4. Al describir los antecedentes correspondientes a las CFC, se establece como visión que para el 2026 el sector de las corporaciones financieras será la primera opción de financiamiento para el mejoramiento de la infraestructura y la transformación industrial del país, que contribuya al desarrollo económico de Colombia, logrando su posicionamiento como la segunda economía latinoamericana en el ranking mundial de competitividad global del Foro Económico Mundial. Los valores más importantes para el logro de la visión son transparencia, honestidad, compromiso, trabajo en equipo y responsabilidad social. Como código de ética se adopta el establecido en la Asobancaria, que es la agremiación de las entidades financieras en Colombia.
5. Las CFC se encuentran expectantes en torno a la consolidación del acuerdo de paz, ya que ello generará cambios significativos en los sectores económicos, políticos y sociales del país, puesto que esto traerá consigo apoyo internacional y se podrá atraer inversiones extranjeras que aumenten la apertura económica colombiana.
6. Uno de los principales campos de productividad, en un futuro no muy lejano, será el sector agrario, ya que con la gran inversión que será dispuesta por el gobierno colombiano gracias a la Nueva Política de Desarrollo Agrario Integral, que fue aceptada en las mesas de concertación de La Habana, se generará un incremento económico notable ante el PIB.
7. Colombia cuenta con una deficiente aplicabilidad en el marco regulatorio para la defensa de la competencia, puesto que las actuales políticas de libre competencia no son muy claras y ello genera que la línea jurisprudencial posea grandes vacíos normativos.

8. El análisis de las fortalezas y debilidades de las CFC evidencia que estas han logrado avanzar en pro de su fortalecimiento dentro del sector financiero, generando un grado de competitividad que las ha mantenido a pesar de las condiciones macroeconómicas que ha vivido el país en los últimos años y de las recientes crisis que han afectado el sistema financiero colombiano. Por tal razón, en la actualidad estas corporaciones se encuentran realizando estrategias que les permitan prevenir y amortizar los riesgos que pudiesen llegar a presentarse.
9. La mejor manera de cumplir los objetivos de fortalecimiento y consolidación para los cuales fueron creadas las corporaciones financieras, es por medio de un notable posicionamiento que permitirá que sean pilar de grandes obras de infraestructura y proyectos industriales de los diferentes sectores productivos del país. Lo anterior se conseguirá fomentando siempre la paz, la equidad y la educación; por lo tanto, las CFC deberán orientar sus energías a la financiación de proyectos que apoyen tales iniciativas en el marco económico y político del posconflicto, próximo a iniciarse en Colombia.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Implementar y ejecutar el presente plan estratégico por las Corporaciones Financieras en Colombia con el apoyo de la Asobancaria.
2. Crear un comité de las CFC que se encargue de discutir las estrategias que, como sector, se quieran llevar a cabo.
3. Mantener indicadores financieros estables que respalden los portafolios de las corporaciones financieras, así como mantener las calificaciones de riesgo para transmitir seguridad a los inversionistas extranjeros.
4. Mantener actualizado al personal de las CFC para reforzar las ventajas competitivas del sector, cuya experiencia es vital para el desarrollo del país.

5. Realizar acercamientos con las PYMES para identificar cuáles pueden ser apoyadas por las corporaciones financieras para contribuir con el crecimiento del sector.
6. Establecer relaciones más cercanas con la Financiera de Desarrollo Nacional, los ministerios de Hacienda, de Minas y Energía, con la Vicepresidencia de la República de Colombia, Asobancaria y la Superintendencia Financiera, a fin de identificar negocios aptos para las corporaciones financieras.
7. Hacerle seguimiento al abastecimiento colombiano de energía, en este sector se pueden presentar oportunidades en las cuales las Corporaciones Financieras en Colombia pueden apoyar las inversiones requeridas.

Estas recomendaciones permitirán que las Corporaciones Financieras en Colombia lleguen a cumplir con la visión propuesta, apoyando la mejora de la competitividad del país y contribuyendo a la mejora en las condiciones para los inversionistas extranjeros.

#### **10.4. Futuro de las Corporaciones Financieras en Colombia (CFC)**

El planteamiento del presente documento conduce a visualizar que las CFC volverán a ser consideradas las entidades que fomentan el desarrollo del país, lo cual se dará a través del cumplimiento de la visión. Los actuales proyectos de desarrollo que se tienen en el país han permitido que el sector crezca a ritmos favorables, y mantener esta tendencia de crecimiento a través de este plan estratégico no solo hace que las corporaciones financieras sean las encargadas del fomento del desarrollo de la industria y la agricultura, sino que también hace que estas entidades ayuden a Colombia a mejorar su posición en el ranking de competitividad global del Foro Económico Mundial.

## Referencias

- Amat, Y. (17 de 01 de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de La situación económica es difícil, pero no es dramática: Santos: <http://www.eltiempo.com/politica/gobierno/entrevista-con-juan-manuel-santos/16483249>
- Asian Infrastructure Investment Bank [AIIB]. (2016). The Asian Infrastructure Investment Bank. Recuperado 27 de septiembre de 2016, a partir de <http://euweb.aiib.org/html/aboutus/introduction/aiib/?show=0>
- Asociación de Industriales de Colombia [ANDI]. (2016). Del Internet del Consumo al internet de la producción. Recuperado 8 de septiembre de 2016, a partir de [http://www.andi.com.co/The\\_Outsourcing\\_Summit\\_2016/Documents/Presentaciones/Mi%C3%A9rcoles/Plenaria/PresentacionMinistroLuna.pdf](http://www.andi.com.co/The_Outsourcing_Summit_2016/Documents/Presentaciones/Mi%C3%A9rcoles/Plenaria/PresentacionMinistroLuna.pdf)
- Asociación de Industriales de Colombia [ANDI]. (29 de Diciembre de 2015). *ANDI- Balance 2015 y perspectivas 2016*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>
- Banco de la Republica. (1990). Ley 45 de 1923, primeras reformas a la ley orgánica del Banco de la República y Revisión de Constitucionalidad de las mismas. En *Banco de la Republica: Antecedentes, Evolución y Estructura*. Bogotá: Banco de la Republica Departamento Editorial.
- Banco de la República. (2015). *El estado Colombiano: Banco de la República Cultural*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Banco de la República Cultural: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/el\\_estado\\_colombiano](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/el_estado_colombiano)
- Banco de la Republica. (2016). Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República. Recuperado 6 de septiembre de 2016, a partir de



[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_jun\\_2016\\_introduccion.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jun_2016_introduccion.pdf)

Banco de la Republica. (21 de 11 de 2016). *Boletín de Indicadores Economicos*. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de Banco de la República:

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Banco Mundial. (2016). *Gasto Militar (% del PIB): Banco Mundial*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Banco Mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>

Banco Mundial. (2016). *Usuarios de Internet (por cada 100 personas)*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Banco Mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>

Banque Nationale de Paris [BNP]. (2013). *Historia BNP Paribas Colombia*. Recuperado el 02 de 09 de 2016, de BNP Paribas: <http://bnpparibas.com.co/es/about-bnp-paribas/history-of-bnp-paribas-colombia/>

Bergmann, A. (2016, febrero 11). World's largest economies. Recuperado 25 de septiembre de 2016, a partir de

[http://money.cnn.com/news/economy/world\\_economies\\_gdp/index.html](http://money.cnn.com/news/economy/world_economies_gdp/index.html)

Cantillo, J. (18 de Febrero de 2015). *Las teorías del origen del conflicto armado en Colombia*. Obtenido de El Heraldo: <http://www.elheraldo.co/politica/las-teorias-del-origen-del-conflicto-armado-en-colombia-184562>

Clavijo, S. (Junio de 2000). *Publicaciones - Hacia la multibanca en Colombia: retos y 'retazos' financieros*. Obtenido de Banco de la República:

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/pdfs/borra150.pdf>

Consejo Privado de Competitividad. (18 de Octubre de 2014). *Informe Nacional de Competitividad 2014-2015*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de Consejo

Privado de Competitividad: [http://compite.com.co/wp-content/uploads/2014/11/CPC\\_Resumen.pdf](http://compite.com.co/wp-content/uploads/2014/11/CPC_Resumen.pdf)

Corporación Financiera Internacional [IFC]. (2016). Acerca de IFC. Recuperado 27 de septiembre de 2016, a partir de [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Home\\_ES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_ES)

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A.

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.

Decreto 663. *Estaturo Organico Del Sistema Financiero*. Diario Oficial No 40820, Colombia, 5 de abril de 1993.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Estimaciones y proyecciones de la población de Colombia*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística:

<https://geoportal.dane.gov.co/laboratorio/estimaciones/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2 de Marzo de 2016).

*Pobreza Multidimensional y Monetaria - Resultados 2015*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Departamento Administrativo Nacional de Estadística:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/pres\\_pobreza\\_2015.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_2015.pdf)

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (12 de 2015). *Dividen Economico de la Paz*.

Obtenido de Departamento Nacional de Planeación.:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaciones/Dividendo%20Econ%20%20B3mico%20de%20la%20Paz.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado el 27 de Octubre de 2016, de Departamento Nacional de Planeación:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*.

Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de Departamento Nacional de Planeación:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*

*Tomo 1*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de Departamento Nacional de

Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Reporte Global de Competitividad 2015 -*

*2016. Síntesis de resultados para Colombia*. Recuperado el 2016, de Departamento Nacional de Planeación:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Resultados%20Competitividad%20FEM%202015.pdf>

Dirección de Comunicaciones Corporativas. (2016, marzo). Banca de Inversión

Bancolombia, la más innovadora de América Latina según Global Finance.

Recuperado 28 de septiembre de 2016, a partir de

<http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/todos-los-articulos/innovacion/banca-de-inversion-bancolombia-la-mas-innovadora-de-america-latina-segun-global-finance/>

- Duque Mejia, G. (Abril de 2004). Análisis de la Estructura Competitiva del Sistema Financiero Colombiano. *Ecos de Economía*(18), 183-205.
- Eltiempo.com. (24 de Noviembre de 2016). *Pedimos un gobierno de transición que garantice los acuerdos, 'Timochenko' pidió de nuevo perdón por los actos que cometió la guerrilla de las Farc*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/palabras-de-timochenko-en-la-firma-nuevo-acuerdo-de-paz/16757925>
- Financiera de desarrollo nacional [FDN]. (2016). Financiera de desarrollo nacional. Recuperado 27 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.fdn.com.co/?q=financiera>
- Fondo de Garantías de Instituciones Financieras. (Marzo de 2012). *Crisis financieras sistematicas en Colombia y Contraste con el escenario actual*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Fondo de Garantías de Instituciones Financieras: <https://www.fogafin.gov.co/default/imagenes/file/Informacion%20al%20Ciudadano/Publicaciones/Crisis%20financieras%20sistemicas%20en%20Colombia%20y%20Contraste%20con%20el%20escenario%20actual.pdf>
- Foro Economico Mundial. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. (K. Schwab, Ed.) Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Foro Economico Mundial: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)
- Gara, A. (25 de Mayo de 2016). *The World's Largest Banks In 2016: China Keeps Top Three Spots But JPMorgan Rises*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/antoinagara/2016/05/25/the-worlds-largest-banks-in-2016-china-keeps-top-three-spots-but-jpmorgan-rises/#4770a4816230>

- Garay, L. J. (2016). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*.  
Obtenido de Banco de la República Actividad Cultural:  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/054.htm>
- García, H. V. (Septiembre de 1983). Banco de la República. *Revistas Ensayos Sobre Política Económica*, 67 -108. Obtenido de  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/espe\\_002-2.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/espe_002-2.pdf)
- IDEAM. (2016). Boletín 3ra comunicación Ideam edición 04. Recuperado 9 de septiembre de 2016, a partir de  
[https://issuu.com/terceracomunicacionnacional/docs/boletin\\_3ra\\_comunicacion\\_idea\\_m\\_edic\\_8dd4c72b1755f6](https://issuu.com/terceracomunicacionnacional/docs/boletin_3ra_comunicacion_idea_m_edic_8dd4c72b1755f6)
- Internet World Stats. (2016). South America Internet Usage Stats, Population Statistics and Telecommunications Reports. Recuperado 8 de septiembre de 2016, a partir de  
<http://www.internetworldstats.com/stats15.htm#south>
- JP.Morgan. (2016). Recuperado el 02 de 09 de 2016, de  
<https://www.jpmorgan.com/tss/General/Colombia/1403078110727>
- J.P. Morgan. (2016). Acerca de Nosotros. Recuperado 28 de septiembre de 2016, a partir de  
<https://www.jpmorgan.com/country/CO/es/about>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kaufman, G. (1992). *Banking Structures in Major Countries*. USA: Kluwer Academic Publishers. Recuperado a partir de  
[https://books.google.com.co/books?id=BMD8sErKM4IC&dq=us+financiam+system+structure&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=BMD8sErKM4IC&dq=us+financiam+system+structure&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

- LatinFinance. (2016, junio). 2016 Banks of the Year [Criteria]. Recuperado 28 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.latinfinance.com/Award/3472187/2016-Banks-of-the-Year.html#/criteria>
- Ley 964. *DE LA INTERVENCION DEL GOBIERNO NACIONAL*. Diario Oficial No 45963, Colombia, 8 de julio de 2005.
- Ministerios de Medio Ambiente. (2015). PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL 2015-2018. Recuperado 8 de septiembre de 2016, a partir de [http://www.minambiente.gov.co/images/planeacion-y-seguimiento/pdf/Plan\\_Estrategico\\_Institucional/PLAN\\_ESTRATEGICO\\_SECTORIAL\\_2015-2018\\_versi%C3%B3n\\_1.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/planeacion-y-seguimiento/pdf/Plan_Estrategico_Institucional/PLAN_ESTRATEGICO_SECTORIAL_2015-2018_versi%C3%B3n_1.pdf)
- Ministerio de la protección social. (14 de 08 de 2016). *Población y Principales Indicadores Demograficos de Colombia*. Obtenido de Ministerios del Trabajo: [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/91-poblacion-y-principales-indicadores-demograficos-de-colombia-.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/91-poblacion-y-principales-indicadores-demograficos-de-colombia-.html)
- Nájar, J. E. (2016). *Banco de la República Actividad Cultural*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/banrep1/hbrep46.htm>
- Portafolio. (2014). Retos de la bancarización en Colombia. *Portafolio.com*, [www.portafolio.co/economia/retos-la-bancarizacion-colombia](http://www.portafolio.co/economia/retos-la-bancarizacion-colombia).
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Redacción Económica. (2016). Revelan cifras del plan de expansión eléctrica. *El Espectador*. Bogota. Recuperado a partir de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/plan-de-expansion-electrica-contempla-inversiones-us-86-articulo-615289>

- Redacción Económica. (8 de Febrero de 2016). *Plan de expansión eléctrica contempla inversiones por US\$ 867 millones: Minminas*. Recuperado el Octubre de 2016, de El Tiempo: <http://www.elspectador.com/noticias/economia/plan-de-expansion-electrica-contempla-inversiones-us-86-articulo-615289>
- Revista Semana. (2014). *Especiales. Conflicto y salud mental. Las heridas invisibles de la guerra*. Obtenido de Revista Semana: <http://www.semana.com/especiales/conflicto-salud-mental/index.html>
- Semana. (2012). Los Colosos. *Revista Semana*, <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/los-colosos/342895-3>.
- Semana. (2013). Los colosos. *100 Empresas*. Recuperado a partir de <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/los-colosos/342895-3>
- SNCCTI. (2014). *Agenda Nacional de Competitividad e Innovación 2014 - 2018*. Recuperado el 29 de Agosto de 2016, de Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/agenda.aspx>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *El Estado colombiano*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de Banco de la Republica: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/el\\_estado\\_colombiano](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/el_estado_colombiano)
- Superintendencia Financiera de Colombia. (4 de Agosto de 2013). *Nuestra Entidad*. Recuperado el 27 de Octubre de 2016, de Superintendencia Financiera de Colombia: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NuestraSuperintendencia/nuestraentidad.htm>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (9 de Octubre de 2013). *Organismos de Control que vigilan a la Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado el Octubre de

2016, de Superintendencia Financiera de Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=20261>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). *Informe de gestión* (Directorio). Bogota.

Recuperado a partir de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60766>

Superintendencia Financiera de Colombia. (30 de marzo de 2016). *Banca de Colombia goza de solvencia y solidez que la hacen atractiva a la inversión extranjera:*

*Superfinanciera*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2016, de Superintendencia Financiera de Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10086277>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). Operaciones Activas/pasivas por municipio [Número de oficinas y empleados por ciudad y zona]. Recuperado 4 de septiembre de 2016, a partir de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10086600>

Superintendencia Financiera de Colombia. (12 de Octubre de 2016). *Corporaciones*

*Financieras*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Superintendencia Financiera de Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60791>

Unidad de Planeación Minero Energetica [UPME]. (2015). *Plan de Expansión de Referencia*

*Generación - Transmisión 2015 - 2029*. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de



Unidad de Planeación Minero Energetica (UPME): <http://www1.upme.gov.co/sala-de-prensa/fotonoticias/plan-de-expansion-2015-2029>

Vargas, J. A. (2011, febrero). Retos de la bancarización en Colombia. Recuperado a partir de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/retos-bancarizacion-colombia-123322>

Vega, C. (2016, enero 23). La primera crisis del petróleo. *El Espectador*. Bogota. Recuperado a partir de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/primera-tesis-del-petroleo-articulo-612415>



## **Apéndice A. Principios Éticos Asobancaria.**

Asobancaria está comprometida con el desarrollo del sector financiero, así como con el desarrollo económico y social del país. En este sentido, la Asociación declara su compromiso con altos estándares de ética empresarial, enmarcados en principios de transparencia e integridad. Asobancaria es un escenario para discusiones sectoriales y propende porque sus actuaciones tengan un fundamento técnico que vele por el interés general del sector financiero, dentro del marco de la libre y leal competencia, el trato equitativo de sus agremiados y los principios aquí descritos y en los demás documentos de gobierno corporativo de la Asociación. Estos Principios Éticos contienen los lineamientos generales y expectativas que tiene la Junta Directiva respecto de la actuación de sus miembros, los representantes de agremiados y funcionarios de la Asociación. En este sentido, este documento tiene una aplicación vinculante para todos ellos respecto de su comportamiento ético y transparente, pero respeta su autonomía e independencia administrativa, concurrencia y técnica.

- i. Los Funcionarios de Asobancaria deben:
  - a. Conocer y respetar los estándares, buenas prácticas y restricciones en materia de gestión ante autoridades.
  - b. Proporcionar información fidedigna, oportuna y completa en las publicaciones, eventos e informes de la Asociación.
  - c. Abstenerse de participar en decisiones respecto de proveedores o contratistas, cuando tengan vínculos familiares, laborales o empresariales, con estos.
  - d. Promover relaciones respetuosas y acordes con los principios de responsabilidad social, con los grupos de interés y el público en general.
- ii. Asobancaria está comprometida con la implementación de buenas prácticas en materia de:

- a. Derecho de la competencia. Es una responsabilidad de los funcionarios de la Asociación, los miembros de la Junta Directiva, y los representantes de Agremiados que participan en las Juntas Sectoriales y los Comités Técnicos, conocer y respetar los lineamientos y regulaciones sobre esta materia.
- b. Seguridad y manejo responsable de la información. Los directores, representantes de agremiados en la Asociación y funcionarios de Asobancaria deberán salvaguardar de manera diligente y responsable la información de los Agremiados a la cual tengan acceso. Así mismo, deberán guardar confidencialidad sobre ella, para utilizarla únicamente con el propósito de ejercer sus funciones y de acuerdo a las instrucciones que en cada caso establezca el propietario de la información. Bajo ninguna circunstancia se requerirá ni se propiciará el intercambio ni la discusión de información de carácter sensible de los agremiados, esto es, información actual y futura, desagregada, útil para competir en el mercado y que permita identificar a su titular.
- c. Anticorrupción. La Asociación está comprometida con implementar mecanismos y buenas prácticas para la prevención, administración y reporte de cualquier tipo de acto de corrupción.
- iii. Los potenciales conflictos de interés de funcionarios de Asobancaria, producto de relaciones personales, laborales o empresariales, se deberán revelar a los superiores jerárquicos y no podrán participar, directa o indirectamente de éstos procesos de toma de decisión. Los miembros de la Junta Directiva deberán informar al Secretario de la Junta y abstenerse de participar en las discusiones de los temas respecto de los cuales se presente el conflicto de interés.
- iv. Los Miembros de la Junta Directiva y demás representantes de todos los agremiados en la Asociación se comprometen a dar aplicación a los Códigos de Ética de las entidades agremiadas a las que pertenecen.

v. En caso de presentarse una situación contraria a los principios contenidos en este documento, la Junta Directiva de la Asociación está facultada para tomar acciones o decisiones que incluyen desde “llamados de atención”, hasta la suspensión o desvinculación de agremiados o funcionarios de la Asociación, según corresponda.



## Apéndice B. Entrevista Realizada

**Nombre:** Alexandra Taboada Manzano.

**Cargo:** Gerente de Segmento Servicios Financieros y No financiero de Bancolombia S.A.

**Fecha de entrevista:** 16 de diciembre de 2016

**Lugar:** Teleconferencia.

**Entrevistador:** De acuerdo al análisis de la situación actual de las Corporaciones Financieras en Colombia y a una previa conversación que sostuvimos, definimos las siguientes oportunidades para el sector, ¿cuál es su opinión al respecto?:

- a. Mayor inversión y crecimiento en infraestructura
- b. Sistema financiero considerado como estable.
- c. Crecimiento en los sectores Industrial y constructor superior al 5%.
- d. Fusiones y adquisiciones de organizaciones colombianas.
- e. Amparo de las corporaciones financieras en la legislación.
- f. Abastecimiento adecuado de la demanda de energía

**Alexandra:** No me queda claro si el crecimiento en los sectores Industrial y Constructor corresponde al PIB o a las ventas.

**Entrevistador:** Corresponde al crecimiento de los sectores en ventas.

**Alexandra:** en la última oportunidad, sería mejor nuevas subastas de energía a partir del 2018 podrían promover estructuración financiera para obtener recursos requeridos.

**Entrevistador:** Las siguientes son amenazas que encontramos en el sector:

- a. Desaceleración económica mundial y del país.
- b. Modificaciones en la regulación Bancaria.
- c. Desmejora en la calificación del riesgo país.
- d. Variaciones pronunciadas en la política monetaria y tributaria.

e. Participación de instituciones ajenas al sector financiero en proyectos de infraestructura, minero-energéticos e industriales.

**Alexandra:** La última amenaza no es clara para mí, a ¿cuáles instituciones se refieren? Actualmente, la competencia en estructuración de nuevos mecanismos de financiación son nuevas bancas de inversión boutique, ¿se refieren a esas entidades? Si es así, no queda claro el mensaje.

**Entrevistador:** A lo que hace referencia es a que compañías de financiamiento, cooperativas financieras, bancos, aseguradoras y bancas de inversión del extranjero ven en Colombia una oportunidad para invertir en estos sectores y la Financiera de Desarrollo Nacional los está incluyendo para que inviertan sus recursos, pasando las corporaciones financieras a un segundo plano.

**Entrevistador:** ¿En cuanto a las fortalezas ¿qué opinión tienes al respecto?

**Alexandra:** ¿En la fortaleza número 3 se refieren a que las corporaciones financieras cuentan con soporte patrimonial importante de su casa matriz (grupos financieros nacionales e internacionales)? Si es así se debe mejorar la redacción.

**Entrevistador:** Lo que queremos expresar como fortaleza es que todas las corporaciones financieras en Colombia pertenecen a un grupo financiero grande con recursos económicos para invertir.

**Entrevistador:** ¿En cuanto a las debilidades, qué sugerencias tienes?

**Alexandra:** La debilidad número 3 propongo modificarla de la siguiente manera: Bajo nivel de recursos propios para invertir en proyectos de infraestructura, Industriales y Minero Energético.

**Alexandra:** la debilidad número 4 la quitaría o redactaría diferente, en todos los sectores hay competencia, entonces la particularidad es que, por la notoriedad de la economía

colombiana en Latinoamérica, firmas de otras regiones también están incursionando en Colombia.

**Entrevistador:** Tienes razón, pero como sector las corporaciones financieras no actúan en común para minimizar las amenazas, por tal motivo se estableció como debilidad.

**Alexandra:** la debilidad 6 y 7 no las entendí, ¿por qué las establecen como debilidades?

**Entrevistador:** Las corporaciones financieras por si solas no pueden crecer de forma orgánica, esto se debe principalmente a hacen partes de grupos financieras y deben cumplir con las decisiones de casa matriz, es decir, no son autónomas para adquirir otra compañía o crecer de forma organiza. En el sector de las corporaciones financieras, Dos de ellas muestran un ROE por debajo del promedio del sector, incluso en ITAU es negativo.

**Entrevistador:** Con base en los factores críticos de éxitos se definió la visión, ¿qué opinas de ésta visión?

**Alexandra:** Las corporaciones históricamente no han sido una opción de financiamiento ya que estas dejaron de invertir recursos propios en proyectos desde hace algunos años. A partir de lo anterior, estas entidades si deberían ser la primera opción para acompañar los grandes proyectos de las empresas en la definición e implementación de la alternativa y/o mecanismos financiero específico que requiere cada negocio con los estándares del mercado internacional o algo así.