

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



Planeamiento Estratégico para el Sector Fiduciario en Colombia

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

OTORGADO POR LA

ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

EADA, BARCELONA, ESPAÑA

PRESENTADA POR

Henry Gallo Castillo

José Mauricio Wandurraga B.

Mauricio Flores Marín

Misael Fonseca Páez

Asesor: Profesor Juan O'Brien Cáceres

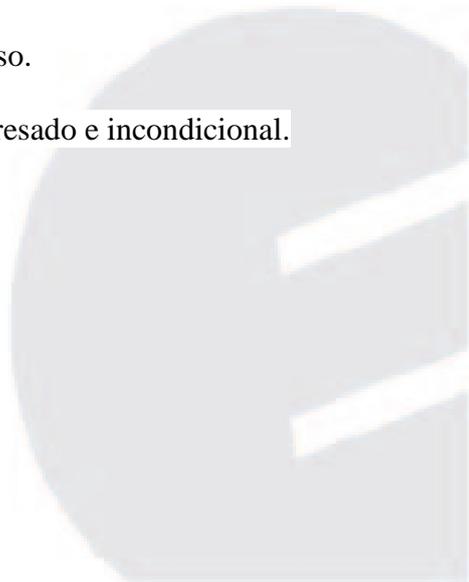
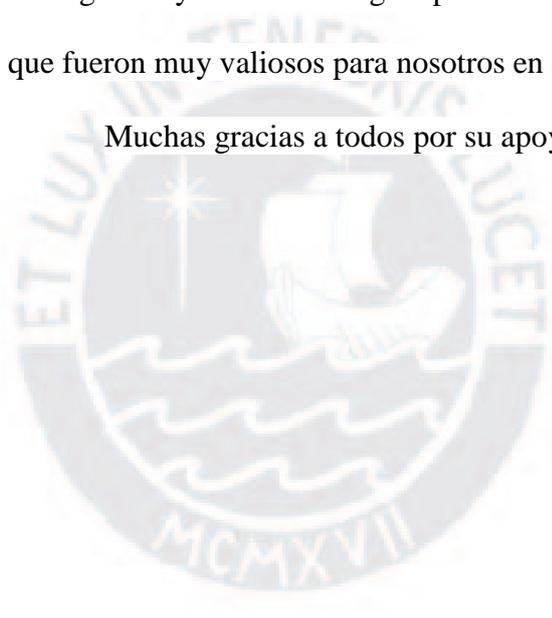
Bogotá D.C., febrero de 2015

Agradecimientos

A nuestras familias que con paciencia, respaldo, y permanentes voces de aliento nos dieron la fuerza para llevar a feliz término este gran proyecto y a la vez un sueño de los integrantes de este gran equipo de trabajo. El apoyo incondicional de nuestros seres queridos se constituye en un estímulo para seguir creciendo.

A CENTRUM Católica y a EADA, que con sus equipos de profesionales tanto administrativos como académicos, hicieron posible la realización de un proyecto de esta envergadura y han sido una guía permanente, con aportes de gran valor y acertados consejos que fueron muy valiosos para nosotros en este proceso.

Muchas gracias a todos por su apoyo desinteresado e incondicional.



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como fin proponer un plan estratégico para el Sector Fiduciario en Colombia para los próximos 10 años, que le permita alcanzar un mayor crecimiento como industria y aportar aún más al desarrollo del país desde las perspectivas de sus líneas de negocio. El planteamiento del presente trabajo incluye una descripción de la situación actual del Sector, con un análisis detallado de los aspectos internos relevantes, el análisis del entorno económico, previsiones futuras, así como una valoración de los diferentes competidores.

Se trata de una propuesta de plan estratégico que de ser acogido por el Sector Fiduciario en Colombia, se estaría contribuyendo con una herramienta que cuenta con objetivos ambiciosos con proyección al futuro para de esta manera alcanzar metas con focos estratégicos que harán al Sector, aún más sostenible y rentable en el tiempo.

Adicionalmente, se incluyen los intereses del Sector y una propuesta de plan estratégico para el futuro, que incluye estrategias generales filtradas por diferentes metodologías, de las cuales se desprenden objetivos a largo plazo, un plan de acción con objetivos a corto plazo, y el Tablero de Control Balanceado para el seguimiento a los mismos.

Abstract

The objective of this project is to propose a strategic plan to further develop Colombia's Trust Sector within the next 10 years, that will enable the industry to grow at a higher rate, moreover enhancing the country's development from the perspective of each business line. This project includes a description of the current situation of the sector, with a detailed analysis of relevant internal aspects, analysis of the economic environment, future forecasts, as well as an assessment of the various competitors.

This proposed strategic plan, if chosen by the Trust Sector in Colombia, would contribute as a tool with ambitious future objectives in order to achieve goals with strategic focus that will make the industry even more sustainable and profitable over time.

Additionally, it includes the interests of the sector and a proposed strategic plan for the future, that includes general strategies filtered by different methodologies, from which long-term goals are set, as well as an action plan with short-term objectives; they can all be tracked in the Balanced Control Board presented in this project.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Sector Fiduciario en Colombia.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Visión.....	16
2.3 Misión.....	17
2.4 Valores.....	17
2.5 Código de Ética Propuesto para el Sector Fiduciario en Colombia	19
2.6 Conclusiones.....	28
Capítulo III: Evaluación Externa.....	29
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	29
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	31
3.1.2 Potencial nacional	34
3.1.3 Principios cardinales.....	48
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Fiduciario en Colombia.....	49
3.2 Análisis Competitivo de Colombia.....	51
3.2.1 Condiciones de los factores.....	51
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	54
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	54
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	55

3.2.5 Análisis de influencia en el Sector Fiduciario en Colombia	55
3.3 Análisis de Entorno PESTE.....	55
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (p)	55
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	58
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	60
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	62
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	64
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	64
3.5 El Sector Fiduciario en Colombia y sus Competidores	65
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	66
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	67
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	68
3.5.4 Amenaza de los entrantes	70
3.5.5 Rivalidad de los competidores	72
3.6 El Sector Fiduciario en Colombia y sus Referentes	76
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	76
3.8 Conclusiones.....	79
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	80
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	80
4.1.1 Administración y gerencia (A)	80
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	82
4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O).....	88
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	90
4.1.5 Recursos humanos y cultura.....	92
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones.....	95

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo	95
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	97
4.3 Conclusiones.....	99
Capítulo V: Intereses del Sector Fiduciario en Colombia y Objetivos a Largo Plazo ...	100
5.1 Intereses del Sector Fiduciario en Colombia	100
5.2 Potencial del Sector Fiduciario de Colombia	103
5.3 Principios Cardinales	109
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) para el Sector Fiduciario en Colombia	111
5.5 Objetivos a Largo Plazo	111
5.6 Conclusiones.....	113
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	115
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	115
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)	115
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	118
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	119
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	121
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	123
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	123
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	124
6.9 Matriz de Ética (ME).....	127
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	128
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	131
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	131
6.13 Conclusiones.....	131

Capítulo VII: Implementación Estratégica	135
7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP).....	135
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	137
7.3 Políticas de cada Estrategia	141
7.4 Estructura del Sector Fiduciario en Colombia.....	144
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	145
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	146
7.7 Gestión del Cambio	146
7.8 Conclusiones.....	148
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	149
8.1 Perspectivas de Control	149
8.1.1 Aprendizaje interno	149
8.1.2 Procesos.....	149
8.1.3 Clientes.....	150
8.1.4 Financiera	150
8.2 Tablero de Control Integrado	151
8.3 Conclusiones.....	151
Capítulo IX: Competitividad del Sector Fiduciario en Colombia.....	154
9.1 Análisis Competitivo del Sector Fiduciario en Colombia	154
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Fiduciario en Colombia	157
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Fiduciario en Colombia	157
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	158
9.5 Conclusiones.....	158

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	159
10.1 Plan Estratégico Integral.....	159
10.2 Conclusiones Finales	159
10.3 Recomendaciones Finales.....	162
10.4 Futuro del Sector Fiduciario en Colombia	163
Referencias.....	166



Lista de Tablas

Tabla 1.	Conceptos de Fiducia en el Ordenamiento Colombiano.....	7
Tabla 2.	Participación Utilidades de las Fiduciarias en Colombia.....	10
Tabla 3.	Tamaño del Negocio Fiduciario en América Latina.....	29
Tabla 4.	Tamaño del Negocio Fiduciario en América Latina (%).....	31
Tabla 5.	Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	34
Tabla 6.	Censo Poblacional Colombiano 2005 y Estimación 2010.....	35
Tabla 7.	Gasto Militar Como % del PIB 2000-2012.....	47
Tabla 8.	Detalle Índice Global de Competitividad Colombia.....	63
Tabla 9.	Matriz de Evaluación de Factores Externos–MEFE.....	65
Tabla 10.	Evolución de los Precios de la Vivienda Nueva en Colombia (% de Crecimiento).....	70
Tabla 11.	Ranking de Utilidades de las Fiduciarias del Año 2013 y los Patrimonios (Cifras en Millones COP)	73
Tabla 12.	Ranking de Utilidades de las Principales Comisionistas de Bolsa 2013	74
Tabla 13.	Matriz del Perfil Competitivo	77
Tabla 14.	Matriz del Perfil Referencial.....	78
Tabla 15.	Aspectos Críticos para el Sector Fiduciario en el Área Funcional de Recursos Humanos y Cultura.....	82
Tabla 16.	Aspectos Críticos para el Sector Fiduciario en el Área Funcional Marketing, Ventas e Investigación de Mercado (M).....	83
Tabla 17.	Principales Riesgos Operacionales	89
Tabla 18.	Aspectos Críticos para el Sector Fiduciario en el Área Funcional de Recursos Humanos y Cultura.....	94
Tabla 19.	Comparativa entre la Antigua y Nueva Economía.....	97

Tabla 20.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	98
Tabla 21.	Uso de Estudios de Mercado para Identificar Comportamientos Financieros Deseados	101
Tabla 22.	Matriz Intereses Organizacionales	111
Tabla 23.	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA).....	116
Tabla 24.	MPEYEA Datos.....	117
Tabla 25.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	125
Tabla 26.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	126
Tabla 27.	Matriz de Rumelt	127
Tabla 28.	Matriz de Ética.....	129
Tabla 29.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	132
Tabla 30.	Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos del Sector Fiduciario en Colombia (MEPCS).....	133
Tabla 31.	Asignación de Recursos a los Objetivos a Corto Plazo	140
Tabla 32.	Matriz de Políticas y Estrategias.....	143
Tabla 33.	Tablero de Control Integrado para el Sector Fiduciario en Colombia.....	152
Tabla 34.	Plan Estratégico Integral del Sector Fiduciario en Colombia.....	160
Tabla 35.	Futuros Beneficios Alcanzados por el Sector Fiduciario en Colombia en el Intorno.....	165

Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xii
Figura 1.	Estructura del sistema financiero colombiano.	8
Figura 2.	Proceso básico del negocio fiduciario.....	9
Figura 3.	Principales productos fiduciarios.	9
Figura 4.	Volumen por tipología de negocio fiduciario 2012 / 2013 (en billones COP).	11
Figura 5.	Evolución del número de negocios y activos administrados por el Sector Fiduciario en Colombia 2010/13.....	12
Figura 6.	Evolución porcentual del número de negocios fiduciarios.	16
Figura 7.	Evolución porcentual de los activos de negocios fiduciarios.	16
Figura 8.	Evolución del negocio fiduciario en la región (en millones US\$).....	30
Figura 9.	Relación de activos fiduciarios sobre el PIB en la región.....	30
Figura 10.	Mapa de la infraestructura colombiana en desarrollo y proyectada.....	33
Figura 11.	Distribución población colombiana por sexo.....	35
Figura 12.	Población estimada 2014.	35
Figura 13.	Estructura poblacional por sexo y grupos de edad.....	36
Figura 14.	Servicios públicos de la vivienda en Colombia	36
Figura 15.	Hogares según número de personas	37
Figura 16.	Estado conyugal de la población hogares colombiana.....	37
Figura 17.	Nivel educativo colombiano.	38
Figura 18.	Colombia y su localización competitiva	39
Figura 19.	PIB, inflación, y tasa de desempleo 2002-2018 p (%).	40
Figura 20.	Tratados de libre comercio de Colombia	41
Figura 21.	Índice de protección al inversionista-Doing Business-2014.....	42
Figura 22.	Inversión extranjera directa (IED).	42

Figura 23. Viajeros extranjeros en Colombia.....	43
Figura 24. Comparativo de inversión en actividades de ciencia y tecnología respecto al PIB.	43
Figura 25. Inversión Extranjera Directa (IED) versus percepción de inseguridad en Colombia.....	46
Figura 26. Corruption perceptions index 2013.....	47
Figura 27. Comportamiento de la industria colombiana.	54
Figura 28. Inflación total al consumidor 2008-2014.....	57
Figura 29. Índice de bancarización en Colombia 2010-2013.....	60
Figura 30. Crecimiento poblacional de Colombia 2000-2012 (en millones).	61
Figura 31. PIB trimestral Colombia 2005-2014.....	62
Figura 32. Índice global de competitividad 2006-2013.....	63
Figura 33. Evolución de la tasa de interés promedio de colocación en Colombia.....	68
Figura 34. Evolución de la inversión extranjera directa en Colombia entre 2003 y 2013.	71
Figura 35. Evolución de activos administrados por Fondos Fiduciarios, Comisionistas de Bolsa, y Sociedades Administradoras de Inversión.	75
Figura 36. Evolución de activos administrados por la industria de fondos comparados con cuentas de ahorro, certificados de depósito a término, y cuentas corrientes.....	75
Figura 37. Matriz de perfil competitivo.	77
Figura 38. Invitación 1er Congreso de la Asociación de Fiduciarias de Colombia.	86
Figura 39. Invitación II Congreso de la Asociación de Fiduciarias de Colombia.....	87
Figura 40. Publicidad campaña de educación financiera.	87
Figura 41. Activo, pasivo, y patrimonio del sector fiduciario.....	91
Figura 42. Composición de las comisiones del sector fiduciario.	92

Figura 43. Bancarización cierre la brecha de la desigualdad.	102
Figura 44. Comparativo Fics.	103
Figura 45. Valor de los fondos de inversión (\$ billones COP, % PIB).	107
Figura 46. Porcentaje de los fondos de inversión por tipo de administrador (valor del fondo por tipo de administrador/valor total de los fondos).....	108
Figura 47. Valor de los activos en fideicomiso (% del PIB).	108
Figura 48. MPEYEA gráfica.	118
Figura 49. Matriz de Boston Consulting Group.	120
Figura 50. Matriz Interna-Externa del Sector Fiduciario en Colombia.	121
Figura 51. Matriz de la Gran Estrategia del Sector Fiduciario en Colombia.	122
Figura 52. Estructura actual del Sector Fiduciario en Colombia.	144
Figura 53. Estructura propuesta para el Sector Fiduciario en Colombia.	145
Figura 54. De la visión y misión a resultados estratégicos.	153
Figura 55. Perspectivas tablero de control balanceado para el Sector Fiduciario en Colombia.	153

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

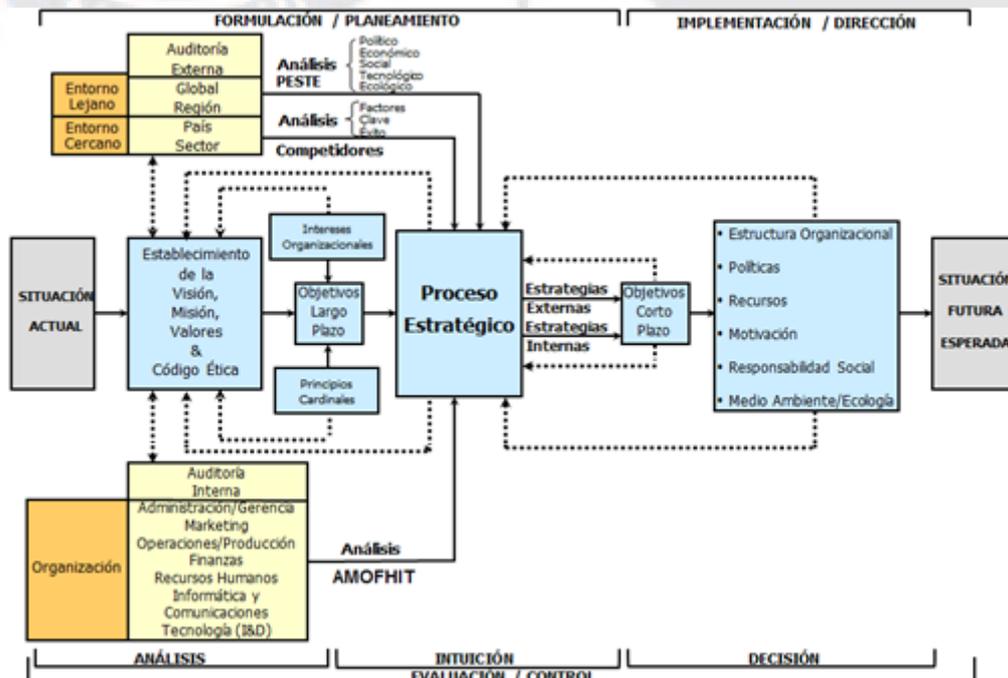


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)” por F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

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

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

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

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General del Sector Fiduciario en Colombia

1.1 Situación General

El origen de la fiducia se remonta a las instituciones rígidas y formalistas del derecho romano, donde nació y se desarrolló a la par de otras instituciones jurídicas de la antigua Roma. Se puede identificar en el derecho romano la existencia de al menos tres modalidades de fideicomiso: la primera de ellas, tal como lo relata el profesor Garrigues (1976) fue la *mancipatio*, que permitía transferir la propiedad cualquiera que fuese el motivo, dando origen a la llamada *mancipatio fiduciae cause*.

Posteriormente se desarrollaron otras dos figuras que se convirtieron en pilares de la naciente institución romana denominada fiducia mercantil: el *fideicommissum* y el *pactum fiduciae* (Asociación de Fiduciarias de Colombia [ASOFIDUCIARIAS], s.f.).

Ambas figuras implicaban la transferencia de la propiedad de un bien o un conjunto de bienes con fines determinados claramente, de una persona a otra, existiendo entre ellas un alto grado de confianza mutua (Garrigues, 1976).

La fiducia mercantil era una institución en la cual un deudor fideicomitente transfería a otra persona denominada fiduciario acreedor la propiedad plena de uno o varios bienes específicamente determinados para que con ellos se garantizara una obligación con la condición de que fuesen devueltos a su propietario una vez la obligación a cargo del deudor hubiese sido satisfecha. La esencia fundamental del negocio consistía en la confianza que el deudor tenía en su acreedor en el sentido de que una vez cumplida la prestación debida el acreedor restituiría los bienes dados en fiducia.

En caso de incumplimiento del fiduciario, inicialmente solo se generaba responsabilidad de carácter moral y no civil. La responsabilidad civil nació con las intervenciones del pretor, generándose así la *actio fiduciae*.

La fiducia se utilizó en el derecho romano no solamente para garantizar el cumplimiento de obligaciones mercantiles. En un estadio posterior de evolución, se permitió que una persona fideicomitente se desentendiera de vigilar, custodiar, y cuidar sus bienes, transfiriéndolos a un fiduciario. Un ejemplo de ello se daba cuando un ciudadano romano tenía que salir a la guerra. Esta figura se denominó *fiducia cum amico*. Es así que el fiduciario podía en forma gratuita disponer de los bienes que el fideicomitente le transfirió, quedando obligado a restituirlos de acuerdo con lo previsto en el pacto de fiducia (Prieto & Yamhure, 1986).

Una vez desarrollada la figura de la *fiducia cum amico*, se crearon nuevas figuras especialmente en el ámbito del derecho sucesoral. Nació así el *fideicomiso de herencia*, por el cual el obligado era el heredero, puesto que el testador le transfería unos bienes con la carga de traspasarlos a un tercero que, por ejemplo, era incapaz.

Por otra parte, en la cultura anglosajona, el antecedente más próximo que se tiene del *trust*, se puede encontrar en los llamados *uses*. Este al igual que su par romano, “consistía en la transferencia de dominio de uno o más bienes con el objeto de cumplir una finalidad. Esta transferencia, como en Roma, tenía por fundamento la confianza” (Prieto & Yamhure, p. 13). Puede encontrarse entonces, el origen del fideicomiso en el derecho anglosajón en el siglo XIII, cuando -se cree- aparecieron los primeros *uses*.

Los usos o *uses* consistían en transmisiones de tierras a favor de *feoffees to uses* [prestanombres] que hacía el *settlor* [propietario de ellas] con las cuales se buscaba obtener determinados propósitos, tales como evitar la exacción de ciertos tributos feudales y la aplicación de las *statutes of mortmain* [leyes de manos muertas], con el entendimiento entre las partes de que, aun cuando el *settlor* era el dueño legítimo del bien, una tercera persona tendría el derecho a gozar y disfrutar de todos los beneficios y prerrogativas de verdadero

propietario respecto de dicho bien (i.e., *cestui que use*). Esta tercera persona podía ser el settlor.

Con el paso de los siglos, y al entenderse que los *uses* no cubrían muchas situaciones, surgió el trust, el cual, según la definición de Serrano (1950), podía ser entendido como:

. . . una relación fiduciaria con respecto a determinados bienes, por la cual la persona que los posee (*trustee*) está obligado en Derecho de Equidad a manejarlos en beneficio de un tercero (*cestui que trust*). Este negocio surge como resultado de un activo volitivo expreso de la persona que crea el trust (settlor). (p. 88)

De acuerdo con la definición anterior, las múltiples funciones con que contaba el trustee, encontraban dos límites naturales: la ley y, por supuesto, la voluntad del settlor.

La doctrina del derecho anglosajón afirma la no existencia del trust sin una clara especificación de bienes, muebles e inmuebles, que constituyan el objeto del contrato (Serrano, 1950). Las disposiciones legales del trust tienen carácter meramente suplementario, y se utilizarán cuando el constituyente del negocio, es decir el trustee, no disponga completamente de sus intereses. En ningún momento el trustee, con sus manifestaciones de voluntad, puede desconocer o ir en contravía de las disposiciones legales de carácter imperativo.

El uso del trust está expandido en muchos campos, entre ellos el ámbito familiar, negocios, operaciones de crédito, prevención de litigios, bienes raíces, entre otros, por lo que está vinculado a los negocios de la época moderna. Según Lepaulle (1932), si se pregunta para qué sirve el trust, casi se puede decir que para todo. Es inagotable la variedad de aplicaciones del trust; Scott (como se citó en Batiza, 1994) afirma que “los fines para los cuales puede emplearse, son tan ilimitados, como puede serlo la imaginación de los abogados” (p. 100).

El Artículo 794 del Código Civil Colombiano establece que:

Se llama propiedad fiduciaria la que está sujeta al gravamen de pasar a otra persona por el hecho de verificarse una condición. La constitución de la propiedad fiduciaria se llama fideicomiso. Este nombre se da también a la cosa constituida en propiedad fiduciaria. La traslación de la propiedad a la persona en cuyo favor se ha constituido el fideicomiso se llama restitución. (Ley 57 de 1887 Nivel Nacional, 1887)

Así lo define Velásquez (1995):

La propiedad fiduciaria es, por su naturaleza, condicional, siendo la restitución de la cosa del fiduciario al fideicomisario algo incierto que puede suceder o no. En la propiedad fiduciaria solo hay un derecho real de dominio pendiente de la realización de una condición. Dicha propiedad únicamente recae sobre bienes inconsumibles, y no puede constituirse por mandato de la ley. La propiedad fiduciaria es inembargable y transmisible. (p. 275-)

El mismo Código Civil Colombiano, en los artículos que componen el Título VIII, dice que la precitada propiedad constituye una limitación al derecho de dominio, limitación que no surgió por voluntad expresa del legislador, sino que tiene orígenes de naturaleza histórica.

A la propiedad fiduciaria se le pueden atribuir las siguientes características:

- Es una propiedad condicionada: la tradición está sometida al advenimiento de un hecho futuro e incierto que, una vez verificado, obliga al fiduciario a entregar el bien al fideicomisario.
- Es temporal: característica esencial de esta figura. Vencido el plazo, desaparece la calidad fiduciaria del derecho de propiedad.
- Es general: se refiere a todos los servicios que pueda prestar el bien objeto del fideicomiso, existiendo la limitación consistente en la obligación de conservación del bien para la restitución, una vez verificado el cumplimiento de la condición.

- Es exclusiva: como derecho real que es, se trata de una especie de propiedad. Por lo tanto, se descarta la intromisión de terceros en el ejercicio del derecho de propiedad fiduciaria.
- Es independiente: esto surge como consecuencia de ser un derecho real de carácter principal, es decir, la propiedad fiduciaria subsiste por sí sola.

Es claro entonces, que la legislación positiva civil en Colombia consagra la propiedad fiduciaria como una limitación al derecho de dominio. Es decir, constituye un gravamen. El fiduciario adquiere la propiedad (por transferencia de esta), la cual se constituye en parte de su patrimonio. Entonces, existe una propiedad condicional, si la condición falla, la propiedad sigue a cargo del fiduciario.

En Colombia, la constitución de la propiedad fiduciaria puede hacerse por escritura pública o por testamento, pudiendo ser el fiduciario cualquier persona. Por lo tanto, es un contrato solemne.

La primera regulación de la fiducia mercantil en Colombia se dio mediante la Ley 45 de 1923, que autorizó a los establecimientos bancarios realizar encargos de confianza a través de las secciones fiduciarias (Artículo 85, Numeral 11). Con la expedición del *Código de Comercio* (Decreto 410 de 1971, 1971), que continúa vigente, se le otorgó la calidad de fiduciarios tanto a los establecimientos de crédito, como a las sociedades fiduciarias que obtuvieran permiso de funcionamiento, el cual debía ser otorgado por la Superintendencia Bancaria (Artículo 1226). Es decir, los bancos pueden desde entonces, a través de sus secciones fiduciarias, ejecutar tanto los encargos fiduciarios de la Ley 45 de 1923 como los negocios fiduciarios del Código de Comercio.

Con la expedición de la Ley 45 de 1990 (1990), desaparecieron en Colombia, las secciones fiduciarias de los establecimientos de crédito, y se dice que esta ley permite realizar negocios de fiducia mercantil únicamente a aquellas sociedades fiduciarias debidamente autorizadas por la Comisión Nacional de Valores. En el Código de Comercio, el negocio

fiduciario se encuentra regulado en el Artículos 1226 y siguientes. Según la definición de la doctrina de la Superintendencia Bancaria, es:

. . . aquellos actos de confianza en virtud de los cuales una persona entrega a otra uno o más bienes determinados, transfiriéndole o no la propiedad de los mismos con el propósito de que ésta cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del fideicomitente o de un tercero. Si hay transferencia de la propiedad de los bienes estaremos frente a la denominada fiducia mercantil, regulada en el Artículo 1226 y siguientes del Código de Comercio, fenómeno que no se presenta en los encargos fiduciarios, también instrumentados con apoyo en las normas relativas al mandato, en los cuales sólo existe la mera entrega de los bienes. (p. 3)

De lo anterior se desprende que el negocio fiduciario en Colombia se desarrolla a través de la fiducia mercantil y el encargo fiduciario.

Puesto que el ordenamiento jurídico colombiano consagra la existencia de la propiedad fiduciaria y de la fiducia mercantil, es conveniente describir los puntos en común entre ambas figuras, como aquellos que las diferencian (ver Tabla 1), con el objeto de comprender adecuadamente estas instituciones jurídicas.

El sector financiero colombiano presenta siete actores principales, los cuales en diferente medida son competencia de las sociedades fiduciarias colombianas. En términos generales, son tres grandes tipos de actores: instituciones financieras, entidades aseguradoras, e intermediarios financieros, e instituciones complementarias. Se puede apreciar el detalle de esta estructura en la Figura 1.

Para la mejor comprensión del negocio fiduciario, véase la Figura 2 en la que se sintetiza el proceso básico del negocio fiduciario. El fideicomitente o constituyente (i.e., persona natural o jurídica), transfiere unos bienes a una fiduciaria para su administración, definiendo contractualmente el o los beneficiarios de dicho fideicomiso.

Tabla 1

Conceptos de Fiducia en el Ordenamiento Colombiano

Concepto	Propiedad fiduciaria	Encargo fiduciario	Fiducia mercantil
Definición	Aquella que está sujeta al gravamen de pasar a otra persona por el hecho de verificarse una condición	Es un mandato de confianza. Encargos que tengan por objeto la realización de inversiones, la administración de bienes, o la ejecución de actividades con garantías	Negocio jurídico en donde una persona (fideicomitente), transfiere uno o más bienes especificados a otro llamado fiduciario, quien se obliga a administrarlos o enajenarlos para cumplir una finalidad en provecho del constituyente o de un tercero llamado (fideicomisario)
Características	Es una limitación al dominio. Es un gravamen. El Fiduciario adquiere la propiedad sujeta a gravamen	No hay transferencia de la propiedad. Se hace entrega al fiduciario para que exista administración. Es incondicional. Los beneficios son del constituyente o del beneficiario	Se forma un Patrimonio autónomo afecto a una finalidad contemplada. El fiduciario nunca puede hacerse dueño de los bienes ni de los frutos
Constitución	Se constituye por Escritura Pública o por testamento	Se constituye por documento privado	Se constituye por Escritura Pública cuando la naturaleza de los bienes así lo exige, por testamento o por documento privado
Autorizados	Cualquier persona puede ser fiduciario	Solo pueden ser fiduciarios, las sociedades fiduciarias autorizadas por Superintendencia Bancaria (Gestor Profesional)	Solo pueden ser fiduciarios, las sociedades fiduciarias autorizadas por Superintendencia Bancaria (Gestor Profesional)
Derecho de propiedad	Existe una propiedad, si la condición falla la propiedad sigue en cabeza del fiduciario. Los frutos son del fiduciario	Existe un mandato de confianza. Hay una simple entrega a título de tenedor especial	El fiduciario no puede ser ni fideicomitente ni beneficiario. Forma un patrimonio Autónomo.
Normatividad	Regulada en los artículos 794 a 822 del Código Civil	Regulado principalmente en la ley 45 de 1923 y en el Estatuto Orgánico del Sector Financiero (Decreto 663 de 1993)	Regulada en el Código de Comercio, artículos 1226 y siguientes

Nota. Adaptado de “Ley 57 de 1887 Nivel Nacional. Código Civil Colombiano,” por el Congreso de los Estados Unidos de Colombia, 1887; de “Decreto 410 de 1971. Por el Cual se Expide el Código de Comercio,” por la Presidencia de la República de Colombia, 1971; y de “Decreto 663 de 1993. Normas Relacionadas con el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero,” por la Presidencia de la República de Colombia, 1993.

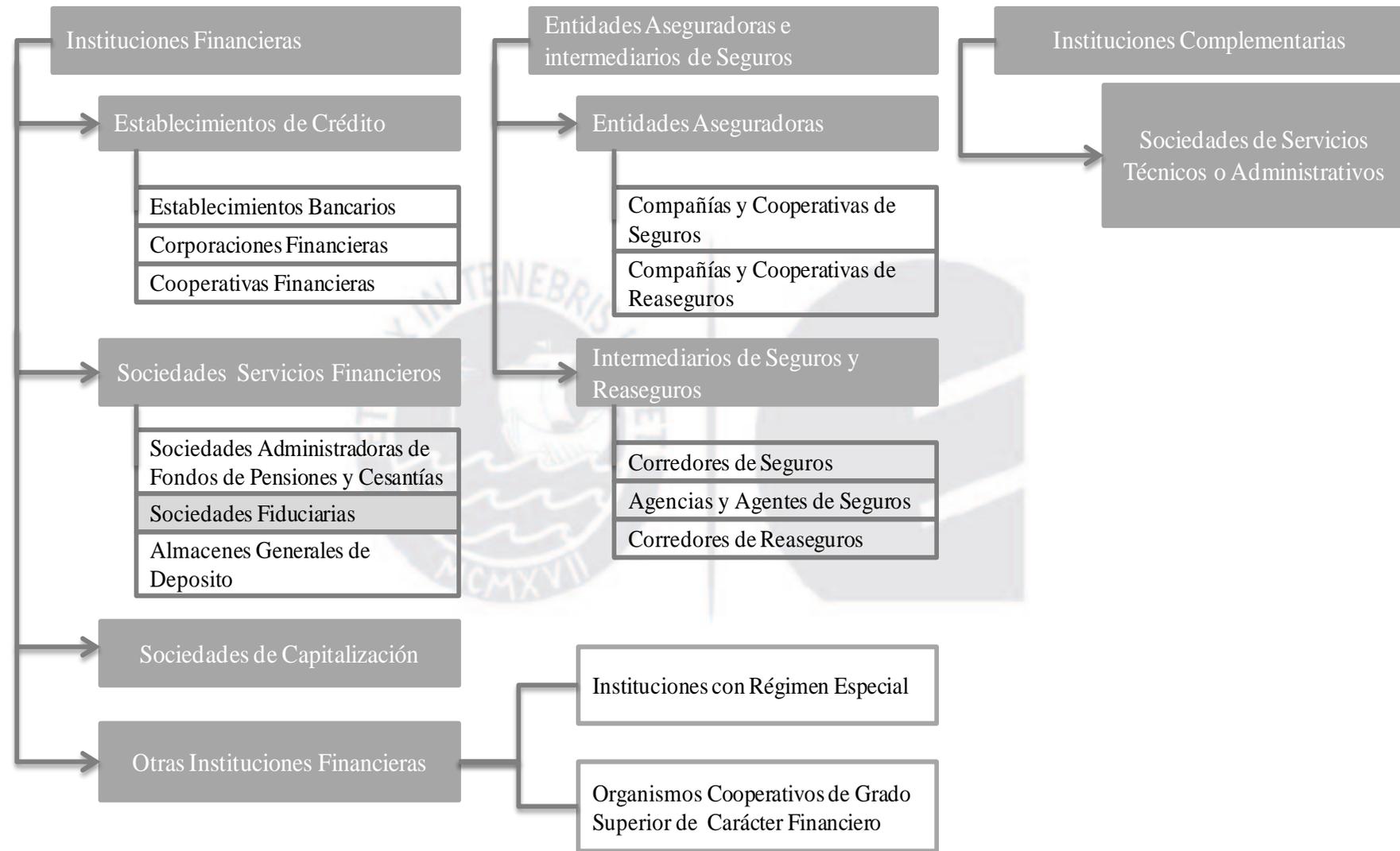


Figura 1. Estructura del sistema financiero colombiano.

Tomado de “Educación Financiera para Todos,” por el Autorregulador del Mercado de Valores (AMV), 2012, p. 6. Recuperado de <http://www.amvcolombia.org.co/attachments/data/20130315183750.pdf>

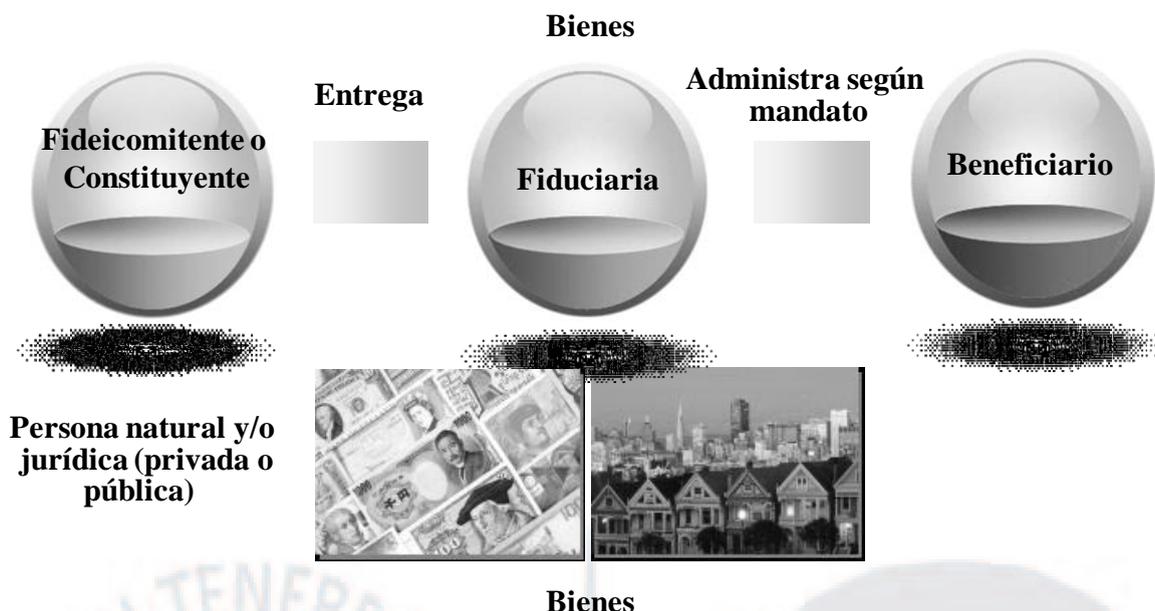


Figura 2. Proceso básico del negocio fiduciario.

Las sociedades fiduciarias en Colombia tienen un portafolio de productos y servicios que se centra en las dos líneas principales de negocio. En fiducia estructurada, las líneas más relevantes son (a) fiducia pública, (b) fiducia de administración, (c) fiducia en garantía, (d) fiducia inmobiliaria, y (e) fiducia de inversión. Y en la administración de recursos de terceros, son: (a) los fondos de inversión colectiva (FIC), (b) los fondos de capital privado, y (c) los fondos de pensiones voluntarias, como se observa en la Figura 3.

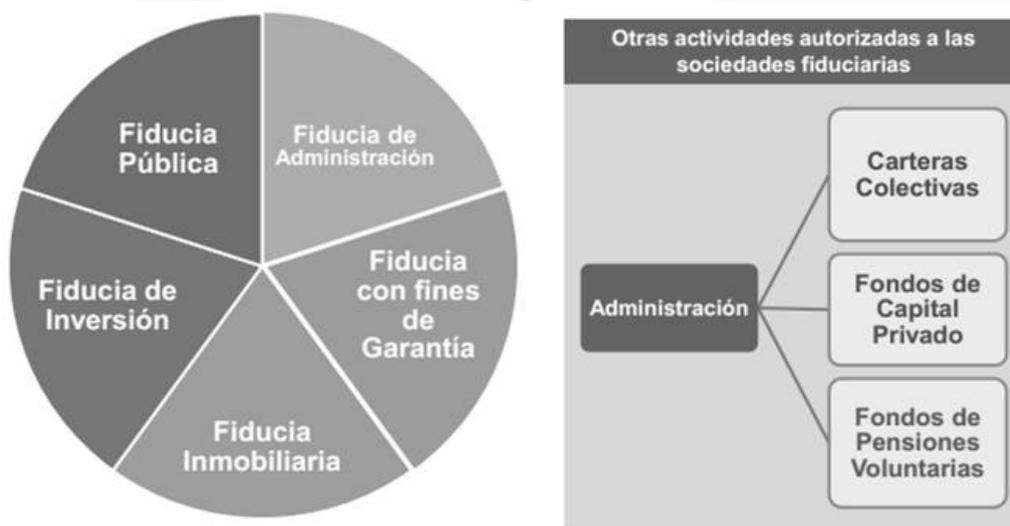


Figura 3. Principales productos fiduciarios. Tomado de “Educación Financiera para Todos,” por el Autorregulador del Mercado de Valores (AMV), 2012, p. 17. Recuperado de <http://www.amvcolombia.org.co/attachments/data/20130315183750.pdf>

En la Tabla 2 se evidencia la participación de las sociedades fiduciarias colombianas en las utilidades reveladas de 2012 y 2013 y su variación interanual. Fiducolombia es la empresa líder del sector con el 17% del total de las utilidades de la industria. No obstante, es una industria concentrada en sus utilidades. Tan solo el 15% de las sociedades fiduciarias en Colombia (i.e., cuatro entidades) obtienen prácticamente el 60% de las utilidades del sector. Asimismo, existen tres fiduciarias de origen público y aproximadamente el 75% de las sociedades fiduciarias (20 entidades) fueron creadas por bancos o grupos financieros.

Tabla 2

Participación Utilidades de las Fiduciarias en Colombia

Entidad	Utilidad			
	dic-12	dic-13	% part.	Var anual (%)
FIDUCOLOMBIA	81,702	58,792	17.0	-28.0
PREVISORA	52,721	53,196	15.4	0.9
FIDUBOGOTA	58,201	52,278	15.1	-10.2
CITITRUST	27,400	39,826	11.5	45.4
FIDUOCCIDENTE	32,744	30,368	8.8	-7.3
FIDUSKANDIA	535	24,703	7.2	4,517.4
FIDUDAVIVIENDA	26,826	21,100	6.1	-21.3
BBVAFIDUCIARIA	22,328	14,226	4.1	-36.3
ALIANZA	16,027	13,447	3.9	-16.1
CORFICOLOMBIANA	12,573	10,026	2.9	-20.3
CORPBANCATRUST	9,818	7,846	2.3	-20.1
HELMFIDUCIARIA	11,340	5,795	1.7	-48.9
ACCIONFIDUCIARIA	4,132	5,137	1.5	24.3
FIDUCIARIACOLPATRIA	9,332	4,644	1.3	-50.2
HSBCFIDUCIARIA	3,712	3,786	1.1	2.0
FIDUCOLDEX	4,760	3,675	1.1	-22.8
FIDUGNBSUDAMERIS	3,196	2,559	0.7	-19.9
FIDUPOPULAR	6,341	1,291	0.4	-79.6
FIDUCIARIACOLMENA	1,308	698	0.2	-46.6
FIDUCIARIACOLSEGUROS	272	90	0.0	-66.9
FIDUCOR	402	48	0.0	-88.1
FIDUCENTRAL	1,514	24	0.0	-98.4
GESTIONFIDUCIARIA	1,022	3	0.0	-99.7
FIDUCIARIADELPAISS.A.	(1,345)	(46)	0.0	-96.6
CORREVALFIDUCIARIA	(296)	(175)	-0.1	-40.9
BNPPARIBASSECURITIES	-	(290)	-0.1	N/A
FIDUAGRARIA	795	(3,392)	-1.0	-526.7
FIDUPETROL	(1,001)	(4,273)	-1.2	326.9
Total	386,359	345,382	100.0	-10.6

Nota. Tomado de “Indicadores Gerenciales [Informes Alojados Descargables],” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014a. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?!Servicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9281>

En la Figura 4, se muestra el volumen de recursos administrados por tipología de negocio fiduciario, con una comparación interanual entre 2012 y 2013. La tipología de fiducia de administración es la que tiene mayor participación en dicho mercado, seguida de los recursos de seguridad social.

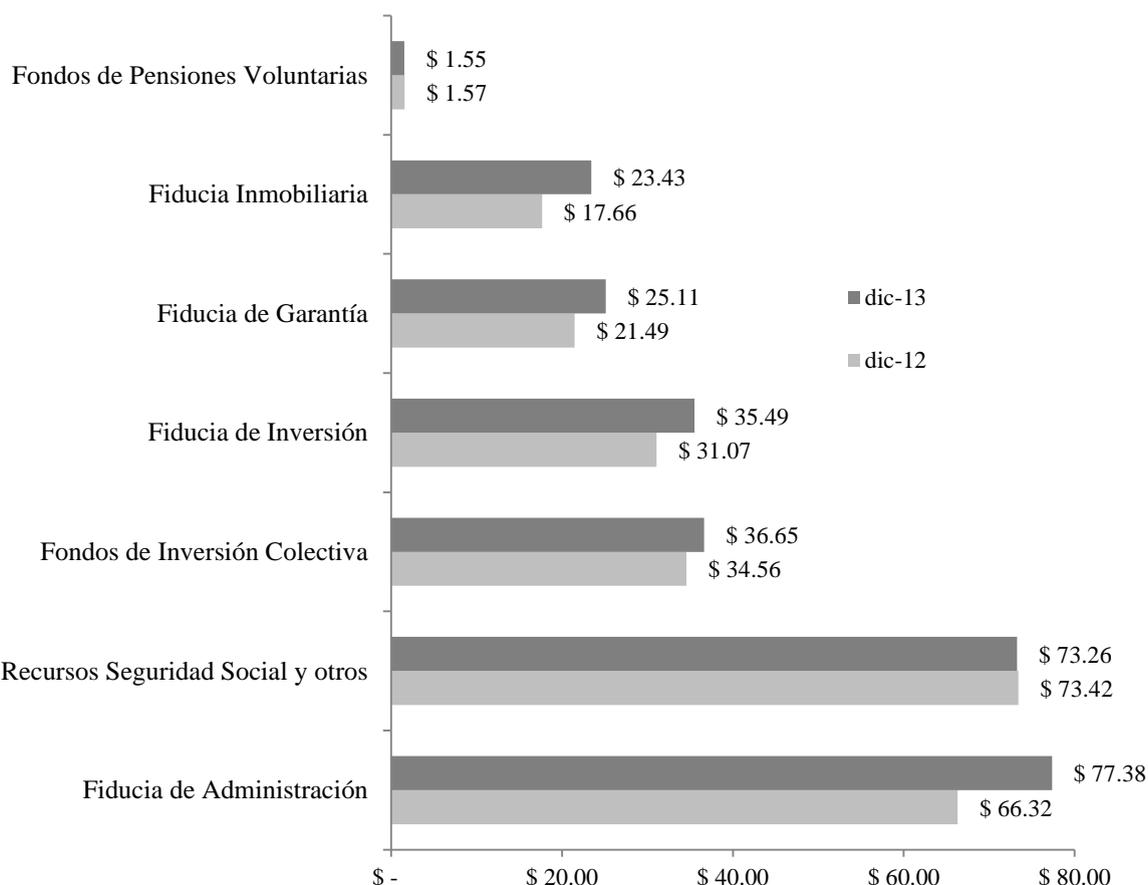


Figura 4. Volumen por tipología de negocio fiduciario 2012 / 2013 (en billones COP). Tomado de “Informe Anual del Sector Fiduciario 2013,” por la Asociación de Fiduciarias de Colombia (ASOFIDUCIARIAS), 2014a, p. 16. Recuperado de <http://www.asofiduciarias.org.co/archivos/informeannual/Informe%20Anual%20Sector%20Fiduciario%202013.pdf>

A diciembre de 2013, el Sector Fiduciario en Colombia administraba más de \$272 billones COP en 21 mil negocios fiduciarios, con un crecimiento interanual del 14 % sobre el número de negocios y de 9.5% en activos administrados. En la Figura 5 se presenta la evolución desde 2010 hasta 2013 de los activos administrados y el número de negocios del Sector Fiduciario en Colombia.

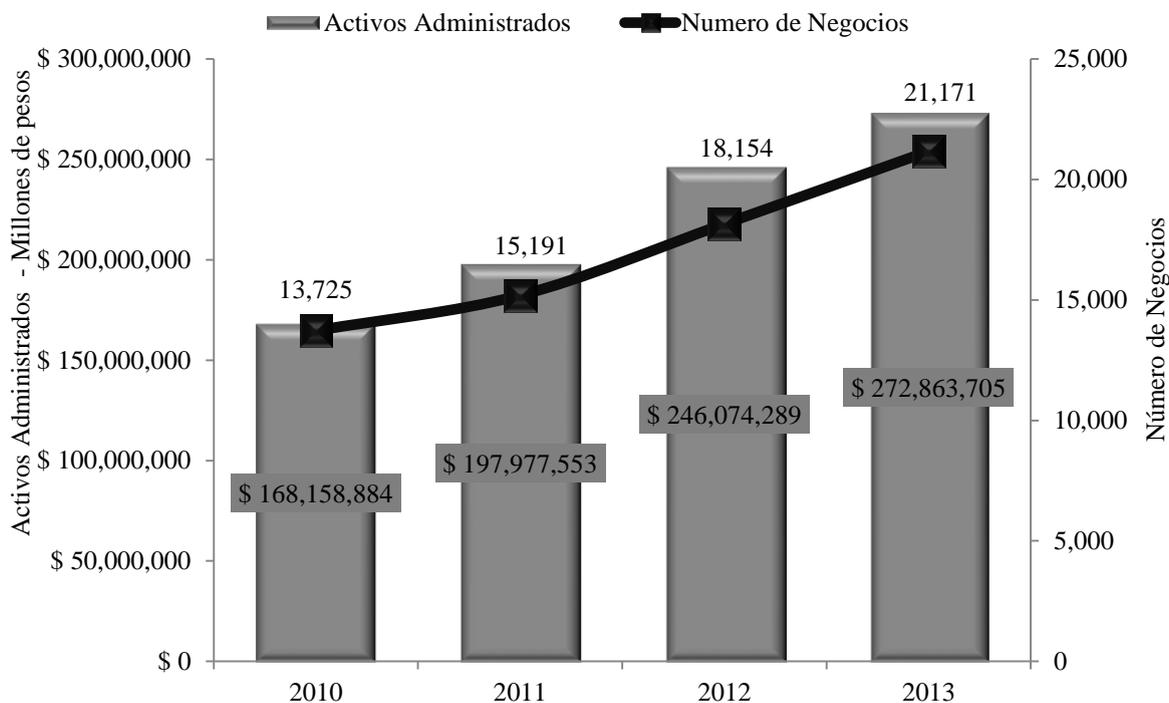


Figura 5. Evolución del número de negocios y activos administrados por el Sector Fiduciario en Colombia 2010/13.

Adaptado de “Informe Consolidado de Activos Fideicomitidos [Reportes en Línea],” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014d. Recuperado de <http://bi.superfinanciera.gov.co/fiduciarias/reportes/ParActivosFid04Pub.jsp>

1.2 Conclusiones

El escenario económico de la región, en especial el de Colombia, donde se proyecta un crecimiento significativo en infraestructura e inversión, evidencia que las sociedades fiduciarias tendrán un rol fundamental en estas grandes inversiones, debido a que la administración de los recursos para estas obras estará a cargo de dichas entidades para garantizar los procesos licitatorios y de ejecución de los proyectos.

El Sector Fiduciario en Colombia tiene origen, en mayor medida, en los bancos o grupos financieros del país que han dado origen a 20 de las 27 fiduciarias existentes en el mercado. También, el 15% de las compañías acumulan cerca del 60% de las utilidades totales del sector.

La dinámica del negocio fiduciario en Colombia en los últimos cuatro años ha sido constante y creciente, tanto en número de negocios como en recursos administrados por el Sector, con crecimientos superiores al 50% y 60%, respectivamente.

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

Dado que el Sector Fiduciario en Colombia no cuenta a 2014 como organización con una definición de visión, misión, valores, y código de ética, y que incluso no todas las compañías afiliadas tienen desarrollados estos principios, en este trabajo se realiza una propuesta de principios empresariales que son de alta importancia para la estrategia de cada compañía y el propio Sector como tal. A continuación se procede a desarrollar el capítulo de Misión, Visión, Valores, y Código de Ética, para cuyo desarrollo se ha tomado como base la investigación realizada por Melgar (2000) en el estudio “La Misión Empresarial dentro de un Marco Estratégico para el Nuevo Milenio”, en el que desarrolla los conceptos de misión, visión, y valores como principios empresariales vitales y fundamentos de identidad institucional, planteando la responsabilidad y honestidad empresarial como bases que marcan la cultura de una empresa para toda la vida.

2.1 Antecedentes

Según Rodríguez (2005), los antecedentes del trust deben buscarse en los *uses*, en los cuales se verificaba la transmisión de un bien a un tercero con obligación de conciencia a favor del transmisor u otro beneficiario.

La definición de fiducia como un acto de confianza es correcta. No obstante, es probable que sea corta frente al alcance de este instrumento financiero. Así las cosas, y de conformidad con la cartilla de la ASOFIDUCIARIAS, se puede afirmar que los negocios fiduciarios son actos de confianza mediante los cuales una persona entrega a otra, uno o más bienes determinados, transfiriéndole o no la propiedad de los mismos, con el propósito de que esta cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del fideicomitente o de un tercero (ASOFIDUCIARIAS, s.f.-a).

En línea con lo manifestado por Rodríguez (2005), México ha sido el mayor inspirador del instrumento fiduciario para la región latinoamericana y ha servido de modelo

forzoso para quienes después han decidido legislar sobre la materia. Indicó también que México, antes de tener autorizada la legislación propiamente dicha sobre el instrumento fiduciario, hizo su primera manifestación al respecto a principios del siglo XX cuando el Gobierno autorizó la operación con las compañías que financian la construcción de los ferrocarriles para garantizar la emisión de los bonos correspondientes.

Según Rodríguez (2005), uno de los aspectos de mayor relevancia en la experiencia de Latinoamérica tiene que ver el hecho que en México el fideicomiso no fue institución de derecho civil sino exclusivamente un negocio de los establecimientos bancarios.

Hacia la década de 1960, las legislaciones sobre el negocio fiduciario en Latinoamérica, podrían clasificarse en dos clases: (a) las que habían plasmado el contrato fiduciario y precisado sus elementos estructurales, las partes que intervienen, y sus obligaciones; y (b) la legislación de otros países que pretendían introducir la figura autorizada a los bancos para desempeñar encargos de confianza, enumerados no específicamente (Rodríguez, 2005).

Respecto a las disposiciones normativas que regulan el contrato fiduciario en Colombia, en particular para la fiducia mercantil, está reglado en el Artículo 1226 y siguientes del Código de Comercio, y para el contrato de encargo fiduciario existe el Numeral 2 del Artículo 29 y 146 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, mediante los cuales al encargo fiduciario le son aplicables todas aquellas normas que alimenten la fiducia mercantil y subsidiariamente las relativas al contrato de mandato regulado en el Código de Comercio, en cuanto sean compatibles con su naturaleza (ASOFIDUCIARIAS, s.f.-a). El Sector Fiduciario en Colombia ha tomado rol fundamental en el desarrollo de la economía del país, participando activamente en la administración de recursos en temas de infraestructura, agua potable, y pasivos pensionales, entre otros. También, ha sido referencia para otros países de

la región, como República Dominicana, donde se adoptan las buenas prácticas del modelo colombiano.

La ASOFIDUCIARIAS (s.f.-b) definió a través de su cartilla, los medios fiduciarios utilizados por las sociedades fiduciarias autorizadas, como (a) **fiducia mercantil**, (b) **encargo fiduciario**, y (c) **contrato estatal de fiducia**, todas ellos dentro del marco de la legislación en Colombia.

Además de los negocios de fiducia estructurada, que es una de las líneas del negocio fiduciario, el Decreto 1242 de 2013, en su Capítulo 2, Artículo 3.1.1.2.1, define a los fondos de inversión colectiva como:

. . . todo mecanismo o vehículo de captación o administración de sumas de dinero u otros activos, integrado con el aporte de un número plural de personas determinables una vez el fondo entre en operación, recursos que serán gestionados de manera colectiva para obtener resultados económicos también colectivos. (Decreto 1242 de 2013, 2013, p. 4)

En otras palabras, un fondo de inversión colectivo es un mecanismo de ahorro e inversión ofrecido por entidades autorizadas y vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), que invierte los aportes de los inversionistas en diferentes activos, de conformidad con lo establecido en el reglamento del respectivo fondo, en el cual, entre otras cosas, define también la política de inversión y el perfil de riesgo del mismo.

Las tipologías de negocios fiduciarios por activos administrados de mejor desempeño del Sector durante 2013 correspondieron a fiducia de administración, fiducia inmobiliaria, y los fondos de inversión colectivos, los cuales presentaron mayor crecimiento en la participación frente a los demás medios fiduciarios. En las Figuras 6 y 7 se observa la evolución porcentual del número de negocios y los activos administrados por tipología desde 2010 respectivamente.

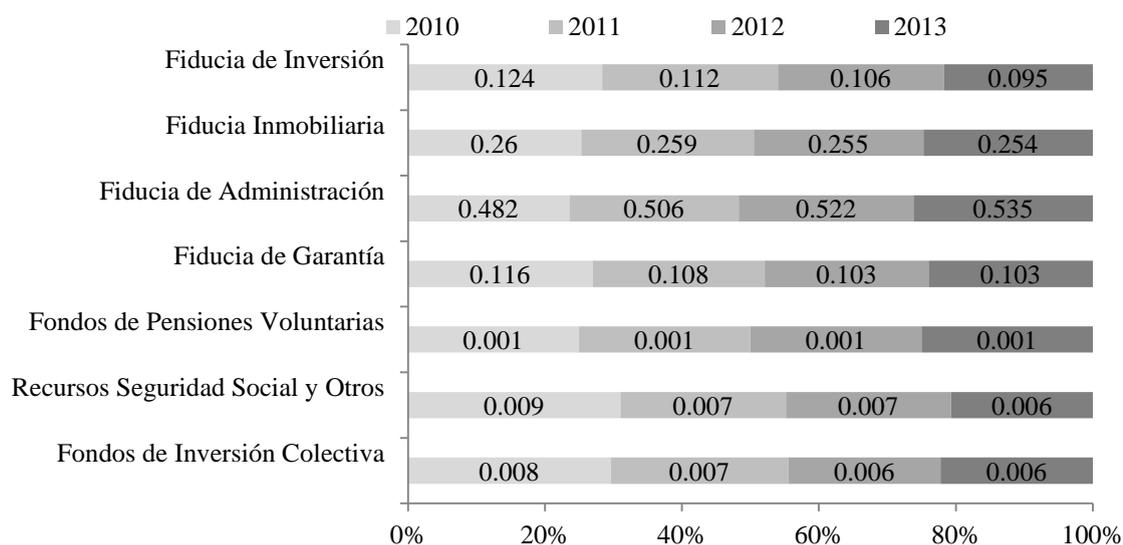


Figura 6. Evolución porcentual del número de negocios fiduciarios. Adaptado de “Informe Consolidado de Activos Fideicomitidos [Reportes en Línea],” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014d. Recuperado de <http://bi.superfinanciera.gov.co/fiduciarias/reportes/ParActivosFid04Pub.jsp>

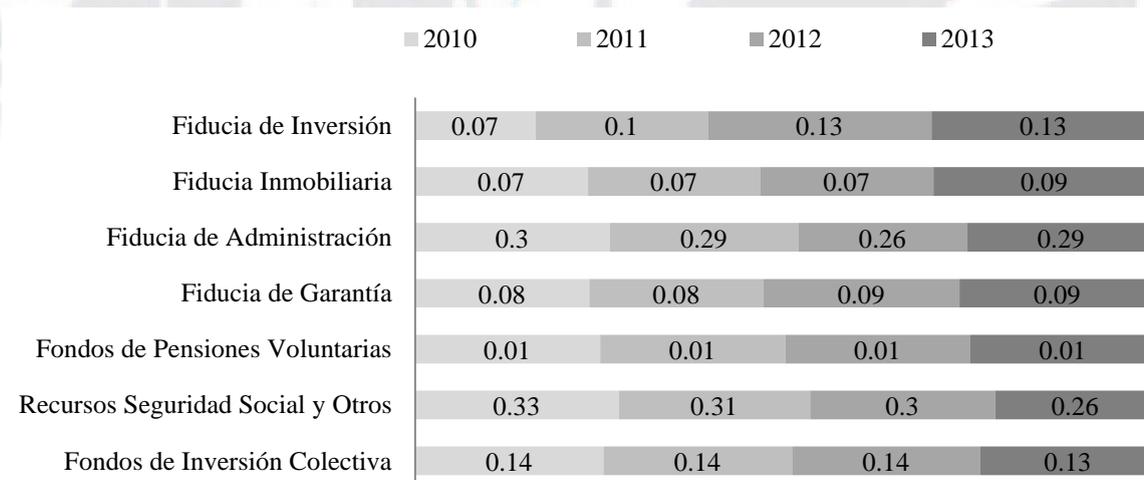


Figura 7. Evolución porcentual de los activos de negocios fiduciarios. Adaptado de “Informe Consolidado de Activos Fideicomitidos [Reportes en Línea],” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014d. Recuperado de <http://bi.superfinanciera.gov.co/fiduciarias/reportes/ParActivosFid04Pub.jsp>

2.2 Visión

El Sector Fiduciario en Colombia, representado a través de la ASOFIDUCIARIAS, no tiene una visión establecida para el mismo. No obstante, se diseñó una visión que recogería las expectativas a futuro del Sector. La visión propuesta para el Sector Fiduciario en Colombia sería: A 2024, el Sector tendrá la participación del 40% de los activos

administrados del sector financiero colombiano, mediante la oferta de productos especializados e innovadores, apoyados en programas de educación financiera y tecnología avanzada, generando valor para los clientes, accionistas, colaboradores, y sociedad en general. En 2013 el Sector tuvo la participación del 28.6%.

2.3 Misión

Al igual que la visión, el Sector Fiduciario en Colombia no tiene una misión establecida, por lo tanto, para definirla, se realizó un ejercicio metódico, apoyado entre otras cosas por lo descrito por Arellano (2010): “Ventajas empresariales del marketing basado en sus necesidades . . . las empresas deben definir sus actividades en función de las necesidades que satisfacen, y no en función de sus productos o servicios” (p. 20).

Es así que las empresas o sectores deben realizar todos sus esfuerzos para definir su foco estratégico en función de las necesidades que cubren, por lo tanto, la misión debe estar alineada con dicho foco estratégico. De igual manera para la construcción de la misión del Sector, se tomó como base los nueve criterios establecidos por D’Alessio (2013): “(a) clientes–consumidores, (b) productos, (c) mercados, (d) tecnologías, (e) objetivos de la organización, (f) filosofía, (g) autoconcepto de la organización, (h) preocupación de la imagen pública, e (i) preocupación por los empleados” (p. 59).

De acuerdo con estos criterios, la propuesta de misión para el Sector Fiduciario en Colombia es: Ofrecer gestión fiduciaria eficiente, innovadora, y rentable de los recursos encomendados para su administración, satisfaciendo las necesidades de los participantes de la economía nacional, y aportando al desarrollo económico y social del país.

2.4 Valores

Al igual que en los aspectos de visión y misión, el Sector Fiduciario en Colombia no cuenta con una definición sobre los valores que debería tener. Se han definido dos factores importantes para el Sector, como son: (a) los principios de actuación y (b) los valores institucionales.

Principios de actuación propuestos para el Sector Fiduciario en Colombia.

- **Respeto a la ley:** Todos los funcionarios de las empresas del Sector Fiduciario en Colombia deberán dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales y estarán obligados a cumplir con el espíritu de la Ley y el texto explícito de la misma, al igual que las demás disposiciones y las reglamentaciones que expidan las autoridades, y de igual manera las normativas y políticas internas de la compañía.
- **Transparencia:** Todas las empresas del Sector Fiduciario en Colombia deben actuar de forma transparente desarrollando su negocio honestamente. En línea con este criterio, los empleados de las compañías deberán actuar de manera clara y consistente. En términos generales, las actuaciones de las empresas y empleados del Sector deberán ser equilibradas y transparentes.
- **Integridad:** Los funcionarios deberán actuar con profesionalismo en todas las relaciones con accionistas, clientes, proveedores, competidores, autoridades, compañeros de trabajo y en general, con todas aquellas personas e instituciones con las cuales interactúan.
- **Profesionalismo:** El profesionalismo de los funcionarios de las empresas del Sector Fiduciario en Colombia debe ser un principio fundamental de actuación y se debe aplicar siempre en todos los servicios que presten a sus clientes y usuarios garantizando la atención adecuada de sus necesidades, y brindando información seria, completa, y objetiva.
- **Logro de resultados con principios éticos:** Para las empresas del Sector Fiduciario en Colombia, las prácticas éticas que se presentan diariamente en los negocios son base clave para el logro de los resultados y la consecución de los objetivos. En el mismo sentido, si bien se trata de compañías con foco en el logro de los objetivos y con culturas enfocadas a resultados, es claro que los empleados deberán anteponer la práctica de los principios éticos al logro de las metas comerciales.
- **Responsabilidad Corporativa:** Las empresas que conforman el Sector Fiduciario en Colombia deberán implementar dentro de sus prácticas empresariales principios de

desarrollo sostenible aplicable diariamente en el funcionamiento de sus negocios y procurarán la implementación de prácticas de desarrollo sostenible en sus grupos de interés.

Valores institucionales propuestos para el Sector Fiduciario en Colombia.

- Los valores institucionales son una declaratoria manifiesta de cada empresa con sus empleados, y han de ser dados a conocer públicamente, tanto interna como externamente, y se deberá verificar que se cumplan cada día en el desarrollo de las actividades.
- Integridad: Se actúa con principios éticos y legales, y se aplican rigurosamente.
- Transparencia: Se actúa de manera clara, consistente, y oportuna.
- Respeto por las personas: Se reconocen las diferencias entre los seres humanos, otorgándoles, por lo tanto, respeto y valor.
- Actitud de servicio: Se presta un excelente servicio al cliente actuando diariamente con amabilidad, atendiendo de manera oportuna y eficaz los requerimientos en la prestación de los servicios.
- Trabajo en equipo: Se cree en el trabajo en equipo y el aporte de las personas y los grupos al logro de objetivos, y por eso se fomentan la integración y el aporte de las personas a la consecución de metas.
- El cliente eje de la labor: La atención a las necesidades y demandas del cliente son prioridad porque el cliente es el eje central del negocio.
- Buena actitud: Se realiza siempre el trabajo con la mejor actitud. Se disfruta de lo que se hace, y se busca siempre hacer mejor las cosas.
- Confianza: Se genera credibilidad y se maneja responsablemente la información.

2.5 Código de Ética Propuesto para el Sector Fiduciario en Colombia

Considerando que la ASOFIDUCIARIAS es la entidad que agremia y al tiempo hace las veces de vocera de las 27 fiduciarias afiliadas en el país, es importante definir políticas de actuación que apliquen a todas las compañías que conforman el Sector y que ratifiquen frente

a los grupos de interés la definición de la esencia que el mismo da a su función: “Fiduciaria es Confianza”. En este sentido, en el marco del presente trabajo académico se propone la implementación de políticas de desarrollo sostenible que se consideran fundamentales para el crecimiento y evolución futura del Sector. Un importante paso hacia este interés es la creación de un código de ética que se aplique integralmente a las empresas agremiadas.

Una iniciativa complementaria podría ser la creación de un ente autoregulator del Sector Fiduciario en Colombia o al menos la implementación de un marco de autorregulación para la industria, propuesta que se hace desde una visión académica del negocio y que, se considera, podría sumar a la forma que se relaciona el Sector con el público de interés. Lo anterior tomando como base los conceptos sobre la importancia de la gestión y relación con las comunidades interesadas, en el desarrollo de políticas de sostenibilidad, como se ha comentado en el presente trabajo académico y que sustentan ampliamente Gil y Luciano (2011).

La propuesta de Código de Ética que se hace en el presente trabajo aplica tanto para todos los empleados y relacionados de la ASOFIDUCIARIAS como para las empresas que conforman el Sector, sus empleados, y relacionados. El objetivo de la presente propuesta de Código es definir un marco de actuación en línea con el objeto social, la misión, visión, y valores del Sector, que se deben ajustar a los principios de legalidad, integridad, y respeto. Cualquier duda sobre la interpretación del contenido del Código o que haga referencia a la forma de resolver situaciones no descritas específicamente en él, deberá ser aclarada con el correspondiente superior jerárquico o, en su caso, con los departamentos de asuntos legales o cumplimiento normativo en las compañías del Sector. Sin perjuicio de cualquier otra responsabilidad a que pudiera dar lugar, el incumplimiento de los criterios y pautas de actuación contenidos en el Código puede motivar la adopción de las sanciones disciplinarias que resulten de aplicación conforme a lo previsto en la legislación laboral.

Las conductas a considerar establecidas en la presente propuesta de Código de Ética han de ser implantadas al interior de la ASOFIDUCIARIAS y de todas las empresas afiliadas al Sector con un plan de trabajo que les permita dar a conocer el contenido del Código a todos los empleados empezando por la junta directiva y la alta dirección, y que llegue a todos los niveles de la organización. Para que los principios éticos y morales hagan parte de la cotidianidad de las actuaciones de todos los miembros de la ASOFIDUCIARIAS y las empresas afiliadas, se hace necesario entregar a cada empleado para su lectura integral un ejemplar del contenido de la presente propuesta de Código de Ética, además de profundizar su conocimiento y asimilación en toda la organización con la realización de cursos de formación que deben realizar todos los miembros de la organización. Todo esto deberá apoyarse en una comunicación importante y permanente que, unida a las medidas comentadas anteriormente, ayude a construir una cultura de la ética como principio natural, espontáneo, y fundamental en las organizaciones del Sector.

En cuanto a la relación con los grupos de interés, se podría definir que son todos los entes jurídicos y personas naturales con las que la ASOFIDUCIARIAS y las empresas afiliadas al Sector se relacionan diariamente en el desarrollo de las actividades de su objeto social.

Con los diferentes grupos, que se definen a continuación, se debe aplicar una relación enmarcada dentro de la ética, la transparencia, y los valores del Sector, como se propone en el marco del presente trabajo académico:

- **Accionistas:** Las relaciones de los empleados de la ASOFIDUCIARIAS y de las compañías afiliadas con sus principales accionistas se deben desarrollar dentro de las normas vigentes y con estricto cumplimiento a lo dispuesto en los estatutos. Los funcionarios de cada compañía no deben realizar actuaciones con los accionistas cuando exista conflicto de interés, que implique riesgo económico, reputacional, o de divulgación de información privilegiada.

- **Autoridades y entes de control:** Tomando como base un estilo de actuación con el absoluto respeto a las normas y cumplimiento de la Ley, dentro de la ASOFIDUCIARIAS y las compañías afiliadas, las relaciones de empleados con los entes gubernamentales, con los entes de control y supervisión, y con las demás autoridades y entes públicos, deberán estar siempre dentro del marco de la Ley, con respeto, espíritu de colaboración, y bajo los principios descritos en la presente propuesta de Código de Ética.
- **Clientes y consumidores:** Los empleados de la ASOFIDUCIARIAS y las compañías afiliadas que tengan contacto permanente con el usuario e incluso quienes no lo tengan cotidianamente, deben propender siempre por promover un ambiente de cordialidad, atención, protección, y respeto al cliente. El comportamiento debe tender a hacer negocios de responsablemente y por eso debe centrarse en suministrar información completa, verás, oportuna, y clara, como una herramienta que permita al usuario conocer adecuadamente sus derechos y obligaciones, así como los costos de los diferentes productos y servicios. La implantación de una cultura de comunicación clara, transparente, y responsable es una sólida base de relación a largo plazo con los clientes y consumidores, y en general con la sociedad en medio de la que se opera.
- **Proveedores:** La relación con los proveedores debe ser considerada como el vínculo con un aliado estratégico y a largo plazo. Por lo tanto, en el marco del presente trabajo académico, se considera que la contratación de proveedores deberá hacerse en todos los casos objetivamente, priorizando para la contratación los criterios profesionales como la calidad, el precio, y capacidad del proveedor, y, en todo momento, mediante el respeto y la construcción de alianzas a largo plazo. Se debe valorar, como aspectos destacados y positivos en los proveedores, que dichas compañías compartan también principios de actuación ligados al desarrollo sostenible como la responsabilidad social, ambiental, y el buen Gobierno. Es importante la implantación de mecanismos de contratación que se constituyan para los proveedores en un proceso transparente y equitativo para todos los interesados y participantes.

- **Competidores:** Las actuaciones de todos los empleados de las empresas afiliadas a la ASOFIDUCIARIAS deben estar regidas por la lealtad con los competidores como un elemento básico y primordial aplicable a todas las operaciones y relaciones con otras fiduciarias o instituciones del mercado financiero. En este sentido, los funcionarios deben abstenerse de hacer comentarios que puedan afectar la imagen de los competidores o prestarse y contribuir para la divulgación de rumores sobre los mismos, realizar actos tendientes a generar confusión o engaño entre sus clientes o hacer uso y explotación de la reputación de los competidores.
- **Empleados:** Entendiendo que el recurso humano es el principal impulsor de cualquier organización y que lo deseable es que en la ASOFIDUCIARIAS y las compañías afiliadas se tenga en sus equipos a los mejores profesionales, resulta de alto valor estratégico que las políticas de contratación sean abiertas y transparentes, con métodos objetivos de selección y con la implantación de políticas de desarrollo profesional, salud y bienestar, y estilos de liderazgo que generen valor y entusiasmo en los colaboradores.

Además de lo anterior, la presente propuesta de Código de Ética plantea que los empleados y en general los colaboradores de la ASOFIDUCIARIAS o de las empresas afiliadas al Sector deberán regirse por los principios de la libre y sana competencia en los mercados, y cumplir las normas y la legislación vigente. Ningún empleado hará parte de acuerdos o realizará actos contrarios a la libre competencia. Las relaciones entre los trabajadores deberán ser respetuosas, colaborativas, y corteses, y se deberá buscar que predomine el espíritu de trabajo en equipo y lealtad, dando estricto cumplimiento a la Ley, las normas internas, y al reglamento de trabajo.

La integralidad en la relación con el entorno es otro aspecto a considerar según lo señalado por García y López (1998): “un empresario debe estar atento de lo que suceda en su entorno macroeconómico y microeconómico, político, sociocultural, y tecnológico y a la

evolución de los elementos estratégicos internos que le permiten mantener su competitividad” (p. 85), y es por esto que, para el presente trabajo, se hace una propuesta de relación con el entorno desde el punto de vista del Código de Ética, tomando como base el ámbito del Sector Fiduciario en Colombia con sus particularidades locales, políticas, económicas, y de mercado.

- Neutralidad política: La ASOFIDUCIARIAS y sus compañías afiliadas desarrollarán su actividad empresarial sin interferir, condicionar, o influir en el pluralismo político de las sociedades. De esta manera, las relaciones con los partidos políticos, organizaciones sindicales, y demás participantes de la vida política se regirán por el principio de legalidad, respetando y aplicando el ordenamiento jurídico y las normas.
- Prevención de lavado de dinero: Como Sector perteneciente al sector financiero que presta servicios posiblemente a miles de empresas y millones de personas, y que además desarrolla sus actividades en múltiples entornos con cuyo bienestar se encuentra comprometido, la ASOFIDUCIARIAS y las compañías afiliadas colaboran activamente con organismos gubernamentales, organizaciones internacionales, y otras instituciones en la lucha contra el narcotráfico, las actividades terroristas, y otras formas de crimen organizado. La ASOFIDUCIARIAS y las empresas afiliadas han establecido un conjunto de criterios orientados a prevenir el riesgo de que sus productos y servicios sean utilizados con finalidad delictiva. Dichos criterios deben ser adoptados por las compañías del Sector en el desarrollo de procedimientos y programas específicos. Es responsabilidad de las compañías afiliadas asegurar su operatividad y el estricto cumplimiento de las obligaciones legales al respecto.
- Protección de datos personales: Las compañías afiliadas a la ASOFIDUCIARIAS obtienen de sus clientes empresariales o personas naturales, accionistas, y empleados información de carácter personal, que se considera privada, en todos los casos. Por ello se debe implementar un conjunto de normas y procedimientos específicos dentro de las compañías afiliadas, con el objetivo de proteger y asegurar el tratamiento apropiado de la información de carácter

privado perteneciente a clientes y relacionados. Dichas normas y procedimientos deberán ajustarse a lo establecido por los requerimientos legales. Independientemente de las responsabilidades específicamente asignadas a determinadas áreas del Grupo en materia de seguridad de la información y de protección de datos de carácter personal, los empleados que, por razón de su cargo o de su actividad profesional, dispongan o tengan acceso a este tipo de datos, son responsables de su custodia y apropiado uso.

- Entrega o recibo de regalos: Los empleados de la ASOFIDUCIARIAS o de las compañías agremiadas se abstendrán de ofrecer, dar, y recibir regalos de terceros que pudieran tener por objeto influir, de manera no apropiada, en la consecución de un beneficio o favor para la compañía o terceros.

En relación con el aspecto de integridad en los mercados, la presente propuesta de Código de Ética contempla que la ASOFIDUCIARIAS y las compañías afiliadas asumen el compromiso de promover la integridad y transparencia de los mercados, y contempla dicho compromiso como un elemento fundamental para preservar su propia integridad. Además, se adoptarán políticas y procedimientos, inspirados en las mejores prácticas empresariales, que complementan criterios y pautas de actuación. Los empleados están obligados a observar, en todo momento, políticas y procedimientos relativos a la prevención de actuaciones que pudieran llegar a tener un sentido de manipulación de precios, uso inapropiado de información privilegiada, o limitativa de la libre competencia.

En cuanto a la manipulación de mercados, se propone en el presente trabajo que los empleados del Sector Fiduciario en Colombia han de tener presente que puede significar manipulación de mercados cualquier tipo de actuación, incluso por omisión que tuviera por objeto influir, directa o indirectamente y de forma engañosa, en la actitud de terceros sobre determinados activos o productos negociados o comercializados en dichos mercados.

También clasifican como actos de manipulación, la alteración artificial del precio de activos o

productos, la difusión voluntaria y maliciosa de información falsa o engañosa, incluso de rumores, con la pretensión de inducir a terceros a la compra, venta, o mantenimiento de los activos o productos. Además, la participación en operaciones que busquen alterar, de forma ficticia, el valor en el mercado de los activos y pasivos de determinada entidad, su situación de liquidez, o su capacidad de generación de recursos y resultados.

La diversidad de los negocios y actividades de los empleados de las compañías fiduciarias agremiadas hace posible que, en el desarrollo de las funciones de sus empleados, se manifiesten situaciones en las que los intereses personales de estos, o de personas estrechamente vinculadas a ellos (particularmente aquellas de su entorno familiar más inmediato con las que comparten intereses económicos), puedan aparecer enfrentados con los de la compañía o con la integralidad personal de terceros con los que esta se relaciona, lo que podría dar lugar a que se cuestionara tanto la objetividad profesional del empleado como la integralidad de la institución. En virtud de lo anterior, el presente trabajo propone para el Código de Ética, que los empleados deban identificar, en el desarrollo de sus funciones, cualquier situación que pudiera llegar a afectar a su objetividad profesional.

Todas aquellas situaciones a las que hace referencia el texto con el que comienza el párrafo anterior deberán ser puestas en conocimiento del superior jerárquico del empleado tan pronto sean percibidas, y con antelación a la ejecución de cualquier actuación que pudiera verse afectada por ellas.

Ningún empleado de las compañías fiduciarias agremiadas podrá conceder, aprobar, o ejercer influencia para que se aprueben financiaciones o negocios entre su compañía y clientes o proveedores con los que se encuentre vinculado, ni representar en transacciones u operaciones en las que sus intereses personales puedan colisionar con los intereses de la empresa.

La gestión de la comunicación externa y la relación con los medios de comunicación es una función de alta importancia y de valor estratégico para la imagen y reputación de la

ASOFIDUCIARIAS y todas las compañías afiliadas. En razón de esta situación, se propone en el presente trabajo que la facultad de difundir información sobre el Sector o las compañías de forma particular, se limite a aquellas personas específicamente designadas para tal efecto en cada institución. Sus voceros frente a los medios masivos deben ser definidos de forma muy precisa por la alta dirección de la organización en conjunto con las áreas de comunicación de cada empresa, si las llegasen a tener.

La adopción de dicho criterio requiere el cumplimiento de algunas pautas de actuación por parte de los empleados frente a diversos casos posibles: Cualquier persona que, en nombre de un medio de comunicación, les solicite cualquier tipo de información u opinión como consecuencia de su vínculo con las empresas afiliadas, deberá ser remitida al área de comunicación. La participación en cualquier acto, como entrevista, ponencia, publicación de artículos, o situación similar, que pudiera llegar a implicar la difusión pública de informaciones de las empresas, sus negocios, y actividades, o la emisión de opiniones que pudieran llegar a ser atribuidas a las compañías, deberán contar con aprobación previa.

Adicionalmente, en el presente trabajo se propone que la realización de actividades profesionales distintas a la prestación de servicios a la ASOFIDUCIARIAS o las empresas afiliadas sea permitida siempre y cuando no suponga merma en la eficacia esperada en el desempeño de las funciones, no limiten la disponibilidad o flexibilidad horaria requerida, y no supongan el desarrollo de funciones o la prestación de servicios, de cualquier índole, para las empresas competidoras. La aceptación de funciones de administrador, asesor, consultor, o agente de empresas, que sean o puedan llegar a ser proveedoras de bienes y servicios, requerirá la autorización previa del área de recursos humanos. En síntesis, el desarrollo de cualquier actividad profesional ajena a la ASOFIDUCIARIAS o las empresas afiliadas, deberá ser formalmente comunicado al correspondiente Departamento de Recursos Humanos.

Como consecuencia de la especial relevancia de las funciones de la alta dirección en la ASOFIDUCIARIAS o las empresas afiliadas, las personas que las desempeñen deberán

centrar sus esfuerzos profesionales en el desarrollo de sus funciones exclusivamente con la ASOFIDUCIARIAS o con la empresa para la que trabaja, salvo si se tratara de actividades benéficas, de caridad, o de servicios sociales, siempre que no impliquen remuneración alguna; asuntos y negocios familiares, siempre que sean de naturaleza esporádica y no planteen ningún conflicto de interés con los negocios de la ASOFIDUCIARIAS o de sus empresas afiliadas, al igual que la enseñanza o la elaboración de contenidos orientados a la difusión de conocimiento.

2.6 Conclusiones

El instrumento fiduciario se ha convertido en una herramienta para generar confianza entre las partes. Su propia definición, en sus orígenes, es un acto de confianza desde el cual deriva su denominación y significación.

La fiducia, desde su historia en el derecho romano, inició como disposiciones o acuerdos mediante los cuales una persona transfería bienes a otro individuo de su entera confianza, para que los administrara y transfiriera a terceros o los restituyera posteriormente. No obstante, bajo esta modalidad se dependía de la buena fe de quién recibía los bienes, puesto que no existían mecanismos jurídicos para garantizar el objeto pretendido desde el inicio.

Finalmente, tomando como base la propuesta de visión y misión del Sector Fiduciario en Colombia, el presente trabajo propone la implementación de políticas de desarrollo sostenible para el mismo y cada una de las empresas, así como la aplicación de una serie de principios, y valores, definidos en el Código de Ética, de modo integral en la evolución de las actividades diarias de las empresas.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Para elaborar el análisis de conformidad con la metodología propuesta a través de las dimensiones es fundamental analizar el tamaño aproximado del negocio fiduciario en el área latinoamericana, su crecimiento, los países más relevantes en este sector, y la relación de activos administrados frente al PIB de la región, entre otros aspectos.

Con ocasión del XXIII Congreso Latinoamericano de Fideicomiso, realizado en República Dominicana en octubre de 2013, se conoció el tamaño del negocio fiduciario en activos administrados y el número de negocios vigentes en algunos países de la región, con cifras al cierre de 2012. Estos datos pueden observarse en la Tabla 3.

Tabla 3

Tamaño del Negocio Fiduciario en América Latina

País	Activos (millones US\$)	Negocios
Colombia	139,241	18,154
Panamá	14,055	57,181
Ecuador	7,150	ND
Perú	9,136	856
Uruguay	11,113	ND
Costa Rica	10,107	ND
Paraguay	491	363
Honduras	2,434	537
Guatemala	2,606	ND
Venezuela	30,752	ND
Total 2012	227,085	77,091

Nota. Tomado de “Estadísticas Fiduciarias de Latinoamérica: XXIII Congreso Latinoamericano de Fideicomiso [Presentación],” por S. Villegas de Osorio, 2013, p. 7. Recuperado de <http://www.felaban.com/colafi/Colafi%20Estadisticas%202012.pptx>

De acuerdo con el informe del Comité Latinoamericano de Fideicomiso (como se citó en Villegas de Osorio, 2013), el 80% de los activos administrados se concentra en tres países. Colombia lidera con algo más de 61% el total de activos de la región, seguido de Venezuela con 13%, y Panamá con 6%.

La evolución de los últimos años indica un negocio en crecimiento (ver Figura 8). En diciembre de 2012, los activos administrados bajo gestión presentaban un crecimiento de 27% respecto a 2011, pasando de US\$177 millones a US\$227 millones.

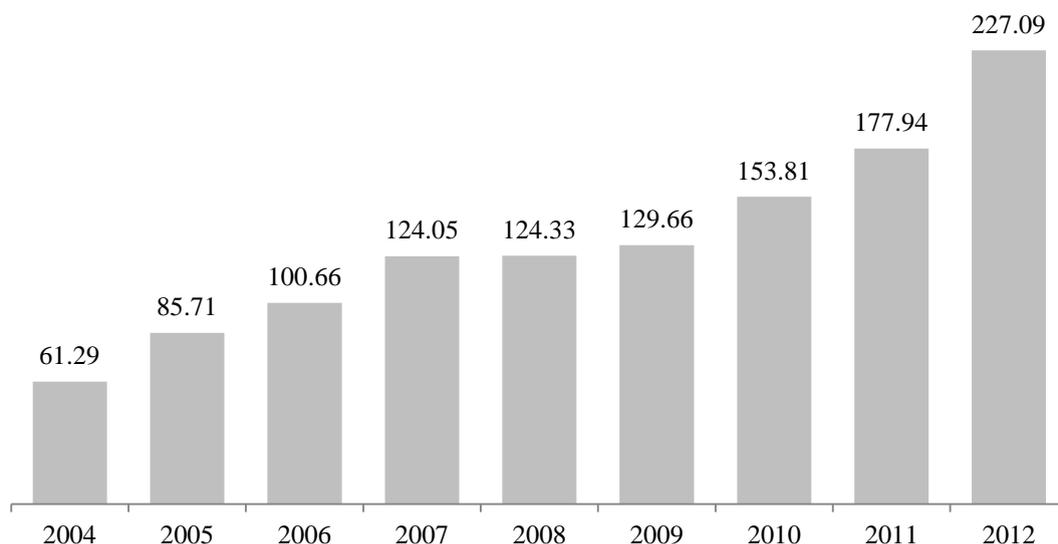


Figura 8. Evolución del negocio fiduciario en la región (en millones US\$). Tomado de “Estadísticas Fiduciarias de Latinoamérica: XXIII Congreso Latinoamericano de Fideicomiso [Presentación],” por S. Villegas de Osorio, 2013, p. 7. Recuperado de <http://www.felaban.com/colafi/Colafi%20Estadisticas%202012.pptx>

En diciembre de 2012, Latinoamérica presentaba una relación de activos sobre el PIB de 19%, 3% superior al indicador registrado en 2011 (ver Figura 9).

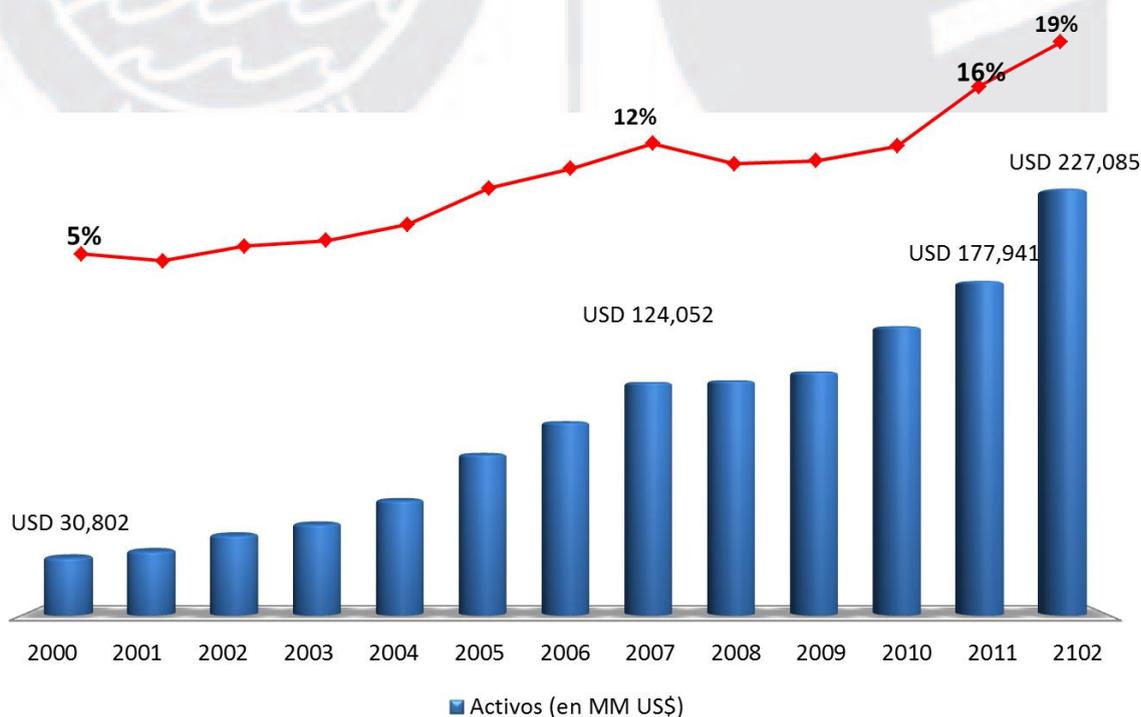


Figura 9. Relación de activos fiduciarios sobre el PIB en la región. Tomado de “Estadísticas Fiduciarias de Latinoamérica: XXIII Congreso Latinoamericano de Fideicomiso [Presentación],” por S. Villegas de Osorio, 2013, p. 9. Recuperado de <http://www.felaban.com/colafi/Colafi%20Estadisticas%202012.pptx>

En la Tabla 4 se observa que el promedio de los activos fideicomitados, como porcentaje del PIB, pasó de 15.61% en 2011 a 19.58% en 2012. Cinco países de la muestra estuvieron por encima del promedio de la región en este indicador.

Tabla 4

Tamaño del Negocio Fiduciario en América Latina (%)

País	2009	2010	2011	2012
Colombia	30.44	30.80	30.71	37.68
Ecuador	18.35	17.60	18.93	8.44
Panamá	40.60	33.50	39.86	38.77
Perú	11.18	14.24	1.14	4.43
Uruguay	1.89	5.54	18.61	21.27
Costa Rica	ND	20.25	20.59	22.40
Paraguay	ND	1.15	1.02	8.77
Venezuela	9.51	13.01	8.11	8.07
Guatemala	6.04	7.30	5.60	32.59
Honduras	16.28	ND	11.57	13.42
Argentina	0.65	10.40	ND	ND
Promedio	14.93	14.48	15.6	19.58

Nota. La información de Panamá corresponde a los datos reportados el año anterior. Tomado de “Estadísticas Fiduciarias de Latinoamérica: XXIII Congreso Latinoamericano de Fideicomiso [Presentación],” por S. Villegas de Osorio, 2013, p. 8. Recuperado de <http://www.felaban.com/colafi/Colafi%20Estadisticas%202012.pptx>

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

De acuerdo con Cárdenas (2010), desde el Plan de las Cuatro Estrategias del presidente Misael Pastrana Borrero, los gobiernos subsiguientes, frente a la escasez de recursos para actuar en todos los frentes, han elaborado planes de desarrollo que identifican actividades o sectores prioritarios para que se conviertan en motores de crecimiento, con la finalidad de arrastrar al conjunto de la economía hacia mayores niveles de desarrollo y bienestar. El presidente Juan Manuel Santos, reelegido por cuatro años (2014-2018) en junio de 2014, dio el nombre de locomotoras a estos motores de crecimiento, cuyo objetivo es crear nuevos empleos y disminuir la informalidad laboral, con el fin de reducir el desempleo por debajo del 9% al cierre de 2014, y del 6% a 2020.

Las locomotoras definidas por este gobierno en su primer cuatrienio fueron los sectores: infraestructura, agricultura, vivienda, innovación, y minería. A través de esta estrategia, el gobierno nacional propuso su *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014*, pretendiendo que estas locomotoras arrastraran otros *vagones*, dando como resultado un crecimiento significativo de la producción de bienes, servicios y, por consiguiente, del empleo, especialmente en los sectores de comercio, salud, educación, recreación y turismo, bancos, cooperativas, telecomunicaciones, y transporte.

Entre las cinco locomotoras escogidas, figuran infraestructura y minería especialmente, las que están en deuda. Por ello, se vislumbra un panorama de dinamismo para los próximos años en dichos sectores, con lo cual se ratifica que las perspectivas de la economía son favorables. Para la locomotora de infraestructura (ver Figura 10), y dada la entrada en vigencia de varios tratados de libre comercio, Colombia tiene una de las iniciativas públicas más importantes del país para el mejoramiento y construcción de 8,170 km de vías, estimadas en US\$24.4 billones (ver Figura 9). Asimismo, el Gobierno tiene como objetivo aumentar la capacidad portuaria en un 70% a través de la ampliación de los puertos ya existentes, la construcción de puertos de servicio público, y el dragado de los canales de acceso (Andrade, s.f.).

Luego de analizar de modo integral el planeamiento estratégico del Gobierno, que tiene un impacto en el desarrollo de los intereses nacionales respecto a la globalidad y el Sector Fiduciario en Colombia, y en concordancia con lo teorizado por D'Alessio (2008), se elabora el análisis tridimensional de las naciones. El autor refiere el análisis externo de la propuesta estratégica sobre algunos aspectos planteados por Hartmann (1983) desde la reflexión nacional. Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar son los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales.

A partir del análisis de estas dimensiones, se construye el análisis con relación al interés del país frente al Sector Fiduciario en Colombia, su impacto, y su contribución en el desarrollo y crecimiento de la nación. Para el caso del Sector Fiduciario en Colombia, se requiere el estudio de las variables que incidan en su crecimiento y desarrollo, de tal manera que se diseñen eficazmente medidas competitivas para enfrentar las amenazas propias del Sector. Para ello, se elabora la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), que puede observarse en la Tabla 5, en la cual se cruzan los aspectos de interés nacional frente a la intensidad de interés en relación a los países de la región y otros de importancia global, especialmente en el negocio de *asset management* o fondos de inversión colectiva (FIC).

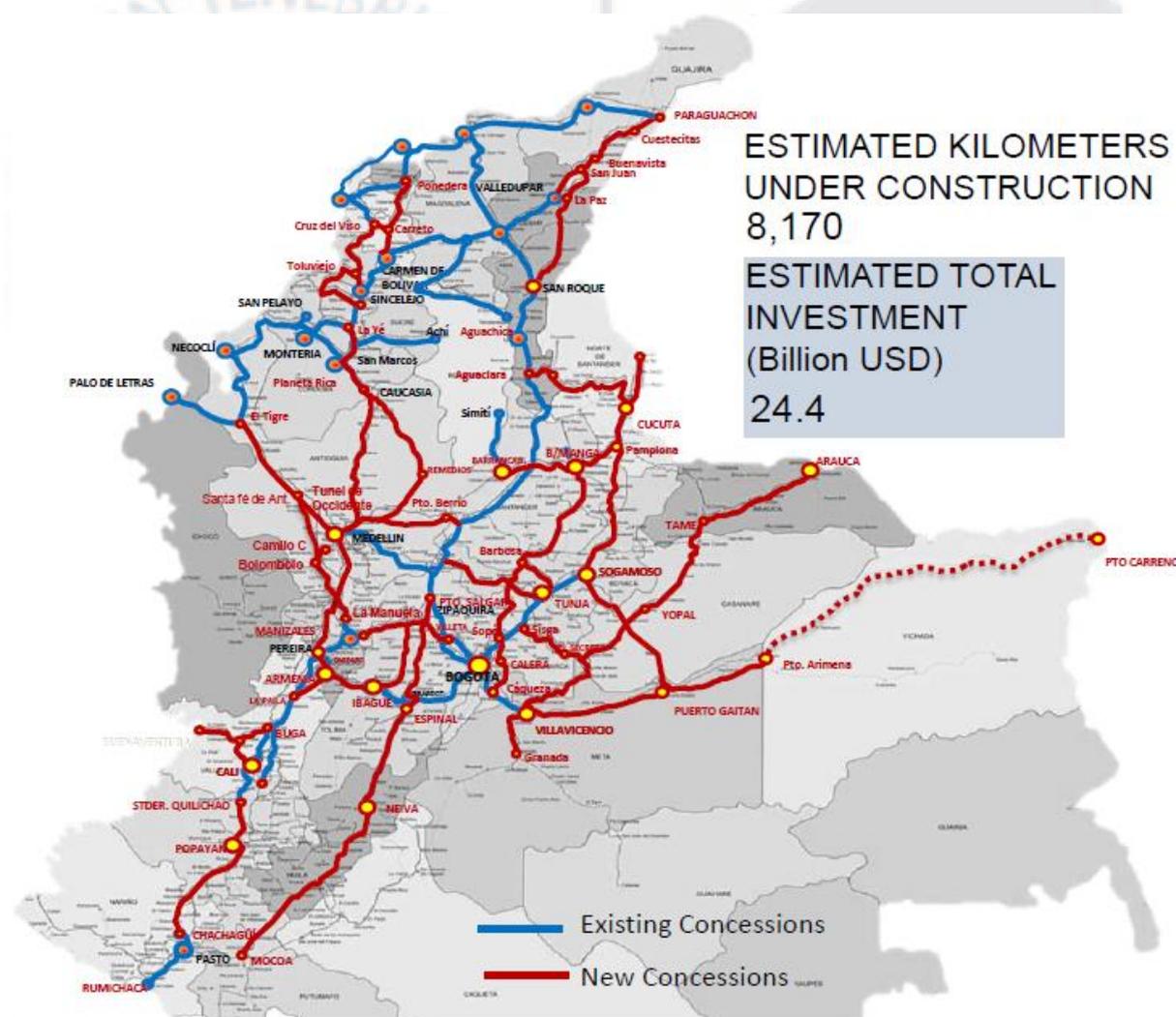


Figura 10. Mapa de la infraestructura colombiana en desarrollo y proyectada. Tomado de “Cuarta Generación (4G) de Concesiones Viales en Colombia [Presentación]” por L. F. Andrade, s.f., p. 12. Recuperado de http://www.ani.gov.co/sites/default/files/cuarta_generacion_de_concesiones_luis_fernando_andrade_moreno.pdf

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad de interés		
	Vitales (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periféricos (Molesto)
Democracia y estado de derecho	*México, *Brasil, *Perú y *Chile	*Europa	**Venezuela **Argentina
Estabilidad y crecimiento económico	*México, *Brasil, *Perú, *Chile y ** Venezuela		**Argentina
Desarrollo infraestructura	*México y *Brasil		
Transparencia y anticorrupción	*Europa	**Venezuela **Argentina	
Inversión extranjera	*México, *Brasil, y *Canadá	*Perú y *Venezuela	*Argentina
Tratados de libre comercio	*EE.UU. y *UE	*CAN, *MERCOSUR, *Chile, *México, *Corea y otros	
Paz y seguridad	**Venezuela **Argentina		

Nota. * Intereses comunes, ** Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales (D'Alessio, 2013). Hartmann (1983) estableció siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional, es decir, lo demográfico; (b) el tamaño y la forma del territorio, es decir, lo geográfico; (c) el material estratégico, es decir, lo económico; (d) su desarrollo tecnológico; (e) la experiencia pasada, es decir, lo histórico, lo psicológico, y lo sociológico; (f) la forma de gobierno, es decir, lo organizacional y administrativo; y (g) las fuerzas armadas, es decir, lo militar.

Demográfico. El último censo de la población colombiana fue realizado en 2005 y determinó que el total de población del país ascendía a 41'468,384 habitantes. El mismo estudio realizó una proyección, a 2010, de aproximadamente 45'508,205 habitantes, cuyo 75% aproximado corresponde a los residentes en zona urbana (ver Tabla 6).

Tabla 6

Censo Poblacional Colombiano 2005 y Estimación 2010

Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	Proyección Población 2010
10'390,207	10'570,899	41'468,384	45'508,205

Nota. Adaptado de “Censo General 2005: Perfil Colombia [Boletín],” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010, p. 1. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

La diferencia de porcentaje de hombres y mujeres es mínima, las mujeres son el 51% de la población (ver Figura 11).

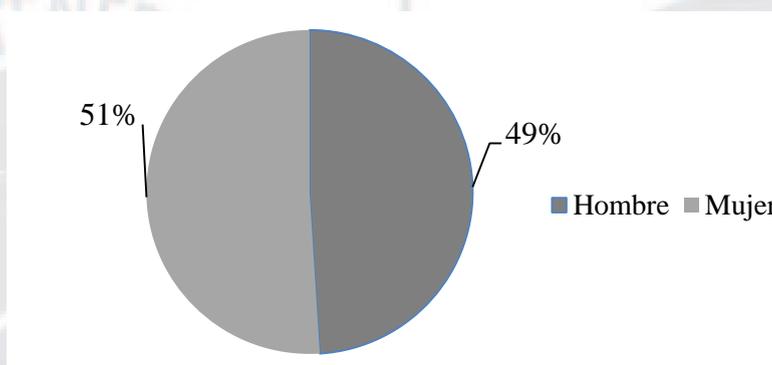


Figura 11. Distribución población colombiana por sexo.

Adaptado de “Censo General 2005: Perfil Colombia [Boletín],” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010, p. 2. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

Con cifras calculadas a 2014, se estima que Colombia es el 24º país más poblado del mundo y tiene la segunda población hispanoparlante más numerosa (ver Figura 12).

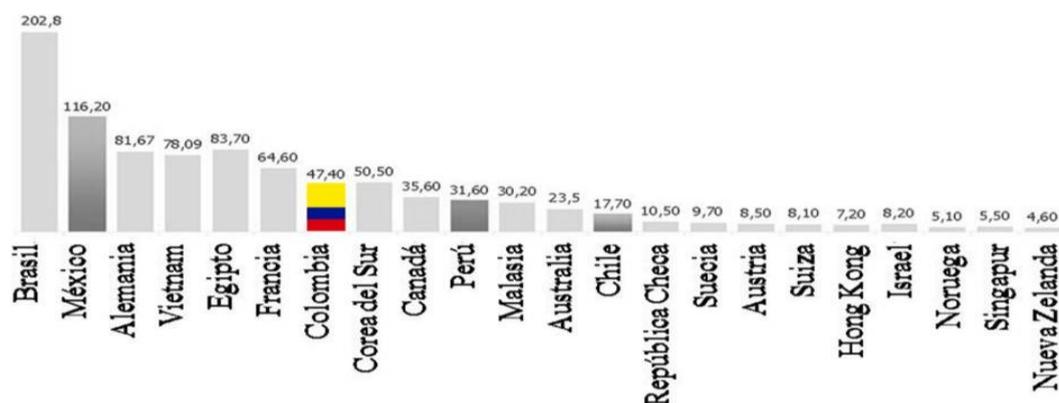


Figura 12. Población estimada 2014.

Tomado de “Colombia: Un Aliado Estratégico para Empresarios Internacionales [Presentación],” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones [PROEXPORT Colombia], 2014a, p. 11. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Presentacin_Colombia.pdf

En la Figura 13, se puede apreciar que la mayoría de la población colombiana es relativamente joven, pues la base de la pirámide está concentrada en hombres y mujeres menores de 30 años.

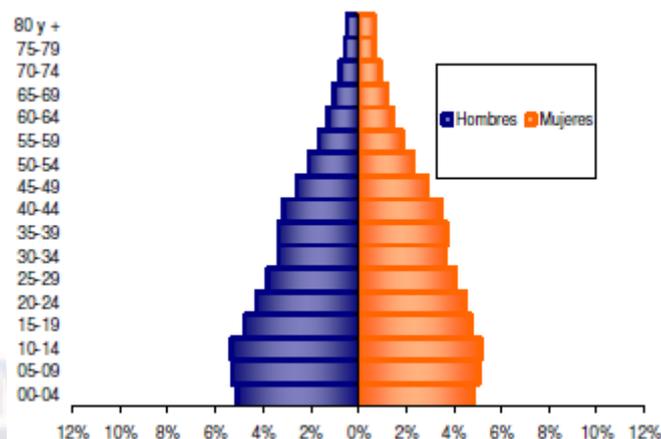


Figura 13. Estructura poblacional por sexo y grupos de edad
Adaptado de “Censo General 2005: Perfil Colombia [Boletín],” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010, p. 2. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

El 93% de la población cuenta con luz eléctrica, el 83% con servicio de acueducto y tan solo el 40% con gas natural, según se puede ver Figura 14.

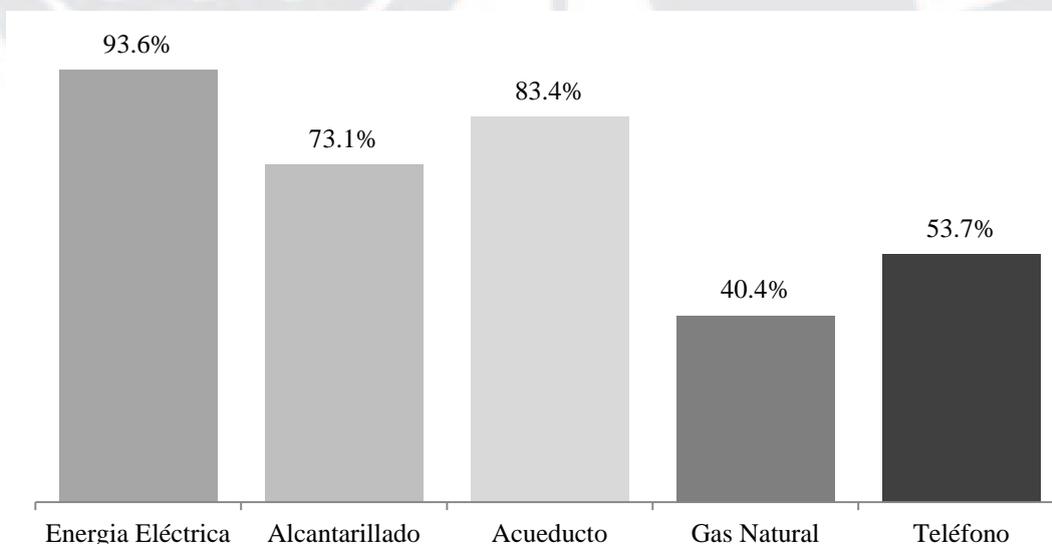


Figura 14. Servicios públicos de la vivienda en Colombia
Adaptado de “Censo General 2005: Perfil Colombia [Boletín],” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010, p. 1. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

Aproximadamente en el 67% de los hogares en Colombia viven 4 o menos personas (ver Figura 15).

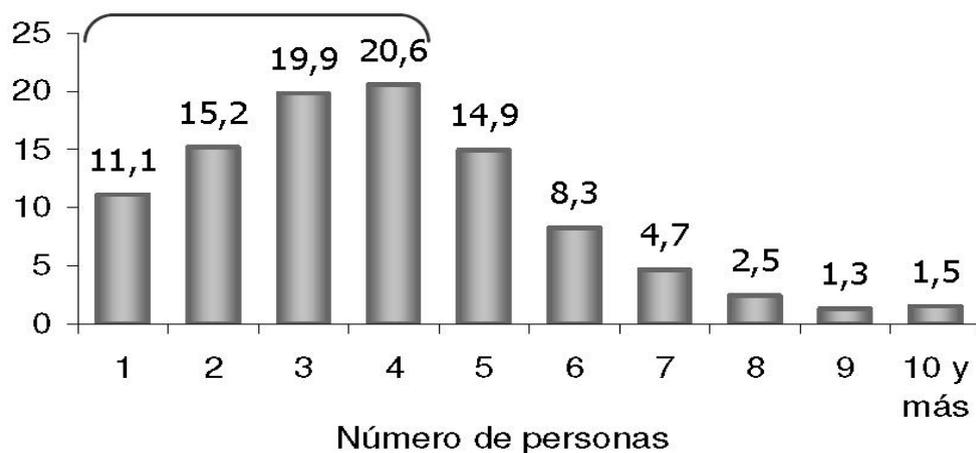


Figura 15. Hogares según número de personas
Adaptado de “Censo General 2005: Perfil Colombia [Boletín],” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010, p. 2. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

En la Figura 16, se aprecia que el 21% de la población no se ha casado pero lleva viviendo en pareja más de dos años y cerca del 45% de la población es soltera.

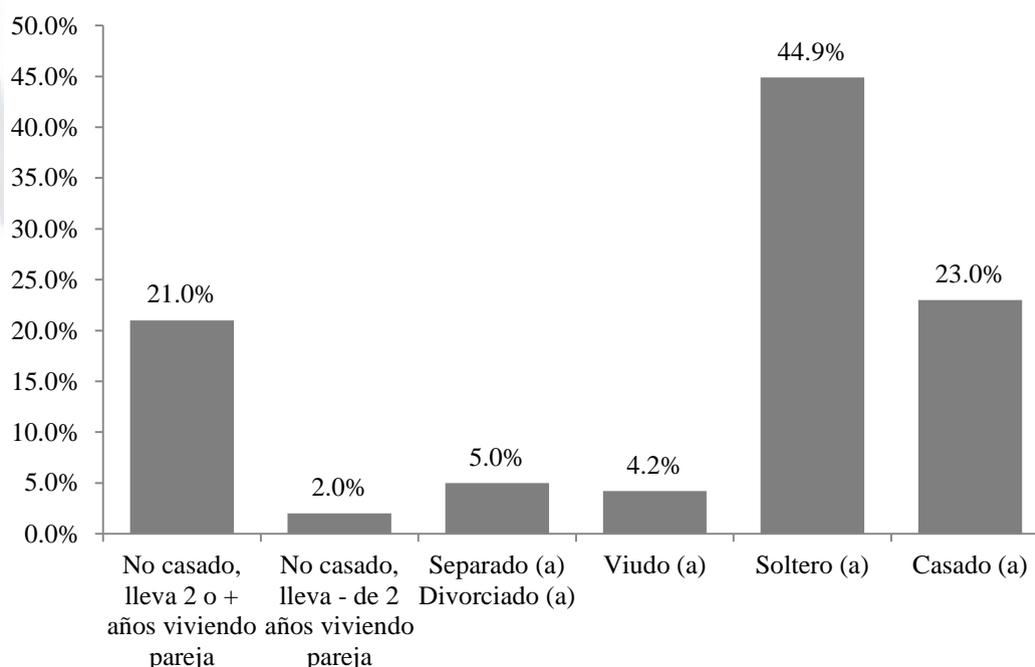


Figura 16. Estado conyugal de la población hogares colombiana.
Adaptado de “Censo General 2005: Perfil Colombia [Boletín],” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010, p. 3. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

En el ámbito educativo, el 37% de la población residente en Colombia ha alcanzado el nivel de educación básica primaria (ver Figura 17); el 31%, educación secundaria; y el 11.9% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 10.2%.

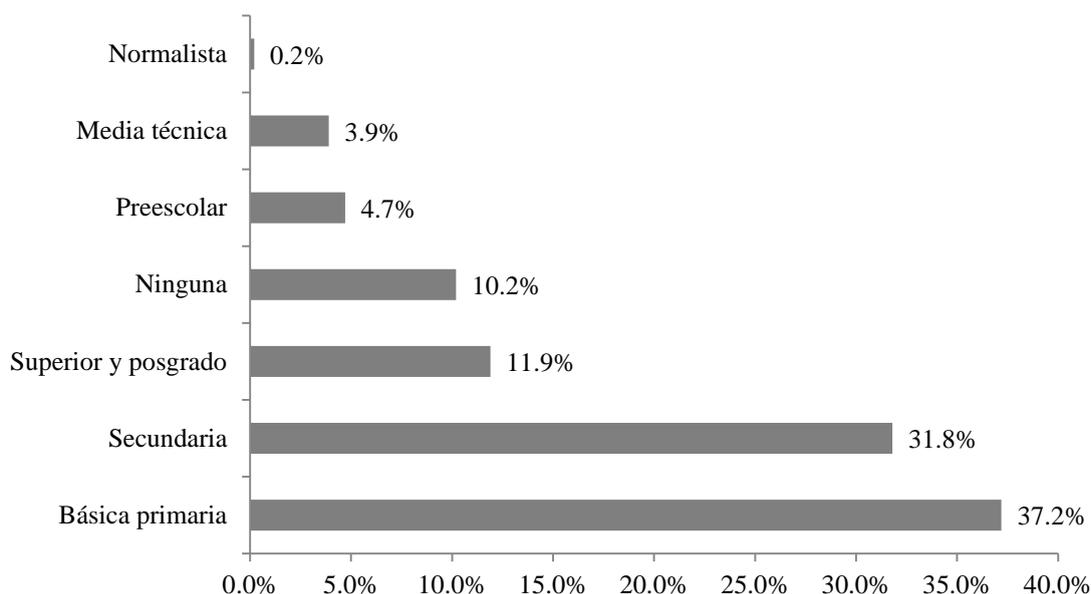


Figura 17. Nivel educativo colombiano.

Adaptado de “Censo General 2005: Perfil Colombia [Boletín],” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010, p. 3. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

Geográfico. Debido a su ubicación geográfica, Colombia es un país privilegiado. En Latinoamérica, es el único país de Suramérica con acceso a los dos océanos, Pacífico y Atlántico. Asimismo, por estar en el extremo norte de América del Sur tiene una ubicación preferencial para el intercambio con el resto de las Américas. Colombia tiene un área de 1'141,000 km² (PROEXPORT Colombia, 2014a) y cuenta con 3,203 km de costas que comprenden 1,760 km en el litoral Caribe y 1,448 km en el Pacífico. Tiene un clima tropical a lo largo de las costas y llanos orientales, mientras que en la zona central, se encuentra un clima más frío a medida que la altura sobre el nivel del mar aumenta. En Cundinamarca, donde está ubicada Bogotá, su capital, el piso térmico predominante es el frío, con temperaturas entre 12 y 18 grados centígrados. Su altitud sobre el nivel del mar es de 2,600 m. Colombia es el segundo país con mayor biodiversidad del mundo. Es considerado uno de los 12 países megadiversos del planeta (PROEXPORT Colombia, 2014a). El 55% de la población está por debajo de los 30 años y posee siete áreas metropolitanas con más de un millón de personas. Colombia presenta una localización competitiva con fácil acceso a los mercados mundiales (ver Figura 18).

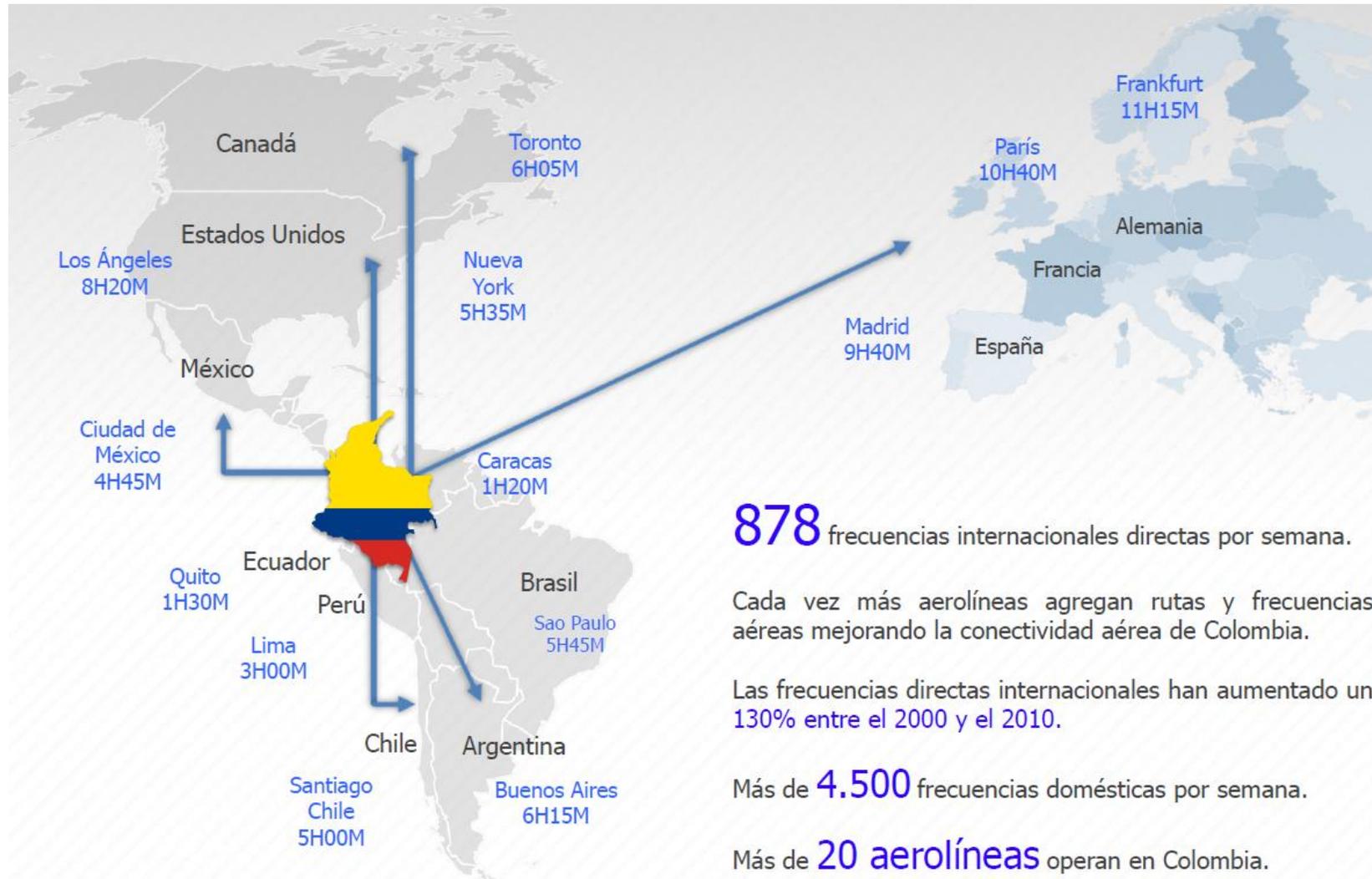


Figura 18. Colombia y su localización competitiva

Tomado de “Colombia: Un Aliado Estratégico para Empresarios Internacionales [Presentación],” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT Colombia), 2014a, p. 10. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Presentacin_Colombia.pdf

De acuerdo con PROEXPORT Colombia (2014a), Colombia tiene 878 frecuencias internacionales de transporte aéreo directas por semana. Cada vez más aerolíneas agregan rutas y frecuencias mejorando la conectividad del país. Las frecuencias directas internacionales han aumentado un 130% entre 2000 y 2010. Existen también más de 4,500 frecuencias domésticas por semana y a 2014 operan más de 20 aerolíneas.

Económico. El PIB de Colombia ha mostrado evolución positiva, con crecimiento sostenido por más de diez años. En la Figura 19 se puede apreciar el comportamiento del PIB desde 2002 y su proyección a 2018, así como la tasa de desempleo y la de inflación. En resumen, Colombia presenta estabilidad macroeconómica y dinámico desempeño económico de largo plazo.



Figura 19. PIB, inflación, y tasa de desempleo 2002-2018 p (%).

p: proyectado; e: estimado. Tomado de “Colombia: Un Aliado Estratégico para Empresarios Internacionales [Presentación],” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT Colombia), 2014a, p. 15. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Presentacin_Colombia.pdf

Los tratados de libre comercio que Colombia ha desarrollado han contribuido al crecimiento y perspectivas futuras de desarrollo del país (ver Figura 20).

Colombia es el país con mayor fortaleza en términos de protección al inversionista en la región y el sexto en el mundo, como puede apreciarse en la Figura 21.



Figura 20. Tratados de libre comercio de Colombia

Tomado de “Colombia: Un Aliado Estratégico para Empresarios Internacionales [Presentación],” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT Colombia), 2014a, p. 25. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Presentacin_Colombia.pdf



Figura 21. Índice de protección al inversionista-*Doing Business-2014*. Tomado de “Colombia: Un Aliado Estratégico para Empresarios Internacionales [Presentación],” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT Colombia), 2014a, p. 11. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Presentacin_Colombia.pdf

En 2013 Colombia alcanzó flujos de inversión extranjera directa (IED) casi siete veces más altos que los de hace 10 años, como puede verse en la Figura 22.



Figura 22. Inversión extranjera directa (IED). Tomado de “Colombia: Un Aliado Estratégico para Empresarios Internacionales [Presentación],” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT Colombia), 2014a, p. 29. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Presentacin_Colombia.pdf

Otro de los indicadores de desarrollo importantes de un país se mide con el número de visitantes extranjeros. Colombia es cada vez más atractivo para los viajeros (ver Figura 23).



Figura 23. Viajeros extranjeros en Colombia.

Tomado de “Colombia: Un Aliado Estratégico para Empresarios Internacionales [Presentación],” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT Colombia), 2014a, p. 32. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Presentacin_Colombia.pdf

Tecnológico científico. En materia de ciencia y tecnología entre 2000 y 2010, Colombia logró respecto a la inversión en investigación y desarrollo (I + D) promedio con relación al PIB, un indicador de 0.18%. Esta cifra resulta baja comparada con la de Chile (0.44%) y Argentina (0.61%), y economías desarrolladas tales como EE.UU. (2.89%) y Corea (3.74%). En la Figura 24 se muestra un comparativo de este indicador entre 10 países de interés para Colombia (Gómez & Mitchel, 2014).

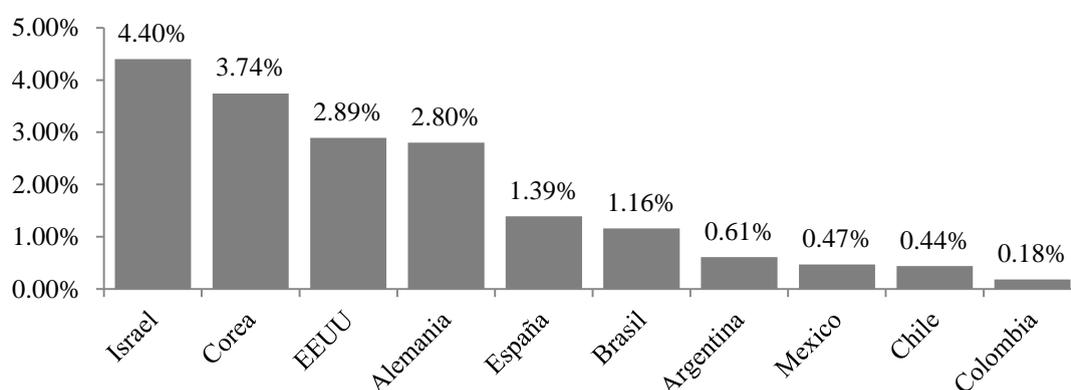


Figura 24. Comparativo de inversión en actividades de ciencia y tecnología respecto al PIB. Tomado de “Innovación y Emprendimiento en Colombia: Balance, Perspectivas, y Recomendaciones de Política, 2014-2018,” por H. J. Gómez y D. Mitchel, 2014. *Cuadernos de Fedesarrollo*, 2014, p. 15. Recuperado de http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad50.pdf

Histórico psicológico sociológico. Las democracias de la región han sido frágiles y la ciudadanía no está todavía acostumbrada a ejercer su fuerza en las decisiones de los países. Sin embargo, en Latinoamérica se vive una nueva historia, puesto que desde hace aproximadamente más de 2 décadas, se han dado sostenimientos hacia la democracia en toda la región, con excepción de Colombia, donde subsisten aún movimientos guerrilleros, en el resto de Latinoamérica estos grupos casi han desaparecido. Sendero Luminoso en Perú, los Montoneros en Argentina, las guerrillas castristas del Che Guevara en Bolivia son ahora solo recuerdos ingratos. Eso incluye el último movimiento mexicano de los llamados *zapatistas*.

Con excepción de Cuba y Venezuela, Latinoamérica está gobernada por regímenes elegidos y mantenidos democráticamente, y son reconocidos con este mismo carácter por la comunidad internacional. Pueden catalogarse de izquierda, de centro o de derecha, pero todos ellos respetan las normas de la democracia. Sin embargo, sorprende ver que algunos presidentes llegaron al poder después de luchas políticas sustentadas en pensamientos de izquierda radical. Es el caso de Luiz Inácio Da Silva, en Brasil; Fernando Lugo, en Paraguay; Tabaré Vázquez, en Uruguay, y Ollanta Humala, en Perú, quienes asumieron después posiciones mucho más moderadas que les han permitido gobernar con el apoyo de la mayoría de la población.

Colombia tiene un pasado violento debido a las influencias negativas del narcotráfico y la guerrilla. El país lleva más de cuatro décadas de conflicto con grupos insurgentes, principalmente con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Ejército de Liberación Nacional (ELN), organizaciones que fueron fuertemente combatidas y golpeadas en los dos periodos de gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez (2002-2010), en busca de recuperar el control del 100% del territorio nacional. Esta iniciativa tuvo un impacto positivo en la disposición de la población de volver al campo y frenar parcialmente

el fenómeno de los desplazados por la violencia, explicado en el abandono del campo por parte de grupos campesinos que se desplazaron de forma masiva a las ciudades.

El actual gobierno, que encabeza el reelecto Juan Manuel Santos, ganó una contienda electoral intensa con una promesa de paz a través de la negociación con los dos grupos guerrilleros ya mencionados. Se está desarrollando en Cuba una mesa de trabajo y diálogo con las FARC para la negociación del fin del conflicto armado en Colombia. Por otra parte, el pasado violento generado por el narcotráfico, especialmente en la década de los noventa, impactó negativamente la imagen del país creando dificultades para la internacionalización, siendo aún un referente que no corresponde a la actualidad. Con la guerrilla y el narcotráfico disminuidos, se ha logrado reducir la percepción de inseguridad y el crecimiento de la IED desde 2000, cuyas estadísticas se muestran en la Figura 25.

Organizacional administrativo. Para el desarrollo de este elemento en el planeamiento estratégico, se debe retomar la base de la definición de concepto de fiducia visto en el Capítulo I, el cual se resume en fe y confianza. En ese sentido, y para lograr un estricto análisis organizacional y administrativo, se realiza una observación del indicador de percepción de corrupción (i.e., *corruption perception index* [índice de percepción de corrupción], metodología del organismo Transparencia Internacional [TI]), medición en la que Colombia ocupa el lugar 94 entre 177 países (ver Figura 26), con una evaluación de 3.4 sobre 10. La interpretación de esta escala indica que mientras más bajo es el resultado numérico, más alta es la percepción de corrupción en un país. Los países con la mejores resultados son Dinamarca, Nueva Zelanda, y Finlandia; mientras que los países con la más alta percepción son Somalia, Corea del Norte, y Afganistán, (TI, 2013). Los países de Latinoamérica mejor ubicados en esta clasificación son Uruguay y Chile, que ocupan el puesto 9 y 22, respectivamente. Los de mayor percepción de corrupción en la región son Haití, Venezuela, y Paraguay, en los puestos 163, 160, y 150, respectivamente.

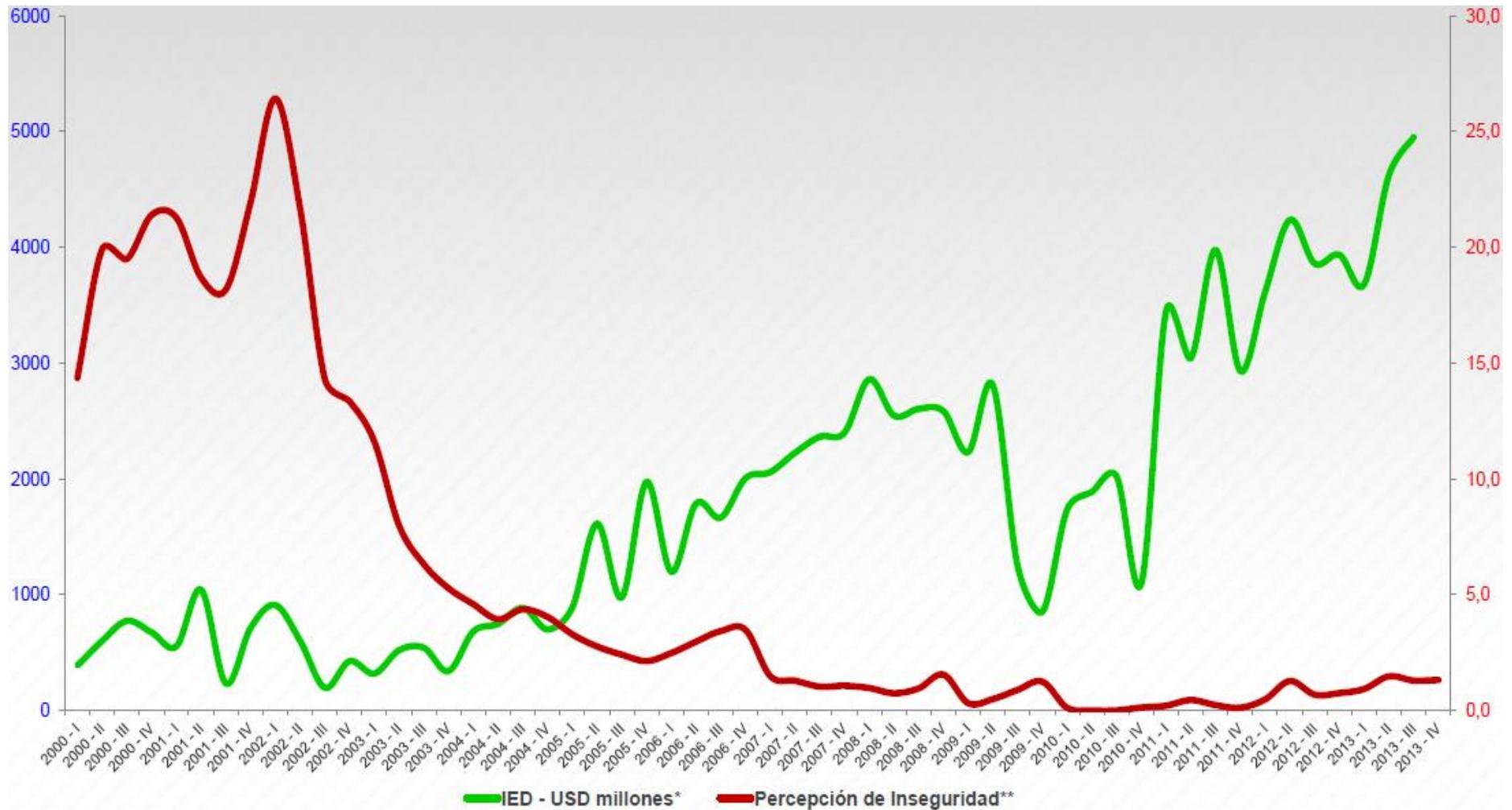


Figura 25. Inversión Extranjera Directa (IED) versus percepción de inseguridad en Colombia.

* No incluye el monto de IED registrado por la compra de Bavaria por parte de SabMiller (US\$4,800 millones). ** Percepción de la inseguridad como un factor relevante que afecta el crecimiento industrial en el país. Encuesta industrial mensual – ANDI. Tomado de “Colombia: Un Aliado Estratégico para Empresarios Internacionales [Presentación],” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT Colombia), 2014a, p. 18. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Presentacin_Colombia.pdf

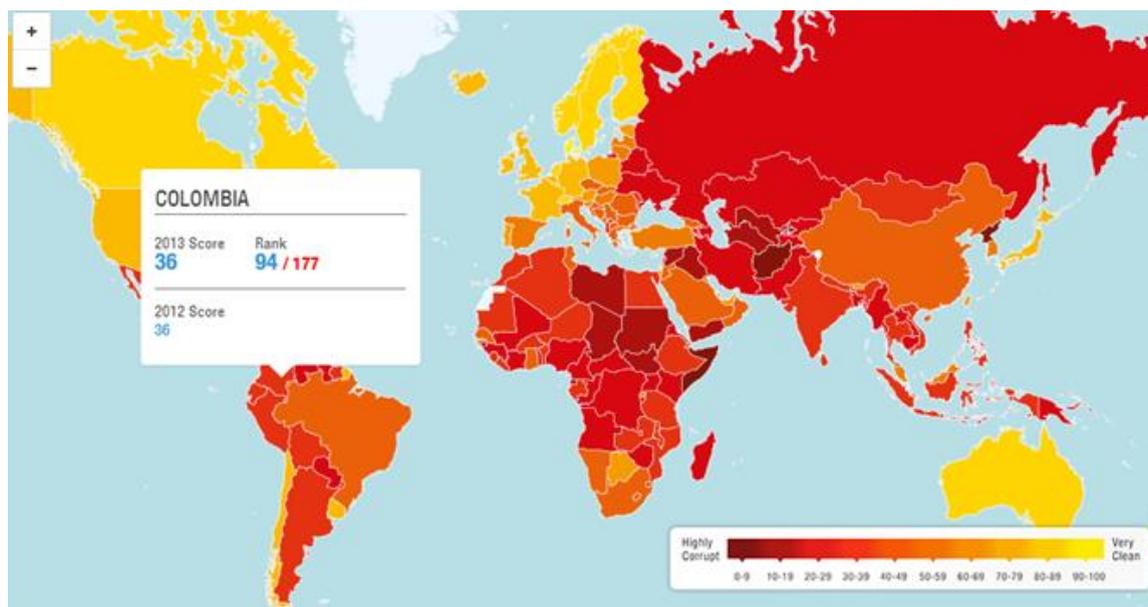


Figura 26. Corruption perceptions index 2013. Tomado de “Corruption Perceptions Index 2013 [Índice de Percepción de Corrupción 2013; Mapa Interactivo en Línea],” por Transparencia Internacional (TI), 2014. Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2013/results>

Militar. De acuerdo con los estudios realizados por el Banco Mundial (BM), Colombia se ubica como el país de la región con más alto gasto militar en relación con el PIB. El promedio en gasto militar como porcentaje del PIB en los años 2000 a 2012 fue 3.4% (ver Tabla 7), mientras en la región llega a solo 1.3%. El gasto militar en Colombia es también superior al promedio del mundo, que corresponde a 2.4% (BM, 2014a).

Tabla 7

Gasto Militar Como % del PIB 2000-2012

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prom.
Colombia	3.0	3.3	3.4	3.5	3.5	3.4	3.3	3.3	3.7	3.9	3.6	3.1	3.3	3.4
Ecuador	1.5	1.6	1.8	2.3	1.9	2.3	2.0	2.6	2.7	3.1	3.1	3.2	2.8	2.4
Chile	2.7	2.6	2.5	2.3	2.5	2.4	2.4	2.3	2.5	2.2	2.2	2.2	2.0	2.4
Uruguay	2.5	2.5	2.5	2.3	2.1	2.1	2.1	1.8	2.0	2.2	2.0	1.9	1.9	2.1
China	1.9	2.1	2.2	2.1	2.1	2.0	2.1	2.1	2.0	2.2	2.1	2.0	2.0	2.1
Bolivia	2.1	2.3	2.0	2.2	1.9	1.8	1.6	1.7	2.0	2.0	1.7	1.5	1.5	1.9
Brasil	1.8	2.0	1.9	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.5	1.5	1.6
Perú	1.8	1.7	1.5	1.4	1.4	1.5	1.3	1.2	1.1	1.3	1.2	1.1	1.3	1.4
Venezuela	1.5	1.6	1.2	1.2	1.3	1.4	1.6	1.3	1.4	1.2	0.9	0.8	1.1	1.3
Paraguay	1.4	1.2	1.1	1.0	1.1	0.9	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.2	1.7	1.1
España	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.0	1.2	1.2	1.2	1.2	1.1	1.0	0.9	1.1
Argentina	1.1	1.2	1.1	1.1	1.0	0.9	0.9	0.9	0.8	1.0	0.9	0.9	0.9	1.0
Nicaragua	0.6	0.5	0.7	0.7	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6
México	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4	0.5	0.6	0.6	0.6	0.5
América Latina y el Caribe	1.2	1.3	1.2	1.2	1.1	1.2	1.2	1.2	1.3	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3
Mundo	2.2	2.3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.7	2.6	2.5	2.4	2.4

Nota. Adaptado de “Gasto Militar (% del PIB),” por el Banco Mundial (BM), 2014a. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS/countries>

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior y constituyen lo que debe hacer un sector para alcanzar sus objetivos. De acuerdo con D'Alessio (2008), los principios cardinales permiten entender el comportamiento observado y se enuncian como: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. El Sector Fiduciario en Colombia tiene la responsabilidad del negocio fiduciario de administración, o fiducia estructurada, y actúa como gestor en el negocio de *asset management* [gestión de activos]. En su ejercicio, se ve influenciado especialmente por (a) la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC); (b) la Contraloría General de la República, en la administración de los recursos públicos; (c) las revisorías fiscales; (d) los desarrolladores de tecnología; y (e) la situación de la economía en los contextos global, regional, y local.

Lazos pasados y presentes. El pasado colombiano, en relación con el sector fiduciario y en general con el sector financiero, ha llevado al regulador a ser más exigente con las sociedades administradoras en tres grandes aspectos: (a) la regulación con respecto a estándares internacionales; (b) mayor responsabilidad a los representantes legales, en calidad de administradores; y (c) la profesionalización del sector. Los escándalos sobre la manipulación de los mercados de valores, así como la utilización del instrumento fiduciario para desfalcar recursos públicos han llevado al regulador a tomar medidas principalmente en relación con los tres aspectos mencionados.

Contrabalance de intereses. El Sector Fiduciario en Colombia atraviesa por uno de los momentos más importantes de su historia con relación al riesgo de la administración y responsabilidad fiduciaria, así como las comisiones que los negocios están dejando al sector. Por lo tanto, si todo lo que ofrece un sector es igual, este estará condenado a bajar precios. De

acuerdo con el informe anual 2013 de la ASOFIDUCIARIAS, los ingresos del sector fiduciario a diciembre de 2013 subieron 3% con respecto del año anterior. Sin embargo, los gastos en mismo periodo de tiempo aumentaron más del 9%, llevando a una disminución en la utilidad de 11%. Asimismo, mientras el ROE del sector financiero al cierre de 2012 disminuyó 210 puntos básicos, el sector fiduciario cayó 420 puntos básicos (ASOFIDUCIARIAS, 2014a).

El cliente del negocio fiduciario cada día es más exigente en cuanto a la calidad y servicio, pero las comisiones son menores cada día y los riesgos, especialmente en la administración de recursos públicos, son mayores.

Conservación de los enemigos. A los enemigos es preferible ganarlos que perderlos (D'Alessio, 2013). Según el rubro de trabajo, para las fiduciarias en Colombia los enemigos serían especialmente los negocios de *asset management* o fondos de inversión colectiva. El Sector Fiduciario en Colombia agrupa a 27 sociedades fiduciarias, además de las firmas comisionistas de bolsa, las sociedades administradoras de inversión (SAI), los bancos a través de los productos normales del pasivo (i.e., cuentas de ahorro, cuentas corrientes, y certificados a término), los fondos extranjeros con representación en Colombia, las cooperativas de ahorro y crédito, los fondos pensionales a través de los fondos voluntarios de pensiones, entre otros.

Con lo anterior, se evidencia que es un sector con alto nivel de competencia, por lo que para crecer y desarrollarse, debe lograr constante dinamismo en la generación de estrategias, innovación, y desarrollo, y contar con personal calificado, entre otros aspectos de interés.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Fiduciario en Colombia

La evaluación externa como parte del planeamiento estratégico para el Sector Fiduciario en Colombia de manera metódica y rigurosa a través del análisis tridimensional

de las naciones, la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), el potencial nacional, y los principios cardinales, permite comprender el entorno del negocio y facilita el planteamiento de una serie de cuestionamientos sobre el modelo del negocio fiduciario en Colombia.

El negocio fiduciario está inmerso transversalmente en el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno y en los Planes Departamentales de Desarrollo de las regiones, toda vez que la mayoría de los proyectos de desarrollo se instrumentan a través de un vehículo fiduciario (e.g., las alianzas público privadas (APP), los contratos plan, y los planes departamentales de agua [PDA]). Definir los objetivos de interés nacional para el sector en la Matriz de Intereses Nacionales y ubicarlos por su intensidad de interés, permite visualizar y contextualizar el impacto del negocio fiduciario frente a dichos objetivos.

El resultado de la estabilidad y el crecimiento económico es la consecuencia de mejoras en variables como la seguridad; el funcionamiento como un modelo de gobierno democrático; la generación de un marco de actuación en beneficio de la transparencia de la contratación estatal, denominada Estatuto Anticorrupción, y proyectos para infraestructura superior a US\$25 billones con el objetivo de poner al país a la par con los de la región. Este conjunto de aspectos han generado interés por las inversiones en Colombia, lo que resulta favorable para el desarrollo del país, que además posee la mayor fortaleza en cuanto a protección al inversionista en la región. También se debe considerar que en 2013 Colombia alcanzó flujos de IED casi siete veces más altos que los de hace 10 años (PROEXPORT Colombia, 2014b).

Para el Sector Fiduciario en Colombia, la estabilidad y el crecimiento económico, así como los otros objetivos definidos en la Matriz de Intereses Nacionales, son indispensables en su crecimiento y desarrollo.

De los siete elementos del potencial nacional, dos de ellos deberán ser los prioritarios. El primero es el tecnológico-científico, pues el Sector tiene alta dependencia de este factor.

En el Sector Fiduciario en Colombia, un tercero o fideicomitente encomienda la administración de unos bienes a los que se le debe llevar contabilidad, de conformidad con la normatividad vigente (Ley 45 de 1990), que es independiente de los demás negocios. Al 31 de diciembre de 2013, el sector tenía bajo administración más de 21,000 negocios fiduciarios, por lo tanto, se podría decir que son veintiún mil empresas que se administran (ASOFIDUCIARIAS, 2014a).

El segundo elemento de mayor interés es lo económico, pues todo lo relacionado con el crecimiento y profundización del sector fiduciario lleva implícito el crecimiento económico de otros sectores y perspectivas positivas que permiten el desarrollo de los demás sectores.

Finalmente, en los principios cardinales, y dada la importancia del principio de los lazos pasados y presentes para el Sector, se debe fijar la atención en tres grandes aspectos, en razón de las medidas que ha tomado el regulador: (a) regulación a estándares internacionales; (b) mayor responsabilidad a los representantes legales, en calidad de administradores; y (c) profesionalización de la industria.

3.2 Análisis Competitivo de Colombia

El modelo de Porter, que define los determinantes de las ventajas competitivas en las naciones, se utilizará para realizar el análisis de competitividad del país. Los determinantes se encuentran compuestos por los aspectos de: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2008).

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores son la situación de la nación en cuanto a las condiciones de producción, tales como la mano de obra especializada, la infraestructura, los recursos naturales, y el capital necesario para competir en determinado sector (Porter, 2009), los cuales podrían ser transformados en ventajas competitivas. Colombia tiene una población total de 47'438,079 de

habitantes. El 55% de los colombianos tiene menos de 30 años de edad y en el territorio existen siete grandes ciudades con más de un millón de personas (PROEXPORT Colombia, 2014a).

La tendencia de la tasa de participación laboral es un indicador del cambio de la capacidad productiva de la economía, y a corto y mediano plazo refleja la situación del mercado laboral junto con las tasas de ocupación o desempleo (Juhn & Potter 2006). Durante las últimas cuatro décadas, los cambios en la tasa de ocupación en Colombia han sido asociados con variaciones demográficas, culturales, y económicas importantes. Con el paso del tiempo, la participación laboral en Colombia ha aumentado influenciada principalmente por el crecimiento paulatino de la participación femenina. Según Ribero y Meza (1997), la participación laboral femenina en las siete ciudades principales se incrementó de 19% a 39% entre 1950 y 1985. De igual manera, en las 10 grandes ciudades (i.e., Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Pereira, Manizales, Ibagué, y Neiva), la participación de las mujeres entre los 18 y 65 años de edad se incrementó de 47% en 1984 a 65% en 2006 (Amador, Bernal, & Peña, 2013).

A finales de la década de 1990, la economía colombiana había pasado por una de sus más agudas crisis. Hasta 2001 el mercado laboral presentó altas tasas de desempleo, disminuyendo los ingresos de los trabajadores y aumentando la informalidad laboral. A partir de 2002, en el periodo de recuperación de la economía, la situación del mercado laboral cambió significativamente. La tasa de desempleo presentó una tendencia decreciente y pasó de 15.6% en 2002 a menos de 9% en 2013, situación que fue acompañada por incrementos continuos en la tasa de ocupación, la cual pasó de 52.6% a 59.7% en el mismo periodo (González, Daza, & Garavito, 2014).

Tal como lo predijo el informe de BBVA Research, el país vive a 2014 un ambiente prometedor, fundamentado en previsibles mejoras en la estabilidad macroeconómica, política,

y social. Esto se refleja en los resultados económicos de los últimos años, las perspectivas económicas presentadas en este informe, y las expectativas de los mercados por las reformas aprobadas recientemente (Villada, 2011).

Como lo señala Basterra (s.f.), Colombia es la tercera economía de Latinoamérica en términos de población y la quinta por nivel de producto. Además incrementó el PIB per cápita a 63% en la década pasada, por encima del promedio de Latinoamérica (55%). También, ha sido una de las economías con mayor estabilidad política y económica en Latinoamérica desde mediados del siglo XX, sin episodios de golpes de Estado, recesiones profundas, hiperinflación o moratorias en el pago de la deuda.

BBVA Research diagnostica que el país tiene estabilidad en precios con una tasa de cambio flexible que le permite absorber parte de los choques internacionales en las diferentes fases del ciclo económico, tal como sucedió en la crisis internacional de 2007 y 2008, cuando Colombia logró crecer en 2009 mientras economías similares no lo hicieron (Villada, 2011).

El Gobierno ha sido fiscalmente conservador y previsor, lo cual le ha permitido al país cumplir con sus obligaciones, sin cambiar las tarifas impositivas. En efecto, el déficit presupuestal se ha mantenido en orden, incluso en medio de varias catástrofes naturales. La coordinación macroeconómica ha sido positiva, lo que ha reducido el costo de bajar la inflación al limitar una mayor apreciación de la tasa de cambio.

Tal como lo señalaron Santa María, Piraquive, Hernandez, y Rojas (2013), debido al crecimiento sostenido de la actividad económica en los últimos 37 años en Colombia, el Estado ha podido invertir en política social, infraestructura, y saneamiento básico, con lo cual se ha pasado de un porcentaje de 70.2% de pobreza medida por necesidades insatisfechas en 1973 a 27.7% en 2005.

El mismo documento señala también que los cambios y quiebres logrados en materia de coberturas sociales guardan estrecha relación con las tasas de crecimiento económico. De esto, el crecimiento promedio del país durante las dos últimas décadas no ha sido suficiente

para llevarlo a una senda de crecimiento de largo plazo, que permita absorber su creciente fuerza laboral y tener mayor nivel de riqueza para ser distribuida. En consecuencia, Colombia sigue clasificada dentro de los países en desarrollo de ingreso medio-bajo dentro del ámbito económico mundial (Villada, 2011).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Las condiciones de demanda del Sector Fiduciario en Colombia, en los últimos 8 años, presentan un importante crecimiento. En los fondos de inversión colectiva se aprecia un crecimiento cercano a 300% (ver Figura 27).



Figura 27. Comportamiento de la industria colombiana.

Tomado de “Informe Anual del Sector Fiduciario 2013,” por la Asociación de Fiduciarias de Colombia (ASOFIDUCIARIAS), 2014a. Recuperado de <http://www.asofiduciarias.org.co/archivos/informeannual/Informe%20Anual%20Sector%20Fiduciario%202013.pdf>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La firma de tratados de libre comercio entre Colombia y diversos países de América, Europa, y Asia requiere que se desarrollen proyectos de infraestructura que soporten el comercio internacional.

El Gobierno tiene como objetivo aumentar la capacidad portuaria en un 70% a través de la ampliación de los puertos ya existentes, la construcción de puertos de servicio público, y el dragado de los canales de acceso (Andrade, s.f.). El desarrollo que requiere el país en proyectos de infraestructura permite que las sociedades fiduciarias apoyen estos proyectos a

través de la instrumentación de vehículos fiduciarios y la inversión de los excesos de liquidez en los fondos de inversión colectiva; al mismo tiempo que es un requisito de transparencia para la administración de recursos públicos.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La ASOFIDUCIARIAS es la entidad gremial que lleva la voz de las sociedades fiduciarias afiliadas. Su objetivo es trabajar en conjunto con el Sector propendiendo por un desarrollo ético y legal de la actividad fiduciaria. Genera confianza a quienes utilicen el instrumento y contribuye al desarrollo del país.

3.2.5 Análisis de influencia en el Sector Fiduciario en Colombia

Las condiciones económicas de Colombia son propicias para el desarrollo de nuevos negocios dados: (a) la disminución del desempleo y la informalidad, (b) el aumento de la clase media por mejores oportunidades laborales, (c) la mejora del ingreso per cápita por habitante, y (d) el posicionamiento como una economía de referencia en la región.

El Sector Fiduciario en Colombia es protagonista en este momento histórico del país al dar transparencia a la inversión de recursos públicos necesarios para el desarrollo de la infraestructura, generar confianza entre las partes que intervienen en un fideicomiso, y facilitar una administración eficiente de los recursos.

3.3 Análisis de Entorno PESTE

Según D'Alessio (2008), los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (p)

En Colombia, la estabilidad política y económica y la transformación en materia de seguridad han sido los pilares que, junto con su posición geográfica, determinan que varias empresas multinacionales vean a este país como un buen lugar para expandir sus actividades.

De acuerdo con el informe elaborado por la United Nations Conference on Trade and Development [Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo] (UNCTAD, por sus siglas en inglés), Colombia se ubica dentro de las 20 primeras economías receptoras de inversión en 2014 (UNCTAD, 2014). Asimismo, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2013) reporta que importantes informes internacionales, entre los que se cita el *Reporte Global de Competitividad*, ubican a Colombia en el primer puesto de protección al inversionista en Latinoamérica y quinto en el mundo. También el Banco Mundial (2014b) ha posicionado a Colombia en los primeros lugares en cuanto al buen ambiente para hacer negocios.

En Colombia, la política monetaria está bajo la responsabilidad del Banco de la República, de acuerdo con el Artículo 371 de la *Constitución Política de Colombia 1991* (Consejo Superior de la Judicatura-Sala Administrativa, 2010):

Artículo 371. El Banco de la República ejercerá las funciones de banca central. Estará organizado como persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica, sujeto a un régimen legal propio.

Serán funciones básicas del Banco de la República: regular la moneda, los cambios internacionales y el crédito; emitir la moneda legal; administrar las reservas internacionales; ser prestamista de última instancia y banquero de los establecimientos de crédito; y servir como agente fiscal del gobierno. Todas ellas se ejercerán en coordinación con la política económica general. (p. 189)

Con base en el mandamiento constitucional, el Banco de la República de Colombia (2013) plasmó su misión como entidad rectora en temas monetarios, así:

La política monetaria en Colombia se rige por un esquema de Inflación Objetivo, cuyo propósito es mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar un crecimiento del producto acorde con la capacidad potencial de la economía. Esto significa que los

objetivos de la política monetaria combinan la meta de estabilidad de precios con el máximo crecimiento sostenible del producto y del empleo. En tanto las metas de inflación sean creíbles, estos objetivos son compatibles. De esta forma, la política monetaria cumple con el mandato de la Constitución y contribuye a mejorar el bienestar de la población. (párr. 1)

La Figura 28 refleja la aplicación de la política monetaria mencionada.

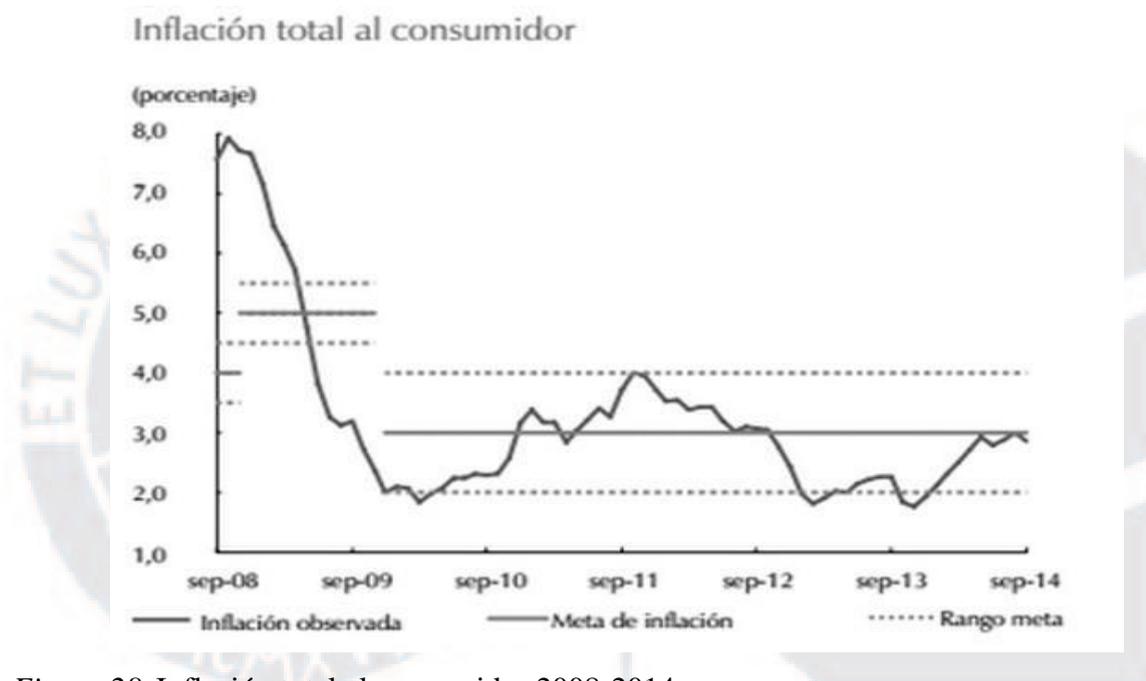


Figura 28. Inflación total al consumidor 2008-2014.

Tomado de “Política Monetaria: La Estrategia de Inflación Objetivo en Colombia,” por el Banco de la República de Colombia, 2013. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

La Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) determinará la política monetaria buscando mantener la tasa de inflación alrededor de su meta de largo plazo de 3% (con un margen admisible de desviación de +/- 1%), utilizando como instrumento principal las subastas de operaciones REPO a través de las cuales el Banco Central suministra liquidez al sistema bancario mediante créditos a un día y, en ocasiones, a plazos cortos. Los bancos respaldan estos préstamos con títulos de deuda pública (TES) con pacto de recompra el día de cierre de la operación. En algunos casos, cuando la economía presenta excesos en el mercado de liquidez primaria, el Banco Central utiliza las subastas de depósitos remunerados no

constitutivos de encaje (DRNCE) para drenar estos excesos. En ambos casos, la tasa de interés de estas operaciones está determinada por la tasa de política que decide la JDBR, en sus reuniones mensuales (Banco de la República de Colombia, 2013).

La sostenibilidad fiscal es reflejo de una asignación más eficiente y transparente de los recursos, así como de una estructura tributaria fortalecida. Lo anterior fue posible gracias al conjunto de reformas que permitieron desarrollar un nuevo marco institucional para el manejo de la política fiscal. Estas reformas comprenden la creación del sistema general de regalías (SGR), la introducción del principio de sostenibilidad fiscal como criterio constitucional, y el establecimiento de una regla fiscal para el Gobierno Nacional Central (GNC) que, en conjunto, conforman el marco para el ejercicio y diseño de la política fiscal de mediano plazo (Decreto 1242 de 2013, 2013).

Agrega el Ministerio de Hacienda en el proyecto de Ley de presupuesto 2014 que en particular, la regla fiscal se constituye en un instrumento fundamental para el diseño de la política fiscal. Su aplicación sobre las finanzas del Gobierno Nacional Central (GNC), junto con el ahorro de las regiones en el SGR, permitirá reducir progresivamente, como ya está ocurriendo, el déficit fiscal del GNC y del Sector Público Consolidado (SPC) y, con ello, la relación deuda neta a PIB. La sostenibilidad fiscal del país permite reducir las tasas de interés, lo que genera aumentos en inversión y libera recursos para una mayor inversión social. En efecto, el déficit fiscal del GNC se redujo considerablemente, al pasar de 3.9% del PIB en el año 2010 a 2.4% del PIB para 2013, cumpliendo con la trayectoria definida por la regla fiscal (Decreto 1242 de 2013, 2013).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con el documento *Marco Fiscal de Mediano Plazo 2014* elaborado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2014), el entorno económico mundial de 2014 está enmarcado por dos hechos importantes. En primer lugar, la “normalización monetaria” en EE.UU., que implicará cambios en la liquidez a nivel mundial, con el retorno de los capitales

desde los mercados emergentes a los países desarrollados. En segundo lugar, el comportamiento de los cinco frágiles (i.e., Turquía, Indonesia, Sudáfrica, India, y Brasil) y el desempeño de China, que representan desafíos sobre el entorno macroeconómico de las economías emergentes.

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público agrega que en este contexto la economía colombiana mantiene fundamentales macroeconómicos positivos que le permitirán estar en el grupo de países emergentes con perspectivas económicas positivas. Esto se sustenta en el equilibrio macroeconómico y fiscal del país. En 2013, el PIB logró alcanzar un crecimiento de 4.3% para todo el año, superior al observado para 2012 (4.0%), con significativa contribución de la política fiscal. A 2014, se espera que la economía crezca 4.7%, cerca al producto potencial de largo plazo. La dinámica económica también se reflejó en una reducción de la tasa de desempleo, que se ubicó en 9.6% durante el año 2013, la más baja en 12 años, con contribución de los incentivos generados por la reforma tributaria para la creación de empleo formal. Se proyecta que a 2014 el mercado laboral continúe con este dinamismo permitiendo que la tasa de desempleo se mantenga en niveles de un dígito.

Por otra parte, como se mencionó en los pilares de la estabilidad macroeconómica, la inflación se ubicó al finalizar 2014 en 1.94%, la más baja en décadas y la menor en la región (seis de las economías más grandes), ubicándose cómodamente dentro del rango meta del Banco de la República. A 2014, se proyecta que la inflación se ubique en 3%, su nivel objetivo de largo plazo. La mejora en los indicadores macroeconómicos ha resultado en un aumento en la confianza de los inversionistas en Colombia. Según lo se establece en el documento *Marco Fiscal de Mediano Plazo 2014*, la tasa de inversión del país se ubicó en niveles del 27.6% del PIB en 2013, la más alta de la historia y la segunda de la región (seis de las economías más grandes). Una muestra de este hecho ha sido el aumento en la IED, que en 2013 alcanzó su máximo histórico, superando los US\$16 mil millones. Los fundamentales de la economía permitirán que en 2014 se alcance una tasa de inversión cercana al 28% del PIB (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2014).

Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en el frente cambiario, impulsado por las medidas implementadas por el Gobierno en conjunto con el Banco de la República, la tasa de cambio se ubicó por encima de los \$1,900 COP, lo que significó un alivio para el sector productivo nacional. La adecuada coordinación entre la política monetaria y cambiaria permitió que las reservas internacionales aumentaran a US\$43,643 millones en 2013, un importante activo para el país, con el fin de enfrentar posibles deterioros de la dinámica económica mundial. Esta coordinación se mantuvo en 2014 para lograr una tasa de cambio competitiva que permitiera el crecimiento del sector productivo.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Unos de los temas más importantes a evaluar en este proyecto es la capacidad de crecimiento del mercado financiero. En cifras se observa que en diciembre de 2013 el indicador de bancarización en Colombia se ubicó en 71.5% con un incremento de 4.3 puntos porcentuales con respecto a 2012. Este índice se calcula como la relación entre las personas mayores de edad con al menos un producto financiero sobre el total de la población adulta. Es decir, este resultado deja una posibilidad de crecimiento en los próximos 10 años de 28.5%, cifra importante al evaluar proyectos que involucren al sector financiero colombiano (ver Figura 29).

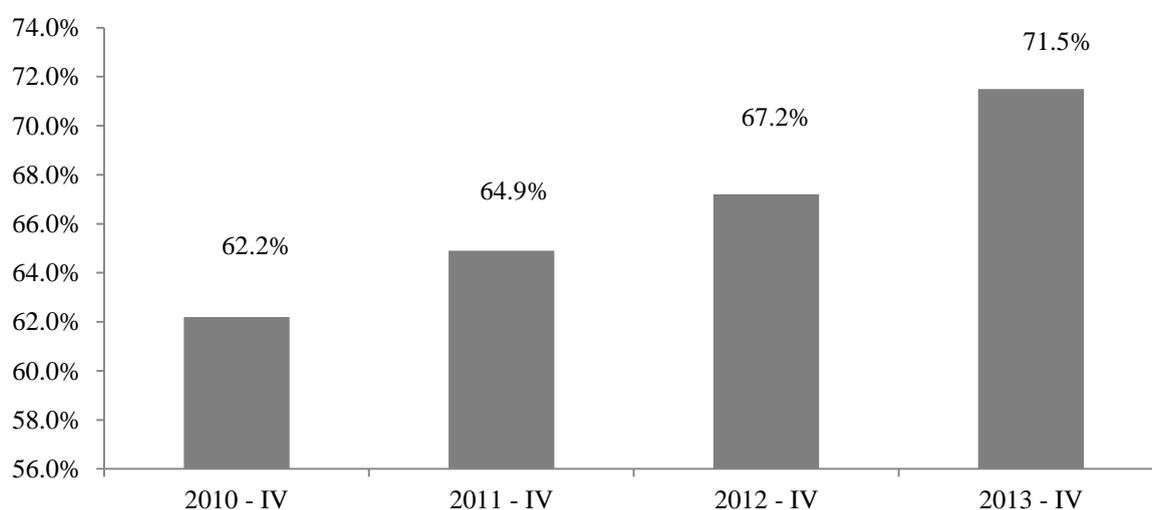


Figura 29. Índice de bancarización en Colombia 2010-2013.

Tomado de "Reporte Trimestral de Inclusión Financiera (Cifras a Diciembre de 2013," por la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras (ASOBANCARIA), 2014, p. 2. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4394197.PDF>

La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (e.g., escuelas, hospitales, vivienda, carreteras), recursos (e.g., alimentos, agua, electricidad), y empleo. En la Figura 30 se puede ver la evolución de los últimos 12 años, en la cual se evidencia el crecimiento poblacional y el efecto que una caída económica como la del 2008 puede causar en estos indicadores.

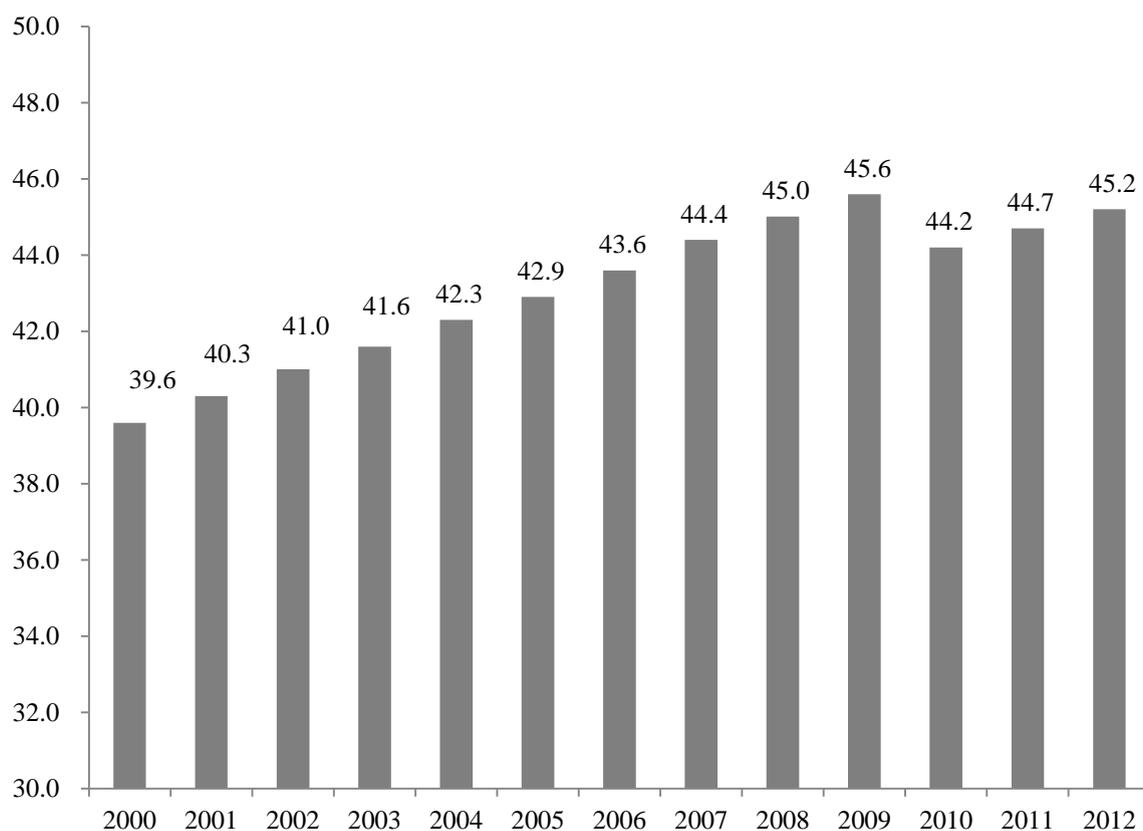


Figura 30. Crecimiento poblacional de Colombia 2000-2012 (en millones). Tomado de “Cuadros de Datos Históricos Anuales,” por IndexMundi, 2014. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=21&c=co&l=es>

En cuanto al PIB, en el primer trimestre del 2014 y rompiendo las proyecciones del Banco Central y del gobierno nacional, este indicador creció en un 6.4%, continuando así con las prometedoras cifras que se tienen para este y los próximos años en Colombia (ver Figura 31). Las cifras de proyección de cierre del 2014 y de 2015, se sitúan en 4.6% y 5.0% respectivamente de acuerdo con los análisis de diferentes sectores.

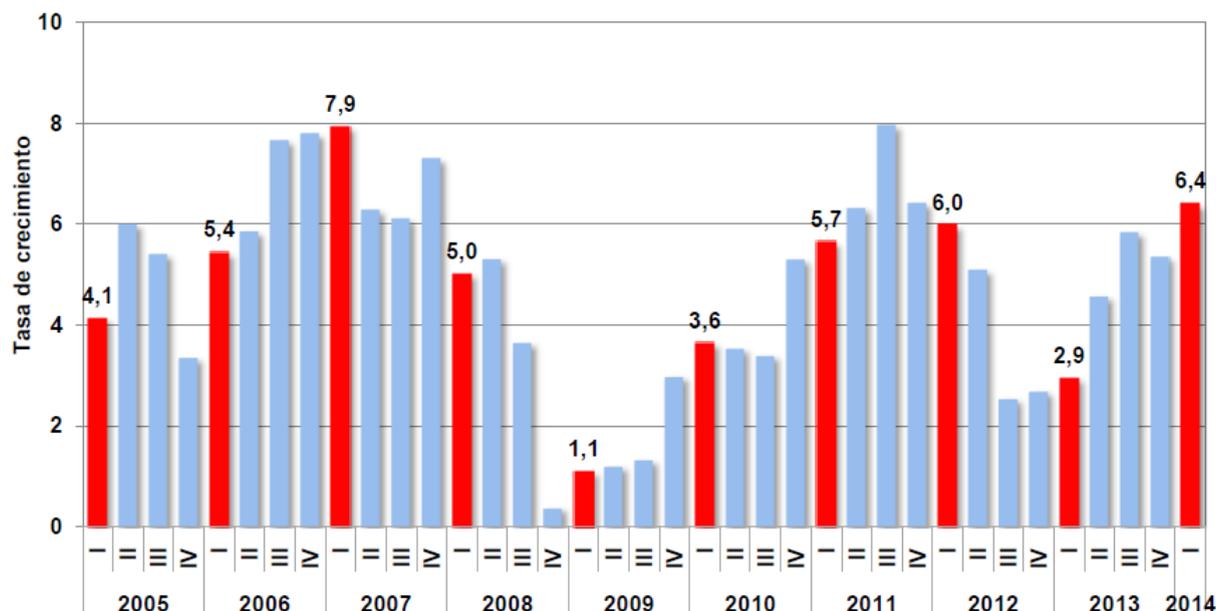


Figura 31. PIB trimestral Colombia 2005-2014.

Tomado de “Producto Interno Bruto: Primer Trimestre de 2014: Principales Resultados,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014a). Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Itrim14.pdf

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El adecuado funcionamiento del sector financiero, apalancado en los avances tecnológicos, constituye un pilar fundamental en el crecimiento del sector y de la economía nacional. El Foro Económico Mundial (FEM) organización sin fines de lucro con sede en Ginebra, (Suiza), publica de forma anual el Reporte Global de Competitividad (RGC) y su principal indicador, el Índice Global de Competitividad (IGC). Los resultados consignados en el RGC son un punto de referencia para líderes económicos y políticos de todo el mundo para tomar decisiones de inversión, plantear estrategias dirigidas al mejoramiento de la productividad, y avanzar en el diálogo acerca de los factores que hacen viable el crecimiento sostenido de las economías (ver Figura 32).

Colombia se ubicó en el puesto 69 de 148, y mejorando su posición relativa al superar al 53% de los países. Dentro de los 12 pilares IGC se encuentra el desarrollo del mercado financiero. En este pilar se evidencia un incremento en el ratio de países superados por Colombia, al cambiar su posición relativa de 52.1 en 2011 a 57.4% en 2013, con lo que cambió en su posición absoluta de 1 a 4 (ver Tabla 8).

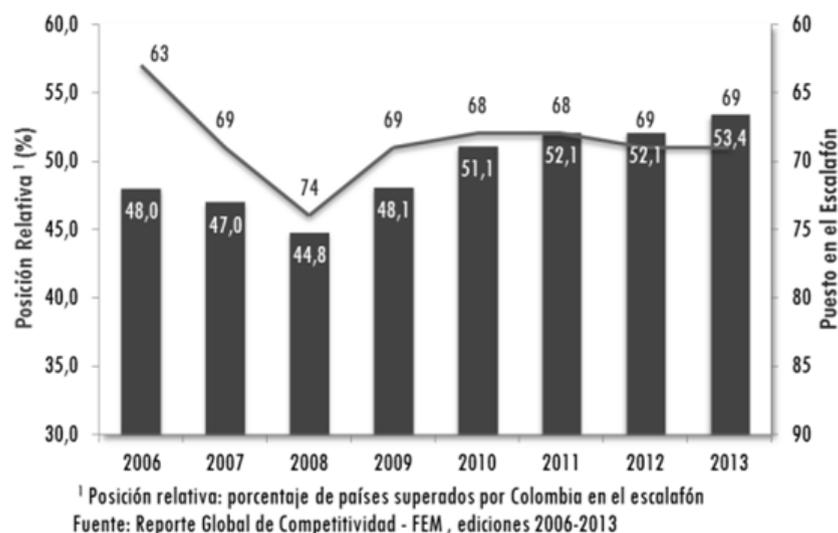


Figura 32. Índice global de competitividad 2006-2013.

Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2013-2014: Foro Económico Mundial (Síntesis de Resultados para Colombia),” por el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP), 2013, p. 2. Recuperado de <https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=-e-XwA2OESM%3D&tabid=1284>

Tabla 8

Detalle Índice Global de Competitividad Colombia

Posición obtenida por Colombia - Escalafón General (IGC), Subíndices y pilares de competitividad, 2011 - 2013										
Posición en escalafón general. / Subíndice / Pilar	Posición absoluta			Cambio en posición absoluta		Posición relativa (%)*			Cambio en posición relativa (%)	
	2013	2012	2011	2012-2013	2011-2012	2013	2012	2011	2012-2013	2011-2012
Número de países	148	144	142							
Posición general	69	69	68	0	-1	53.4	52.1	52.1	-1.3	0.0
Requerimientos básicos	80	77	73	-3	-4	45.9	46.5	48.6	0.6	-2.1
Instituciones	110	109	100	-1	-9	25.7	24.3	29.6	-1.4	-5.3
Infraestructura	92	93	85	1	-8	37.8	35.4	40.1	-2.4	-4.7
Entorno macroeconómico	33	34	42	1	8	77.7	76.4	70.4	-1.3	6.0
Salud y educación primaria	98	85	78	-13	-7	33.8	41.0	45.1	7.2	-4.1
Factores que mejoran la eficiencia	64	63	60	-1	-3	56.8	56.3	57.7	-0.5	-1.4
Educación superior y capacitación	60	67	60	7	-7	59.5	53.5	57.7	-6.0	-4.2
Eficiencia del mercado de bienes	102	99	99	-3	0	31.1	31.3	30.3	0.2	1.0
Eficiencia del mercado laboral	87	88	88	1	0	41.2	38.9	38.8	-2.3	0.1
Desarrollo del mercado financiero	63	67	68	4	1	57.4	53.5	52.1	-3.9	1.4
Preparación tecnológica	87	80	75	-7	-5	41.2	44.4	47.2	3.2	-2.8
Tamaño del mercado	31	31	32	0	1	79.1	78.5	77.5	-0.6	1.0
Factores de innovación y sofisticación	69	66	56	-3	-10	53.4	54.2	60.6	0.8	-6.4
Satisfacción de los negocios	63	63	61	0	-2	57.4	56.3	57.0	-1.1	-0.7
Innovación	74	70	57	-4	-13	50.0	51.4	59.9	1.4	-8.5

Nota. * Porcentaje de países superados por Colombia en el escalafón. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2013-2014: Foro Económico Mundial (Síntesis de Resultados para Colombia),” por el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP), 2013, p. 3. Recuperado de <https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=-e-XwA2OESM%3D&tabid=1284>

Estas cifras muestran una tendencia de mejoramiento continuo, lo cual representa otra una fortaleza a considerar en la estructuración del plan estratégico.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La sostenibilidad en el sector financiero debe incluir varios términos relacionados entre sí tales como el dinero verde, la inversión sostenible, la inversión ética, y la inversión ecológica. En todos los tipos de inversión citados se consideran criterios ecológicos y sociales. El concepto de inversión sostenible forma parte del concepto general de la sostenibilidad, reúne los criterios ambientales, sociales, y económicos y significa satisfacer las necesidades presentes sin amenazar las de generaciones futuras (Zimmermann, Rostock, & Bals, como se citó en Malai, 2012).

En el caso de las inversiones éticas, se trata de cumplir con los valores culturales específicos compartidos por grupos o comunidades distintas. A menudo son valores no aceptados por toda la sociedad. La práctica de inversión ética tiene sus raíces en un modelo de inversión basado en valores cristianos de algunas congregaciones; por ejemplo, los valores religiosos de los metodistas y los cuáqueros dieron inicio a un negocio que rechazaba una inversión en negocios relacionados con armas, juegos de azar, tabaco y alcohol (Zimmermann et al., como se citó en Malai, 2012).

El actuar del sector ha reconocido la interacción entre la buena reputación y la competitividad reflejada, por lo anterior estos máximos de sostenibilidad se están convirtiendo en unos mínimos de actuación, generados ya sea por la las políticas propias de responsabilidad social o por un mero efecto de imitación que en últimas harán que el sector sea sostenible en el tiempo.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la matriz MEFE (ver Tabla 9), se definirá una lista de factores externos que podrían influir en el Sector Fiduciario en Colombia, tanto en oportunidades como en amenazas. Esta matriz se nutre de información del análisis PESTE elaborado en el numeral anterior.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos–MEFE

		Sociedades fiduciarias		
Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento económico sostenido que apalanque el Sector Fiduciario en Colombia.	0.13	4	0.52
2	Aumento de la inversión extranjera directa en temas de infraestructura.	0.12	2	0.24
3	Legislación sobre Fiducia Pública.	0.11	4	0.44
4	Inflación controlada por el Banco Central.	0.08	2	0.16
5	Sostenibilidad fiscal.	0.07	2	0.14
6	Bancarización en aumento y con amplia posibilidad de crecimiento del 28.5%.	0.10	3	0.30
7	Tratados de libre comercio.	0.09	1	0.09
Subtotal		0.70		1.89
Amenazas				
1	Traslape con productos ofrecidos por el sector bancario.	0.10	2	0.20
2	Cambio en la regulación del sistema financiero.	0.10	2	0.20
3	Entrada de nuevos participantes al mercado (fondos de inversión).	0.10	3	0.20
Subtotal		0.30		0.60
Total		1.00		2.49

Como se observa, una de las palancas de éxito de esta propuesta de plan estratégico será el crecimiento sostenido de la economía colombiana, lo cual apalancará al Sector Fiduciario, aunado entre otros factores al aumento de la inversión extranjera directa en materia de infraestructura, siendo el Sector encargado de manejar estos recursos por ley. El puntaje resultante del Sector Fiduciario en la MEFE es de 2.49, por debajo del valor ponderado total promedio que es 2.5, valor influenciado por los requerimientos legales, operativos y financieros que se presentan para los posibles nuevos jugadores.

3.5 El Sector Fiduciario en Colombia y sus Competidores

Las compañías fiduciarias en Colombia son un mercado con características similares a las demás empresas del sector financiero colombiano y que compiten entre sí con combatividad propia de mercados abiertos y modernos como el actual. En este capítulo se mostrarán los aspectos competitivos del sector bajo la metodología de las cinco fuerzas competitivas que propone Porter (2009), quien afirmó que comprender las fuerzas

competitivas revela los orígenes de la rentabilidad de una industria y sirve para anticipar e influenciar la competencia.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El Sector Fiduciario en Colombia está compuesto por 27 compañías que realizan sus operaciones en un marco regulatorio y normativo definido por las autoridades nacionales, y sus componentes de negocio se ven afectados en general por la dinámica normal del mercado y por elementos que necesariamente impactan en el desarrollo de estos. Uno de los aspectos clave en materia de estrategia del negocio es tener relaciones armónicas con los proveedores. Según Ballabriga (2012), los proveedores deben ser aliados estratégicos de las organizaciones, más aun en las actuales tendencias empresariales en las que se imponen prácticas de desarrollo sostenible. Sin embargo, no se puede olvidar que los proveedores también son empresas que tienen la natural obligación de ser rentables, por lo que no siempre las relaciones serán del todo armónicas. Porter (2009) señaló que, en el caso de proveedores influyentes, estos suelen acaparar más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios, o al traspasar sus costes a los participantes de la industria.

Aunque el Sector Fiduciario en Colombia hace parte activa e integral del sector financiero en Colombia, este negocio tiene una relación con sus proveedores que se podría definir como equilibrada en la medida en que, y eso aplica en general para el sector financiero, el poder de negociación con los proveedores es bastante potente. Se pudo establecer por investigación que en el Sector solo existe un proveedor de software que presta servicios a cerca del 50% de las compañías fiduciarias del país en el rubro de negocio de administración de fiducias, se trata de la empresa IT Consultores. Este proveedor es especializado en el negocio de administración de encargos fiduciarios, pero de acuerdo con las palabras de la presidente del Sector, Stella Villegas, no solo no se trata de un servicio primordial para el funcionamiento del negocio sino que además no existen evidencias de

posibles presiones o de prácticas que lo constituyan en un proveedor influyente que tenga poder en el mercado. Los demás proveedores son los mismos del sector financiero en materia de tecnología, comunicaciones etc., sin que ninguno pueda encajar en un perfil de alta influencia para las empresas del sector o en la industria.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El mercado financiero colombiano es competitivo, lo que los medios de comunicación suelen calificar como la guerra abierta por el mercado. Esta competitividad se convierte en poder de negociación para comprador y un gran impacto en el negocio y en la rentabilidad de las empresas. En el caso del Sector Fiduciario en Colombia, se cumple lo indicado por Porter (2009) sobre que los compradores tendrán más poder si los productos de la industria son similares. En el sector financiero en general y en particular del sector fiduciario, es claro que los productos y servicios son casi los mismos y todas las empresas los tienen, con lo cual es complicado idear una estrategia de diferenciación en el mercado, lo que deja al comprador en una posición ciertamente relevante.

Los compradores o clientes del sector fiduciario se pueden clasificar en dos tipos: (a) los clientes como personas naturales o empresas que crean un patrimonio autónomo para el desarrollo de un proyecto determinado y acuden a las compañías del sector fiduciario para la administración del mismo y (b) los clientes o compradores del sector, que son la empresa o persona natural que quiere obtener una rentabilidad sobre la inversión de recursos y acude a las fiduciarias para que administre esos recursos en fondos de inversión.

Dada la alta competencia del mercado financiero en Colombia, se vienen presentando algunos fenómenos como la baja general de tasas de interés tanto en captación como en colocación, bajas en el cobro de comisiones. En el caso del sector fiduciario, el impacto se ha dado principalmente en las comisiones que se cobran por administración. Según comenta Stella Villegas, presidenta de la agremiación de fiduciarias, aunque algunos clientes son

grandes y otros pequeños, la alta competencia ha hecho que de alguna manera todos los clientes tengan alguna capacidad de presión con las empresas de las que son clientes pues siempre habrá otra empresa en el mercado dispuesta a ofrecer algo más cercano a la medida de lo que el comprador desea y ninguna empresa quiere perder sus clientes. La Figura 33 muestra la disminución constante de las tasas de colocación del sistema financiero colombiano debido de la competencia del mercado.

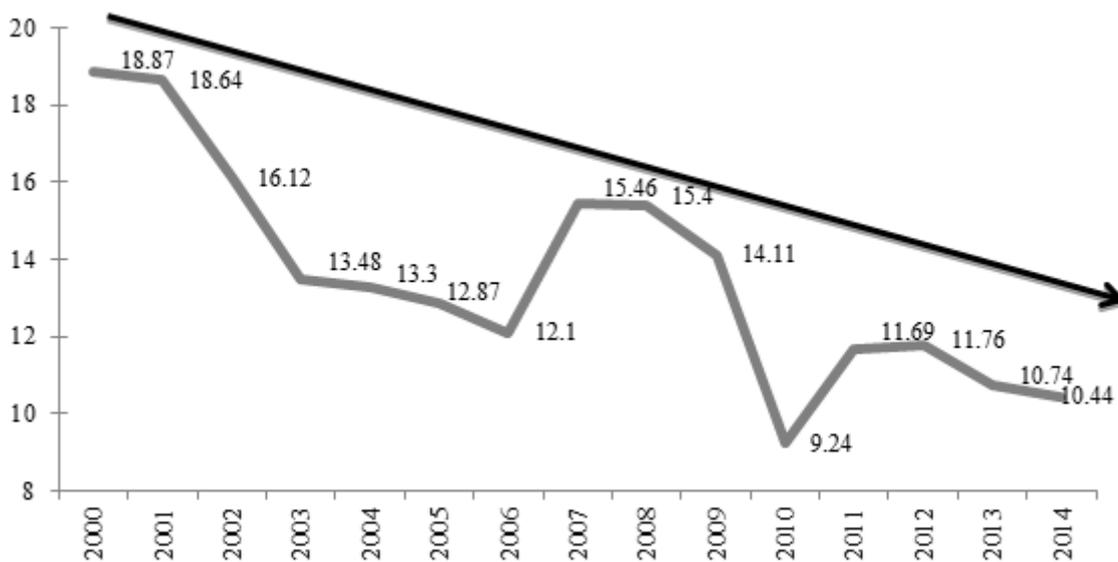


Figura 33. Evolución de la tasa de interés promedio de colocación en Colombia. Adaptado de “Informe de Tasas de Colocación del Mercado Financiero Colombiano,” por el Banco de la República, 2014. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/tasas-colocacion>

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Para determinar los posibles sustitutos del Sector, es necesaria una revisión amplia y externa al sector financiero. Si se define al cliente de las fiduciarias como alguien que solo busca obtener rentabilidad sobre sus activos, el Sector Fiduciario en Colombia tendría varios sustitutos. Porter (2009) señaló que los sustitutos no son fáciles de reconocer debido a la dificultad para aceptar que un producto puede sustituir a la industria. Aparentemente, una las actividades principales del negocio fiduciario en Colombia, la administración de fiducia estructurada, no tiene ni competencia, ni sustitutos. Esto se debe a que las compañías fiduciarias son las únicas autorizadas por la ley colombiana para la administración de este

tipo de negocios, que en este caso es la gestión de patrimonios autónomos. Así las cosas, no se ve en el horizonte un sustituto claro frente a este tipo de negocios de las fiduciarias, salvo si las personas o empresas deciden realizar sus negocios sin acudir a las fiduciarias para su administración, empresas que no solo le dan experiencia, sino que significan una garantía para que los negocios se hagan de forma adecuada.

Aunque si el negocio de administración fiducia no tendría sustitutos, el negocio de la gestión de fondos de inversión sí afronta serios riesgos. En este caso, si se trata de un cliente, natural o jurídico, que tiene un excedente de liquidez y decide dejarlo en manos de un tercero, -una fiduciaria- para que le arme un portafolio de inversión adecuado y rentable, tendrá diversas alternativas de inversión en el mismo sector financiero, además de otras opciones, las cuales se convierten en posibles sustitutos.

Cuando un inversionista busca una rentabilidad adecuada y de bajo riesgo para sus recursos, existen alternativas de inversión por fuera del sistema financiero que han mostrado rentabilidades adecuadas y constante crecimiento con riesgo relativamente bajo en el mercado colombiano. La primera de ellas es la inversión en el mercado inmobiliario, que ha crecido 23% en todo el país en los últimos cinco años según las cifras de la Cámara Colombiana de la Construcción 2014. Este negocio se ha fortalecido en los últimos años debido a la alta demanda que tiene origen en el déficit de vivienda propia de los colombianos, que en 2012 era de 16.4%, según lo afirmó recientemente Roberto Moreno presidente de Amarillo, una de las principales constructoras del país, en declaraciones al diario *Portafolio* (“En Alza, Expectativas,” 2010). En el caso del sector inmobiliario el modelo de negocio funciona comprando inmuebles en proceso de construcción o en planos y tras estar terminados se procede a la venta, con un margen de ganancia en ocasiones superior al 15% anual sobre los recursos invertidos. La Tabla 10 ilustra la dinámica de precios de la vivienda nueva en Colombia en los últimos años.

Tabla 10

Evolución de los Precios de la Vivienda Nueva en Colombia (% de Crecimiento)

Año\Trimestre	I	II	III	IV
2004	12.22	12.92	13.47	11.92
2005	11.06	9.57	7.51	8.42
2006	6.64	6.96	7.97	8.90
2007	12.98	15.16	19.17	17.96
2008	14.63	13.79	12.36	14.23
2009	13.64	11.55	8.59	5.45
2010	6.17	6.60	8.30	9.25
2011	9.78	9.93	9.05	9.74
2012	9.51	11.10	11.02	11.33
2013	11.76	11.97	11.48	10.59
2014	12.32			

Nota. Tomado de “Índice de Precios de Vivienda Nueva,” por el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), 2014b. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/construccion-alias/indice-de-precios-vivienda-nueva-ipvn>

Otra alternativa de inversión es la colocación de recursos a través de Cooperativas de libranzas para empleados de empresas. Este tipo de negocio funciona de forma legal en Colombia. Las cooperativas prestan dinero a empleados de empresas con el modelo de libranza, es decir, se descuenta la cuota del crédito directamente de la nómina del trabajador con un bajo nivel de riesgo porque, según dice en un artículo publicado recientemente en el diario *El Tiempo* (luicon@eltiempo.com, 2014), la libranza hace parte de un convenio empresarial entre una entidad financiera y la empresa para la que se trabaja. En este caso la rentabilidad del negocio depende del costo de los recursos de los participantes en las cooperativas, pero la colocación de los recursos suele estar en tasas de interés pegadas al techo límite de colocación. Según la Superintendencia Financiera de Colombia, fue de 29% en el segundo trimestre de 2014.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El Sector Fiduciario en Colombia tiene otra posible amenaza en el mercado nacional, dada la dinámica de la llegada de inversión extranjera, que según cifras del Banco de la República a 2013 ascendió a US\$16,777 millones, con un crecimiento de 8% entre 2012 y 2013, lo que significa que definitivamente Colombia es un país que está resultando atractivo para los mercados internacionales y que existen posibilidades de llegada de competidores para el Sector Fiduciario en Colombia.

Un ejemplo de la llegada de inversión al sector financiero al país es el caso del Scotiabank hace dos años como socio del banco Colpatria. Otros dos movimientos importantes del sector financiero fueron la venta del Banco Santander de capital español a Corpbanca de Chile y su posterior compra del banco Helm Bank. En estas dos adquisiciones el grupo chileno invirtió más de US\$2,500 millones en Colombia en los 2 últimos años (2012-2013).

La dinámica de inversión y de negocios es de tal magnitud que recientemente se supo de la compra de Corpbanca por parte del gigante bancario brasilero Itaú. El Banco Santander regresó a Colombia y abrió un banco que inicialmente opera como una entidad especializada en empresas. Esta dinámica de los negocios en el sector financiero colombiano ratifica lo que comentó Morales (2014) al afirmar que Colombia es un imán para la banca mundial.

A partir de estos datos se concluye que existen amenazas de nuevos jugadores en el mercado que podrían afectar o cambiar el panorama del sector financiero y fiduciario en Colombia. La Figura 34 muestra los montos de llegada inversión extranjera directa a Colombia en los últimos años.

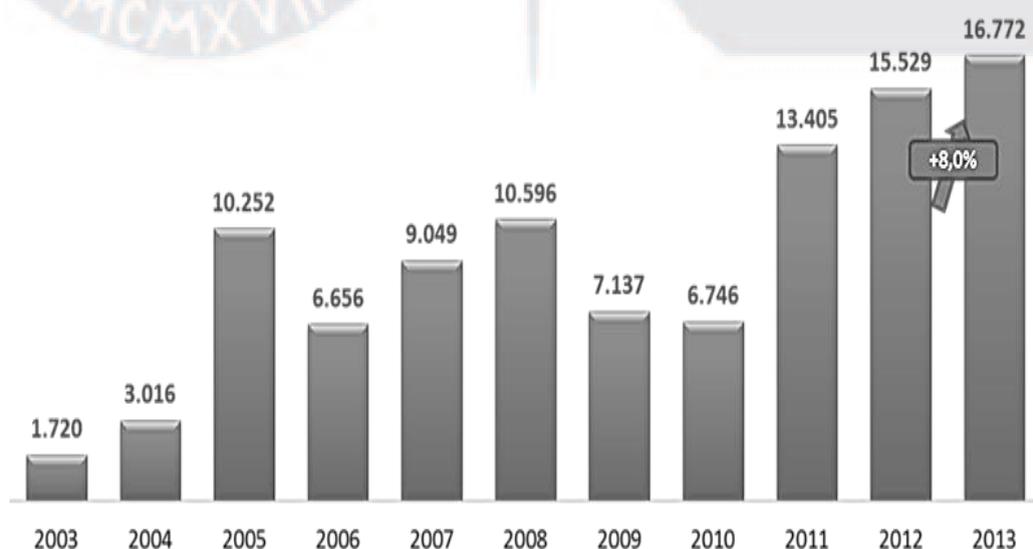


Figura 34. Evolución de la inversión extranjera directa en Colombia entre 2003 y 2013. Tomado de “Reporte Trimestral de Inversión Extranjera Directa en Colombia a 2013,” por Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones (PROEXPORT Colombia), 2014b, p. 5. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Reporte_Trimestral_de_Inversion_Extranjera_Directa_en_Colombia.pdf

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La dinámica de la economía colombiana, impulsada por la llegada de capital extranjero, ha generado movimientos en todos los sectores de la economía y particularmente en el sector financiero, que desde hace muchos años enfrenta la llegada de competencia extranjera y por eso sus márgenes son cada vez menores, aunque no sus ganancias que día a día se sustentan en el crecimiento del mercado. El sector fiduciario no tiene aparentes competidores en los negocios de administración fiduciaria, sin embargo afrontan competencia en los fondos de inversión debido a que existen otro tipo de compañías que cumplen la misma función de canalizar los excedentes de empresas y personas naturales a través de propuestas de inversión. En este caso se podría afirmar que las competencias directas del Sector Fiduciario en Colombia son las Sociedades Administradoras de Inversión (SAI) y las sociedades comisionistas de bolsa.

Otros competidores son los Fondos de Pensiones y Cesantías que canalizan recursos excedentes a través de los Fondos de Pensiones Voluntarias. Este último es un mercado en el que las fiduciarias también tienen licencia para operar pero que está liderado por las AFP. Un aspecto que ha afectado el mercado de capitales en Colombia es la desaparición en el año 2012 de Interbolsa, la principal firma corredora de bolsa del mercado con toda suerte de, al parecer, irregularidades de sus administradores, según comentó Donadio (2013). Esta noticia afectó particularmente a las comisionistas de bolsa independientes, es decir, las que no tienen vínculo con bancos. En el marco de la investigación se logró establecer que el mercado de los comisionistas de bolsa se vio afectado por la noticia de Interbolsa y que en general se perdió confianza en el mercado, según lo indicó el informe de ASOBOLSA (2013).

La competencia entre los captadores de recursos para inversión, en este caso Fiduciarias, Comisionistas de Bolsa, Fondos de Pensiones Voluntarias, y SAI, es permanente y dinámica. En cuanto a los fondos de inversión, la competencia se centra en el valor de las comisiones, que son las tarifas que se cobran por la administración, dado que en ningún caso se pueden garantizar rentabilidades. El Sector Fiduciario en Colombia destaca en el esfuerzo

y la visión del futuro de su negocio con las acciones de educación financiera, aspectos que no se lograron evidenciar en la Agremiación de Comisionistas de Bolsa y que podrían significar una ventaja competitiva para el Sector porque forma a sus clientes actuales y potenciales y le suma pedagogía a un negocio del que pocos de los clientes naturales conocen a detalle. Las Tablas 11 y 12 muestran los patrimonios y la escala de utilidades de las fiduciarias y firmas comisionistas de bolsa.

Tabla 11

Ranking de Utilidades de las Fiduciarias del Año 2013 y los Patrimonios (Cifras en Millones COP)

Ranking	Fiduciaria	Patrimonio	Utilidades
1	31- FIDUCOLOMBIA S.A.	250,157	58,792
2	12- PREVISORA S.A.	231,336	53,196
3	22- BOGOTA S.A.	184,123	52,278
4	7- FIDUSKANDIA S.A.	163,819	24,703
5	21- FIDUOCCIDENTE S.A.	130,831	30,368
6	42- FIDUCIARIA DAVIVIENDA	123,731	21,100
7	3- BBVA FIDUCIARIA S.A.	86,102	14,226
8	24- CITITRUST S.A.	82,990	39,826
9	4- SANTANDER INVESMENT TRUST COLOMBIA	57,472	7,846
10	20- FIDUCIARIA CORFICOLOMBIANA S.A.	54,063	10,026
11	18- FIDUCIAR S.A.	52,942	1,291
12	16- ALIANZA S.A.	46,833	13,447
13	23- HELM TRUST S.A.	41,732	5,795
14	40- FIDUCOLDEX S.A.	38,530	3,675
15	39- FIDUAGRARIA S.A.	31,404	-3,392
16	25- FIDUCIARIA COLPATRIA	29,305	4,644
17	27- HSBC FIDUCIARIA S.A	23,920	3,786
18	34- SERVITRUST GNB SUDAMERIS S.A.	19,958	2,559
19	33- ACCION FIDUCIARIA	14,537	5,137
20	38- FIDUCENTRAL S.A.	14,120	24
21	15- FIDUCOR S.A.	13,189	48
22	6- FIDUCIARIA COLMENA S.A.	11,720	698
23	60- BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES SOC	9,161	-290
24	58- GESTION FIDUCIARIA S.A.	6,814	3
25	59- CORREVAL FIDUCIARIA S.A.	6,529	-175
26	57- FIDUCIARIA DEL PAIS S.A	6,193	-46
27	56- FIDUCIARIA COLSEGUROS S.A.	6,164	90
28	49- FIDUPETROL S.A.	4,736	-4,273
Total		1'742,411	345,383

Nota. Adaptado de "Estados Financieros Sociedades Fiduciarias," por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014b. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9069>

Tabla 12

Ranking de Utilidades de las Principales Comisionistas de Bolsa 2013

Firma	Utilidades	Activos
Valores Bancolombia	21,169.74	257,278.90
Corredores Asociados	7,171.64	145,157.82
Bolsas y Renta	5,127.85	78,059.00
Correval	4,968.98	2'059,481.07
Bbva Valores	4,823.55	17,380.45
Citivalores	4,617.86	38,261.32
Davivalores	4,294.99	17,641.53
Serfinco	4,072.29	135,230.27
Servivalores	3,463.96	30,087.34
Acciones y Valores	3,202.97	99,997.85
Ultrabursátiles	2,839.18	51,607.80
Alianza Valores	1,622.64	124,332.65
Skandia Valores	1,296.90	9,959.03
Helm Securities	1,129.63	23,316.96
Afin	363.91	19,060.53
Casa de Bolsa	127.23	67,483.57
Profesionales de Bolsa	42.72	73,156.78
Scotia Securities	41.41	5,576.14
Asesores Valores	10.96	169,510.93
Asvalores	-269.76	8,162.19
Compass Group	-2,114.91	4,815.60
Asesorías e Inversiones	-2,163.83	8,337.30
Global Securities	-2,714.99	18,556.43
Corbanca Investment	-3,305.63	17,742.06
Acciones de Colombia	-5,816.03	9,310.60

Nota. Cifras en millones COP a diciembre de 2012. Adaptado de “Información Financiera Histórica: Estados Financieros de los Intermediarios de Valores a Partir de 1996,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014c. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=38628>

Existe rivalidad entre las comisionistas de bolsa, las Sociedades Fiduciarias, y las Sociedades Administradores de Inversión, puesto que compiten por los excedentes de liquidez del mercado. En la Figura 35 se aprecia el comportamiento de los activos administrados por los diferentes actores del mercado colombiano, en el cual las sociedades fiduciarias lideran el mercado con más 76%.

Los excedentes de liquidez son perseguidos por diferentes actores del mercado. Las entidades de crédito son las líderes en la captación de recursos en Colombia. En la Figura 36

se observa el comportamiento de los agregados monetarios, donde las cuentas de ahorro, cuentas corrientes, y los certificados de depósito a término representan el 85% del total de los recursos líquidos del sector financiero colombiano.

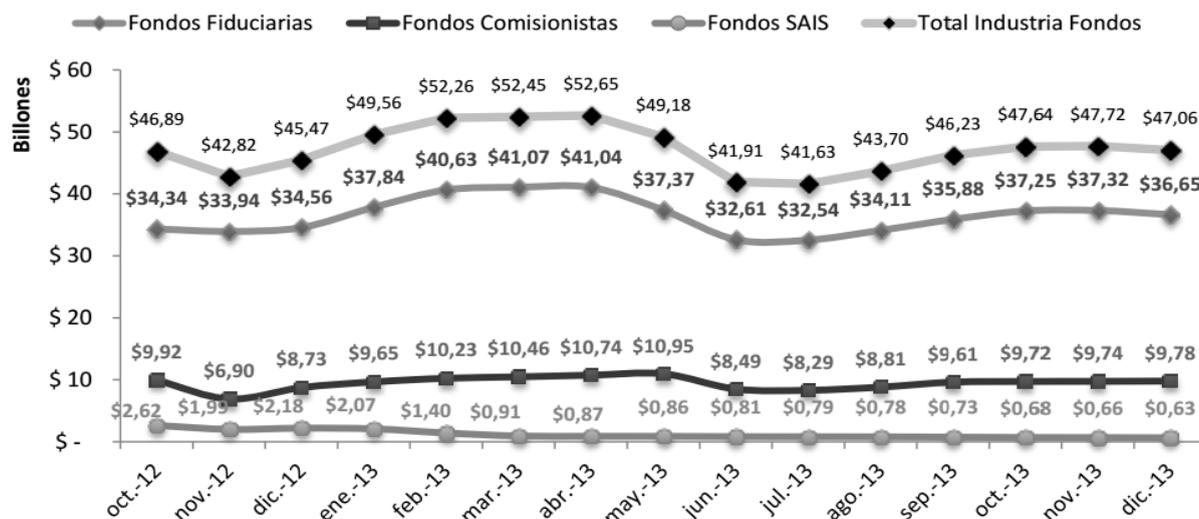


Figura 35. Evolución de activos administrados por Fondos Fiduciarios, Comisionistas de Bolsa, y Sociedades Administradoras de Inversión.

Tomado de “Informe Anual del Sector Fiduciario 2013,” por la Asociación de Fiduciarias de Colombia (ASOFIDUCIARIAS), 2014a. Recuperado de <http://www.asofiduciarias.org.co/archivos/informeannual/Informe%20Anual%20Sector%20Fiduciario%202013.pdf>

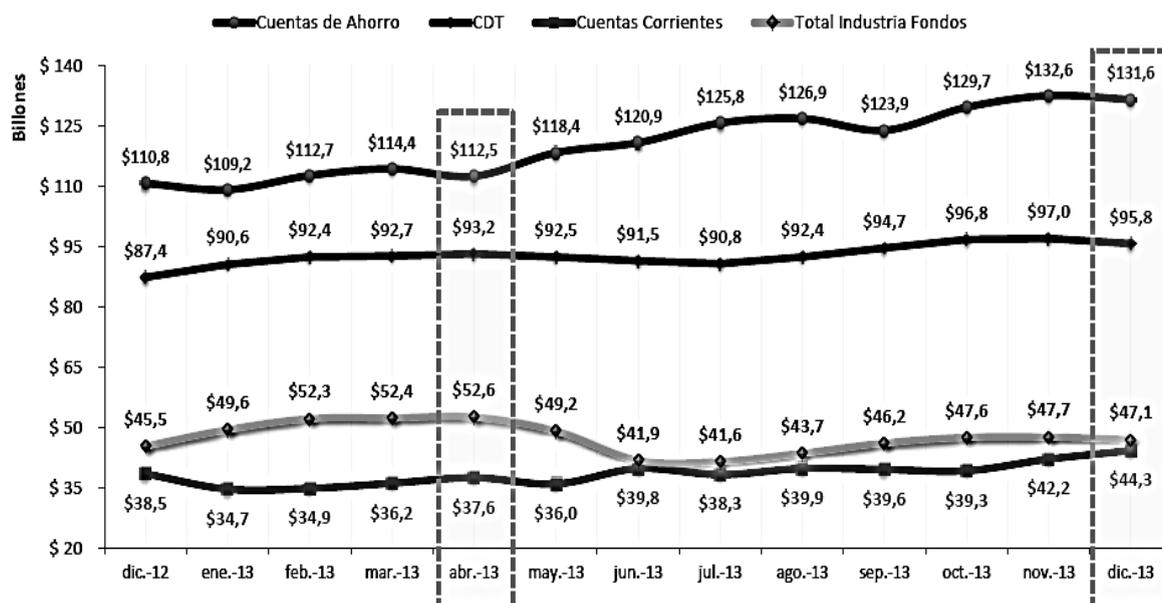


Figura 36. Evolución de activos administrados por la industria de fondos comparados con cuentas de ahorro, certificados de depósito a término, y cuentas corrientes.

Tomado de “Informe Actualidad del Sistema Financiero Colombiano,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014e. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60765>

3.6 El Sector Fiduciario en Colombia y sus Referentes

El Sector Fiduciario en Colombia es referente en Latinoamérica y ocupó el primer puesto en activos por valor de US\$101,857 millones en 2011 con una participación del 57% respecto a los activos gestionados en toda Latinoamérica (ver Tabla 3).

Respecto a negocios fiduciarios, Colombia es ciertamente el referente para la Región, no solo por la evolución de los negocios y el crecimiento de los activos administrados, sino también por la madurez y desarrollo del instrumento fiduciario a través de la legislación, para la administración y control de los recursos públicos.

No obstante lo anterior, el referente colombiano para el desarrollo del fideicomiso en el país, fue México, quien ha estimulado el desarrollo del instrumento fiduciario en la Región y ha sido la guía obligatoria para quienes después han decidido legislar sobre la materia. Sin embargo, uno de los aspectos de mayor relevancia en la experiencia mexicana y frente a la Región y en especial la colombiana, está relacionado con el hecho de que en México el fideicomiso no fue institución de derecho civil sino exclusivamente un negocio de los establecimientos bancarios, por lo tanto, su funcionamiento se desarrolla como una unidad propia de los bancos (Rodríguez, 2005).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Al realizar la MPC se identificó a los principales competidores de las sociedades fiduciarias en Colombia y se evidenció algunas de las fortalezas y debilidades respecto de dichos competidores. Existen competidores diversos en cuanto a orden de impacto o relevancia en el sector bancario, sociedades comisionistas de bolsa, y las sociedades administradoras de inversión (ver Tabla 13 y Figura 37).

En comparación con el sector bancario, el Sector Fiduciario tiene debilidades en cuanto a los programas de educación financiera, los cuales son imprescindibles para que el público en general conozca las ventajas de los productos y servicios ofrecidos por las

sociedades fiduciarias. La participación en el mercado es otra debilidad pero es efecto de las otras debilidades expuestas.

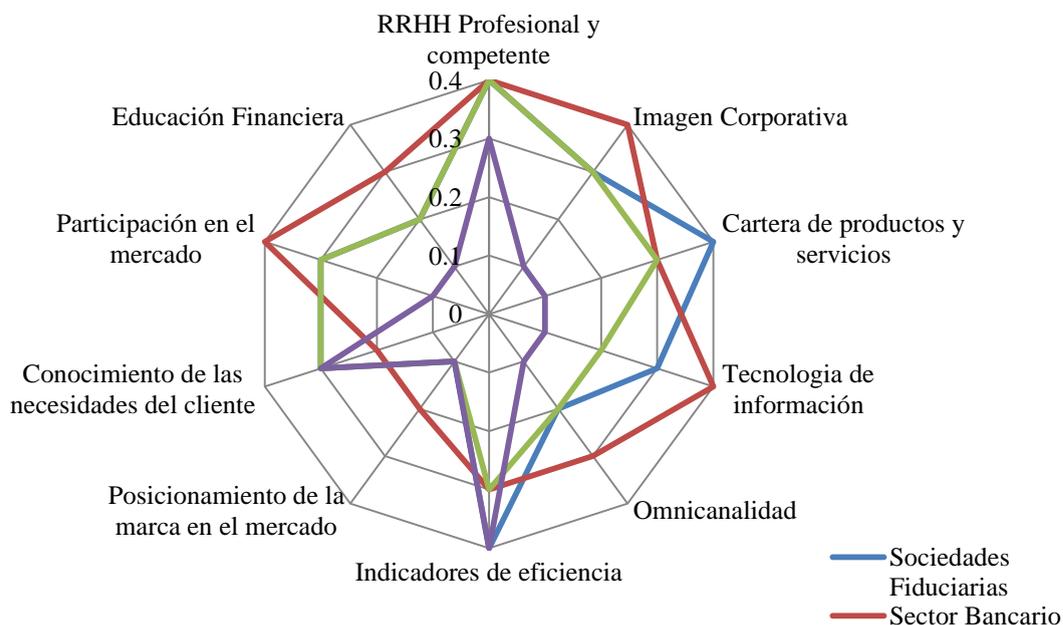


Figura 37. Matriz de perfil competitivo.

Tabla 13

Matriz del Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Sector Fiduciario		Sector Bancario		Comisionistas de Bolsa		SAI	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 RR.HH. profesional y competente.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
2 Imagen corporativa.	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	1	0.11
3 Cartera de productos y servicios.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10
4 Tecnología de información.	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09
5 Omnicanalidad.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10
6 Indicadores de eficiencia	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
7 Posicionamiento de la marca en el mercado.	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
8 Conocimiento de las necesidades del cliente.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
9 Participación en el mercado.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09
10 Educación financiera.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	1	0.12
Total	1.00		2.83		3.16		2.52		1.66

Matriz del Perfil Referencia (MPR). Para la MPR se tomó como referencia los países con las mejores prácticas de sector fiduciario, tales como: México, EE.UU., y Brasil. De ellos se tienen variables diferenciales como el posicionamiento de marca y por ende participación en el mercado, estos temas se deben potenciar en el Sector Fiduciario en Colombia con los procesos que se planteen sobre educación financiera, lo cual disminuirán dichos gaps (ver Tabla 14).

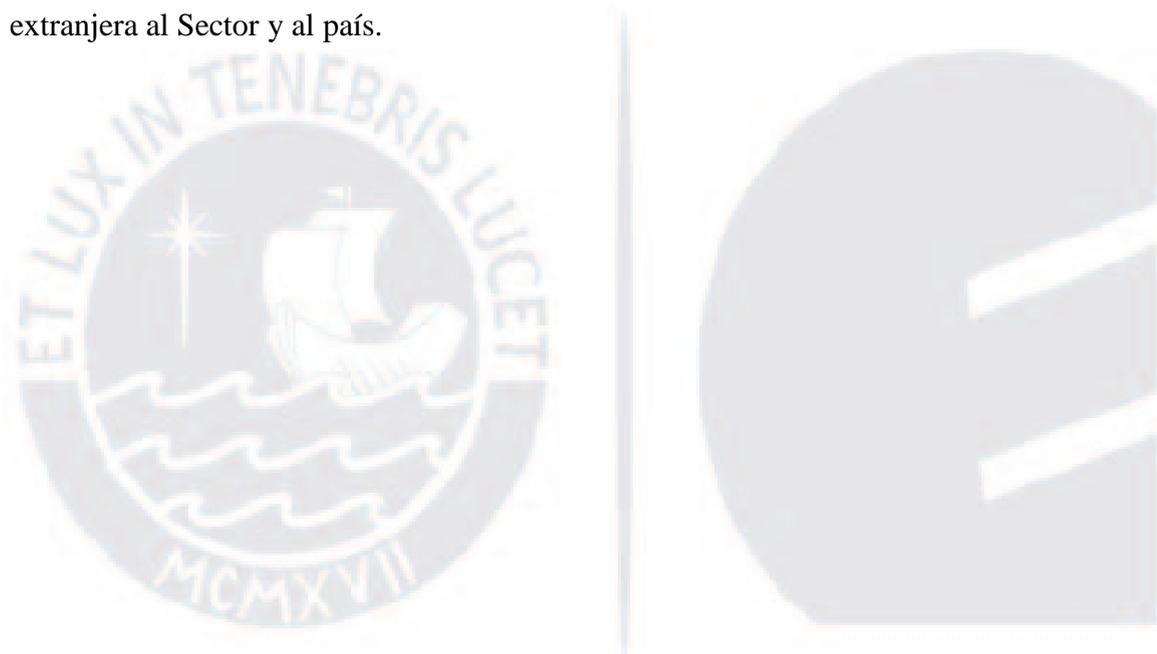
Tabla 14

Matriz del Perfil Referencial

	Factores claves de éxito	Colombia			México		EE.UU.		Brasil	
		Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	RR.HH. profesional y competente.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2	Imagen corporativa.	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33
3	Cartera de productos y servicios.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4	Tecnología de información.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
5	Omnicanalidad.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6	Indicadores de eficiencia.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7	Posicionamiento de la marca en el mercado.	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
8	Conocimiento de las necesidades del cliente.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
9	Participación en el mercado.	0.09	3	0.27	4	0.30	3	0.27	4	0.36
10	Educación financiera.	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Total		1.00		2.83		3.47		3.52		3.50

3.8 Conclusiones

El Sector Fiduciario en Colombia pertenece a un sector de dinámica en la economía colombiana, por lo que afronta los retos de los mercados avanzados y abiertos. En materia de rentabilidad de inversiones, existen dos posibles sustitutos de los fondos de inversión. Estos podrían ser el mercado inmobiliario o las cooperativas de libranzas. El Sector tiene una competencia intensa con sus competidores directos por la captación y permanencia de clientes, y existe amenaza de nuevos jugadores debido a la permanente llegada de inversión extranjera al Sector y al país.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En la evaluación interna, el resultado del planeamiento del proceso debe permitir a los ejecutivos tomar decisiones con mayor precisión. El objetivo del análisis interno es diseñar estrategias basadas en potencializar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización (D'Alessio, 2013). Por lo tanto, con el fin de construir ventajas específicas frente a los competidores, es fundamental en esta evaluación identificar las competencias distintivas que permitan diseñar una estrategia diferenciadora para el sector. La evaluación interna seguirá la metodología del ciclo operativo de la organización descrita en *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed.) (D'Alessio, 2013).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A partir de la metodología establecida en D'Alessio (2013) para el desarrollo del análisis interno del sector, se implementa la herramienta AMOFHIT, en la cual se evalúan los siete factores internos de la organización que integran el ciclo operativo del sector fiduciario, los cuales 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).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El objetivo de este capítulo es realizar una auditoría a los aspectos que se consideran corresponden a la gerencia. De conformidad con D'Alessio (2013), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y también los aspectos considerados estratégicos, así como el norte de la organización.

El Sector Fiduciario en Colombia está representado por la Asociación de Fiduciarias de Colombia (ASOFIDUCIARIAS), que agrupa a 27 sociedades fiduciarias. La ASOFIDUCIARIAS es una entidad sin ánimo de lucro que inició sus funciones en el año 1986.

El amplio recurso humano vinculado al sector contribuye al liderazgo y profesionalización del mismo. Permite ofrecer calidad en el servicio y asegurar la confianza que identifica al fiduciario, contribuyendo al desarrollo del país. De conformidad con la ASOFIDUCIARIAS (2013), en 2013, la industria de Colombia contó con 2,429 funcionarios entre técnicos y profesionales, de los cuales 469 tenían estudios de posgrado y 447 eran expertos en las áreas financieras y certificados en idoneidad profesional por el AMV.

De igual manera, el instrumento fiduciario ha sido clave para el desarrollo del país. La ASOFIDUCIARIAS (2013) indicó que a través de este servicio financiero se ha participado en proyectos que han tenido alto impacto para la economía. Entre 2008 y 2012, se administraron \$23 billones COP en más de 60 proyectos de infraestructura y 35 concesiones viales. Además, el Sector ha participado en la construcción de más de 9,000 km de carreteras y de tres importantes hidroeléctricas; en 15 proyectos de adecuación y construcción de aeropuertos; en la construcción de 125 hospitales; siete entidades educativas y en un proyecto de adecuación portuaria en la costa Caribe. Asimismo, se participa en la consolidación de 110 planes departamentales de agua que cubren más de 660 entidades territoriales.

Lo anteriormente descrito permite visualizar la importancia de sector y el liderazgo en la administración y gerencia de las sociedades fiduciarias que componen la industria; sin embargo, es fundamental para realizar una auditoría a los aspectos que se consideran corresponden a la gerencia y que pueden ser considerados *males* en la administración, elaborar los aspectos críticos para el sector fiduciario desde la perspectiva del área funcional de la administración y gerencia (ver Tabla 15).

No obstante los datos positivos y la importancia del sector en la economía, también existen recursos de la administración y gerencia que requieren foco de trabajo, como son: (a) toma de decisiones con una visión cortoplacista, (b) una imagen del sector costosa, (c) un prestigio del sector lento en su gestión, y (d) planeaciones estratégicas en la alta gerencia.

Tabla 15

Aspectos Críticos para el Sector Fiduciario en el Área Funcional de Recursos Humanos y Cultura

Competencias distintivas del Sector Fiduciario en el área funcional de Recursos Humanos & Cultura				
1. Confianza				
2. Transparencia				
3. Conocimiento e idoneidad profesional				
4. Productos especializados				
Recurso que presentan problemas	Mal	Síntoma	Causa	Acción de mejora
1. Formación	1. Falta entrenamiento especializado	1. Aumento de errores y sanciones	1. Desconocimiento normativo	1. Implementar un foro de formación fiduciaria
2. Estabilidad	2. Alta rotación	2. Continuidad del servicio	2. Canibalismo del mercado	2. Reglas claras de compensación fija y variable - Homogeneidad del mercado
3- Cultura	3. Inconformidad y desapego	3- Falta de compromiso y mal servicio	3. Bajo sentido de pertenencia, ambiente laboral	3. Estilos de dirección adecuados, potenciación de la cultura
Consecuencias de las acciones				
1. Disminución de los riesgos				
2. Mejora e incremento de la productividad				
3. Aumento del nivel de satisfacción del servicio prestado				
4. Aumento de la fidelización				
5. Trabajo en equipo				
6. generación de valor en cada etapa de los procesos y servicios				

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por F. D’Alessio, 2013, Pearson.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing, entendido como la orientación empresarial enfocada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través del acomodamiento de los bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (D’Alessio, 2013).

El Sector Fiduciario en Colombia, representado por la ASOFIDUCIARIAS, ha sido un impulsor de los productos fiduciarios a través de estrategias de comunicación y marca, más que a través del marketing. Para el desarrollo de este módulo en el planeamiento estratégico, se ha diseñado los aspectos críticos para el Sector en el área de marketing y ventas (ver Tabla 16). Luego se pasará al análisis de las 4Ps del mercado: (a) producto, (b) precio, (c) plaza, y (d) promoción.

Los aspectos críticos para el sector se pueden clasificar en los siguientes recursos que presentan problemas: (a) venta inadecuada por no identificar claramente las necesidades del cliente; (b) falta de lealtad a la marca, el principal factor de decisión es el precio; (c) política de precios a la baja, no se evalúan los riesgos del negocio de fiducia estructurada adecuadamente y los márgenes del negocio se miden por los ingresos que producen los recursos invertidos temporalmente en los propios fondos de inversión de la sociedad fiduciaria correspondiente, deteriorando los márgenes del negocio; (d) un enfoque del negocio que no tiene su centro el cliente y deteriora el nivel de servicio; y (e) bajo conocimiento fiduciario por la falta de educación financiera.

Tabla 16

Aspectos Críticos para el Sector Fiduciario en el Área Funcional Marketing, Ventas e Investigación de Mercado (M)

Competencias distintivas del sector Fiduciario en el área funcional marketing y ventas e investigación de mercado (M)				
1. Confianza				
2. Transparencia				
3. Conocimiento e idoneidad profesional				
4. Productos especializados				
Recursos que presentan problemas	Mal	Síntoma	Causa	Acción de mejora
1. Necesidades del cliente	1. Venta inadecuada	1. Incremento de servicio defectuoso	1. Defectuosa asesoría	1. Implementar un modelo de venta consultiva
2. Lealtad de la marca	2. Factor decisivo solo el precio	2. Poca fidelidad de los clientes	2. Alta rotación de clientes	2. Desarrollar valores diferenciales para los productos
3. Política de precios	3. Deterioro de los márgenes	3. Pérdida de ingresos	3. Disminución de las comisiones	3. Establecer márgenes mínimos por tipo de negocio
4. Calidad del servicio	4. Enfoque del negocio	4. Baja satisfacción de los clientes	4. Deficiencia del modelo de servicio	4. Diseñar e implementar un modelo de servicio basado en la excelencia
5. Educación financiera	5. Bajas cuotas de mercado	5. Temor a lo desconocido	5. Baja inclusión financiera	5. Desarrollo de programas de educación financiera en fiducia
Consecuencia de las acciones				
1. Mejora de la rentabilidad				
2. Aumento de la satisfacción del servicio prestado				
3. Aumento de la fidelidad de los clientes				
4. Generación de valor a la prestación del servicio fiduciario				

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por F. D’Alessio, 2013, Pearson.

Producto. Los productos que ofrece la industria fiduciaria colombiana se dividen en dos grandes líneas de negocio: (a) fiducia estructurada y (b) fondos de inversión colectivas. De acuerdo a la clasificación de la SFC, las tipologías más importantes de la línea de fiducia estructurada son las siguientes:

- Fiducia de administración;
- Fiducia en garantía;
- Fiducia inmobiliaria;
- Fiducia de inversión;
- Seguridad social; y
- Consorcios.

Asimismo, los fondos de inversión colectiva se clasifican según su tipo y según la manera cómo se estructure la obligación de redimir las participaciones, así:

- Fondos de naturaleza abiertos; y
- Fondos de naturaleza cerrados. (Decreto 1242 de 2013, 2013)

Finalmente, y conforme al AMV, otras actividades autorizadas a las Sociedades Fiduciarias son:

- Fondos de pensiones voluntarias; y
- Fondos de capital privado. (Decreto 1242 de 2013, 2013)

Precio. El precio del servicio del negocio fiduciario para el *producto de fondos de inversión colectiva* es fijo para todos los clientes y varía entre los diferentes fondos que tiene a disposición la industria. Dicha comisión por administración está entre 0.6% y el 1.5% efectivo anual, y es descontada diariamente, calculada con base en el valor neto o patrimonio del fondo correspondiente. Es fundamental destacar que el porcentaje de la comisión se aplica a todos los inversionistas por igual.

Para el caso de los negocios fiduciarios o fiducia estructurada, las comisiones se tasan con relación a la operatividad que conlleve el negocio respectivo y en general la industria lo fija en salarios mínimos con base en un modelo de costeo por tipo negocio. Asimismo, a

diferencia de otros países tales como México, donde se separa el negocio fiduciario (en cabeza de las sociedades fiduciarias) del negocio de Fondos de Inversión o *asset management* (en cabeza de una gestora de fondos), en Colombia los dos productos se distribuyen en las sociedades fiduciarias, afectando las comisiones en la línea de negocios fiduciarios. El efecto en el tiempo sobre esta práctica, ha sido que los clientes piden en su mayoría comisiones por la gestión u operación del negocio fiduciario prácticamente al cero y los ingresos para las Sociedades Fiduciarias solo se están obteniendo por las comisiones que generan esos recursos en los fondos de inversión colectiva.

Al cierre de diciembre de 2013, según el informe anual de Sector, sus ingresos totales crecieron cerca de 3% respecto del año anterior y se ubicaron en \$1.28 billones COP. El informe registró que del total de las comisiones, el 43% corresponde a la línea de fondos de inversión colectiva. Finalmente, la utilidad al cierre de 2013 disminuyó 11% frente a 2012, debido principalmente al bajo nivel de crecimiento de los ingresos (3%) frente al crecimiento de los gastos totales (10%).

Plaza. Los productos fiduciarios son distribuidos a nivel nacional en toda la geografía colombiana y son supervisados por el regulador, la SFC.

Promoción. Desde 2012, la ASOFIDUCIARIAS ha desarrollado diferentes mecanismos para promocionar sus productos. En agosto de 2013, la Asociación de Fiduciarias de Colombia realizó su primer congreso en Colombia del negocio Fiduciario (ver Figura 38), en el cual se desarrolló una agenda dedicada especialmente al negocio de fiducia estructurada, sus ventajas y beneficios frente a todo el tema de infraestructura en los aspectos inmobiliarios, etc. Contó con la presencia de expositores internacionales y asistieron alrededor de 250 personas. En 2014, se realizó el segundo congreso del sector Fiduciario, con un enfoque hacia los fondos de inversión colectiva (ver Figura 39). Para esta ocasión se tomó la decisión del enfoque en este producto, dada la importancia de los nuevos decretos en los cuales se ajustan los fondos de inversión a niveles internacionales.

También será necesario profundizar la educación financiera en Colombia en cuanto a este tipo de instrumentos; desafortunadamente aún en Colombia, un alto porcentaje de las personas prefiere ahorrar su dinero debajo del colchón o en pirámides, según lo mostró un estudio adelantado por la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) y el Fondo Español para Latinoamérica y el Caribe, sobre la demanda de servicios financieros móviles entre los colombianos de menores ingresos y publicado por el diario *Portafolio* (García, 2013).

Medellín
Hotel Dann Carlton
Agosto 1 y 2 de 2013

"La Fiducia: herramienta confiable para el desarrollo del país"

1^{er} CONGRESO ASOCIACIÓN DE FIDUCIARIAS

AF ASOCIACIÓN DE FIDUCIARIAS DE COLOMBIA

INFORMACIÓN GENERAL
JOSÉ LUIS PALENCIA
(571) 257 7326 - 256 6553 Ext. 107
jose.palencia@doblep.com.co

PATROCINIOS
ANA MARIA GALVIS
(571) 257 7376 - 256 6553 Ext. 104
anamaria.galvis@doblep.com.co

¡ Conozca las diferentes opciones de patrocinio y participe activamente en este importante escenario financiero!

Contáctenos
anamaria.galvis@doblep.com.co
Teléfono: 257-73-76 Ext. 104 ó 110

Figura 38. Invitación 1er Congreso de la Asociación de Fiduciarias de Colombia. Tomado de “Eventos y Publicaciones: Memorias de Eventos y Comunicados de Prensa,” por la Asociación de Fiduciarias de Colombia (ASOFIDUCIARIAS), 2014b. Recuperado de <http://www.asofiduciarias.org.co/eventos-publicaciones>

Debido a ello, el Sector inició una campaña de educación financiera sobre los fondos de inversión colectiva a través de diferentes medios de comunicación. En la Figura 40 se muestra una imagen de la información presentada sobre educación financiera en la página web de ASOFIDUCIARIAS.



Figura 39. Invitación II Congreso de la Asociación de Fiduciarias de Colombia Tomado de “Eventos y Publicaciones: Memorias de Eventos y Comunicados de Prensa,” por la Asociación de Fiduciarias de Colombia (ASOFIDUCIARIAS), 2014b. Recuperado de <http://www.asofiduciaras.org.co/eventos-publicaciones>



Figura 40. Publicidad campaña de educación financiera. Tomado de “Aprenda Cómo Poner su Plata a Trabajar [Campaña Publicitaria de Educación Financiera],” por la Asociación de Fiduciarias de Colombia (ASOFIDUCIARIAS), 2014c. Recuperado de <http://platatrabajando.com/index.html>

4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)

El proceso de las compañías fiduciarias está enfocado en dos aspectos, el primero referente a la fiducia y el segundo a los fondos de inversión colectiva. Aunque ambos casos se tratan de servicios, el control de las 4P: Productos, Proceso, Planta, y Personal, es determinante para el crecimiento del negocio (D'Alessio, 2013).

Dentro de las características más importantes del negocio fiduciario figura la confianza, en virtud de la cual el fideicomitente contrata al fiduciario para que con sus conocimientos profesionales y técnicos gestione la finalidad determinada por aquel. Para el análisis de este indicador, se evaluará el riesgo operativo en el cuales está inmerso el negocio fiduciario. El riesgo fiduciario es la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias negativas para el fiduciario en su actuar. En el riesgo del fiduciario, el riesgo impacta o invade los intereses de la entidad que actúa como fiduciaria en uno o varios fideicomisos que tiene bajo su administración (Fragoso, 2012).

El riesgo operativo. Es aquel que trae como resultado la posibilidad de pérdida debido a errores en los procesos de negociación y cumplimiento de las operaciones. El riesgo operacional (ver Tabla 17) es definido por el Comité de Basilea como “el riesgo de pérdida resultante de inadecuados o fallidos procesos internos, de la gente, y de sistemas, o de acontecimientos externos”, incluyendo el riesgo legal pero excluyendo los riesgos estratégico y reputacionales. El riesgo reputacional para las entidades financieras es importante en la administración del riesgo, debido a la confianza que deben tener los clientes en estas empresas, permitiendo la permanencia de estas empresas en el tiempo, aunque en algunos casos no le dan la relevancia necesaria generando riesgos de crédito, operacional, o de mercado (Caballero & Caicedo, 2010)

El riesgo fiduciario está determinado por lo que el fiduciario debe hacer para ejecutar apropiadamente el contrato fiduciario. Para ello, según Caballero & Caicedo (2010) es necesario:

Tabla 17

Principales Riesgos Operacionales

Área de negocios	Riesgos potenciales
Procesos	Incumplimiento de los mandatos Incorrecta captura, ejecución y registro de transacción Pérdida del activo del cliente Equivocación en la tasación de los productos Asignación incorrecta del activo Asuntos de cumplimiento Errores de acciones corporativos Errores en las reservas de préstamos Errores de la contabilidad y en los impuestos Inadecuada contabilización de registros contables Errores en bonos y liquidaciones
Gente	Negocios no autorizados Abusos de información privilegiada Fraude Enfermedades y lesiones de empleados Demandas por discriminación Remuneración económica, beneficios y terminación contrato Problemas de reclutamiento o retención de personal Actividades laborales organizadas Otros asuntos legales
Sistemas	Fallas en el hardware y/o software Disponibilidad e integridad dudosa de los datos Acceso no autorizado a la seguridad de la información y de los sistemas Fallas en las telecomunicaciones Interrupción de los sistemas Piratería o virus en la computadora
Eventos Externos	Fallas operacionales en los proveedores o en las operaciones de outsourcing Incendios o desastres naturales Terrorismo Vandalismo, hurto, robo.

Nota. Tomado de “El Futuro de las Empresas Fiduciarias en Colombia (Universidad EAN, Bogotá, Colombia),” por E. M. Caballero y B. A. Caicedo, 2010. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/484/CaballeroErika2010.pdf?sequence=2>

- El fiduciario posea la estructura legal necesaria para el manejo de las responsabilidades fiduciarias.
- El fiduciario posea la experiencia y experticia para el monitoreo y manejo de los riesgos relativos a la actividad fiduciaria.

- El fiduciario conozca los términos y condiciones del contrato.
- El fiduciario disponga de información legal necesaria para el monitoreo y manejo de los riesgos relativos al comportamiento de la cartera/portafolio.

Riesgo financiero. La gestión de riesgos financieros tiene alta relevancia debido a las diferentes crisis financieras internacionales que se han presentado en las últimas dos décadas, lo que ha generado que los bancos centrales y los reguladores hallan incrementado la normativa en este concepto, siendo exigentes con el cumplimiento de las mismas. A continuación, se definen los diferentes tipos de riesgos financieros (Caballero & Caicedo, 2010):

Riesgo de mercado. Asociado a las variaciones de los mercados financieros y en el que se distinguen: (a) el riesgo de cambio, consecuencia de la volatilidad del mercado de divisas; (b) el riesgo de tipo de interés como consecuencia de la volatilidad de los tipos de interés; y (c) el riesgo de mercado, que se refiere específicamente a la volatilidad de los mercados de instrumentos financieros, tales como acciones, deuda, derivados, etc.

Riesgo de crédito. Es la posibilidad de pérdida que asume una entidad financiera generado como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes.

Riesgo de liquidez. Se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de los activos que no puede vender con la suficiente rapidez y al precio adecuado y la voluntad de hacerlo.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El manejo de las finanzas y la contabilidad permite medir y calificar la asertividad en la toma de decisiones relacionadas con la posición económica y financiera del sector y su apoyo a las estrategias que se adopten (D'Alessio, 2012).

En el informe anual del sector fiduciario, la industria fiduciaria se destaca por el crecimiento sostenido de sus activos administrados. Al cierre de 2013, el *return on equity*

[rentabilidad financiera] ROE (por sus siglas en inglés) del sector fiduciario fue de 19.8%, el más alto del sector financiero colombiano.

En la Figura 41 se muestra el nivel de activos, pasivos y patrimonio del Sector, donde se muestra que los activos de las sociedades fiduciarias alcanzaron \$2.10 billones COP al corte de diciembre de 2013, con crecimiento del 1.1% anual, mientras los pasivos sumaron \$366.744 millones COP con incremento de 23% anual, de los cuales \$26 mil millones COP corresponden a créditos con bancos y otras obligaciones financieras. Su patrimonio ascendió a \$1.7 billones COP al cierre de 2013, registrando un crecimiento en el año de 8.2%.

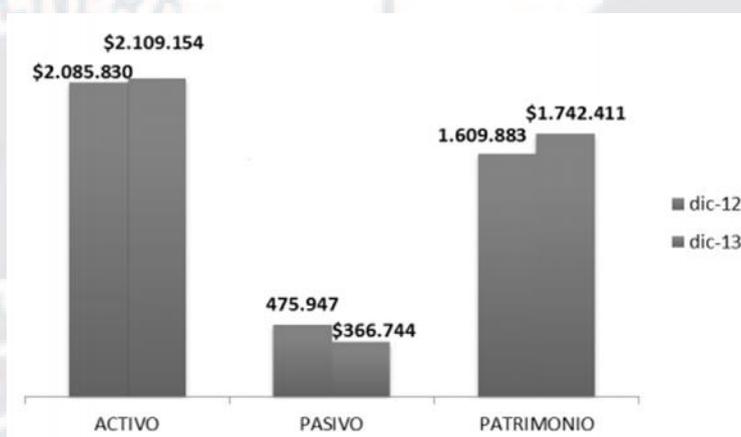


Figura 41. Activo, pasivo, y patrimonio del sector fiduciario.

Tomado de “Informe Anual del Sector Fiduciario 2013,” por la Asociación de Fiduciarias de Colombia (ASOFIDUCIARIAS), 2014a. Recuperado de <http://www.asofiduciarias.org.co/archivos/informeannual/Informe%20Anual%20Sector%20Fiduciario%202013.pdf>

De igual manera, en el informe anual del Sector Fiduciario 2013, los ingresos totales a diciembre de 2013 ascienden a \$1.28 billones COP, lo que generó un incremento en volumen del 3% anual.

El concepto de mayor participación dentro del ingreso fue el de comisiones y honorarios, que incluye los negocios que se establecen bajo la modalidad de consorcios y uniones temporales, los cuales ascienden a \$1.05 billones COP con un incremento del 0.52% anual. Los últimos dos rubros de ingreso operacional representan el 82% del ingreso total percibido por el Sector.

Las comisiones por administración de negocios fiduciarios y FIC están compuestas en un 43% por FIC; 20% por fiducia de administración; 7% por fiducia de inversión; fiducia inmobiliaria con 7%; recursos de la seguridad social 6%, y finalmente las fiducia en garantía participa con el 3% (ver Figura 42).

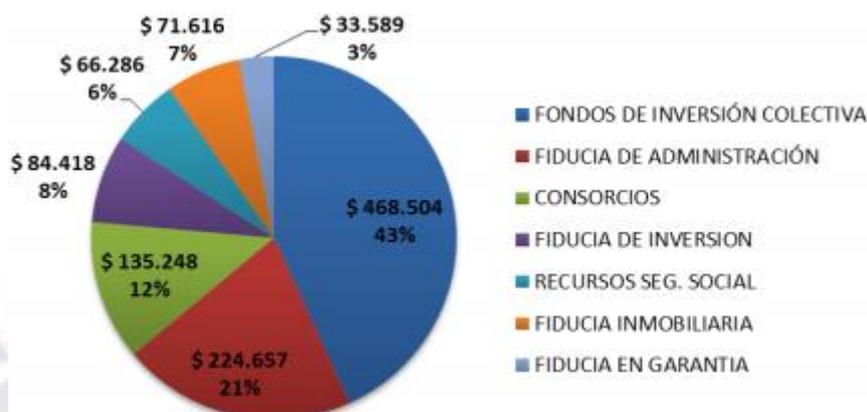


Figura 42. Composición de las comisiones del sector fiduciario.

Tomado de “Informe Anual del Sector Fiduciario 2013,” por la Asociación de Fiduciarias de Colombia (ASOFIDUCIARIAS), 2014a. Recuperado de <http://www.asofiduciarias.org.co/archivos/informeannual/Informe%20Anual%20Sector%20Fiduciario%202013.pdf>

A diciembre de 2013 los costos de las sociedades registraron la suma de \$943,714 millones COP, con un crecimiento del 10% anual frente al 2012. Se destacan los gastos de personal, honorarios, y consorcios que participan con el 43% del total. En segundo lugar se encuentra el impuesto de renta, cuyo monto ascendió a \$158,000 millones COP, es decir, el 17% del total de los gastos del sector, y registró una disminución del 15% anual. Los ingresos totales disminuyeron (2%) frente a un mayor nivel de gastos (10%), lo que generó una reducción de la utilidad acumulada del sector durante el 2013. El resultado del ejercicio cerró en \$345,383 millones COP, cifra que disminuyó 11% respecto de la observada en diciembre de 2012 (ASOFIDUCIARIAS, 2014a).

4.1.5 Recursos humanos y cultura

A partir de las décadas de los ochenta y noventa, la desregulación, aparejada a un proceso de desintermediación e intensificación de la competencia, ha ido consolidando en la región un sistema financiero caracterizado por el predominio del capital extranjero y alta

concentración de la actividad en torno de algunas instituciones, deviniendo la figura de los *holdings* y los procesos de adquisición de bancos y fusiones impulsados por las multinacionales dominantes en el escenario de cambios del sector en los últimos años (Quiñones, 2005).

Se habla de los procesos de formación de conglomerados financieros que sustituyen a la banca clásica por una banca múltiple, la tendencia a que ésta pierda su papel hegemónico en las operaciones financieras tradicionales frente a los que aparecen como nuevos intermediarios financieros, nuevos competidores. Esto ha tenido efectos severos en lo que refiere a la estructura del mercado de trabajo del sector, sometiéndolo a fuertes fluctuaciones. Lo singular de este proceso ha sido, entonces, que junto a la diversificación de actividades financieras se desarrollan los que se han denominado nuevos sectores, incluyendo estas empresas tan variadas como transportadoras de valores, sociedades fiduciarias, compañías de seguros, consorcios, fondos de pensiones, centro de llamadas, entre otras actividades que hoy día son caracterizadas como financieras y que se articulan, interrelacionan, y desarrollan complementariamente, actuando coordinadas por las políticas del grupo que las lidera bajo la dirección de un programa orgánico (Quiñones, 2005).

La actividad financiera tradicional se caracterizó por el mercado interno con fuerte estabilidad en el empleo y ventajas sociales múltiples. En consecuencia, el sistema financiero fue marcado por varios movimientos fuertemente ligados y de condicionamientos recíprocos tales como: crecimiento de la antigüedad por encima de la cualificación efectiva, un marcado perfil profesional de la actividad, especialización, e inmovilidad.

Los aspectos críticos para el Sector en lo que respecta a recursos humanos y cultura, se pueden clasificar en los siguientes recursos que presentan problemas: (a) *Formación*; es imprescindible elaborar, a través de la ASOFIDUCIARIAS, una malla curricular que abarque todos los aspectos del negocio fiduciario, y que a través de ellos se capacite al recurso humano que labora en este Sector; (b) *Estabilidad*; las sociedades fiduciarias deben establecer

políticas de compensación fija y variable acorde al mercado, estableciendo bandas salariales acorde con las responsabilidades de los cargos, dejando así a cada una de las entidades, la libertad de moverse dentro de la banda en búsqueda de la atracción y retención del talento; y (c) *Cultura*; los atributos de un líder están marcados en sus estilos de dirección, estos a su vez afectan en un 70% el ambiente laboral en una organización, lo importante de este tema es que de acuerdo a los estudios realizados por diferentes investigadores, el ambiente laboral puede influir hasta en un 30% en los resultados de una organización, porcentaje significativo si se considera los márgenes sobre los que se trabaja en el Sector (ver Tabla 18).

Tabla 18

Aspectos Críticos para el Sector Fiduciario en el Área Funcional de Recursos Humanos y Cultura

Competencias distintivas del Sector Fiduciario en el área funcional de Recursos Humanos y Cultura				
1. Confianza				
2. Transparencia				
3. Conocimiento e idoneidad profesional				
4. Productos especializados				
Recurso que presentan problemas	Mal	Síntoma	Causa	Acción de mejora
1. Formación	1. Falta de entrenamiento especializado	1. Aumento de errores y sanciones	1. Desconocimiento normativo	1. Implementar un foro de formación fiduciaria
2. Estabilidad	2. Alta rotación	2. Continuidad del servicio	2. Canibalismo del mercado	2. Reglas claras de compensación fija y variable - Homogeneidad del mercado
3- Cultura	3. Inconformidad y desapego	3- Falta de compromiso y mal servicio	3. Bajo sentido de pertenencia, ambiente laboral	3. Estilos de dirección adecuados, potenciación de la cultura
Consecuencias de las acciones				
1. Disminución de los riesgos				
2. Mejora e incremento de la productividad				
3. Aumento del nivel de satisfacción del servicio prestado				
4. Aumento de la fidelización				
5. Trabajo en equipo				
6. generación de valor en cada etapa de los procesos y servicios				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)," por F. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones

Los sistemas de información y comunicaciones son un conjunto de elementos que interactúan entre sí para apoyar la toma de decisiones de una organización. Tienen cuatro actividades básicas: entrada de información, almacenamiento de información, procesamiento de información, y salidas de información. Estos sistemas de información y comunicaciones presentan una evolución lógica: inician como un sistema de información transaccional, luego evoluciona a ser un sistema de apoyo para la toma de decisiones, y por último se desarrollan los sistemas estratégicos que dan forma a la estructura competitiva de la empresa.

En el Sector Fiduciario en Colombia, al igual que en todo el sector financiero colombiano, la transversalidad de la información es amplia, por lo cual este aspecto no presenta debilidades importantes para ser reflejadas en algún estudio.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo

En la actual dinámica de las economías y en particular de las empresas, la I+D se constituye en una variable de prioritaria en casi todos los sectores empresariales, debido principalmente a la competitividad, la cual se refleja aportando valor a las actividades, buscando nuevos objetivos, innovado en productos y servicios, y en procesos internos.

En el mundo empresarial, las grandes empresas y las marcas líderes no solo tienen áreas de alta dirección dedicadas a I+D, sino que en la mayoría de los casos tienen una prioridad para sus empresas por las naturales ventajas competitivas que logran con sus resultados. Tal como se señaló en *Conocimiento, Innovación, y Desarrollo* (Herrera & Gutiérrez, 2011), la innovación es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados y esta no consiste únicamente en la incorporación de tecnología, sino que debe ayudar a prever las necesidades de los mercados y detectar los nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, generando nuevas prestaciones con el menor coste posible. La innovación hace necesaria la reacción ante los cambios que impone el mercado globalizado.

Por ello, la I+D no debe ser responsabilidad exclusiva del sector privado sino que deben existir políticas gubernamentales que la promuevan y la estimulen en beneficio de la sociedad en general. La innovación marca las tendencias en la forma de hacer negocios, la influencia de la tecnología en todos los procesos ha sido fundamental para llegar a los actuales niveles de desarrollo de las sociedades, anteriormente se consideraba que la mano de obra y el capital, eran los únicos factores ligados directamente al crecimiento económico (Confederación Empresarial de Madrid-CEOE [CEIM], 2001). El conocimiento, la educación, y el capital intelectual eran considerados factores externos, de relativa incidencia en la economía. Este concepto ha cambiado de forma drástica y el crecimiento económico y la productividad de los países desarrollados se sustentan cada vez más en el conocimiento y la información. En síntesis, la información y el conocimiento son fundamentales en la manera de actuar y de hacer los negocios, tal como lo muestra la Tabla 19, que indica las claves de la antigua y la actual economía.

Establecida la importancia de I+D en el mundo empresarial moderno como una necesidad vital para crecer, es negativo que en el Sector Fiduciario en Colombiano, el eje del presente trabajo, no exista un área de I+D que impacte positivamente la forma de hacer negocios y logre desarrollos tecnológicos en el país. De igual manera, de acuerdo con lo que se estableció en la investigación, las 27 fiduciarias del Sector no evidencian diferencias sustanciales en materia tecnológica, es decir, poseen la infraestructura tecnológica necesaria para su funcionamiento pero no hay inversiones ni diferenciación de alguna compañía en este sentido. Por otro lado, las compañías tampoco poseen áreas de I+D, lo que ratifica que carecen de políticas de Sector, e individuales en torno a la innovación.

También se pudo establecer en la investigación que en el grupo de fiduciarias colombianas existe dependencia tecnológica de los bancos a los que pertenecen como matriz empresarial, es decir, la tecnología que han implantado corresponde a la que poseen los bancos de su grupo. Por ejemplo, en el caso de los procesos internos y la tecnología de la

Fiduciaria BBVA están absolutamente ligados y dependen del Banco BBVA Colombia, su matriz empresarial. Es decir, en Sector Fiduciario en Colombia no existen avances tecnológicos, ni investigación depende de los bancos o grupos financieros a los que pertenecen. Esta ausencia de políticas de desarrollo e implementación de la I+D en el Sector Fiduciario en Colombia se constituye en una señal de que no está proyectado a futuro.

Tabla 19

Comparativa entre la Antigua y Nueva Economía

	Antigua economía	Nueva economía
Características generales		
Mercados	Estables.	Dinámicos.
Ámbito de la competencia	Nacional.	Global.
Estructura organizativa	Jerárquica, burocrática.	En red.
Industria		
Organización de la producción.	Producción en masa.	Producción flexible
Principales motores de crecimiento	Capital/Mano de obra.	Innovación/Conocimiento.
Principales motores tecnológicos	Mecanización.	Digitalización.
Fuentes de ventajas competitivas	Reducción de costes vía economías de escala.	Innovación, calidad, tiempo de acceso a mercados.
Importancia de la investigación y la innovación	Bajo/Moderado.	Alto.
Relaciones con otras empresas	Muy poco frecuentes.	Alianzas, colaboraciones.
Capital humano		
Objetivos políticos	Pleno empleo.	Salarios e ingresos más elevados.
Aptitudes	Específicas al puesto de trabajo.	Aptitudes más generales.
Requisitos educativos	Titulación o técnica concreta.	Formación continua.
Relaciones laborales	Jefe-Empleado.	Colaborativas.
Empleo	Estable.	Marcado por el riesgo y la oportunidad.
Gobierno		
Relaciones Gobierno-empresarios	Requerimientos impositivos.	Fomentar las oportunidades de crecimiento.
Reglamentación	Dominar y controlar.	Flexibilidad.

Nota. Tomado de “La Innovación: Un Factor Clave para la Competitividad de las Empresas,” por la Confederación Empresarial de Madrid-CEOE (CEIM), 2001. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/libro9.pdf>

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para el Sector Fiduciario en Colombia, como se muestra en la Tabla 20, intervienen 10 factores determinantes de éxito,

cinco fortalezas, y cinco debilidades. A cada factor se le asignó un peso relativo en función a su incidencia en la actividad de la región. Los valores otorgados con las calificaciones de 1 al 4 representan el grado de presencia de fortaleza y debilidad. El puntaje más alto posible para la organización es 4; el más bajo es 1; y el promedio 2.5 (D'Alessio, 2013).

Para el caso del Sector Fiduciario en Colombia, el puntaje ponderado total fue de 2.52, lo cual indica que el sector fiduciario tiene una posición interna fuerte y que se debe prestar atención especial a las debilidades, las cuales tienen un valor ponderado de 0.77 frente a las fortalezas que llegan a 1.75 (D'Alessio, 2013).

Tabla 20

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Facilidad para instalar la operatividad de procesos de Fiducia Pública para nuevos negocios.	0.13	4	0.52
2 Bajos costos en la activación y estructuración de nuevos negocios fiduciarios, crecimiento en volumen de negocio no conlleva aumento de costos.	0.12	4	0.48
3 Bajos costos para sociedades fiduciarias que están bancarizadas, sinergias operativas.	0.11	3	0.33
4 El sector público ve al Sector Fiduciario en Colombia como una garantía de responsabilidad en el manejo de los recursos públicos, esto por su transparencia y solidez.	0.08	3	0.24
5 Economías de escala para la administración de negocios fiduciarios y fondos de inversión.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.50		1.75
Debilidades			
1 Interrelación jurídica y operativa entre el negocio fiduciario y el de Asset Management, perdiéndose así la valoración real de riesgo del negocio fiduciario.	0.11	1	0.11
2 Formación del recurso humano.	0.10	2	0.20
3 Visión a corto plazo en temas tecnológicos.	0.09	2	0.18
4 Falta de procesos de comunicación masivos para potencializar el conocimiento del negocio fiduciario en el mercado.	0.12	1	0.12
5 Ausencia de visión a largo plazo en el Sector.	0.08	2	0.16
Subtotal	0.50		0.77
Total	1.00		2.52

4.3 Conclusiones

Como gremio, el Sector Fiduciario en Colombia carece de bases estratégicas o los tales como una misión, visión, y valores gremiales para enfrentar el futuro y que sirva como punto de partida para un plan de acción con bases sólidas y aglutinadoras.

Sin embargo, el Sector posee una ventaja puesto que no tiene competencia para la gestión de administración de fiducias, lo que constituye a las empresas del sector en prestadoras exclusivas de este servicio y en actores principales de la administración de los recursos públicos en las grandes construcciones o grandes proyectos de infraestructura en desarrollo o los que están por venir en Colombia. Otro aspecto a considerar en el mercado financiero en general es la falta de educación financiera de la población, lo que se constituye en una problemática para la gestión comercial del Sector, tanto en administración de fondos como en administración fiduciaria, dado el alto grado de desconocimiento del negocio y de los riesgos implícitos para la inversión de los clientes.

En materia de recursos humanos hay un gran reto desde el sector fiduciario que tiene que ver con la falta de mano de obra capacitada y especializada en fiducia, lo que hace complejos los procesos de selección, planes de carrera y hace lenta la curva de aprendizaje de quienes ingresan a las compañías sin conocimiento previo. Esto significa también mano de obra costosa porque por su especialización y escasez las compañías deben pagar más.

En materia de I+D el Sector enfrenta realmente un gran reto porque no solo no existen acciones ni planes desde el mismo, sino que las empresas tampoco están adelantando proyectos o tiene planes en la materia. Lo anterior va en línea con una visión a corto plazo y hace más lenta la transformación y los procesos que necesariamente son dinámicos con la proyección a futuro.

Capítulo V: Intereses del Sector Fiduciario en Colombia y Objetivos a Largo Plazo

En este capítulo se analizarán: (a) la determinación de los intereses del Sector, (b) definición de los principios cardinales, y (c) los objetivos a largo plazo. De acuerdo con D'Alessio (2008) para lograr conocer los fines del sector para tener éxito en los mercados en los que compite. Es así que a partir de los intereses y a partir de la visión del Sector, se establecen los objetivos a largo plazo. Se tomaron como base las tres dimensiones de ese análisis (i.e., intereses, principios cardinales, y potencia), todos ellos referidos al Sector Fiduciario en Colombia. Posteriormente se presentan los objetivos a largo plazo para dicho Sector.

5.1 Intereses del Sector Fiduciario en Colombia

Una vez realizados los análisis y evaluaciones previas del Sector Fiduciario en Colombia, se evidencian tres vectores fundamentales que se constituyen en intereses para el crecimiento del Sector Fiduciario en Colombia. Estos son: (a) educación financiera, (b) bancarización, y (c) rentabilidad.

Educación financiera. Tal como se evidenció en la Figura 37, los excedentes de liquidez de los colombianos se están destinando mayoritariamente a los siguientes productos; cuentas de ahorro (\$131.6 millones COP), certificados de depósito a término (\$95.8 millones COP), fondos de inversión (\$47.1 millones COP), y cuentas corrientes (\$44.3 millones COP). Esto demuestra que se tiene una oportunidad de crecimiento si se captan los excedentes de liquidez, teniendo como motor de este crecimiento la educación financiera y en especial el conocimiento de los productos fiduciarios.

La ASOFIDUCIARIAS realiza esta labor en compañía de las entidades fiduciarias adscritas. Tal como se reflejó en el análisis AMOFHIT, desde 2012 se han realizado dos congresos sectoriales y se ha iniciado una campaña de educación financiera sobre fondos de inversión (ver Figuras 38 y 39), pero como lo muestran las cifras expuestas, el conocimiento

de productos fiduciarios está aún en sus inicios y se requiere profundizar, fidelizar, y concientizar a los consumidores sobre las ventajas de estos productos.

En 2005, se realizó un estudio para desarrollar un programa de capacitación financiera en países en subdesarrollo y dirigido específicamente a la población de bajos recursos, en este estudio se determinaron las áreas temáticas, los comportamientos actuales y los deseados, lo que brindó información clave de inicio del proceso y de las metas que se quieren lograr (ver Tabla 21).

Tabla 21

Uso de Estudios de Mercado para Identificar Comportamientos Financieros Deseados

Área temática	Ejemplos de comportamientos usuales	Ejemplos de comportamientos deseados
Presupuesto	Viven día a día Comportamientos financieros reactivos Falta de Planificación financiera	Planificar los gastos por anticipado Elaborar un presupuesto Usar un presupuesto para administrar el dinero
Ahorros	Gastos innecesarios Ahorro irregular Ahorro sin tener metas	Evitar gastos innecesarios Preparar un plan de ahorro Ahorrar regularmente
Administración de la deuda	Pedir dinero prestado para enfrentar emergencias Sobreendeudamiento Préstamos sin comprender bien términos y consecuencias de la morosidad	Mantener una cuenta de ahorros para emergencias Preparar un plan para reducir la deuda Evitar la deuda en exceso Pedir préstamos comprendiendo bien términos y condiciones
Negociaciones financieras	Posición débil durante negociaciones comerciales Las mujeres tienen limitado control sobre sus propios ingresos	Negociar con una meta específica sobre lo que se desea obtener de la transacción comercial Asumir un papel activo en las decisiones sobre sus propios ingresos
Servicios bancarios	Limitado conocimiento de servicios bancarios Limitado uso de los servicios bancarios	Conocer las opciones financieras y sus términos y condiciones Usar los servicios bancarios para respaldar las metas financieras

Nota. Adaptado de “Evaluación de Resultados de la Educación Financiera,” por Microfinance Opportunities, 2005. Recuperado de http://www.bancadelasoportunidades.com.co/documentos/2_documento_de_trabajo_2_evaluacion_de_resultados.pdf

Bancarización. Se requiere que el Sector Fiduciario en Colombia acompañe los procesos de bancarización que está realizando en el país el sector financiero, el cual ha tenido un avance importante en los últimos 4 años en el *índice de bancarización*, pasando de 62.2% en 2010 a 71.5% al cierre del 2013 (ver Figura 29). Se debe propender por el conocimiento de

los productos fiduciarios, los cuales presentan alternativas diferentes y complementarias a los productos bancarios. Para hacer más eficiente el proceso de bancarización, se debe segmentar la población a la cual se quiere llegar, tomando variables como edad, nivel educativo, ingresos, sexo, etc., esto a partir de estudios realizados por diferentes organismos tales como el Banco Mundial, los cuales se muestran en la Figura 43.

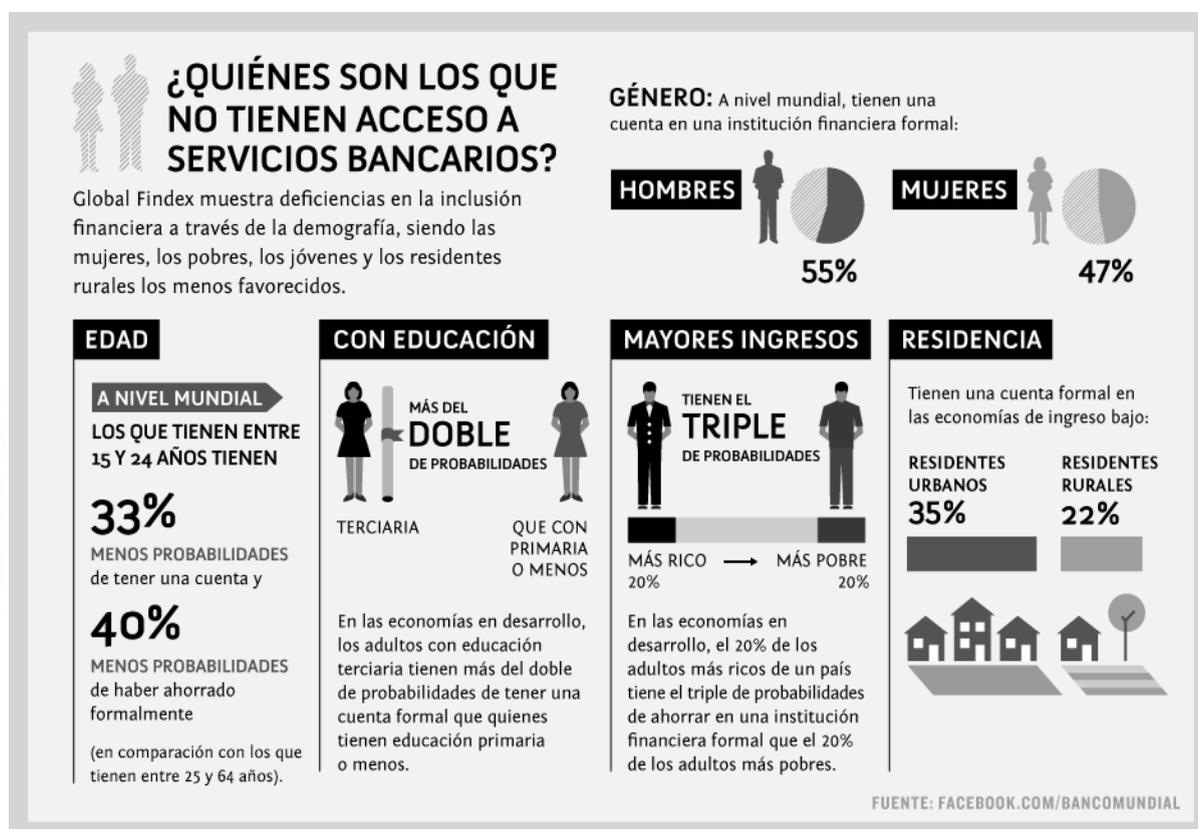


Figura 43. Bancarización cierre la brecha de la desigualdad.

Tomado de “Agenda de México Sobre Inclusión Financiera en su Calidad de Presidente del G-20 [Mensaje de Blog],” por A. J. Meade. Recuperado de <http://blogs.worldbank.org/voices/es/category/tags/bancarizaci-n-cierre-la-brecha-de-la-desigualdad>

Rentabilidad. Tal como se analizó en la matriz de factores extremos MEFE, la cual se nutre de información del análisis PESTE, el mercado financiero colombiano es competitivo, por lo que la eficiencia en los procesos es fundamental para alcanzar los puntos de equilibrio que generen una rentabilidad sostenible de las sociedades fiduciarias. La simetría de tasas de interés hace que el usuario de servicios financieros busque un diferencial en productos y servicios, lo cual puede y debe ser utilizado como una ventaja comparativa al momento de

captar clientes y recursos. Un ejemplo de esto son los *Fics*, un vehículo financiero ágil y con buenas rentabilidades tanto para el inversor como para el propio fondo, tal como se muestra en la Figura 44.



Figura 44. Comparativo Fics.

Tomado de “Cinco Claves de la Superfinanciera para Regionalizar los Fondos de Inversión Colectiva,” por E. Rodríguez, 2014. *La República.co*. Recuperado de http://www.larepublica.co/cinco-claves-de-la-superfinanciera-para-regionalizar-los-fondos-de-inversi%C3%B3n-colectiva_136566

5.2 Potencial del Sector Fiduciario de Colombia

Según lo presentó D’Alessio (2013), el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad, para lo cual son necesarios los resultados obtenidos de la evaluación interna vista en el Capítulo IV, y analizar las siete áreas funcionales clásicas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas e investigación de mercado, (c) operaciones

y logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

Administración y gerencia (A). Como se analizó en el Capítulo IV, el sector fiduciario está representado por la ASOFIDUCIARIAS que agrupa a 27 sociedades fiduciarias. Entre los aspectos más relevantes en la administración y gerencia destacan la gran cantidad de personal especializada vinculado al sector, la cual contribuye al liderazgo y profesionalización de este asegurando la confianza que identifica al fiduciario. El instrumento fiduciario ha sido un soporte para el desarrollo del país. A través de este servicio financiero se ha participado en proyectos que han tenido alto impacto para la economía, convirtiéndose en una fortaleza para la estructuración de los diversos planes de desarrollo de la economía colombiana. Sin embargo, también existen algunos males de la administración y gerencia que requieren foco de trabajo, como son: (a) toma de decisiones con una visión cortoplacista, (b) una imagen del sector costosa, (c) un prestigio del sector lento en su gestión, y (d) planeaciones estratégicas en la alta gerencia.

Marketing y ventas (M). El sector fiduciario, representado por la asociación de Fiduciarias de Colombia, promociona los productos fiduciarios a través de estrategias de comunicación y marca, más que mediante una estrategia específica de marketing. Los aspectos débiles para el Sector Fiduciario en Colombia, referente a marketing y ventas se pueden clasificar en los siguientes recursos que presentan problemas: (a) venta inadecuada por no identificar claramente las necesidades del cliente; (b) falta de lealtad de la marca, el principal factor de decisión es el precio; (c) política de precios a la baja, no se evalúan los riesgos adecuadamente y se deterioran los márgenes del negocio; (d) un enfoque del negocio que no tiene su centro en el cliente y deteriora el nivel de servicio; y (e) bajo conocimiento fiduciario por la falta de educación financiera.

Operaciones y logística e infraestructura (O). Los procesos de las sociedades fiduciarias están enfocados en dos aspectos, el primero referente a la fiducia y el segundo a los fondos de inversión colectiva. Aunque en ambos casos se trata de servicios, el control de

las 4P: (a) productos, (b) proceso, (c) planta, y (d) personal es determinante para el crecimiento del negocio (D'Alessio, 2013).

Las sociedades fiduciarias son una *fábrica* en la cual se administran los negocios fiduciarios (excluyendo los fondos de inversión, para este análisis) y cada uno de ellos, literalmente, se administra como una empresa, es decir, tiene su contabilidad independiente, sus cuentas bancarias independientes, rendición de cuenta, etc. No obstante, en la práctica, una de las principales debilidades que afronta el Sector Fiduciario en Colombiano, es que la industria trabaja por funciones y no por procesos, por lo tanto, se presentan cuellos de botella que terminan impactando la prestación del servicio.

Finanzas y contabilidad (F). El sector fiduciario se destaca por el crecimiento sostenido de sus activos administrados, sin embargo, conforme al informe anual del Sector al corte de 2013, el crecimiento de los activos administrados frente a 2012 alcanza el 1.1%, pasando de \$2,085 billones COP a \$2,109 billones COP. El ROE del Sector Fiduciario fue del 19.8%, el más alto del sector financiero.

No obstante, de conformidad con los indicadores gerenciales publicados en la SFC (2014a), en los últimos años se evidencia una disminución de la relación de las comisiones sobre los activos administrados, evidenciando una baja sustancial en el cobro de las comisiones fijas. En 2011, la relación de las comisiones sobre los activos fideicomitidos era de 0.49%; en 2012 fue del 0.48%; al cierre de 2013 alcanzó el 0.41%, y en julio de 2014 apenas llegaba a 0.23%.

Recursos humanos y cultura. De conformidad con el reporte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), a 2014 el mapa laboral del Sector Fiduciario muestra que el recurso humano vinculado al sector abarca 2,429 funcionarios entre técnicos y profesionales, de los cuales 469 tienen estudios de posgrado y 447 son expertos en las áreas financieras y certificados en idoneidad profesional por el Autoregulador del Mercado de Valores de Colombia (AMV).

Los aspectos críticos para el sector en lo que respecta a recursos humanos y cultura, se pueden clasificar en los siguientes recursos que presentan problemas: (a) *formación*, es imprescindible a través de la asociación que agrupa al sector de Fiduciarias, elaborar una malla curricular que abarque todos los aspectos del negocio fiduciario y que a través de ellos se capacite al recursos humano que labora en este sector; (b) *estabilidad*; las sociedades fiduciarias deben establecer políticas de compensación fija y variable acorde al mercado, estableciendo bandas salariales acorde con las responsabilidades de los cargos, dejando así a cada una de las entidades, la libertad de moverse dentro de la banda en búsqueda de la atracción y retención del talento; y (c) *cultura*; los atributos de un líder están marcados en sus estilos de dirección, que a su vez afectan el ambiente laboral en una organización.

Sistemas de información y comunicaciones. En el Sector Fiduciario, al igual que en todo el sector financiero colombiano, la transversalidad de la información es amplia, por lo cual este aspecto no presenta debilidades importantes para ser reflejadas en algún estudio.

Tecnología e investigación y desarrollo. Entendida la importancia de I+D en el mundo empresarial moderno como una necesidad vital para crecimiento y sostenibilidad corporativa, se debe destacar como una debilidad para el Sector Fiduciario en Colombia, que la industria carece de área de I+D para impactar positivamente la forma de hacer negocios y lograr desarrollos importantes, de tal manera que permita profundizar el negocio en el país. Asimismo, las 27 fiduciarias del Sector no exhiben diferencias sustanciales en materia tecnológica.

Finalmente, el Sector Fiduciario en Colombia, a través de sus diferentes medios (Fiducia Estructurada o Fondos de Inversión Colectiva), es pieza fundamental para el desarrollo del país. Los recursos administrados en los fondos de inversión colectivos, permiten invertir en instrumentos financieros que contribuyen al desarrollo de la economía, convirtiendo los ahorros representados en excesos de liquidez en inversión.

En la Figura 45, para 2012, los recursos administrados en Fondos de Inversión Colectivos (FIC) representaban el 6.6% del PIB colombiano; para 2020, según cálculos de la

Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), los recursos administrados en FIC, corresponderán al 8.4% del PIB y serían equivalentes a \$96.7 billones COP, de los cuales 62.8 billones COP serían administrados por las Sociedades Fiduciarias y tendrían el 5.5% del PIB.

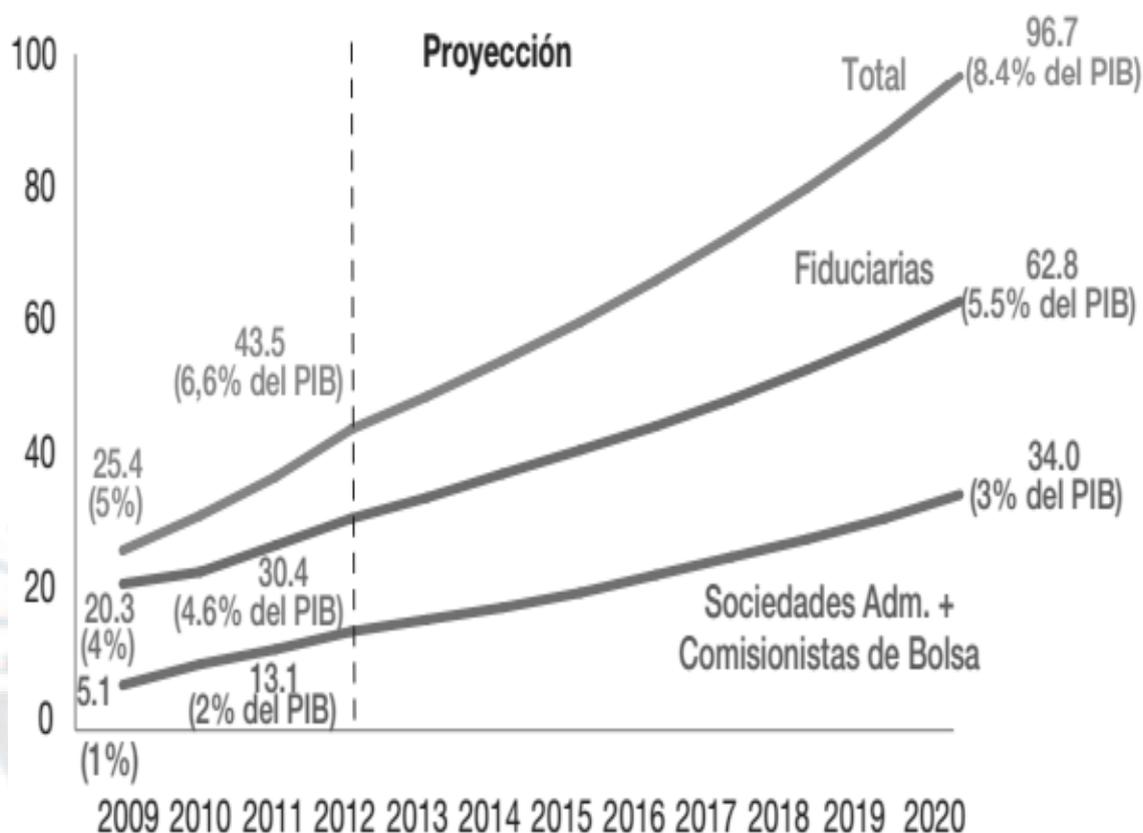


Figura 45. Valor de los fondos de inversión (\$ billones COP, % PIB).

Tomado de "Ahorro e Inversión: Crecimiento Económico y Vehículos de Profundización Financiera en Colombia," por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) y Credicorp Capital, 2013. Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/AnifCredicorpCapital13.pdf>

Asimismo, el Sector Fiduciario en Colombia es el líder en la administración de recursos en FIC frente a los demás competidores (i.e., comisionistas de bolsa y sociedades administradoras de inversión). En la Figura 46 se puede apreciar que en 2009 del total de recursos administrados en FIC, el 80% era administrado por las sociedades fiduciarias. De acuerdo con las proyecciones de la ANIF, se estima que a 2020 se estabilizará en 65%.

En la Figura 47, igualmente, la ANIF y Credicorp Capital (2013) presentan la evolución y proyectan las estimaciones para el negocio de fiduciario a 2020. Los negocios de fiducia de administración, corresponderán al 10.3% del PIB, los de garantía al 3.9%, y los negocios inmobiliarios corresponderán al 3.3% del PIB.

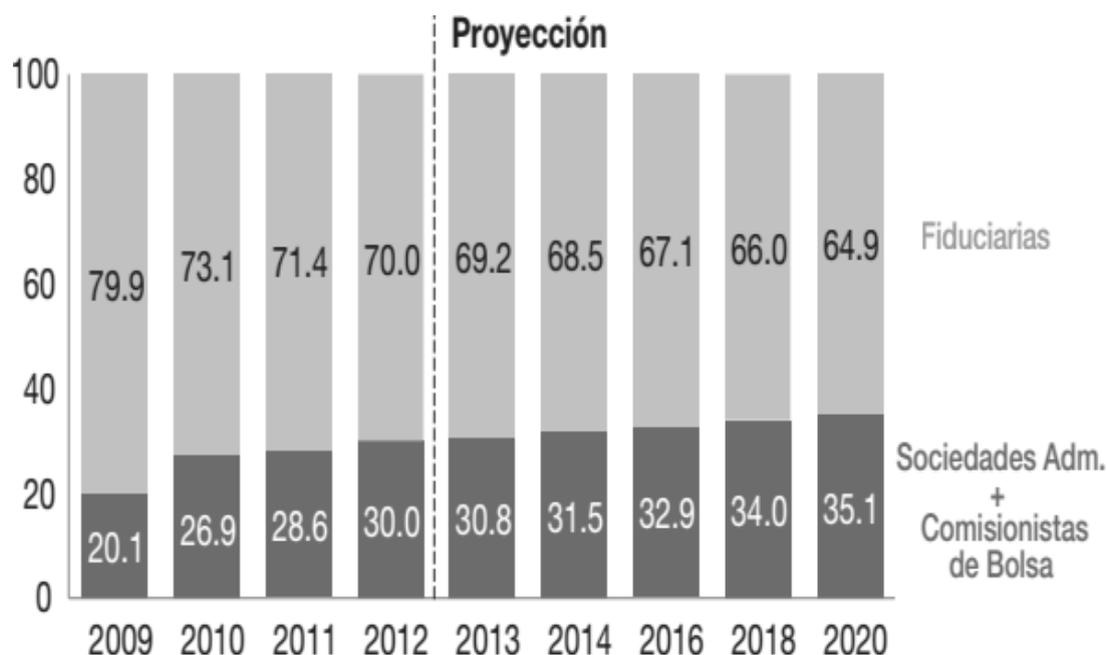


Figura 46. Porcentaje de los fondos de inversión por tipo de administrador (valor del fondo por tipo de administrador/valor total de los fondos).

Tomado de “Ahorro e Inversión: Crecimiento Económico y Vehículos de Profundización Financiera en Colombia,” por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) y Credicorp Capital, 2013. Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/AnifCredicorpCapital13.pdf>



Figura 47. Valor de los activos en fideicomiso (% del PIB).

Tomado de “Ahorro e Inversión: Crecimiento Económico y Vehículos de Profundización Financiera en Colombia,” por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) y Credicorp Capital, 2013. Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/AnifCredicorpCapital13.pdf>

5.3 Principios Cardinales

Según lo presentó D'Alessio (2013), los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno.

Influencia de terceras partes. La regulación ha sido un factor que desarrolló la fiducia en Colombia, por el impulso normativo que le otorgó la reforma financiera a través de la Ley 45 de 1990.

Las normas que regulan el desarrollo de la actividad fiduciaria en Colombia son entre otras el Código de Comercio, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero - Decreto 663 de 1993, la Circular Básica Jurídica, la Circular Básica Contable, la Ley 80 sobre contratación estatal, y las demás expedidas por las autoridades competentes.

De las cinco locomotoras escogidas por el gobierno del presidente Santos, se vislumbra un buen panorama para los próximos años en los sectores de infraestructura y minería, con lo cual se ratifica que las perspectivas de la economía son positivas, lo que favorece el crecimiento del Sector Fiduciario en Colombia.

Lazos pasados y presentes. Dados los escándalos financieros de los últimos años, el Gobierno ha liderado la generación de normas para evitar estas irregularidades que buscan (a) regulación colombiana a estándares internacionales, (b) mayor responsabilidad a los representantes legales en calidad de administradores, y (c) profesionalización de la industria, todo esto enmarcado en la siguiente regulación positiva (ASOFIDUCIARIAS, s.f.-c):

1. Ley 1328 de 2009: Normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores.
2. Decreto 2555 de 2010: Se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador, y del mercado de valores.
3. Ley 1474 de 2011: Estatuto Anticorrupción.
4. Se reglamenta la Ley 1448 de 2011 (i.e., atención, asistencia, y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno).

5. Ley 1508 de 2012: Régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas.
6. Ley 1480 de 2011: Estatuto del Consumidor - Atribución de facultades jurisdiccionales a la Superintendencia Financiera de Colombia.
7. Decreto 1510 de 2013: Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.

Contrabalance de intereses. Los ingresos totales del Sector Fiduciario en Colombia a diciembre de 2013 se ubicaron en \$1.28 billones COP, lo que significó un crecimiento del 3% anual. El rubro de mayor participación dentro del ingreso fue el de comisiones y honorarios, incluyendo los correspondientes a los negocios que se establecen bajo la modalidad de consorcios y uniones temporales, los cuales ascendieron a \$1.05 billones COP con un crecimiento del 0.52% anual. Los últimos dos rubros de ingreso operacional representan el 82% del ingreso total percibido por el Sector.

Las comisiones por administración de negocios fiduciarios y FIC están compuestas en un 43% por FIC; 20% por fiducia de administración; 7% por fiducia de inversión; fiducia inmobiliaria con 7%; recursos de la seguridad social 6%, y finalmente la fiducia en garantía participa con el 3%.

El menor crecimiento anual de los ingresos totales (3%) frente a un mayor nivel de gastos (10%) generó una reducción de la utilidad acumulada del Sector durante 2013. En consecuencia, el resultado del ejercicio cerró en \$345,383 millones COP, cifra inferior en un 11% respecto de la observada en 2012. Esto obedece a una tendencia de disminución de márgenes en el Sector.

Existen intereses comunes con: (a) los stakeholders, (b) el sector financiero colombiano, (c) la sociedad, y (d) el Gobierno Nacional. Algunos intereses como la educación financiera y bancarización, además de potenciar el negocio fiduciario, representan un soporte para los procesos de responsabilidad social a los cuales están comprometidos los empresarios colombianos.

Conservación de los enemigos. La industria agrupa a 27 sociedades fiduciarias, pero también están las firmas comisionistas de bolsa, las sociedades administradoras de inversión (SAI), los mismos bancos a través de los productos normales del pasivo (i.e., cuentas de ahorro, corrientes, y certificados a término), los fondos extranjeros con representación en Colombia, las cooperativas de ahorro y crédito, e incluso los mismos fondos de pensiones a través de los fondos voluntarios de pensiones, entre otros.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) para el Sector Fiduciario en Colombia

Los intereses de Sector Fiduciario en Colombia van en línea con la misión y visión establecidas en el Capítulo II. El logro de estos intereses se enmarca en aquellos que se constituyen como comunes y opuestos. Según D'Alessio (2013), a su vez, se establece el grado de intensidad que logra identificar cada uno y de esta forma analizar su impacto en el proceso de su consecución (ver Tabla 22).

Tabla 22

Matriz Intereses Organizacionales

Interés del Sector	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Educación financiera	*Sector Financiero	*Sociedad	
2 Bancarización	*Sector Financiero	*Sociedad	*Gobierno
3 Rentabilidad	*Stakeholders		
4 Aumento participación en el sector financiero			**Sector Financiero

Nota. * Intereses comunes, ** Intereses opuestos.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo del Sector Fiduciario en Colombia deben estar alineados con su visión, tal como lo plantea D'Alessio (2014). En este sentido la visión planteada desde el presente trabajo tiene un horizonte de 10 años, es decir, los objetivos que se plantean tienen como horizonte 2024.

OLP1. Alcanzar a 2024, una participación del 8% del PIB en la administración de recursos en fondos de inversión colectiva administrados por las sociedades fiduciarias, tomando como referencia el 4.6%, equivalente a \$30.4 billones COP al corte de 2012.

Este objetivo es importante por la participación que tienen las sociedades fiduciarias en los fondos de inversión y la oportunidad de captar un mayor número de clientes del sector financiero que quieran invertir sus recursos según el nivel de riesgo del cliente y altos niveles de rentabilidad.

OLP2. Lograr a 2024, una cuota de participación sobre el PIB en negocios de fiducia estructurada del 50%, tomando como punto de partida el 39% al corte de 2013.

El Sector Fiduciario en Colombia, en los próximos años deberá ser protagonista en la administración de los recursos públicos, por: (a) el desarrollo o ejecución de proyectos como agua potable y alcantarillado, la cuarta generación de concesiones viales, salud, y educación, entre otros; (b) los beneficios de administrar los recursos a través de esquemas fiduciarios para su debido seguimiento, control, y reportes de los recursos públicos; y (c) la oportunidad para los contratistas de instrumentar de mejor manera las necesidades de apalancamiento con esquemas fiduciarios para las diferentes entidades de crédito.

OLP3. Alcanzar a 2024 una participación de 3% del PIB en fondos de capital privado, el cual en 2012 se ubicaba en 0.5%, estableciendo este producto como un medio de inversión para el sector institucional, apalancado en procesos eficientes e innovadores, que redunden en calidad y seguridad.

OLP4. A 2024, el Sector Fiduciario en Colombia procesará el 100% de transacciones digitalmente mediante la implementación de un programa de desarrollo tecnológico, tomando como punto de partida que actualmente solo el 1% de las transacciones se realizan de esta manera.

Paralelamente, con los avances tecnológicos y las nuevas formas de comunicación, la banca y en general del Sector Fiduciario en Colombia debe migrar a un mundo digital con el objetivo de ser más eficiente y disminuir los riesgos en la operación normal de los negocios, por lo tanto, es uno de los grandes retos del Sector para afrontar el futuro, y para lograrlo se deberán realizar importantes inversiones en materia tecnológica. Estas inversiones significarán grandes beneficios para mejorar la eficiencia, control del riesgo, y rentabilidad futura del Sector.

OLP5. Lograr a 2024, que el Sector Fiduciario en Colombia invierta el 2% de sus utilidades en innovación y desarrollo, tomando como punto inicial que en 2014, el Sector no invertía en este rubro.

Las grandes organizaciones del mundo han logrado consolidar su posición en el mercado mediante fuertes inversiones en materia de innovación y desarrollo. Es claro que la innovación diferencia a las empresas, las aproxima más a los consumidores y les permite estar siempre en posiciones de liderazgo.

5.6 Conclusiones

El Sector Fiduciario en Colombia tiene tres intereses claramente definidos con proyección a futuro. El primero de ellos es la educación financiera con impacto interno y externo que haga más natural el uso de los productos y servicios del Sector dentro de la población. El segundo es que efectivamente los retos de bancarización del sector financiero son una oportunidad para el Sector Fiduciario en Colombia en la medida en que también acompañen el proceso para ganar espacio y cuota de mercado. El tercer interés tiene que ver con la construcción de un escenario de rentabilidad adecuado que haga sostenible el Sector con proyección a futuro, dado que la fuerte competencia se está dando exclusivamente en precios afectando seriamente la rentabilidad del negocio.

Respecto del potencial del Sector Fiduciario en Colombia, es claro que el profesionalismo, el comportamiento ético, y la especialización de los profesionales o directivos del ramo son destacables en la administración. Sin embargo, existen retos

importantes como la ausencia de una visión a largo plazo y planificación estratégica que se hacen relevantes cuando se piensa a futuro. En materia de marketing y ventas, el Sector tiene estrategias más enfocadas en comunicación que en el marketing, y se destacan algunos aspectos débiles como la baja orientación al cliente, la deslealtad del cliente frente a las marcas porque da prioridad al precio, y el bajo conocimiento sobre fiducia por ausencia de educación financiera.

En materia de operaciones, una de las principales debilidades que afronta el Sector Fiduciario en Colombia, es que en general, la industria trabaja por funciones y no por procesos, y se suelen presentar retrasos que impactan el servicio. En materia financiera, el Sector Fiduciario en Colombia se destaca por el crecimiento sostenido de sus activos administrados. En recursos humanos, el Sector tiene un adecuado nivel de profesionalismo, sin embargo, es importante trabajar en más formación especializada y generar talento, así como establecer una política de remuneración fija y variable que fomente y estimule la excelencia. La tecnología de investigación y desarrollo es una debilidad para el Sector dado que no cuenta con un área de I+D para impactar positivamente la forma de hacer negocios y lograr desarrollos importantes.

En los principios cardinales del Sector Fiduciario en Colombia, resulta clave la legislación que le da una ventaja competitiva por la exclusividad de operación del negocio y los proyectos de infraestructura del Gobierno que son una oportunidad de negocio.

El Sector Fiduciario en Colombia es la industria que más tiene proyección de crecimiento del sector financiero, debido a los buenos indicadores macroeconómicos del país, y a la regulación existente en materia de la administración de recursos públicos a través de esquemas fiduciarios. En ese sentido, los objetivos a largo plazo definidos en este capítulo han considerado los aspectos necesarios para acompasar el ritmo de crecimiento del Sector con el de la economía colombiana y se pueden definir como ambiciosos pero alcanzables.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

Una vez analizadas las oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades a través de las matrices MEFE y MEFI respectivamente, se procede a construir con estas dos matrices de insumos una de las matrices más importantes del análisis estratégico del Sector Fiduciario en Colombia; la matriz FODA (ver Tabla 23), generando principalmente las estrategias externas, y eventualmente las estrategias internas. Las estrategias externas e internas, surgen de explotar, confrontar, buscar, y evitar cuando se combinan los factores críticos de éxito.

6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

La MPEYEA fue propuesta por Dickel (como se citó en D'Alessio, 2014). Esta matriz se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica que debe tomar el Sector Fiduciario en Colombia o de sus unidades de negocio. La MPEYEA contiene cuatro ejes fundamentales, los cuales hacen referencia a los siguientes factores: (a) la fortaleza de la industria, (b) la estabilidad del entorno, (c) la fortaleza financiera, y (d) la ventaja competitiva, que, a su vez, se asocian con una postura estratégica básica y la definen como agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva (D'Alessio, 2014).

El resultado del análisis realizado en esta matriz de acuerdo con la metodología es el siguiente y se observa en la Tabla 24 y Figura 48.

Este resultado evidencia de acuerdo con la plantilla de la posición estratégica y evaluación de la acción, que el Sector Fiduciario en Colombia debe explotar su posición favorable con estrategias tales como diversificación concéntrica, integración vertical, y liderazgo en costos (D'Alessio, 2014).

Por lo anterior, se recomiendan las siguientes estrategias:

Tabla 23

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

		Fortalezas F	Debilidades-D
Análisis Interno	Análisis Interno	<p>1- Facilidad para instalar la operatividad de procesos de Fiducia Pública para nuevos negocios.</p> <p>2- Bajos costos en la activación y estructuración de nuevos negocios fiduciarios, crecimiento en volumen de negocio no conlleva aumento de costos.</p> <p>3- Bajos costos para sociedades fiduciarias que están bancarizadas, sinergias operativas.</p> <p>4- El sector público ve al sector Fiduciario en Colombia como una garantía de responsabilidad en el manejo de los recursos públicos, esto por su transparencia y solidez.</p> <p>5- Economías de escala para la administración de negocios fiduciarios y fondos de inversión.</p>	<p>1- Interrelación jurídica y operativa entre el negocio fiduciario y el de Asset Management, perdiéndose así la valoración real de riesgo del negocio fiduciario.</p> <p>2- Formación del recurso humano.</p> <p>3- Visión a corto plazo en temas tecnológicos.</p> <p>4- Falta de procesos de comunicación masivos para potencializar el conocimiento del negocio fiduciario en el mercado.</p> <p>5- Ausencia de visión a largo plazo en el Sector.</p>
	Análisis Externo		
Oportunidades-O		Estrategias-FO Explotar Maxi-Maxi	Estrategias-DO Buscar Mini - Maxi
1- Crecimiento económico sostenido que apalanque el Sector Fiduciario en Colombia.	Diseñar nuevos fondos de inversión colectiva que sean atractivos para inversionistas (F2, F3, F5, O1, O2, O5, O7).		Crear una matriz de riesgos del negocio fiduciario, para identificar los riesgos y costos asociados a cada tipología del negocio fiduciario (D1, D5, O1).
2- Aumento de la inversión extranjera directa en temas de infraestructura.	Desarrollar un portafolio integral de servicios fiduciarios que acompañen los proyectos de fiducia pública en beneficio tanto del contratista como del contratante, resaltando la eficiencia en la administración de recursos públicos y la transparencia y solidez de las Sociedades Fiduciarias (F1, F2, F4, F5, O2, O3).		Profesionalizar académicamente la función fiduciaria, a través de instituciones académicas de grado superior, entidades gubernamentales, y asociación de fiduciarias, aprovechando la buena dinámica de la economía y la llegada de la inversión extranjera (D2, D7, O1, O3, O7).
3- Legislación sobre Fiducia Pública.	Implementar un plan de comunicación basado en el programa de educación financiera de productos fiduciarios, para así promover la utilización de ellos en la base de la pirámide poblacional, donde se muestren las diferentes opciones de productos y servicios y sus fortalezas (F2, F3, F5, O4, O6).		Fortalecer sinergias entre PROEXPORT y la ASOFIDUCIARIAS, para crear procesos de formación a pequeños y medianos exportadores e importadores sobre el negocio fiduciario y sus ventajas (D2, D4, O7, O6).
4- Inflación controlada por el Banco Central.			
5- Sostenibilidad fiscal.			
6- Bancarización en aumento y con amplia posibilidad de crecimiento del 28.5%.			
7- Tratados de libre comercio			
Amenazas-A		Estrategias-FA Confrontar Maxi – Mini	Estrategias-DA Evitar Mini-Mini
1- Traslape con productos ofrecidos por el sector bancario.	Construir e implementar factores diferenciadores de los productos y servicios ofrecidos por las sociedades fiduciarias, aprovechando las ventajas normativas, de eficiencia, agilidad, y adaptación que se tienen (F2, F3, F5, A1).		Implementar una campaña de comunicación integral a los públicos de interés, sobre las ventajas y beneficios del negocio fiduciario (A1, A3, D2, D4).
2- Cambio en la regulación del sistema financiero.	Profundizar las líneas de negocio relacionadas con fondos de pensiones voluntarias, fondos de capital privado, y asesoría financiera (F1, F2, F5, A2, A3).		
3- Entrada de nuevos participantes al mercado (fondos de inversión).			

Tabla 24

MPEYEA Datos

Factores Determinantes		Fortaleza Financiera-FF							Calificación								
1. Retorno en la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto								
2. Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado								
3. Liquidez.	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida								
4. Capital requerido vs. capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo								
5. Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto								
6. Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil								
7. Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo								
8. Rotación de inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido								
9. Economías de escala y experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas								
Promedio		3.78															
Factores Determinantes		Estabilidad del Entorno-EE							Calificación								
1. Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos								
2. Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja								
3. Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña								
4. Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho								
5. Barreras de entrada al mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas								
6. Rivalidad / Presión competitiva.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja								
7. Elasticidad de precios de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica								
8. Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja								
Promedio		4.13															
Factores Determinantes		Fortaleza de la Industria-FI							Calificación								
1. Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto								
2. Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto								
3. Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta								
4. Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo								
5. Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente								
6. Intensidad del capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta								
7. Facilidad de entrada el mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil								
8. Productividad / Utilización de la capacidad.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta								
9. Poder de negociación de los productores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto								
Promedio		4.00															
Factores Determinantes		Ventaja Competitiva-VC							Calificación								
1. Participación en el mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande								
2. Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior								
3. Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano								
4. Ciclo de replazo del producto.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo								
5. Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta								
6. Utilización de la capacidad de los consumidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta								
7. Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto								
8. Integración vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta								
9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida								
Promedio		3.11															

$$Y = FF + EE = (3.78) + (-1.88) = 1.90$$

$$X = VC + FI = (-2.89) + (4.0) = 1.11$$

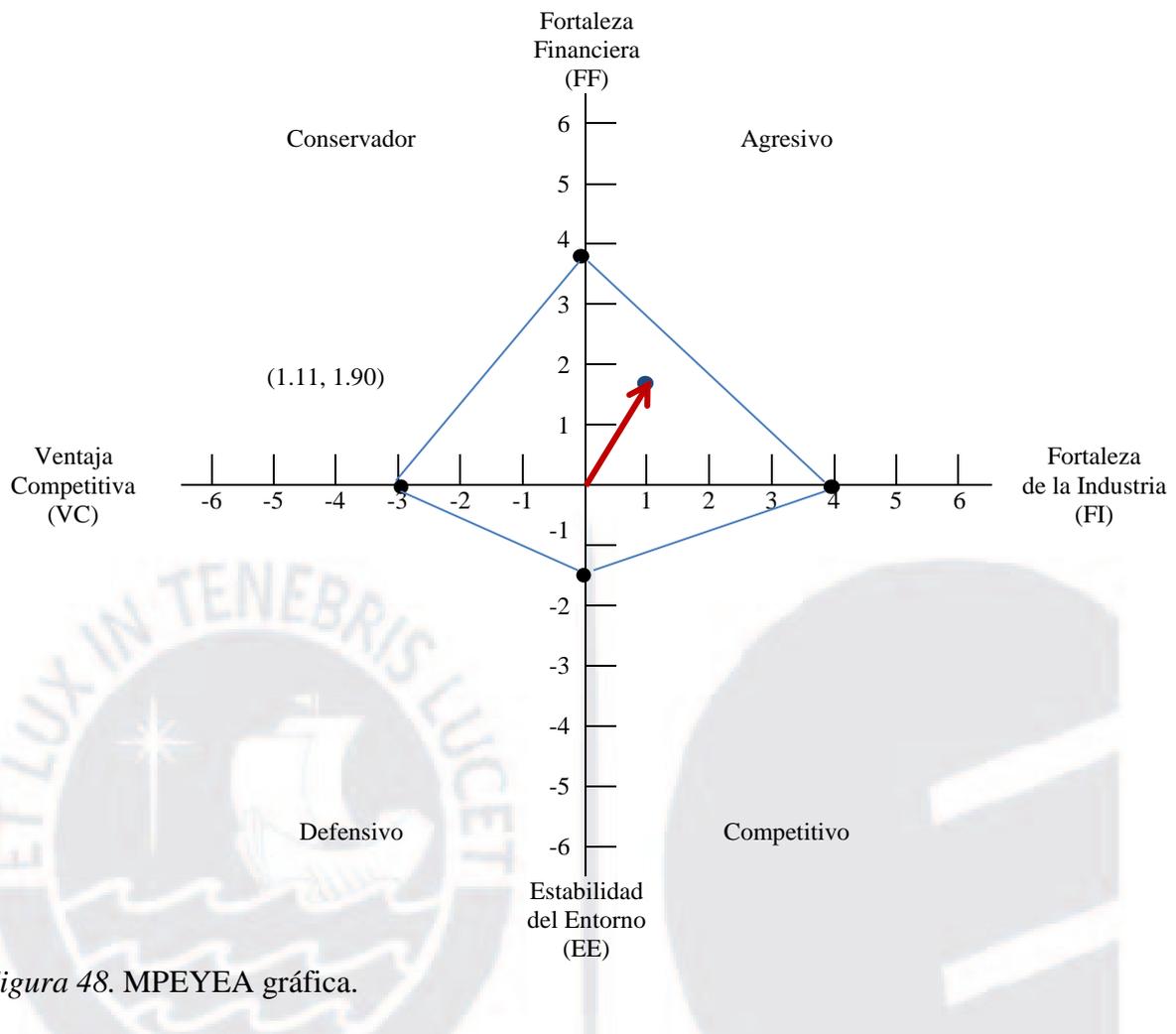


Figura 48. MPEYEA gráfica.

1. Establecer un portafolio integral de servicios para la Fiducia Publica, tanto para contratistas como para contratantes;
2. Reducir costos a través de sinergias operativas y procesos tecnológicos incrementando la inversión en I+D;
3. Ampliar la red de oficinas local e internacionalmente; y
4. Profundizar en líneas de negocio de fondos de pensiones voluntarias, de capital privado y asesoría, aprovechando así la posición favorable.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston, es la representación gráfica de posiciones competitivas que le permite a los gerentes establecer estrategias claves para que la industria permanezca en una posición adecuada dentro del mercado; además, permite evaluar separadamente el portafolio de productos de una unidad de negocios y la cual

tiene como base una relación estrecha entre la participación del mercado y la generación y uso de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria (D'Alessio, 2014).

A partir de esta matriz (ver Figura 49), se desprenden las siguientes estrategias de acuerdo con el cuadrante donde se encuentra el producto o servicio:

1. Considerando que la Fiducia Pública por sus características especiales se encuentra en el Cuadrante IV-Perro, es deseable llevarla al Cuadrante III-Vaca, y posteriormente pase al Cuadrante II-Estrella, por lo cual se debe desarrollar un portafolio integral que permita que el producto sea rentable y debido a la legislación existente sobre la materia y a las oportunidades de negocio se convierta en un producto de éxito.
2. Profundizar los productos que se encuentran en el Cuadrante I – Interrogante – propendiendo para que se conviertan en estrellas, debido a la oportunidad de negocio que existe en los fondos de pensiones voluntarias y fondos de capital privado.
3. Ampliar la red de servicios ya sea local o internacional para aumentar la cobertura y presencia en el mercado.
4. Construir factores diferenciadores en productos y servicios, ya sea disminuyendo costos o en la oferta de productos a la medida.
5. Crear una matriz de riesgos del negocio fiduciario, para identificar los riesgos y costos asociados a cada tipología del negocio fiduciario.
6. Implementar una estrategia de comunicación basada en la educación financiera de productos fiduciarios.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nuevas celdas que tiene, las cuales han sido formadas sobre la base de dos dimensiones, los puntajes totales de las matrices MEFÉ y MEFI, ofrece una mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidimensional, puesto que son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito para capitalizar fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2014).

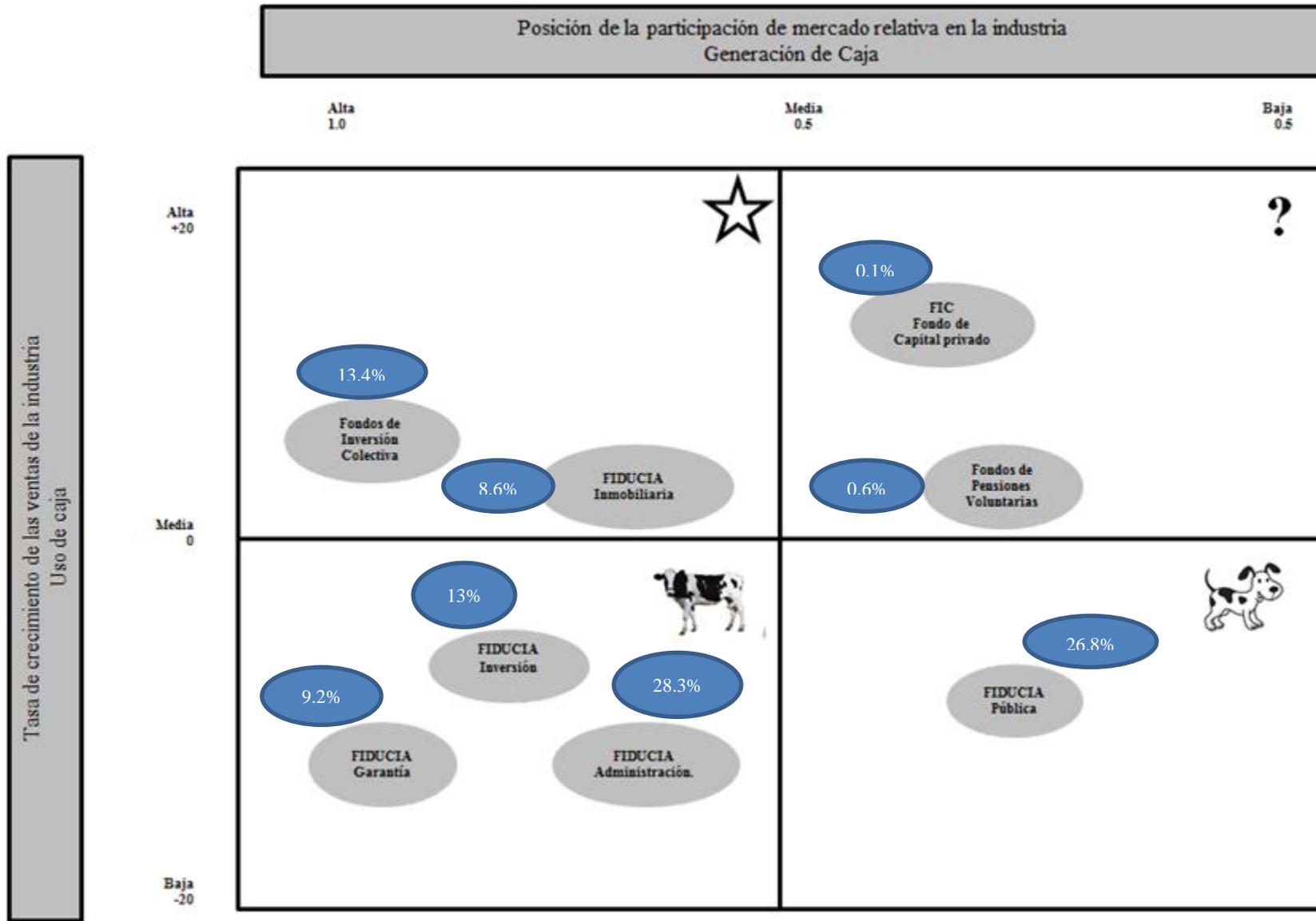


Figura 49. Matriz de Boston Consulting Group.

El resultado de la MIE (ver Figura 50) fue realizado sobre la base de las ponderaciones totales de la MEFI (eje X) y la MEFE (eje Y), las cuales arrojaron los resultados 2.52 y 2.68, respectivamente. En la MIE, esta intersección se ubica en el Cuadrante V, que sugiere desarrollarse selectivamente para mejorar (i.e., retener y mantener), penetrando el mercado y desarrollando productos con las siguientes estrategias:

1. Diseñar nuevos fondos de inversión colectiva que sean atractivos para inversionistas por sus niveles de rentabilidad y adecuación al nivel del riesgo.
2. Desarrollar un portafolio integral de servicios fiduciarios que acompañen los proyectos de fiducia pública en beneficio tanto del contratista como del contratante, resaltando la eficiencia en la administración de recursos públicos y la transparencia y solidez de las Sociedades Fiduciarias.
3. Implementar un plan de comunicación basado en el programa de educación financiera de productos fiduciarios, para así promover la utilización de ellos en la base de la pirámide poblacional, donde se muestren las diferentes opciones de productos y servicios y sus fortalezas.

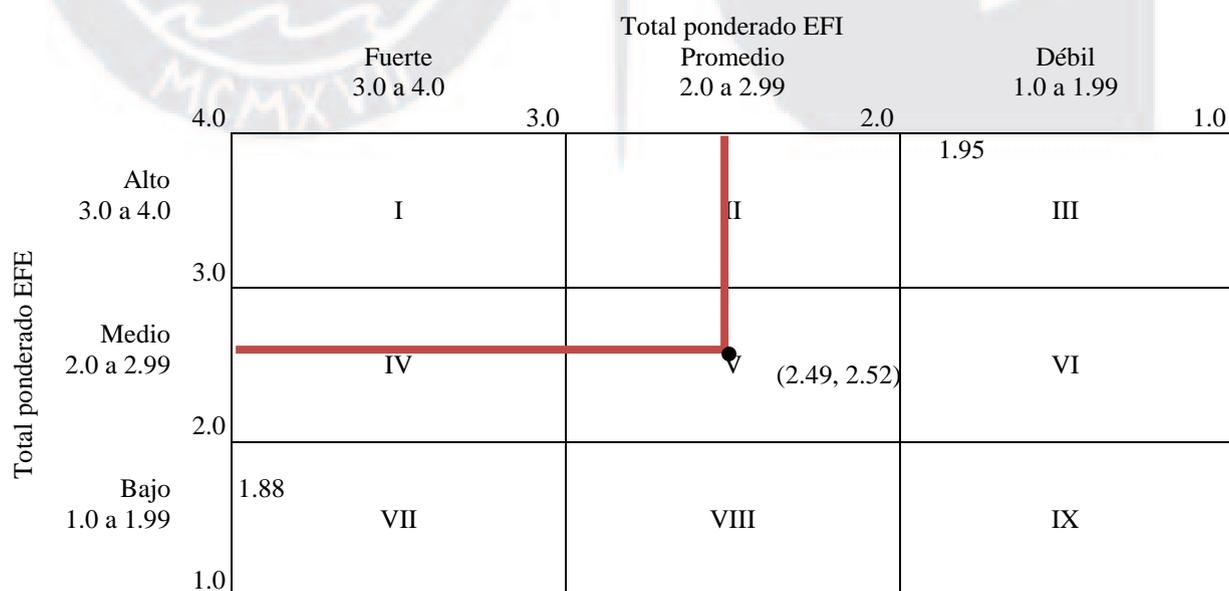


Figura 50. Matriz Interna-Externa del Sector Fiduciario en Colombia.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias de la organización y se fundamenta en que la situación de un negocio está en

términos de crecimiento del mercado en el que se desarrolla y su respectiva posición competitiva. El análisis de estas dos variables determina el cuadrante que sugiere desarrollar estrategias alternativas, y proyecta cuál debería ser la más relevante a seguir en el proceso de implantación y desarrollo (D'Alessio, 2014).

Según el análisis, la MGE (ver Figura 51) determina la ubicación del Sector Fiduciario en Colombia en el Cuadrante I, en el cual se presenta una competencia fuerte en un mercado de crecimiento rápido (D'Alessio, 2014), con las siguientes estrategias:

1. Abrir sucursales en otras latitudes, prefiriendo países donde se tengan tratados de libre comercio, para ofrecer productos y servicios a las empresas que llegan al mercado local.
2. Reducción de costos a través de sinergias operativas y procesos tecnológicos incrementando la inversión en I+D.
3. Acompañar al sistema financiero colombiano en las estrategias de bancarización para penetrar nuevo mercados en Latinoamérica y el Caribe.

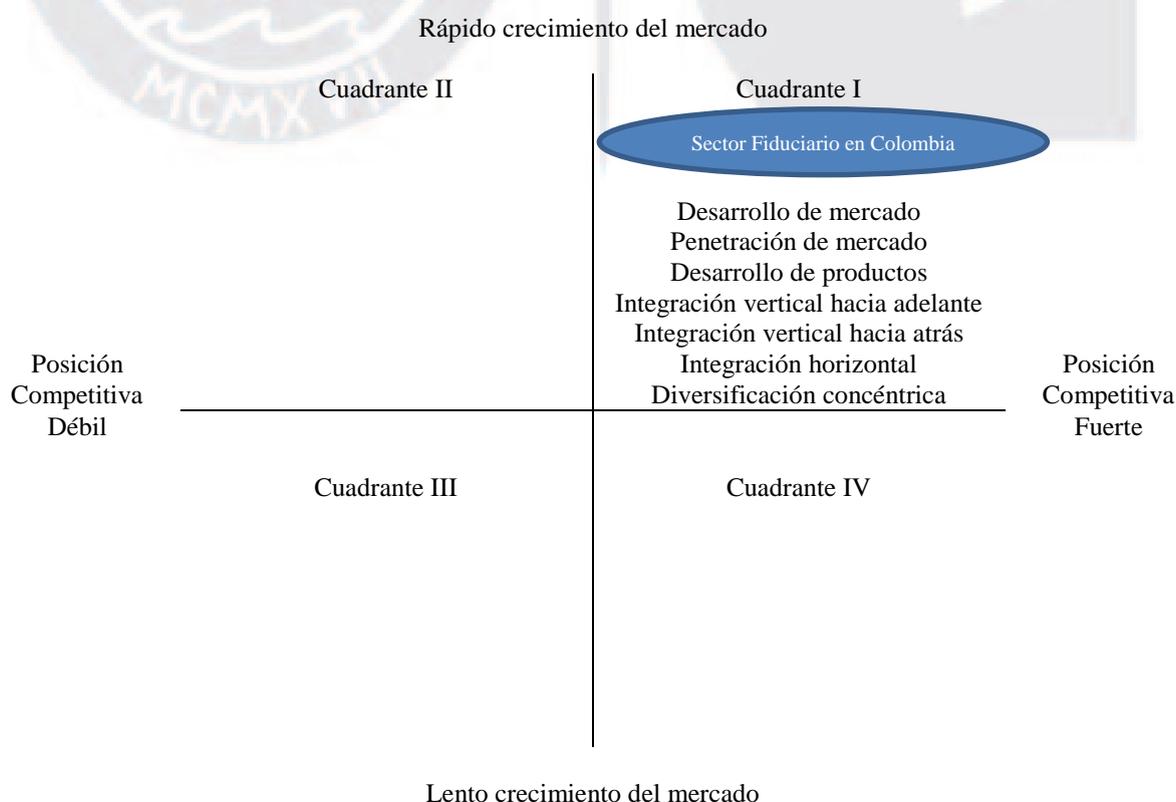


Figura 51. Matriz de la Gran Estrategia del Sector Fiduciario en Colombia.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las matrices anteriormente generadas y el conjunto de estrategias resultantes se pueden resumir y consignar en una sola matriz. A partir de ella, se proceden a identificar aquellas que se repiten al menos tres veces, que son consideradas como estrategias retenidas. Las restantes constituyen las estrategias de contingencia. Ahora bien, las estrategias retenidas de acuerdo con esta matriz son las siguientes (ver Tabla 25):

Estrategia 1. Desarrollar un portafolio integral de servicios fiduciarios que acompañen los proyectos de fiducia pública en beneficio tanto del contratista como del contratante, resaltando la eficiencia en la administración de recursos públicos y la transparencia y solidez de las Sociedades Fiduciarias.

Estrategia 2. Implementar un plan de comunicación basado en el programa de educación financiera de productos fiduciarios, para así promover la utilización de ellos en la base de la pirámide poblacional, donde se muestren las diferentes opciones de productos y servicios y sus fortalezas.

Estrategia 3. Construir e implementar factores diferenciadores de los productos y servicios ofrecidos por las sociedades fiduciarias, aprovechando las ventajas normativas, de eficiencia, agilidad, y adaptación que se tienen.

Estrategia 4. Profundizar las líneas de negocio relacionadas con fondos de pensiones voluntarias, fondos de capital privado, y asesoría financiera.

Estrategia 5. Reducir costos a través de sinergias operativas y procesos tecnológicos incrementado la inversión en I+D.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias considerando la identificación previa de los factores determinantes de éxito interno y externo. Conceptualmente la MCPE determina el atractivo de las estrategias específicas y se establece de acuerdo con el resultado de computar cada una de las estrategias con los factores críticos de éxito interno y externo.

En síntesis, esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores. La elaboración de la MCPE, al igual que las otras herramientas de formulación de estrategia analítica, requiere de un buen juicio intuitivo para valorar la atractividad de cada una de ellas en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad (D'Alessio, 2014).

El valor promedio de la sumatoria de los PTA debe ser cinco, las estrategias que sumen más que esta cifra son más aceptables y deben ser retenidas, las que se ubiquen por debajo, entre 4 y 5, quedará a criterio del estratega aceptarlas o mantenerlas como un segundo grupo de estrategias de contingencia (D'Alessio, 2014).

En el caso del Sector Fiduciario en Colombia, fueron evaluadas por la MCPE cinco estrategias de las cuales cuatro de ellas obtuvieron una calificación del PA (puntaje de atractividad) superior a cinco, y por lo tanto quedan como estrategias retenidas, una quedó por debajo de cinco y pasará a ser una estrategia de contingencia (ver Tabla 26).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tras realizar la evaluación de las estrategias con la MCPE, el paso siguiente es que las cuatro estrategias retenidas en el desarrollo de este proyecto pasan al filtro siguiente que en este caso es la Matriz de Rumelt, que propone evaluar las estrategias con los siguientes criterios: (a) *consistencia*, es decir, que la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) *consonancia*, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurren; (c) *ventaja*, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) *factibilidad*, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución. Esta matriz sirve para realizar una prueba a todas las estrategias y deben pasar solo las estrategias que pasen todas las pruebas, si se pasa alguna que no pasó positivamente todas las pruebas se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas de la organización (D'Alessio, 2014).

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Diseñar nuevos fondos de inversión colectiva que sean atractivos para inversionistas.	X			X		2
E2	Desarrollar un portafolio integral de servicios fiduciarios que acompañen los proyectos de fiducia pública en beneficio tanto del contratista como del contratante, resaltando la eficiencia en la administración de recursos públicos y la transparencia y solidez de las Sociedades Fiduciarias.	X	X	X	X		4
E3	Implementar un plan de comunicación basado en el programa de educación financiera de productos fiduciarios, para así promover la utilización de ellos en la base de la pirámide poblacional, donde se muestren las diferentes opciones de productos y servicios y sus fortalezas.	X		X	X		3
E4	Construir e implementar factores diferenciadores de los productos y servicios ofrecidos por las sociedades fiduciarias, aprovechando las ventajas normativas, de eficiencia, agilidad, y adaptación que se tienen.	X	X	X			3
E5	Profundizar las líneas de negocio relacionadas con fondos de pensiones voluntarias, fondos de capital privado, y asesoría financiera.	X	X	X			3
E6	Crear una matriz de riesgos del negocio fiduciario, para identificar los riesgos y costos asociados a cada tipología del negocio fiduciario.	X		X			2
E7	Profesionalizar académicamente la función fiduciaria, a través de instituciones académicas de grado superior, entidades gubernamentales, y asociación de fiduciarias, aprovechando la buena dinámica de la economía y la llegada de la inversión extranjera.	X					1
E8	Fortalecer sinergias entre PROEXPORT y la ASOFIDUCIARIAS, para crear procesos de formación a pequeños y medianos exportadores e importadores sobre el negocio fiduciario y sus ventajas.	X					1
E9	Abrir sucursales en otras latitudes, prefiriendo países donde se tengan tratados de libre comercio, para ofrecer productos y servicios a las empresas que llegan al mercado local.		X			X	2
E10	Ampliar la presencia en el mercado local, aumentando la red de servicios, ya sea con oficinas propias o a través de mecanismos de colaboración con entidades financieras o corresponsales no bancarios.			X	X		2
E11	Reducir costos a través de sinergias operativas y procesos- tecnológicos incrementado la inversión en I+D.		X	X		X	3
E12	Acompañar al sistema financiero colombiano en las estrategias de bancarización para penetrar nuevos mercados en Latinoamérica y el Caribe.					X	1

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave	Peso	Estrategia 2			Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 11	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<p>Desarrollar un portafolio integral de servicios fiduciarios que acompañen los proyectos de fiducia pública en beneficio tanto del contratista como del contratante, resaltando la eficiencia en la administración de recursos públicos y la transparencia y solidez de las Sociedades Fiduciarias.</p> <p>Implementar un plan de comunicación basado en el programa de educación financiera de productos fiduciarios, para así promover la utilización de ellos en la base de la pirámide poblacional, donde se muestren las diferentes opciones de productos y servicios y sus fortalezas.</p> <p>Construir e implementar factores diferenciadores de los productos y servicios ofrecidos por las sociedades fiduciarias, aprovechando las ventajas normativas, de eficiencia, agilidad, y adaptación que se tienen.</p> <p>Profundizar las líneas de negocio relacionadas con fondos de pensiones voluntarias, fondos de capital privado, y asesoría financiera.</p> <p>Reducir costos a través de sinergias operativas y procesos tecnológicos incrementando la inversión en I+D.</p>												
Oportunidades												
1- Crecimiento económico sostenido que apalanque el Sector Fiduciario en Colombia.	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	2	0.26	
2- Aumento de la inversión extranjera directa en temas de infraestructura.	0.12	3	0.39	3	0.36	3	0.36	2	0.24	1	0.12	
3- Legislación sobre Fiducia Pública.	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	1	0.11	1	0.11	
4- Inflación controlada por el Banco Central.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	
5- Sostenibilidad fiscal.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	
6- Bancarización en aumento y con amplia posibilidad de crecimiento del 28.5%.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	
7- Tratados de libre comercio.	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	
Amenazas												
1- Traslape con productos ofrecidos por el sector bancario.	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	
2- Cambio en la regulación del sistema financiero.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	
3- Entrada de nuevos participantes al mercado (fondos de inversión).	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	
Fortalezas												
1- Facilidad para instalar la operatividad de procesos de Fiducia Pública para nuevos negocios.	0.13	3	0.39	1	0.13	3	0.39	2	0.26	1	0.13	
2- Bajos costos en la activación y estructuración de nuevos negocios fiduciarios, crecimiento en volumen de negocio no conlleva aumento de costos.	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	
3- Bajos costos para sociedades fiduciarias que están bancarizadas, sinergias operativas.	0.11	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	
4- El sector público ve al Sector Fiduciario en Colombia como una garantía de responsabilidad en el manejo de los recursos públicos, esto por su transparencia y solidez.	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	
5- Economías de escala para la administración de negocios fiduciarios y fondos de inversión.	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	
Debilidades												
1- Interrelación jurídica y operativa entre el negocio fiduciario y el de Asset Management, perdiéndose así la valoración real de riesgo del negocio fiduciario.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	
2- Formación del recurso humano	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	
3- Visión a corto plazo en temas tecnológicos.	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	
4- Falta de procesos de comunicación masivos para potencializar el conocimiento del negocio fiduciario en el mercado.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12	
5- Ausencia de visión a largo plazo en el Sector.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	
Puntaje de atractividad	2.00		6.15		5.24		5.58		5.01		2.99	

Nota. 4- Muy atractiva; 3- Atractiva; 2- Algo atractiva; 1- Sin atractivo.

En el plan estratégico para el Sector Fiduciario en Colombia, las cuatro estrategias retenidas cumplen en su totalidad con los principios de prueba de estrategias, puesto que todas pasaron los filtros de consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad (ver Tabla 27).

Tabla 27

Matriz de Rumelt

Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E2 Desarrollar un portafolio integral de servicios fiduciarios que acompañen los proyectos de fiducia pública en beneficio tanto del contratista como del contratante, resaltando la eficiencia en la administración de recursos públicos y la transparencia y solidez de las Sociedades Fiduciarias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Implementar un plan de comunicación basado en el programa de educación financiera de productos fiduciarios, para así promover la utilización de ellos en la base de la pirámide poblacional, donde se muestren las diferentes opciones de productos y servicios y sus fortalezas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Construir e implementar factores diferenciadores de los productos y servicios ofrecidos por las sociedades fiduciarias, aprovechando las ventajas normativas, de eficiencia, agilidad, y adaptación que se tienen.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5 Profundizar las líneas de negocio relacionadas con fondos de pensiones voluntarias, fondos de capital privado, y asesoría financiera.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Consistencia.	La estrategia presenta objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.				
Consonancia.	La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.				
Ventaja.	La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.				
Factibilidad.	La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.				

6.9 Matriz de Ética (ME)

Como es de suponerse y como corresponde en el mundo empresarial, la ética es un principio indiscutible en todas las actividades de las empresas. En línea con esto, el último filtro para las estrategias retenidas es la Matriz de Ética que busca fundamentalmente que el

plan de acción de la empresa o puntualmente las estrategias retenidas hasta el momento no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y además, sean beneficiosos para la empresa (D'Alessio, 2014). En el caso de las cuatro estrategias retenidas para el plan estratégico del Sector Fiduciario en Colombia, las cuatro pasaron la auditoría de la ética, es decir, cumplen con principios éticos empresariales (ver Tabla 28).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por diversas matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias (D'Alessio, 2014).

El criterio de retención es una decisión del estratega y puede variar. Se seleccionan como estrategias de retención, aquellas estrategias que se repiten tres o más veces y las restantes se consideran como de contingencia. No obstante, dado que financieramente el negocio fiduciario estructurado ha estado disminuyendo sus niveles de comisiones fijas en la administración de los nuevos fideicomisos, a criterio de expertos, se ha tomado la decisión de incluir en las estrategias retenidas, la Estrategia 6 de la MDE que tuvo dos repeticiones, “E6: Crear una matriz de riesgos del negocio fiduciario, para identificar los riesgos y costos asociados a cada tipología del negocio fiduciario”. Será una estrategia que permitirá al Sector de manera consciente, involucrar los riesgos propios de los negocios y evitar asumir riesgos que no estén involucrados en las comisiones. A continuación, se presentan las estrategias retenidas y de contingencia como resultado de la Matriz de Decisión Estratégica:

Estrategia 2. Desarrollar un portafolio integral de servicios fiduciarios que acompañen los proyectos de fiducia pública en beneficio tanto del contratista como del contratante, resaltando la eficiencia en la administración de recursos públicos y la transparencia y solidez de las Sociedades Fiduciarias (Retenida).

Tabla 28

Matriz de Ética

		E2	E3	E4	E5
			Implementar un plan de comunicación basado en el programa de educación financiera de productos fiduciarios, para así promover la utilización de ellos en la base de la pirámide poblacional, donde se muestren las diferentes opciones de productos y servicios y sus fortalezas.	Construir e implementar factores diferenciadores de los productos y servicios ofrecidos por las sociedades fiduciarias, aprovechando las ventajas normativas, de eficiencia, agilidad, y adaptación que se tienen.	Profundizar las líneas de negocio relacionadas con fondos de pensiones voluntarias, fondos de capital privado, y asesoría financiera.
Derechos					
1	Impacto en el derecho a la vida.	N	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad.	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho de hablar libremente.	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso.	N	N	N	N
Justicia					
8	Impacto en la distribución.	J	J	J	J
9	Equidad en la administración.	J	J	J	J
10	Normas de compensación.	J	J	J	J
Utilitarismo					
11	Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E
Derechos		V = Viola	N = Neutral	P = Promueve	
Justicia		J = Justo	N = Neutro	I = Injusto	
Utilitarismo		E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial	

Estrategia 3. Implementar un plan de comunicación basado en el programa de educación financiera de productos fiduciarios, para así promover la utilización de ellos en la base de la pirámide poblacional, donde se muestren las diferentes opciones de productos y servicios y sus fortalezas (Retenida).

Estrategia 4. Construir e implementar factores diferenciadores de los productos y servicios ofrecidos por las sociedades fiduciarias, aprovechando las ventajas normativas, de eficiencia, agilidad, y adaptación que se tienen (Retenida).

Estrategia 5. Profundizar las líneas de negocio relacionadas con fondos de pensiones voluntarias, fondos de capital privado, y asesoría financiera (Retenida).

Estrategia 6. Crear una matriz de riesgos del negocio fiduciario, para identificar los riesgos y costos asociados a cada tipología del negocio fiduciario (Retenida).

Las Estrategias de contingencia en el plan estratégico para el Sector Fiduciario en Colombia son aquellas que presentaron tres o menos repeticiones:

Estrategia 1. Diseñar nuevos fondos de inversión colectiva que sean atractivos para inversionistas.

Estrategia 7. Profesionalizar académicamente la función fiduciaria, a través de instituciones académicas de grado superior, entidades gubernamentales, y asociación de fiduciarias, aprovechando la buena dinámica de la economía y la llegada de la inversión extranjera.

Estrategia 8. Fortalecer sinergias entre PROEXPORT y la ASOFIDUCIARIAS, para crear procesos de formación a pequeños y medianos exportadores e importadores sobre el negocio fiduciario y sus ventajas.

Estrategia 9. Abrir sucursales en otras latitudes, prefiriendo países donde se tengan tratados de libre comercio, para ofrecer productos y servicios a las empresas que llegan al mercado local.

Estrategia 10. Ampliar la presencia en el mercado local, aumentando la red de servicios, ya sea con oficinas propias o a través de mecanismos de colaboración con entidades financieras o corresponsales no bancarios.

Estrategia 11. Reducir costos a través de sinergias operativas y procesos tecnológicos incrementando la inversión en I+D.

Estrategia 12. Acompañar al sistema financiero colombiano en las estrategias de bancarización para penetrar nuevo mercados en Latinoamérica y el Caribe.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

En la Tabla 29, se puede apreciar la Matriz de Estrategias versus los Objetivos a Largo Plazo del Sector Fiduciario en Colombia, en la cual se observa en qué medida cada una de las estrategias retenidas para esta industria, se alinea con los objetivos a largo plazo definidos en el desarrollo de este plan estratégico asignado.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores tiene como objetivo confrontar las estrategias retenidas y las posibles acciones que podrían ejecutar los competidores actuales, sustitutos, y entrantes del Sector Fiduciario en Colombia. Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias (D'Alessio, 2014). En la Tabla 30 se muestra el análisis.

6.13 Conclusiones

El desarrollo de las nueve matrices del Capítulo VI, hace parte de la segunda fase de la elaboración de las matrices para la construcción del planeamiento estratégico asignado y se alimentaron de las matrices elaboradas en los capítulos anteriores. Se han formulado las estrategias para el Sector Fiduciario en Colombia y con el resultado de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), se retuvieron las estrategias que tuvieron más de tres repeticiones. Sin embargo, dado que el criterio de retención es una decisión del estratega, se tomó la decisión de incluir la Estrategia E6 por el impacto que pretende buscar en la estructuración de las comisiones fiduciarias frente a los riesgos asociados a los mismos.

Tabla 29

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

Visión: A 2024, el Sector tendrá la participación del 40% de los activos administrados del sector financiero colombiano, mediante la oferta de productos especializados e innovadores, apoyados en programas de educación financiera y tecnología avanzada, generando valor para los clientes, accionistas, colaboradores, y sociedad en general. En 2013 el Sector tuvo la participación del 28.6%.						
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Intereses organizacionales						
1	Educación financiera	Alcanzar a 2024, una participación del 8% del PIB en la administración de recursos en fondos de inversión colectiva administrados por las sociedades fiduciarias, tomando como referencia el 4.6%, equivalente a \$30.4 billones COP al corte de 2012.	Lograr a 2024, una cuota de participación sobre el PIB en negocios de fiducia estructurada del 50%, tomando como punto de partida el 39% al corte de 2013.	Alcanzar a 2024 una participación de 3% del PIB en fondos de capital privado, el cual en 2012 se ubicaba en 0.5%, estableciendo este producto como un medio de inversión para el sector institucional, apalancado en procesos eficientes e innovadores, que redunden en calidad y seguridad.	A 2024, el Sector Fiduciario en Colombia procesará el 100% de transacciones digitalmente mediante la implementación de un programa de desarrollo tecnológico, tomando como punto de partida que actualmente solo el 1% de las transacciones se realizan de esta manera.	Lograr a 2024, que el Sector Fiduciario en Colombia invierta el 2% de sus utilidades en innovación y desarrollo, tomando como punto inicial que en 2014, el Sector no invertía en este rubro.
2	Bancarización					
3	Rentabilidad					
Estrategias específicas						
E2	Desarrollar un portafolio integral de servicios fiduciarios que acompañen los proyectos de fiducia pública en beneficio tanto del contratista como del contratante, resaltando la eficiencia en la administración de recursos públicos y la transparencia y solidez de las Sociedades Fiduciarias.	X	X			X
E3	Implementar un plan de comunicación basado en el programa de educación financiera de productos fiduciarios, para así promover la utilización de ellos en la base de la pirámide poblacional, donde se muestren las diferentes opciones de productos y servicios y sus fortalezas.	X	X			X
E4	Construir e implementar factores diferenciadores de los productos y servicios ofrecidos por las sociedades fiduciarias, aprovechando las ventajas normativas, de eficiencia, agilidad, y adaptación que se tienen.	X	X	X	X	X
E5	Profundizar las líneas de negocio relacionadas con fondos de pensiones voluntarias, fondos de capital privado, y asesoría financiera.			X		X
E6	Crear una matriz de riesgos del negocio fiduciario, para identificar los riesgos y costos asociados a cada tipología del negocio fiduciario.		X			X

Tabla 30

Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos del Sector Fiduciario en Colombia (MEPCS)

Estrategias retenidas	Posibilidades Competidores		Posibilidades de Sustitutos		Posibilidades Entrantes	Posibilidades Aliados
	Comisionistas de Bolsa / SAI	Entidades de crédito	Mercado Inmobiliario	Cooperativas Libranzas, Factoring	Fondos Extranjeros	Entidades de crédito
E2	Desarrollar un portafolio integral de servicios fiduciarios que acompañen los proyectos de fiducia pública en beneficio tanto del contratista como del contratante, resaltando la eficiencia en la administración de recursos públicos y la transparencia y solidez de las Sociedades Fiduciarias.					
E3	Podrían reaccionar, sin embargo las fiduciarias como gremio son más unidas y gozan de mejor prestigio.	Estrategia enfocada en el respaldo de FOGAFIN, sin embargo, ese respaldo tiene un límite.	No existe una estrategia de educación respecto a los riesgos en el Sector.	No existe una estrategia de educación respecto a los riesgos en este tipo de instrumentos.	Buscan grandes capitales, <i>family office</i> .	
E4	Son creativos en los servicios que ofrecen, sin embargo no miden adecuadamente los riesgos asociados.	Enfoque en los instrumentos típicos a través de mejores tasas, sin embargo el aumento de tasas castiga su balance.	Los niveles de crecimiento de la finca raíz, tiene al Sector con una percepción de estancamiento.	En general las personas naturales no identifican los riesgos asociados.	Mayores opciones de inversión, catálogo más amplio.	El medio fiduciario permite instrumentar mejor las operaciones de crédito, por lo tanto, es un complemento para el negocio del activo bancario.
E5	Han sido más ágiles en la profundización de fondos de capital privado.	Las bancas de inversión prestan asesoría financiera y es un modelo de alta rentabilidad.	Los retiros de los FPV para la compra de vivienda mantienen los beneficios fiscales.	En general las personas naturales no identifican los riesgos asociados.	Productos de inversión extranjeros.	
E6	Crear una matriz de riesgos del negocio fiduciario, para identificar los riesgos y costos asociados a cada tipología del negocio fiduciario.					

Con la estructuración y desarrollo de las matrices, así como la definición de las estrategias retenidas, el Sector Fiduciario en Colombia podrá contar con una herramienta de direccionamiento estratégico que contribuirá al logro de los objetivos a largo plazo establecidos.

El Sector Fiduciario en Colombia es referente para otros países como modelo de negocio, no obstante, es importante tomar acciones estratégicas que lleven a la industria a ser más relevante en el desarrollo proyectado del país, con un modelo de negocio que vaya paralelo con las estrategias retenidas, de tal manera que permita alcanzar la visión propuesta en este plan estratégico asignado.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)

Según D'Alessio (2014), los objetivos a corto plazo deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. Los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP), en otras palabras, son la suma de los OCP los que dan como resultado los OLP.

En la etapa de implementación y dirección del plan estratégico, los objetivos a corto plazo (OCP) son fundamentales, pues son estos, los que nos llevan paso a paso al cumplimiento de los OLP. El establecimiento de los objetivos a corto plazo, también llamados objetivos anuales, usualmente constituye una actividad descentralizada que involucra directamente a todos los gerentes de una organización.

OLP1. Alcanzar a 2024, una participación del 8% del PIB en la administración de recursos en fondos de inversión colectiva administrados por las sociedades fiduciarias, tomando como referencia el 4.6%, equivalente a \$30.4 billones COP al corte de 2012.

OCP11. Incrementar en un 15% anual, el presupuesto del Sector Fiduciario en Colombia en programas de educación financiera para fondos de inversión colectiva.

OCP12. Lograr un incremento del tamaño de las fuerzas de ventas en un 10% anual, a través de contratos con distribuidores especializados.

OCP13. Incrementar las ventas en 20% anual, producto del incremento en los programas de educación financiera y de las fuerzas de ventas, así como la participación en eventos y foros económicos.

OCP14. Crear anualmente para los próximos 3 años 27 oficinas fiduciarias (una por cada Sociedad Fiduciaria) de atención al público a partir de 2016, desarrollando un modelo de oficinas de primer piso para atención, asesoría, y vinculación de clientes.

OLP2. Lograr a 2024, una cuota de participación sobre el PIB en negocios de fiducia estructurada del 50%, tomando como punto de partida el 39% al corte de 2013.

OCP21. Lograr un incremento de participación en los negocios de fiducia de administración en un 40%, producto del nivel de inversión en infraestructura (4G) proyectado por el Gobierno nacional para el período 2015-2017.

OCP22. Incrementar en un 10% anual los esquemas de fideicomisos inmobiliarios soportado en las proyecciones de crecimiento del sector inmobiliario en Colombia.

OCP23. Incrementar en un 10% anual los esquemas fiduciarios de garantía (fuentes de pago) producto del crecimiento proyectado en contratos de obras civiles en infraestructura y de servicios petroleros.

OLP3. Alcanzar a 2024 una participación de 3% del PIB en fondos de capital privado, el cual en 2012 se ubicaba en 0.5%, estableciendo este producto como un medio de inversión para el sector institucional, apalancado en procesos eficientes e innovadores, que redunden en calidad y seguridad.

OCP31. Estructurar anualmente un fondo de capital privado dirigido a inversionistas profesionales.

OCP32. Realizar un evento anual con enfoque a inversionistas profesionales para ofrecer el fondo de capital privado.

OLP4. A 2024, el Sector Fiduciario en Colombia procesará el 100% de transacciones digitalmente mediante la implementación de un programa de desarrollo tecnológico, tomando como punto de partida que actualmente solo el 1% de las transacciones se realizan de esta manera.

OCP41. Lograr una reducción de costos operacionales del 10% anual, a través de eficiencias en los procesos aprovechando las nuevas tecnologías.

OCP42. Aprovechar las nuevas tendencias bancarias digitales para implementar ideas digitales al Sector Fiduciario en Colombia.

OCP43. Asistir anualmente al menos a una feria internacional relacionada al mundo digital del sector financiero, de tal manera que permita generar ideas de innovación en ese sentido al Sector Fiduciario en Colombia.

OLP5. Lograr a 2024, que el Sector Fiduciario en Colombia invierta el 2% de sus utilidades en innovación y desarrollo, tomando como punto inicial que en 2014, el Sector no invertía en este rubro.

OCP51. Desarrollar factores diferenciadores en los productos y servicios ofrecidos por el Sector Fiduciario en Colombia, de tal manera que se construya una propuesta de valor diferencial.

OCP52. Realizar anualmente una premiación sobre las mejores ideas en el Sector Fiduciario en Colombia relacionadas con la I+D del mismo, de tal manera que fomente al interior del mismo, ideas de mejora e innovación.

OCP53. A través de programas de I+D, identificar anualmente dos nuevas formas de ejecutar los negocios fiduciarios que generen valor en la disminución de los riesgos operacionales.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir (D'Alessio, 2014). En el proceso de implementación de las estrategias, el rol que cumple la administración del Sector Fiduciario en Colombia, en la asignación de recursos es clave para el éxito en la misma. Los recursos son: financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

Recursos financieros. Dado que el Sector Fiduciario en Colombia es una industria vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, requiere un capital propio mínimo para funcionar, de tal manera que respalde las operaciones de los clientes. Los recursos

financieros son fundamentales para el desarrollo de nuevos proyectos y actualizaciones. Por la naturaleza de las empresas vinculadas al Sector (la mayoría con accionistas bancarios), se descartan instrumentos tales como emisiones de bonos, préstamos multilaterales, créditos a largo plazo, emisiones de acciones, créditos con empresas vinculadas, etc. Generalmente las opciones para el manejo de recursos financieros son los gastos para inversiones de funcionamiento, las capitalizaciones, o la menor distribución de dividendos. Cualquiera de ellas puede ser adoptada a efectos de poder ejecutar los objetivos indicados. Los más usuales son los gastos aplicados en funcionamiento normal del negocio a través de inversiones en tecnología, equipos, oficinas, etc.

Recursos físicos. Los fondos de inversión colectiva y fondos de pensiones voluntarias, permiten grandes economías de escala, no obstante, en los negocios fiduciarios, denominados a lo largo del documento como *Fiducia Estructurada*, no ocurre lo mismo. Generalmente, el administrar mayor volumen de negocios fiduciarios implica mayores recursos físicos, puesto que cada negocio se asemeja a una empresa, por lo tanto, en esta tipología de negocio, el Sector Fiduciario en Colombia se comporta como una *fábrica* en la cual se cuenta por ejemplo con una *batería* de contadores para contabilizar los registros contables que implica cada negocio y cada contador puede administrar entre cinco y 10 negocios aproximadamente y depende de la complejidad del negocio mismo, por lo tanto en la medida que se fijan como objetivos a corto plazo aumentar los activos administrados en relación al PIB (i.e., tanto en fondos de inversión colectiva como en pensiones voluntarias, y negocios fiduciarios), implicaría necesariamente de nuevos recursos físicos.

Recursos humanos. Este recurso es fundamental cuando se implementan las estrategias planteadas. Se ha resaltado uno de los OCP que es incrementar la fuerza de ventas, por lo tanto, este incremento traerá consigo mayor volumen de negocio y por ende se

requerirá mayor personal para administrar los nuevos negocios, es decir, el aumento de las ventas debería saturar o congestionar las áreas de soporte o apoyo (e.g., áreas jurídicas, contables, de servicios fiduciarios, del back office, etc.) debido a los nuevos volúmenes de ventas, haciendo necesario crecer la planta de soporte.

Lo anterior implica un trabajo fuerte en formación y capacitación del nuevo personal, de tal manera que estén motivados en su trabajo y en búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos, incluso, como también está planteado en otro de los objetivos, se pretende que el recurso humano se involucre a tal nivel, que sean generadores de ideas permanentes de mejora e innovación del negocio, por lo tanto se necesita un equipo humano altamente motivado.

Recursos tecnológicos. La tecnología es un recurso fundamental en el desarrollo de la estrategia en el Sector Fiduciario en Colombia, toda vez que pretende lograr altas eficiencias en términos de: (a) *la información*, para que sea más ágil y oportuna; (b) *la productividad*, para que la fábrica sea más eficiente; y (c) que el riesgo de la administración de los negocios disminuya.

Toda vez que existen objetivos relacionados al “mundo digital” y a la innovación y al desarrollo, es preciso hacer inversiones en mejora de plataformas tecnológicas que permitan elevar los niveles de gestión del negocio fiduciario.

El nivel de disminución del ingreso frente a los activos administrados, refleja la necesidad del Sector a tecnificar mejor su ejecución del negocio fiduciario. La nueva era a un mundo cada vez más rápido, más informado, y por ende más exigente, lleva al Sector Fiduciario en Colombia a tener una nueva plataforma de relacionamiento con los clientes, más ágil y segura.

A continuación, en la Tabla 31, se presenta la asignación de recursos a los correspondientes objetivos a corto plazo.

Tabla 31

Asignación de Recursos a los Objetivos a Corto Plazo

Objetivos a corto plazo (OCP)	Recursos asignados a los objetivos a corto plazo
OCP11. Incrementar en un 15% anual, el presupuesto del Sector Fiduciario en Colombia en programas de educación financiera para fondos de inversión colectiva.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de reuniones y conferencias. Recursos Humanos: Personal especializado y certificado ante el Autorregulador del mercado de valores (AMV). Recursos Tecnológicos: Comunicación en Internet y redes sociales.
OCP12. Lograr un incremento del tamaño de las fuerzas de ventas en un 10% anual, a través de contratos con distribuidores especializados.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de reuniones, puestos de trabajo. Recursos Humanos: Personal especializado para administrar los distribuidores. Recursos Tecnológicos: Equipo de informática y tabletas.
OCP13. Incrementar las ventas en 20% anual, producto del incremento en los programas de educación financiera y de las fuerzas de ventas, así como la participación en eventos y foros económicos.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de trabajo operativas. Recursos Humanos: Personal especializado para la gestión y ejecución de los negocios. Recursos Tecnológicos: Equipo de informática.
OCP14. Crear anualmente para los próximos 3 años 27 oficinas fiduciarias (una por cada Sociedad Fiduciaria) de atención al público a partir de 2016, desarrollando un modelo de oficinas de primer piso para atención, asesoría, y vinculación de clientes.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Nuevas oficinas para atención al cliente Recursos Humanos: Personal especializado. Recursos Tecnológicos: Nuevos terminales, equipos de informática, puntos de red.
OCP21. Lograr un incremento de participación en los negocios de fiducia de administración en un 40%, producto del nivel de inversión en infraestructura (4G) proyectado por el Gobierno nacional para el período 2015-2017.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de trabajo operativas. Recursos Humanos: Personal especializado para la gestión y ejecución de los negocios. Recursos Tecnológicos: Equipo de informática.
OCP22. Incrementar en un 10% anual los esquemas de fideicomisos inmobiliarios soportado en las proyecciones de crecimiento del sector inmobiliario en Colombia.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de trabajo operativas. Recursos Humanos: Personal especializado para la gestión y ejecución de los negocios. Recursos Tecnológicos: Equipo de informática.
OCP23. Incrementar en un 10% anual los esquemas fiduciarios de garantía (fuentes de pago) producto del crecimiento proyectado en contratos de obras civiles en infraestructura y de servicios petroleros.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de trabajo operativas. Recursos Humanos: Personal especializado para la gestión y ejecución de los negocios. Recursos Tecnológicos: Equipo de informática.
OCP31. Crear anualmente un fondo de capital privado dirigido a inversionistas profesionales.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de trabajo operativas. Recursos Humanos: Personal especializado en nuevos productos y firmas de abogados de bancas de inversión. Recursos Tecnológicos: Equipo de informática.
OCP32. Terminar 2015 con una cuota de mercado en fondos de capital privado equivalente al 0.75% del PIB.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de reuniones y conferencias. Recursos Humanos: Personal especializado y certificado ante el Autorregulador del mercado de valores (AMV). Recursos Tecnológicos: Comunicación en internet y redes sociales.
OCP41. Lograr una reducción de costos operacionales del 10% anual, a través de eficiencias en los procesos aprovechando las nuevas tecnologías.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Aprovechamiento de la capacidad instalada. Recursos Humanos: Profesionales de diferentes unidades de trabajo. Recursos Tecnológicos: Mejoramiento de los equipos informática y telecomunicaciones.
OCP42. Implementar en el Sector Fiduciario en Colombia un proceso anual que sea digitalizado aprovechando las nuevas tendencias bancarias digitales.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Aprovechamiento de la capacidad instalada. Recursos Humanos: Profesionales de diferentes unidades de trabajo. Recursos Tecnológicos: Mejoramiento de los equipos informática y telecomunicaciones.
OCP43. Asistir anualmente al menos a una feria internacional relacionada al mundo digital del sector financiero, de tal manera que permita generar ideas de innovación en ese sentido al Sector Fiduciario en Colombia.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de reuniones para I+D. Recursos Humanos: Profesional experto en mercadeo e innovación y desarrollo. Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones y nuevas tecnologías de alta capacidad.
OCP51. Desarrollar factores diferenciadores en los productos y servicios ofrecidos por el Sector Fiduciario en Colombia, de tal manera que se construya una propuesta de valor diferencial.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de reuniones para I+D. Recursos Humanos: Profesional experto en mercadeo e innovación y desarrollo. Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones.
OCP52. Realizar anualmente una premiación sobre las mejores ideas en el Sector Fiduciario en Colombia relacionadas con la I+D del mismo, de tal manera que fomente al interior del mismo, ideas de mejora e innovación.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de reuniones. Recursos Humanos: Profesional experto en mercadeo. Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones y comunicación en Internet y redes sociales.
OCP53. A través de programas de I+D, identificar anualmente dos nuevas formas de ejecutar los negocios fiduciarios que generen valor en la disminución de los riesgos operacionales.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de reuniones. Recursos Humanos: Profesional experto en mercadeo y riesgos. Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones y comunicación en Internet y redes sociales.

7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2014), las políticas son los límites del accionar gerencial que limitan la implementación de cada estrategia. Para el correcto accionar de la organización, dichas políticas apoyan el logro de los objetivos a través de los procedimientos, las directrices y las reglas, entre otros, y deben estar alineadas con los valores de la misma.

De acuerdo con lo anterior, a continuación se indican las políticas de mayor importancia para las estrategias del Sector Fiduciario en Colombia:

P1. Cumplir la normatividad vigente para los fondos de inversión colectiva, correspondiente al Decreto 1242 de 2013, que sustituye la parte 3 del Decreto 2555 de 2010 (2010) y el Decreto 1243 de 2013 (2013), por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 (2010) en lo relacionado con la actividad de custodia de valores y se dictan otras disposiciones.

P2. Cumplir la normatividad vigente para los negocios de fiducia estructurada, entre otros, la circular básica contable y financiera (circular externa 100 de 1995, como se citó en SFC, 2014f), la circular básica jurídica Título V (circular externa 007 de 1996, como se citó en SFC, 2014g), el código del comercio Libro Cuarto Título XI, el estatuto orgánico del sistema financiero en las normas relacionadas con las entidades financieras, (decreto 663 de 1993), el estatuto anticorrupción (Ley 1474 de 2011), y el Decreto 1510 de 2013 (2013) por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública, entre otros decretos.

P3. Cumplir con los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, y publicidad a los cuales se refiere el Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia (Consejo Superior de la Judicatura-Sala Administrativa, 2010) con los principios contenidos en la normatividad aplicable restante, como la libertad de empresa, la libertad de competencia, la buena fe, y la autonomía de la voluntad; y con los principios de la buena administración como son la competitividad, la productividad, y la rentabilidad.

P4. Promover el profesionalismo y la transparencia del deber fiduciario desarrollando su negocio honestamente.

P5. Promover los principios de actuación para la administración de recursos de terceros como: (a) énfasis en profesionalidad, experto prudente; (b) segregación, independencia patrimonial entre el fondo y el administrador; (c) prevalencia de los intereses de los inversionistas; (d) prevención para la administración de conflictos de interés; (e) trato equitativo entre los inversionistas con características similares; (f) mejor ejecución del encargo; (g) preservación del buen funcionamiento del fondo e integridad de mercado en general; y (h) administración y revelación de riesgos.

P6. Promover el deber de asesoría especial durante el desarrollo de las actividades de promoción, vinculación, vigencia de los fondos, y redención de participaciones.

P7. Promover el respeto por las personas, reconocer las diferencias entre los diferentes seres humanos y por lo tanto respetar y dar valor a esas diferencias.

P8. Promover y mantener una cultura de buena actitud de servicio, prestar un excelente servicio al cliente actuando con amabilidad, atendiendo de manera oportuna y eficaz los requerimientos en la prestación del servicio.

P9. Promover una cultura de trabajo en equipo, el aporte de las personas, y el logro colectivo de los objetivos.

P10. Promover una cultura de autoformación y desarrollo de los funcionarios del Sector Fiduciario en Colombia.

P11. Promover e incentivar la investigación y desarrollo de nuevos productos y mejora de los actuales.

P12. Promover e incentivar una cultura de mejora en los procesos disminuyendo los riesgos asociados a los mismos.

P13. Estimular el uso de la tecnología al servicio de la gestión fiduciaria.

P14. Promover una cultura de la educación financiera permanentemente para la población colombiana.

En la Tabla 32, se asocian las políticas anteriormente definidas con cada una de las estrategias retenidas del Capítulo VI.

Tabla 32

Matriz de Políticas y Estrategias

Políticas por estrategia		E2	E3	E4	E5	E6
P1	Cumplir la normatividad vigente para los fondos de inversión colectiva, correspondiente al Decreto 1242 de 2013, que sustituye la parte 3 del Decreto 2555 de 2010 (2010) y el Decreto 1243 de 2013 (2013), por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 (2010) en lo relacionado con la actividad de custodia de valores y se dictan otras disposiciones.			X	X	
P2	Cumplir la normatividad vigente para los negocios de fiducia estructurada, entre otros, la circular básica contable y financiera (circular externa 100 de 1995, como se citó en SFC, 2014f), la circular básica jurídica Título V (circular externa 007 de 1996, como se citó en SFC, 2014g), el código del comercio Libro Cuarto Título XI, el estatuto orgánico del sistema financiero en las normas relacionadas con las entidades financieras, (decreto 663 de 1993), el estatuto anticorrupción (Ley 1474 de 2011), y el Decreto 1510 de 2013 (2013) por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública, entre otros decretos.	X		X	X	X
P3	Cumplir con los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, y publicidad a los cuales se refiere el Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia (Consejo Superior de la Judicatura-Sala Administrativa, 2010) con los principios contenidos en la normatividad aplicable restante, como la libertad de empresa, la libertad de competencia, la buena fe, y la autonomía de la voluntad; y con los principios de la buena administración como son la competitividad, la productividad, y la rentabilidad.	X	X	X		
P4	Promover el profesionalismo y la transparencia del deber fiduciario desarrollando su negocio honestamente.	X	X	X	X	
P5	Promover los principios de actuación para la administración de recursos de terceros como: (a) énfasis en profesionalidad, experto prudente; (b) segregación, independencia patrimonial entre el fondo y el administrador; (c) prevalencia de los intereses de los inversionistas; (d) prevención para la administración de conflictos de interés; (e) trato equitativo entre los inversionistas con características similares; (f) mejor ejecución del encargo; (g) preservación del buen funcionamiento del fondo e integridad de mercado en general; y (h) administración y revelación de riesgos.		X	X	X	
P6	Promover el deber de asesoría especial durante el desarrollo de las actividades de promoción, vinculación, vigencia de los fondos, y redención de participaciones.		X	X	X	
P7	Promover el respeto por las personas, reconocer las diferencias entre los diferentes seres humanos y por lo tanto respetar y dar valor a esas diferencias.		X	X		X
P8	Promover y mantener una cultura de buena actitud de servicio, prestar un excelente servicio al cliente actuando con amabilidad, atendiendo de manera oportuna y eficaz los requerimientos en la prestación del servicio.	X	X		X	
P9	Promover una cultura de trabajo en equipo, el aporte de las personas, y el logro colectivo de los objetivos.	X		X		X
P10	Promover una cultura de autoformación y desarrollo de los funcionarios del Sector Fiduciario en Colombia.		X	X	X	X
P11	Promover e incentivar la investigación y desarrollo de nuevos productos y mejora de los actuales.	X		X	X	X
P12	Promover e incentivar una cultura de mejora en los procesos disminuyendo los riesgos asociados a los mismos.			X	X	X
P13	Estimular el uso de la tecnología al servicio de la gestión fiduciaria.				X	X
P14	Promover una cultura de la educación financiera permanentemente para la población colombiana.		X	X		

7.4 Estructura del Sector Fiduciario en Colombia

La estructura organizacional es aquella por la cual se implementa la estrategia formulada. Según D'Alessio (2014), la estructura organizacional es el armazón de la organización, y debe ayudar a mover la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Así las cosas, la estructura organizacional se diseña en función de la nueva estrategia. En la Figura 52 se observa la estructura actual del Sector Fiduciario en Colombia.



Figura 52. Estructura actual del Sector Fiduciario en Colombia.

Es importante destacar que la estructura actual del Sector Fiduciario en Colombia es una estructura liviana y plana, no obstante, y dado el planeamiento estratégico, es necesario ajustar la estructura actual del Sector de tal manera que se incluyan funciones relacionadas con la innovación, desarrollo, y mercadeo. Adicionalmente, para buscar eficiencia en la estructura, se recomienda fusionar las dos direcciones relacionadas a los temas económicos, dejando todo lo económico en un solo cargo. De otro lado, es necesario reforzar algunas funciones puesto que estas tendrán un rol importante en la implementación estratégica, por ejemplo en todo lo relacionado con el tema de educación financiera.

La estructura propuesta para el Sector Fiduciario en Colombia se observa en la Figura 53.

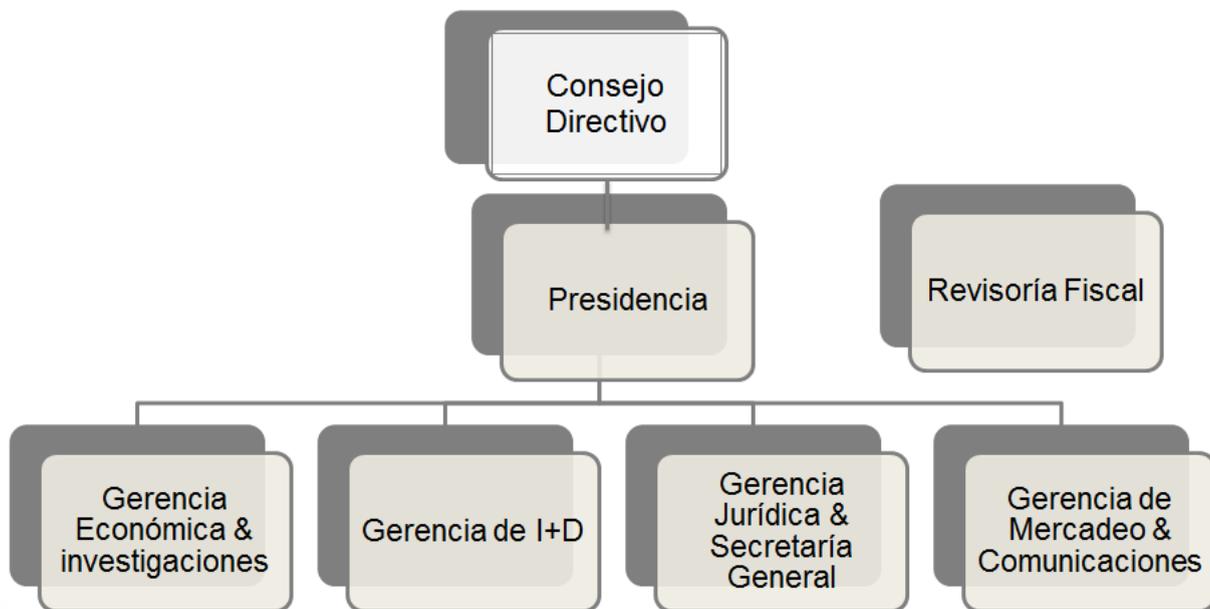


Figura 53. Estructura propuesta para el Sector Fiduciario en Colombia.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Dado que los productos ofrecidos por el Sector Fiduciario en Colombia son netamente servicios financieros, se podría pensar que no le aplica nada relacionado al medioambiente, la ecología, y la responsabilidad social; no obstante, algunas de las estrategias tienen un enfoque a la innovación y el desarrollo, a mejorar procesos y migrar a un sector más digital, por lo tanto, implicaría inmediatamente, entre otras cosas, la disminución en el uso del papel físico, contribuyendo directamente a preservar la ecología y el medioambiente. También es importante resaltar la contribución que tiene el Sector en la responsabilidad social, entre otros aspectos, la administración de recursos públicos que le ha sido encomendada al Sector Fiduciario en Colombia dice mucho de la responsabilidad social que tiene la industria frente a la comunidad, de hecho, en el Artículo 91 de la Ley 1474 de 2011 llamada el estatuto anticorrupción, faculta al Sector para cuidar los recursos públicos, administrando el manejo de los anticipos a través de patrimonios autónomos.

Así las cosas, las estrategias formuladas y que posteriormente serán implementadas, pueden afectar al medioambiente de manera positiva sin causar perjuicios a la sociedad.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según D'Alessio (2014), respecto al recurso humano y su motivación, es necesario tener claro los pasos que se deben seguir para lograr una implementación exitosa, por ejemplo, mitigar la resistencia natural a los cambios a través de una estrategia educativa, que ayude a controlar la ansiedad y el temor del personal. Así las cosas, el impacto en el recurso humano debe ser medido y analizado con alta atención, procurando la claridad y el respeto por las personas que lo conforman, involucrándolos y motivándolos al cambio a través de la implementación, control, y seguimiento de las diferentes estrategias y objetivos planteados en este documento para el Sector Fiduciario en Colombia.

Existen cuatro aspectos que deben ser considerados al momento de querer implementar las iniciativas estratégicas: (a) capacitación y entrenamiento sobre el objetivo de cada estrategia, esto permitirá interiorizar la estrategia dentro de cada área, división, o departamento de forma clara y sencilla; (b) transmisión de la nueva visión, misión, y objetivos estratégicos que tiene la industria, es necesario que toda la organización se encuentre alineada y con el mismo entendimiento sobre los desafíos que afronta la organización; (c) se debe fomentar una cultura de seguimiento medición y control, de tal manera que los objetivos formulados y las estrategias definidas puedan gestionarse; y (d) se debe establecer un sistema de compensación variable en función de resultados. Lo anterior permite motivar a los empleados y generar una sana competencia interna y debe aplicarse a todos los niveles, no solo a los cargos más altos de la estructura organizacional, sino también debe pretender beneficiar a la base de la estructura organizacional en función de sus resultados y sus ingresos.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2014), el proceso implementación genera cambios estructurados e incluso algunas veces culturales, por lo tanto, se requiere que el cambio sea totalmente

planeado correctamente. Por lo tanto, para gestionar el cambio de manera correcta se deben desarrollar las siguientes acciones:

1. Planear la estrategia del cambio: Tiene presente la elaboración de un cronograma e indicadores de monitoreo para el desarrollo del plan de acción.
2. Establecer un sentido de urgencia: Es fundamental priorizar de acuerdo con las diferentes oportunidades que pueda conllevar la estrategia e incluso las mismas amenazas que tenga el Sector, que no considerada de forma oportuna pueda hacerle daño.
3. Conformar un grupo director facultado: Es importante conformar un equipo que tenga los líderes que lleven a la organización por el camino del cambio, deben fomentar el trabajo en equipo, y deben ser personas que inspiren al cambio con ejemplo.
4. Crear una visión para el cambio: Se recomienda una visión compartida retadora, motivadora, e inspiradora.
5. Comunicar la visión del cambio: Es importante difundir claramente la visión y estrategias del Sector con el fin de asegurar el mayor entendimiento.
6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio: Tiene como objetivo lograr un cambio al interior del Sector, eliminando los obstáculos del cambio, asumiendo riesgos.
7. Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores: Utilizar todas las herramientas posibles para dejar claro los objetivos planteados por la industria.
8. Usar permanentemente la referenciación: Los referentes en un proceso de cambio cumplen un rol fundamental en la implementación de la estrategia.
9. Tercerizar cuando sea posible: En la medida de lo posible, el Sector debe tercerizar las actividades que no sean su esencia, esto le hará más eficiente.
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos: Esta acción le permite avanzar por etapas, motivar a los funcionarios, y hacer reconocimientos por cada una de las etapas planteadas, metodológicamente genera éxitos parciales y motiva el logro de los objetivos.

11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios: A mayores cambios logrados se obtiene un equipo más motivado y comprometido a lograr los objetivos planteados.
12. Institucionalizar los nuevos enfoques: El rol y manejo de los líderes en la implementación de los objetivos son fundamentales para el éxito de los mismos.

7.8 Conclusiones

La segunda etapa del proceso estratégico es la dirección e implementación. En esta etapa es fundamental la definición de unos objetivos a corto plazo que permitan lograr los objetivos a largo plazo, deben ser congruentes con las estrategias retenidas en el Capítulo VI. Asimismo, la definición de los recursos asignados a los objetivos a corto plazo permite definir y cuantificar los elementos necesarios para su implementación. Seguidamente, las políticas deben ser congruentes con los valores organizaciones y deben proyectarse a las iniciativas estratégicas planteadas. Antes de llegar al recurso humano requerido, se debe definir la nueva estructura organizacional requerida a partir de las estrategias planteadas, es decir, la estructura debe seguir a la estrategia planteada. No sirve una estrategia bien formulada si al momento de implementarse no se consideran los aspectos enunciados anteriormente.

La implementación de una nueva estrategia supone cambios al interior de la organización, lo cual generalmente produce una resistencia natural que debe ser planificada con anterioridad al lanzamiento de la implementación, de tal manera que involucre al personal y lo motive al logro de los diversos objetivos.

Quizá esta es una de las fases más delicadas del planeamiento estratégico, una excelente fase de formulación no garantiza una implementación exitosa, se requiere alta capacidad de liderazgo para lograr culminar esta segunda fase del planeamiento.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proyecto estratégico consiste en la evaluación y control, un proceso interactivo en el cual se consideran cinco elementos claves: (a) los objetivos a corto plazo, (b) las políticas, (c) los recursos, (d) la estructura organizacional, y (e) el manejo del medioambiente y ecología (D'Alessio, 2014).

8.1 Perspectivas de Control

Existen diversas herramientas que pueden servir para evaluar y controlar las estrategias, dentro de ellas se encuentra el *Balanced Scorecard* [Tablero de Control Balanceado] el cual se realiza desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) consumidores y clientes, y (d) financiera. Estas son evaluadas y detalladas considerando los objetivos a corto plazo (OCP) que se han establecido en el Capítulo VII (D'Alessio, 2014).

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje permite definir los objetivos y sus respectivos indicadores, que deben cumplirse para que el recurso humano del Sector Fiduciario en Colombia esté en capacidad de contribuir para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo y consecuentemente la visión que se ha establecido. Los indicadores de esta perspectiva propuestos para el plan estratégico que se desarrolló son los siguientes:

1. Plantilla actual vs. plantilla presupuestada;
2. Gastos de personal, formación, selección, etc., realizado vs. presupuestado;
3. Índice de rotación e informe de retiros por causales; y
4. Medición de Great Place to Work [mejor empresa para trabajar] y Empresa Familiarmente Responsable (EFR).

8.1.2 Procesos

En consonancia con Kaplan y Norton (como se citó en D'Alessio, 2014), la perspectiva de procesos debe enfocarse al interior de la organización y evaluar la interacción entre la estructura establecida, los objetivos planteados, y efecto en el cliente, tomando

variables tales como tiempo, desarrollo de productos, eficiencias de procesos, y otros.

Algunos de los indicadores que usan en este proceso son:

1. Índice de eficiencia operacional;
2. Control de costos por productos;
3. Business case por producto;
4. Sinergias operativas; y
5. Ampliación de la red de servicios.

Iniciando con las encuestas a clientes, el Sector Fiduciario en Colombia puede centrar su trabajo en ofrecer a los clientes lo que realmente necesitan y valoran, procesos enmarcados en la sencillez y la eficiencia.

8.1.3 Clientes

Para evaluar el impacto de las estrategias que se aplican en el Sector Fiduciario en Colombia, se recomienda realizar una medición que permita conocer el impacto de las mismas en los clientes y el efecto de la optimización de procesos. Algunos de los indicadores propuestos para esta perspectiva son:

1. Net promoter score [Índice de recomendación neta] (NPS, por sus siglas en inglés).
2. Rep track. Estudio periódico que mide integralmente la reputación de las compañías y que incluye aspectos como el servicio al cliente, la innovación, el aporte social, entre otros.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera del Sector Fiduciario en Colombia está enfocada en satisfacer las expectativas de los accionistas, por lo cual se deben utilizar indicadores de gestión financiera que permitan medir la evolución y el alcance de los objetivos estratégicos trazados. Algunos indicadores propuestos son:

- Price-to-earnings ratio [Relación precio-beneficio] (PER, por sus siglas en inglés) y PER relativo;
- Valor contable y precio valor contable (PVC);

- Precio cashflow [Flujo de caja];
- Dividen yield [Rentabilidad por dividendo];
- Pay – Out [Reparto de dividendos];
- Return on assets [Rentabilidad económica] (ROA, por sus siglas en inglés); y
- Return on equity [Retorno sobre el patrimonio neto] (ROE, por sus siglas en inglés).

8.2 Tablero de Control Integrado

Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación estratégica por medio de la medición y comparación. Sirve, asimismo, para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde la organización se dirige, y permite corregir si es necesario (D'Alessio, 2014). A continuación se muestran los resultados estratégicos, medidos a través del tablero de control y desde las cuatro perspectivas analizadas.

De acuerdo al modelo de evaluación estratégica, el alineamiento estratégico permite satisfacer las expectativas de los stakeholders a través de cuatro resultados estratégicos (ver Figuras 54 y 55): (a) accionistas satisfechos, (b) clientes satisfechos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados (D'Alessio, 2014).

En la Tabla 33 se enmarcan todos y cada uno de los objetivos a corto plazo en las perspectivas de control.

8.3 Conclusiones

Contando con una herramienta como es el Tablero de Control Balanceado para el Sector Fiduciario en Colombia, las estrategias retenidas podrán ser evaluadas y ajustadas de acuerdo con el avance del plan estratégico, siendo esta herramienta un acompañante de las acciones presentes y futuras, puesto que permitirán al Sector enfocar sus recursos y acciones de acuerdo a la evolución y cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo, y su consecuente impacto en la misión y visión establecida.

Tabla 33

Tablero de Control Integrado para el Sector Fiduciario en Colombia

Perspectivas	Objetivo a corto plazo	Indicador	Unidades	Medición
Aprendizaje interno	OCP12. Lograr un incremento del tamaño de las fuerzas de ventas en un 10% anual, a través de contratos con distribuidores especializados.	Evolución plantilla vs. presupuesto	% de incremento	Mensual
	OCP53. Realizar anualmente una premiación sobre las mejores ideas en el Sector Fiduciario en Colombia relacionadas con la I+D del mismo, de tal manera que fomente al interior del mismo, ideas de mejora e innovación.	Realización, premiación, e ideas generadas	Plan implementado	Anual
Procesos	OCP31. Estructurar anualmente un fondo de capital privado dirigido a inversionistas profesionales.	Participación de nuevos productos	% de participación	Anual
	OCP42. Aprovechar las nuevas tendencias bancarias digitales para implementar ideas digitales al Sector Fiduciario en Colombia.	Proyectos digitales de Sector Fiduciario en Colombia	% de implementación	Anual
	OCP43. Asistir anualmente al menos a una feria internacional relacionada al mundo digital del sector financiero, de tal manera que permita generar ideas de innovación en ese sentido al Sector Fiduciario en Colombia.	Participación en ferias internacionales	N participaciones	Cada 5 años
	OCP54. A través de programas de I+D, identificar anualmente dos nuevas formas de ejecutar los negocios fiduciarios que generen valor en la disminución de los riesgos operacionales.	Nuevos negocios fiduciarios	% de crecimiento de tipo de negocios	Anual
Clientes	OCP11. Incrementar en un 15% anual, el presupuesto del Sector Fiduciario en Colombia en programas de educación financiera para fondos de inversión colectiva.	Presupuestos	% de incremento	Anual
	OCP14. Crear anualmente para los próximos 3 años 27 oficinas fiduciarias (una por cada Sociedad Fiduciaria) de atención al público a partir de 2016, desarrollando un modelo de oficinas de primer piso para atención, asesoría, y vinculación de clientes.	Plan de expansión	N nuevas oficinas	Anual
	OCP32. Realizar un evento anual con enfoque a inversionistas profesionales para ofrecer el fondo de capital privado.	Número de participantes / Nuevos clientes	% de eficacia	Anual
	OCP51. Realizar anualmente una investigación para identificar las necesidades y nuevos requerimientos de los clientes.	Resultados Focus Group	N eventos	Bianual
	OCP52. Desarrollar factores diferenciadores en los productos y servicios ofrecidos por el Sector Fiduciario en Colombia, de tal manera que se construya una propuesta de valor diferencial.	Planes de eficiencia	N proyectos	Anual
Financiera	OCP13. Incrementar las ventas en 20% anual, producto del incremento en los programas de educación financiera y de las fuerzas de ventas, así como la participación en eventos y foros económicos.	Ratios de ventas	% de incremento	Anual
	OCP21. Lograr un incremento de participación en los negocios de fiducia de administración en un 40%, producto del nivel de inversión en infraestructura (4G) proyectado por el Gobierno nacional para el período 2015-2017.	Participación de negocio	% de incremento	Anual
	OCP22. Incrementar en un 10% anual los esquemas de fideicomisos inmobiliarios soportado en las proyecciones de crecimiento del sector inmobiliario en Colombia.	Crecimientos sector inmobiliario vs. Crecimiento de fideicomisos inmobiliarios	% de incremento	Anual
	OCP23. Incrementar en un 10% anual los esquemas fiduciarios de garantía (fuentes de pago) producto del crecimiento proyectado en contratos de obras civiles en infraestructura y de servicios petroleros.	Participación de negocio	% de incremento	Anual
	OCP41. Lograr una reducción de costos operacionales del 10% anual, a través de eficiencias en los procesos aprovechando las nuevas tecnologías.	Gastos operacionales	% disminución TAM	Anual



Figura 54. De la visión y misión a resultados estratégicos.

Adaptado de "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment [La Estrategia Centrada en la Organización: ¿Cómo las Empresas que Usan el Tablero de Control Balanceado Prosperan en el Nuevo Entorno Empresarial]," por R. S. Kaplan y D. P. Norton, 2001, p. 73. Boston, MA: Harvard Business School.

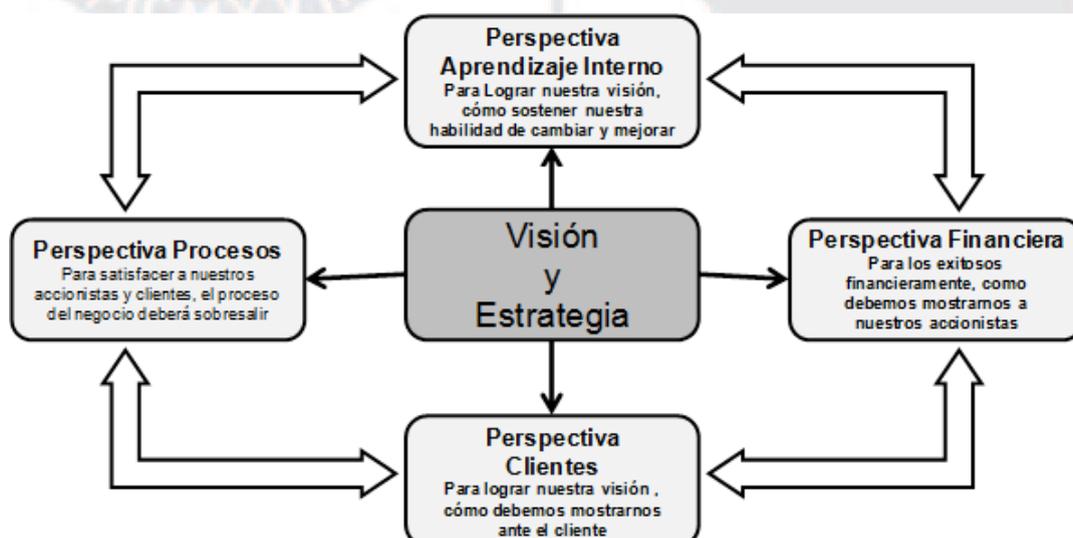


Figura 55. Perspectivas tablero de control balanceado para el Sector Fiduciario en Colombia.

Adaptado de "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment [La Estrategia Centrada en la Organización: ¿Cómo las Empresas que Usan el Tablero de Control Balanceado Prosperan en el Nuevo Entorno Empresarial]," por R. S. Kaplan y D. P. Norton, 2001, p. 149. Boston, MA: Harvard Business School.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Fiduciario en Colombia

9.1 Análisis Competitivo del Sector Fiduciario en Colombia

Según el Foro Económico Mundial (FEM, 2013) define la “. . . competitividad como el conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país” (p. 4). El Sector se encuentra contenido dentro del documento *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014* (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2013), donde Colombia ocupó el puesto 63 entre 148 países en el *pilar de desarrollo del mercado financiero*, donde se indica que un sistema financiero debe tener tres características: (a) debe ser sólido y estable, (b) debe fomentar el acceso y el uso adecuado de productos financieros con el fin de financiar el crecimiento de la actividad económica, y (c) los costos de los productos financieros deben responder a estructuras de gastos y a regulaciones eficientes.

El CPC (2013) también resalta la solidez del sector financiero donde según el índice ocupó el puesto 28 entre 62 países, debido principalmente al buen desempeño del riesgo soberano y de la estabilidad cambiaria. En el “Capítulo Acceso y Uso de Productos Financieros” el incremento de puntos de contacto en 2012 aumentó un 33% y el indicador de bancarización fue del 67%.

Según el análisis del CPC (2013), en los productos no bancarios donde se clasifican los productos del Sector, se requiere la creación y el fortalecimiento de nuevos mercados y productos diferentes a los ofrecidos tradicionalmente por las entidades bancarias. En efecto, el Índice de Desarrollo Financiero del FEM (como se citó en CPC, 2013) incluye un pilar llamado *mercados financieros*, el cual mide el desempeño de mercados diferentes al bancario, como el mercado de divisas, el mercado de derivados, el mercado de capitales, y el mercado de bonos. En 2012, Colombia ocupó el puesto 50 entre 62 países y fue el cuarto mejor país latinoamericano clasificado, superado por Brasil (puesto 32), Chile (puesto 40), y México (puesto 46). Estos resultados señalan que el mercado de capitales colombiano es el que

presenta un menor grado de desarrollo, puesto que el país ocupa la posición 45, mientras que alcanza los puestos 34, 35, y 38 en los mercados de bonos, de divisas, y de derivados respectivamente.

En el mismo informe del FEM (como se citó en CPC, 2013) el capital comprometido en *fondos de capital privado* y de *venture capital* creció a una tasa promedio anual de 104% entre 2005 y 2012, año en el que alcanzó US\$3,395 millones. De acuerdo con BANCÓLDEX (como se citó en CPC, 2013), este capital está invertido en 31 fondos y se concentra principalmente en infraestructura, inmobiliario, y multisectorial. A pesar de esta importante dinámica, la industria en Colombia continúa siendo relativamente pequeña, puesto que solo representa 1% del total de la inversión en Latinoamérica, después de Brasil (79%), México (4%), y Perú (4%).

Colombia mantuvo el cuarto puesto en Latinoamérica en el Latin American Private Equity and Venture Capital Association (LAVCA, 2013) scorecard, indicador que mide el desarrollo de la industria de fondos de capital privado y de venture capital, al obtener un puntaje de 61 sobre 100, después de Chile (76), Brasil (72), y México (67). Es importante señalar que el país incrementó su calificación en un punto, debido a una mejora en el puntaje de la dimensión de emprendimiento. Si bien esto es positivo, lo cierto es que otros países como República Dominicana, Perú, y México lograron mejoras de 3, 2, y 2 puntos respectivamente.

Como conclusión de este informe, los retos más importantes que enfrenta el país para el desarrollo de esta industria están relacionados con las condiciones y la complejidad tributaria, la protección de los derechos de propiedad intelectual, los procedimientos de declaración de bancarrota, y el desarrollo del mercado de capitales.

El tercer aspecto del informe del FEM (como se citó en CPC, 2013) se relaciona con los costos de los productos financieros. El sistema financiero se debe desarrollar

competitivamente y su estructura de costos debe ser eficiente respecto al mercado. De igual forma, se requiere que la regulación a la que está sujeta la industria sea eficiente y evite la imposición de sobrecostos innecesarios, tales como la estabilidad del sistema y la prevención de lavado de activos. Es así como el proceso regulatorio debe cumplir con su objetivo adecuadamente, al menor costo posible para la industria y para los consumidores.

La medición y la comparación del costo de los productos financieros son tareas complicadas debido a que son productos con un alto grado de diferenciación, con una estructura compleja de precios y costos administrativos diferentes. En Colombia, entidades como la Superintendencia Financiera, ASOBANCARIA, y ANIF construyen índices de costos de productos financieros, los cuales permiten identificar la evolución de los costos de diferentes productos financieros en el país. Internacionalmente, una medida utilizada para medir los costos de los productos financieros es el margen financiero neto. De acuerdo con datos del BM (2013), Colombia tuvo un margen financiero neto de 5.1% en 2011, cifra levemente inferior al promedio de países de referencia y de los principales países latinoamericanos (5.3%). Aunque los costos de los productos financieros en Colombia no son los más altos entre países de referencia, tampoco se encuentran completamente alineados con la competitividad del país, especialmente frente a países con los que Colombia quiere incrementar sus relaciones comerciales y de inversión, como Malasia, Corea del Sur, Suráfrica, México, y Turquía.

Aunque el margen financiero neto depende de variables que difícilmente pueden ser controladas por las entidades financieras o por los reguladores, como el riesgo país o regional, lo cierto es que existen algunas áreas regulatorias donde el país puede mejorar para ser más competitivo y disminuir los costos de los productos financieros. Como lo analizó el CPC (2012), las inversiones forzosas, los límites a la tasa de interés, el gravamen a los movimientos financieros (GMF), son medidas restrictivas con las que opera diariamente el sector financiero colombiano afectando su eficiencia y profundización.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Fiduciario en Colombia

La identificación de las ventajas competitivas del sector es un paso fundamental cuando se establecen políticas institucionales que conducirán al desarrollo económico de todos y cada uno de los componentes que forman parte del Sector Fiduciario en Colombia. El instrumento fiduciario se ha convertido en una beneficiosa herramienta para la administración de recursos de terceros, en ese sentido, las ventajas competitivas establecidas para el Sector, son: (a) *transparencia*: el vehículo fiduciario genera confianza entre las partes involucradas; (b) *especialistas*: la asesoría, estructuración, y gestión de los negocios fiduciarios se realizan por personal especializado en el tema; (c) la licencia para realizar fideicomisos es exclusiva de las sociedades fiduciarias; (d) *posición financiera del sector*: el ROE del sector fiduciario es el más alto del sector financiero; (e) experiencia en la administración de recursos públicos; (f) liderazgo en la administración de fondos de inversión colectiva; (g) separación patrimonial y contable entre los activos administrados y su propio patrimonio; (h) el *vehículo fiduciario*, permite instrumentar mejor las operaciones de crédito de los clientes; (i) *información permanente*: administración, control y revelación de los riesgos, y estado de los negocios fiduciarios y fondos de inversión colectiva.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Fiduciario en Colombia

De acuerdo con la regulación colombiana y al ser vigilados por la Superintendencia Financiera, en el Sector no es viable la identificación y análisis de clústeres, puesto que la industria fiduciaria es un sector de servicios financieros en el cual estandarizar un proceso productivo no es viable. Igualmente, es un Sector que representa a 27 sociedades fiduciarias que compiten entre ellas para buscar ganar cuota de mercado optimizando sus procesos estratégicos, con análisis e incluso decisiones que llevan riesgos diferentes entre ellas mismas. Quizá la opción que han encontrado las empresas de este Sector que pertenecen a un

holding financiero, es hacer sinergias de costos con las demás compañías que pertenecen al holding empresarial para optimizar los ratios de eficiencia.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Como se indicó, no es posible identificar potenciales clústeres para el Sector Fiduciario en Colombia puesto que la visión estratégica de cada una de las empresas involucradas presentan intereses diferentes frente al negocio.

9.5 Conclusiones

El creciente desarrollo económico que se vive en Colombia permite aumentar la inversión y el desarrollo en diferentes sectores productivos. Se presenta al Sector Fiduciario en Colombia una oportunidad de crecimiento y posicionamiento para los próximos años, en el cual se convierte en un protagonista estratégico para la economía del país.

La capacidad que tenga para atraer flujos de capital para ser administrados a través de los diferentes productos del Sector, será una ventaja competitiva por las características que ofrece como experiencia en la administración de recursos del sector público y privado, y el liderazgo en la administración de fondos de inversión colectiva para los inversionistas nacionales y extranjeros.

La solidez del sector financiero y el aumento de la bancarización del país es otra oportunidad de crecimiento para Sector Fiduciario en Colombia, que permitirá aumentar el conocimiento negocio y la volumetría de los negocios fiduciarios. A pesar de tener crecimientos importantes la falta de profundización y educación financiera ha sido un elemento que no ha permitido quizá, una expansión mayor del negocio.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el último capítulo del presente trabajo que propone un Plan Estratégico para el Sector Fiduciario en Colombia, se presenta inicialmente el Plan Estratégico Integral que es un resumen integral del plan propuesto con todas las variables más importantes. También en este capítulo se plantean las conclusiones, recomendaciones, y el planteamiento del futuro del Sector que se llega después de realizar las investigaciones correspondientes y todo el proceso estratégico integral siguiendo paso por paso el proceso planteado por D'Alessio (2014).

10.1 Plan Estratégico Integral

Después de realizar todos los pasos del proceso estratégico para el Sector Fiduciario en Colombia, se debe elaborar el Plan Estratégico Integral que ayuda a visualizar las variables más importantes del Sector y sirve para el control estratégico, facilita la realización de los ajustes necesarios, y brinda un panorama holístico del proceso. De esta forma se puede tener una visión integral del plan que resulta fundamental para cualquier tomador de decisiones tal como lo señala D'Alessio (2014), como se observa en la Tabla 34.

10.2 Conclusiones Finales

1. El Sector Fiduciario en Colombia aunque tiene importantes ventajas en el mercado local, debe aprovecharlas al máximo con el desarrollo e implementación de un plan estratégico que le permita crecer, ser rentable, y sostenible a largo plazo.
2. El actual panorama económico colombiano y las proyecciones futuras son positivas, lo que plantea no solo un terreno o mercado interesante para el desarrollo del negocio fiduciario, sino que al tiempo es la base y la oportunidad para crecer y llegar a nuevos nichos de mercado a los que en 2014 el Sector no llegó.
3. La educación desde un enfoque integral y pensada como una estrategia básica para el negocio fiduciario, resulta fundamental para el futuro del Sector. Es así que se deberían desarrollar acciones educacionales mayormente en el aspecto financiero que impacten el mercado potencial; y además al interior de las compañías se deben hacer esfuerzos formativos para profesionalizar más el recurso humano.

Tabla 34

Plan Estratégico Integral del Sector Fiduciario en Colombia

VISIÓN: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, accionistas y colaboradores mediante una gestión fiduciaria eficiente, innovadora y rentable de los recursos económicos para su administración, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.	Visión: A 2024, el Sector tendrá la participación del 40% de los activos administrados del sector financiero colombiano, mediante la oferta de productos especializados e innovadores, apoyados en programas de educación financiera y tecnología avanzada, generando valor para los clientes, accionistas, colaboradores, y sociedad en general. En 2013 el Sector tuvo la participación del 28.6%.						
	Objetivos a largo plazo						
	Intereses organizacionales Educación Financiera: El sector tiene una importante oportunidad de crecimiento captando los excedentes de liquidez, teniendo como motor de este crecimiento la educación financiera y en especial el conocimiento de los productos fiduciarios. Bancarización: Acompañar los procesos de bancarización y propender por el conocimiento de los productos fiduciarios los cuales presentan alternativas diferentes y complementarias a los productos bancarios. Rentabilidad: La eficiencia en procesos es fundamental para alcanzar los puntos de equilibrio que generen una rentabilidad sostenible de las sociedades fiduciarias.	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales: Influencia de terceras partes: Ley 45 de 1990, Código de Comercio, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Circular Básica Jurídica, Circular Básica Contable y Ley 80. Lazos pasados y presentes: Regulación a estándares internacionales, responsabilidad a representantes legales y profesionalización de la industria. Contrabalance de Intereses: Menor crecimiento de ingresos (3%) frente a más gastos (10%), reducción de utilidad en 2013, resultado del ejercicio cayó un 11%, tendencia disminución márgenes del sector. Conservación de los enemigos: Comisionistas de bolsa, las Sociedades Administradoras de Inversión (SAI), Bancos, fondos extranjeros, Cooperativas y AFP Fondos Voluntarios de P.
	Estrategia	Alcanzar a 2024, una participación del 8% del PIB en la administración de recursos en fondos de inversión colectiva administrados por las sociedades fiduciarias, tomando como referencia el 4.6%, equivalente a \$30.4 billones COP al corte de 2012.	Lograr a 2024, una cuota de participación sobre el PIB en negocios de fiducia estructurada del 50%, tomando como punto de partida el 39% al corte de 2013.	Alcanzar a 2024 una participación de 3% del PIB en fondos de capital privado, el cual en 2012 se ubicaba en 0.5%, estableciendo este producto como un medio de inversión para el sector institucional, apalancado en procesos eficientes e innovadores, que redunden en calidad y seguridad.	A 2024, el Sector Fiduciario en Colombia procesará el 100% de transacciones digitalmente mediante la implementación de un programa de desarrollo tecnológico, tomando como punto de partida que actualmente solo el 1% de las transacciones se realizan de esta manera.	Lograr a 2024, que el Sector Fiduciario en Colombia invierta el 2% de sus utilidades en innovación y desarrollo, tomando como punto inicial que en 2014, el Sector no invertía en este rubro.	Poli ticas
	E1	X	X			X	P2 P3 P4 P8 P9 P11
	E2	X	X			X	P3 P4 P5 P6 P8 P10
	E3	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P9 P10 P11 P12 P14
	E4			X		X	P1 P2 P4 P5 P6 P7 P8 P10 P11 P12 P13 P14
	Tablero de Control	OCP11	OCP21	OCP31	OCP41	OCP51	Tablero de Control
	Perspectivas: Internas, Procesos, Clientes, Financieras (ver Tabla 33)	OCP12	OCP22	OCP32	OCP42	OCP52	Perspectivas: Internas, Procesos, Clientes, Financieras (ver Tabla 33)
OCP13		OCP23		OCP43	OCP53		
OCP14							
Tabla de Recursos Numeral 7.2							
<pre> graph TD CD[Consejo Directivo] --> P[Presidencia] CD --> RF[Revisoría Fiscal] P --> GEI[Gerencia Económica & Investigaciones] P --> GI[Gerencia de I+D] P --> GJSG[Gerencia Jurídica & Secretaría General] P --> GMC[Gerencia de Mercadeo & Comunicaciones] </pre>							
Planes Operacionales							

Valores:

- Integridad: Actuamos con principios éticos y legales y los aplicamos de manera rigurosa.
- Transparencia: Actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- Respeto por las personas: Reconocemos las diferencias entre los diferentes seres humanos y por lo tanto respetamos y damos valor a esas diferencias.
- Actitud de servicio: Prestamos un excelente servicio al cliente actuando día a día con amabilidad, atendiendo de manera oportuna y eficaz los requerimientos en la prestación de nuestros servicios.
- Trabajo en equipo: Creemos en el trabajo en equipo y el aporte de las personas y los equipos al logro de los objetivos y por eso fomentamos la integración y el aporte de las personas a la consecución de las metas.
- El cliente eje de nuestra labor: Nuestra atención a las necesidades y demandas del cliente es una prioridad porque el cliente es el eje central de nuestro negocio.
- Buena actitud: Realizamos siempre nuestro trabajo con la mejor actitud, disfrutamos de los que hacemos y buscamos siempre hacer mejor las cosas.
- Confianza: Generamos credibilidad y mantenemos responsablemente la información.
- Código de Ética.
- Accionistas: Las relaciones de los empleados de la ASOFIDUCIARIAS y de las compañías afiliadas con sus principales accionistas se deben desarrollar dentro de las normas vigentes y con estricto cumplimiento a lo dispuesto en los estatutos. Los funcionarios de cada compañía deberán abstenerse de realizar actuaciones con los accionistas cuando exista conflicto de interés, cuando impliquen riesgos económicos, riesgos reputacionales o divulgación de información privilegiada.
- Autoridades y entes de control: Tomando como base un estilo de actuación con el absoluto respeto a las normas y cumplimiento de la ley dentro de la ASOFIDUCIARIAS y las compañías afiliadas, las relaciones de empleados con los entes gubernamentales, con los entes de control y supervisión, y con las demás autoridades y entes públicos, deberán estar siempre dentro del marco de la ley, con respeto, espíritu de colaboración y bajo los principios descritos en el presente código de ética.
- Clientes y Consumidores: Los empleados de la ASOFIDUCIARIAS y las compañías afiliadas que tengan contacto permanente con el cliente e incluso quienes no lo tengan de forma cotidiana, deben propender siempre por promover un ambiente de cordialidad, atención, protección y respeto al cliente. El comportamiento debe centrarse también en suministrarle información veraz, completa, clara y oportuna, como una herramienta que les permita conocer adecuadamente sus derechos, obligaciones, así como los costos de los diferentes productos y servicios. La implantación de una cultura de comunicación clara, transparente y responsable es una sólida base de relación de largo plazo con los clientes, consumidores y en general con la sociedad en la que se opera.
- Proveedores: La contratación de proveedores deberá hacerse en todos los casos de manera objetiva de manera tal que primen para la contratación los criterios profesionales como la calidad, el precio, capacidad del proveedor y en todo momento mediante el respeto y la construcción de alianzas de largo plazo con los proveedores. Se debe valorar como aspectos destacados y positivos en los proveedores, que dichas compañías compartan también principios de actuación ligados al desarrollo sostenible como la responsabilidad social, ambiental y el buen gobierno. Es importante la implantación de mecanismos de contratación que se constituyan para los proveedores a la ASOFIDUCIARIAS deben estar regidos por la lealtad con los competidores como un elemento básico y primordial aplicable a todas las operaciones y relaciones con otras fiduciarias o instituciones del mercado financiero. En línea con lo anterior, los funcionarios deben abstenerse de hacer comentarios que puedan afectar la imagen de los empleados de las empresas afiliadas a la ASOFIDUCIARIAS.
- Empleados: Entendiendo que el recurso humano es el principal motor de cualquier organización y que lo deseable es que en la ASOFIDUCIARIAS y las compañías afiliadas se tenga en sus equipos a los mejores profesionales, resulta de gran valor estratégico que las políticas de contratación sean abiertas y transparentes, con métodos objetivos de selección y con la implantación de políticas de desarrollo profesional, salud y bienestar, y estilos de liderazgo que generen valor y entusiasmo en los colaboradores.

4. Para que el Sector Fiduciario en Colombia, no solo permanezca sino que continúe creciendo, es de alta importancia destinar recursos para la innovación y el desarrollo, puesto que trabajar en estos frentes no solo permitiría al Sector lograr algunas características de diferenciación en un mercado ya competido con otro tipo de empresas del sector financiero, sino que ayudará a una mejor gestión de los planes en las compañías.
5. El desarrollo de un plan integral de comunicación que incluya tanto publicidad como desarrollo de planes de comunicación interna y externa que permita hacer visible el negocio fiduciario y que destaque las ventajas que ofrecen las compañías del Sector a los usuarios del sistema financiero, se constituye en una herramienta valiosa para el fortalecimiento de los negocios del Sector.
6. En entornos como los actuales en los que la tecnología es la base del relacionamiento de las empresas con sus clientes y con la comunidad en general, resulta clave que el Sector Fiduciario en Colombia implemente sostenidamente planes tecnológicos a largo plazo que le permitan no solo ser más eficientes, sino llegar a niveles destacados de servicio al cliente con herramientas digitales que le hagan la vida más fácil a todos los involucrados.
7. La consolidación es la ruta que debe seguir el Sector Fiduciario en Colombia a futuro y ese futuro se construye desde hoy. Por lo tanto, en ese proceso es fundamental que el Sector desarrolle sus actividades derivadas de un plan estratégico integral, diseñado para el largo plazo y que derive en planes de acción que sumen valor y ayuden a crecer y a cumplir los objetivos empresariales.
8. Dada la alta competitividad del Sector y la tendencia del mercado en general a bajar las comisiones, se hace imprescindible trabajar con eficiencia en procesos y en costos, buscando beneficios de las economías de escala y con control de gastos para obtener ahorros permanentes, puesto que estas acciones son importantes para hacer más competitivas a las empresas del Sector.

9. El recurso humano es el más importante de los recursos empresariales y para el Sector Fiduciario en Colombia no debe ser una excepción. Es así que es de alto valor estratégico desarrollar planes en beneficio de los empleados de las empresas del Sector que apunten a generar motivación, entusiasmo, y compromiso. Esto se construye integralmente implantando programas que apunten a hacer del Sector el mejor lugar para trabajar implementando proyectos que busquen impactar positivamente la cultura empresarial, el liderazgo, la adecuada retribución, y el reconocimiento a los empleados, entre otros aspectos claves.
10. Debido a: (a) los grandes y permanentes riesgos que afronta el mercado financiero generados por los cambios constantes en los mercados, (b) la llegada de nuevos competidores, y (c) la alta dinámica de los negocios, se hace necesario que todos los trabajadores del Sector Fiduciario en Colombia se apeguen disciplinadamente a los valores, principios, y código de ética planteados.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar dentro de sus políticas de actuación una planificación estratégica y con visión a largo plazo para crecer y permanecer en el mercado.
2. Utilizar para sus planes futuros el Plan Estratégico para el Sector Fiduciario en Colombia puesto que se constituye en una guía confiable elaborada en un proceso analítico de las diferentes variables que influyen en el Sector.
3. Implementar la visión y la misión del Sector Fiduciario en Colombia planteados en el presente trabajo, que son principios estratégicos con alto fondo y proyección.
4. Trabajar en proyectos de valor estratégico y a largo plazo para motivar, retener, y entusiasmar a su recurso humano, considerando que es el principal generador de valor de las empresas.
5. Desarrollar un plan integral de formación para los trabajadores del Sector Fiduciario en Colombia para profundizar en la profesionalización del recurso humano.

6. Realizar planes de comunicación para hacer visibles a las empresas del Sector, así como los productos y servicios que se ofrecen a los ciudadanos que son finalmente los clientes actuales y potenciales.
7. Implementar un plan de educación financiera con énfasis en fiducia que llegue al mayor número de personas posible sin distinción de edades ni estrato social.
8. Invertir en innovación, desarrollo de nuevos productos, nuevos servicios, y tecnología para el Sector.

10.4 Futuro del Sector Fiduciario en Colombia

El Sector Fiduciario en Colombia tiene fortalezas pero sobre todo grandes oportunidades con proyección a futuro. Tomando como base una economía con una dinámica muy positiva y una proyección a futuro igualmente promisorio, además con mercados crecientes como la construcción y el desarrollo de infraestructura del país, todo parece indicar que las cosas están dadas para crecer y en este panorama de los negocios, el rol de las fiduciarias es fundamental dado su estrecho vínculo con ambos sectores y tipos de negocio. Lo anterior deja claro que existen diversas oportunidades de crecimiento y esto significa que con proyección a futuro lo que se ve es la consolidación del Sector.

Sin embargo, pese a que el desarrollo de la infraestructura ofrecerá muchos años de trabajo a diversos sectores empresariales colombianos, también es cierto que en algún momento, el país alcanzará un nivel de desarrollo de infraestructura que claramente no tendrá la misma dinámica de crecimiento de los próximos años. Así las cosas, es clave para el Sector Fiduciario en Colombia tener esto presente y prepararse para el futuro construyendo bases realmente estratégicas que apalanquen el desarrollo del negocio y la sostenibilidad a largo plazo. En línea con lo anterior, visualizar un futuro a largo plazo para el Sector hace necesariamente pensar en que resulta imprescindible hacer crecer la base o el número de clientes tanto empresariales y especialmente personales en las compañías fiduciarias.

Para lograr estos propósitos, existen dos factores diferenciales y dinamizadores del negocio que son: (a) la gestión estratégica del recurso humano y (b) la educación financiera, como dos elementos de valor esencial para hacer de los servicios fiduciarios un servicio más común, más cercano a los ciudadanos, y más visible para todo aquel que tenga excedentes financieros o incluso proyectos empresariales de cualquier tamaño para desarrollar y que necesiten de los servicios de estas compañías.

A partir de lo explicado, se puede afirmar que las bases del Sector Fiduciario en Colombia son sólidas y si el este último decide implementar un plan estratégico a largo plazo que considere las diferentes variables del mercado y del entorno, y que ha sido elaborado con metodología, como el presente trabajo, no existe duda que el futuro será menos incierto y seguramente se lograrán aprovechar las oportunidades y alcanzar los objetivos deseados por la organización.

Tras las reflexiones sobre el futuro del Sector Fiduciario en Colombia que se han procesado en la realización del presente trabajo, se identifican diversos factores clave para el logro de los objetivos o el cumplimiento de la metas, todos ya comentados y ampliamente justificados en el desarrollo del presente trabajo, sin embargo, pese a lo variadas que pudiesen ser las temáticas a acometer, lo numerosas que pudieran resultar las tareas y quizás los cuantiosos recursos que habría que invertir en el desarrollo del plan propuesto en este trabajo, se puede afirmar que tiene un horizonte claro y que existen aspectos que aparecen en este plan que son verdaderamente estratégicos para el futuro del Sector.

En línea con lo anterior, en el marco del presente trabajo se decide plantear un futuro para el Sector Fiduciario en Colombia a manera de referencia de lo que será el mismo tras implementar el plan estratégico acá propuesto y por eso, siguiendo la línea metodológica sugerida por D'Alessio (2014), se decide como una forma de visualizar el futuro, utilizar la tabla llamada Futuros Beneficios Alcanzados por el Sector Fiduciario en Colombia en el

Intorno, que no son otra cosa que los logros que se alcanzarán y que se registran en la Tabla 35.

Tabla 35

Futuros Beneficios Alcanzados por el Sector Fiduciario en Colombia en el Intorno

Área	Beneficios Alcanzados
Administración	El Sector Fiduciario en Colombia tiene una clara visión a largo plazo y sus directivos se destacan en el sector financiero colombiano.
Marketing	El Sector Fiduciario en Colombia logró posicionar sus productos destacadamente en el sector financiero colombiano.
Operaciones	El Sector Fiduciario en Colombia funciona eficientemente y logra importantes ahorros con economías de escala en los millones de clientes que tiene.
Finanzas	Los fondos de inversión administrados por las fiduciarias han alcanzado una cuota de mercado del 10% del PIB.
Recursos Humanos	Los empleados de las compañías fiduciarias califican al Sector como el mejor lugar para trabajar.
Tecnología	El 100% de las transacciones de las compañías fiduciarias en Colombia se realizan digitalmente.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Referencias

- Amador, D.; Bernal, R., & Peña, X. (2013, junio). The rise in female participation in Colombia: Fertility, marital status or education? [El aumento de la participación femenina en Colombia: La fertilidad, el estado civil o la educación?]. *Ensayos sobre Política Económica*, 31(71), 54-63. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/espe/v31n71/v31n71a3.pdf>
- Andrade, L. F. (s.f.). *Cuarta generación (4G) de concesiones viales en Colombia* [Presentación]. Recuperado de http://www.ani.gov.co/sites/default/files/cuarta_generacion_de_concesiones_luis_fernando_andrade_moreno.pdf
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina: El marketing científico aplicado a América Latina*. México D.F., México: Pearson.
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras [ASOBANCARIA]. (2014, marzo). *Reporte trimestral de inclusión financiera (Cifras a diciembre de 2013)*. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4394197.PDF>
- Asociación de Comisionistas de Bolsa de Colombia [ASOBOLSA]. (2013, marzo). *Informe trimestral de desempeño del sector*. Recuperado de http://www.asobolsa.org/media/1011/informe_trimestral_-_marzo_2013.pdf
- Asociación de Fiduciarias de Colombia [ASOFIDUCIARIAS]. (s.f.-a). Capítulo 1: Antecedentes de la fiducia. *Cartilla fiduciaria* [En línea]. Recuperado de http://www.asofiduciaras.org.co/lightboxcartilla.aspx?id_bullet=1&id_capitulo=1
- Asociación de Fiduciarias de Colombia [ASOFIDUCIARIAS]. (s.f.-b). Capítulo 6: Vehículos fiduciarios. *Cartilla fiduciaria* [En línea]. http://www.asofiduciaras.org.co/lightboxcartilla.aspx?id_bullet=6&id_capitulo=6

- Asociación de Fiduciarias de Colombia [ASOFIDUCIARIAS]. (s.f.-c). *Normativa fiduciaria*. Recuperado de <http://www.asofiduciarias.org.co/normatividad-fiduciaria>
- Asociación de Fiduciarias de Colombia [ASOFIDUCIARIAS]. (2013, 26 de noviembre). *1er Congreso Asociación de Fiduciarias* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vDrXgUiq-DQ#t=28>
- Asociación de Fiduciarias de Colombia [ASOFIDUCIARIAS]. (2014a). *Informe anual del sector fiduciario 2013*. Recuperado de <http://www.asofiduciarias.org.co/archivos/informeanual/Informe%20Anual%20Sector%20Fiduciario%202013.pdf>
- Asociación de Fiduciarias de Colombia [ASOFIDUCIARIAS]. (2014b). *Eventos y publicaciones: Memorias de eventos y comunicados de prensa*. Recuperado de <http://www.asofiduciarias.org.co/eventos-publicaciones>
- Asociación de Fiduciarias de Colombia [ASOFIDUCIARIAS]. (2014c). *Aprenda cómo poner su plata a trabajar* [Campaña publicitaria de educación financiera]. Recuperado de <http://platatrabajando.com/index.html>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras [ANIF] & Credicorp Capital. (2013). *Ahorro e inversión: Crecimiento económico y vehículos de profundización financiera en Colombia*. Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/AnifCredicorpCapital13.pdf>
- Autorregulador del Mercado de Valores [AMV]. (2012). *Educación financiera para todos*. Recuperado de <http://www.amvcolombia.org.co/attachments/data/20130315183750.pdf>
- Ballabriga A. (2012). *Comprometidos con el emprendimiento social para negocios sostenibles*. En compromiso RSE. Recuperado de <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/bancos-cajas-y-seguros/bbva/pagina/6/>

- Banco de la República de Colombia. (2013). *Política monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Banco de la República de Colombia. (2014). *Informe de tasas de colocación del mercado financiero colombiano*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/tasas-colocacion>
- Banco Mundial [BM]. (2013, julio). *Capacidades financieras en Colombia: Resultados de la encuesta nacional sobre conductas, actitudes y conocimientos financieros*. Recuperado de <https://www.finlitedu.org/team-downloads/measurement/capacidades-financieras-en-colombia.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2014a). *Gasto militar (% del PIB)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS/countries>
- Banco Mundial [BM]. (2014b). *Facilidad para hacer negocios en Colombia. Proyecto Doing Business*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>
- Basterra, M. (s.f.). *Un nou impuls a les relacions entre Espanya y Colombia: Oportunitats de negoci a Colombia* [Un nuevo impulso a las relaciones entre España y Colombia: Oportunidades de negocio en Colombia]. Recuperado de <http://www.cambratgn.com/colombia2.pdf>
- Batiza, R. (1994). *La adopción de instituciones jurídicas ajenas y el derecho comparado. el caso especial del fideicomiso en México*. *Jurídica*, 1994(23). Recuperado de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/jurid/cont/23/pr/pr7.pdf>
- Caballero, E. M., & Caicedo, B. A. (2010). - *El futuro de las empresas fiduciarias en Colombia* (Universidad EAN, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/484/CaballeroErika2010.pdf?sequence=2>

Cárdenas, M. J. (2010, 6 de julio). Locomotoras para el desarrollo. *Portafolio.co*.

Recuperado de <http://www.portafolio.co/columnistas/locomotoras-el-desarrollo>

Confederación Empresarial de Madrid-CEOE [CEIM]. (2001). *La innovación: Un factor clave para la competitividad de las empresas*. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/libro9.pdf>

Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2012). *Informe nacional de competitividad 2012-2013*. Recuperado de <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>

Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2013). *Informe nacional de competitividad 2013-2014*. Recuperado de http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-11-Financiero.pdf

Consejo Superior de la Judicatura-Sala Administrativa. (2010). *Constitución Política de Colombia 1991*. Bogotá, Colombia: Autor.

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

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.)*. México, D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. México D.F., México: Pearson.

Decreto 1242 de 2013. Por el cual se sustituye la Parte 3 del Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la administración y gestión de los fondos de inversión colectiva. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2013).

Decreto 1243 de 2013. Por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la actividad de custodia de valores y se dictan otras disposiciones. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2013).

Decreto 1510 de 2013. Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública. Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2013).

Decreto 2555 de 2010. Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2010).

Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. Presidencia de la República de Colombia. (1971).

Decreto 663 de 1993. Normas relacionadas con el Estatuto orgánico del sistema financiero. Presidencia de la República de Colombia. (1993).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010). *Censo general 2005: Perfil Colombia* [Boletín]. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014a). *Producto interno bruto: Primer trimestre de 2014: Principales resultados*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Itrim14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014b). *Índice de precios de vivienda nueva*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/construccion-alias/indice-de-precios-vivienda-nueva-ipvn>

Departamento Nacional de Planeación de Colombia [DNP]. (2013). *Reporte global de competitividad 2013-2014: Foro Económico Mundial* (Síntesis de resultados para Colombia). Recuperado de <https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=-e-XwA2OESM%3D&tabid=1284>

- Donadio, A. (2013). *El cartel de Interbolsa: Crónica de una estafa financiera*. Bogotá, Colombia: Sílabo.
- En alza, expectativas de los constructores de vivienda en Colombia. (2010, 14 de abril). *Portafolio.co*. Recuperado de http://www.portafolio.co/detalle_archivo/CMS-7596347
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2013). *The global competitiveness report 2013-2014* [El reporte global de competitividad]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf
- Fragoso, E. (2012). *El riesgo en el negocio fiduciario y la mitigación del mismo*. Recuperado de http://www.asofiduciarias.org.co/p/Ernesto%20Fragoso_SCOTIABANK.pdf
- García, C. A. (2013, 25 de marzo). El 70% de los colombianos ahorra en “cadenas”. *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/70-los-colombianos-ahorra-%25E2%2580%2598cadenas%25E2%2580%2599-y-fondos-familia>
- García, J. A., & López, P. (1998). *Empresa y entorno. Cuadernos de Turismo*, 1998(2), 85-100.
- Garrigues, J. (1976). *Negocios fiduciarios en el derecho mercantil*. Madrid, España: Civitas.
- Gil, A. M., & Luciano, P. (2011, junio). La gestión de los grupos de interés: Una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 11(1), 71-90.
- Gómez, H. J., & Mitchel, D. (2014, marzo). Innovación y emprendimiento en Colombia: Balance, perspectivas, y recomendaciones de política, 2014-2018. *Cuadernos de Fedesarrollo*, 2014(50). Recuperado de http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad50.pdf

- González, N. I., Daza, N. A., & Garavito, N. E. (2014). Determinantes y perfiles de la participación laboral en Colombia: 2002-2013. *Archivos de Economía*, 2014(415), 1-30.
- Hartmann, F. H. (1983). *The relations of nations* (6th ed.) [Las relaciones de las naciones]. New York, NY: Macmillan.
- Herrera, R., & Gutiérrez, J. M. (Eds.). (2011). *Conocimiento, innovación, y desarrollo*. Recuperado de <http://catedrainnovacion.ucr.ac.cr/librocid.pdf>
- IndexMundi. (2014). *Cuadros de datos históricos anuales*. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=21&c=co&l=es>
- Juhn, C., & Potter, S. (2006, verano). Changes in labor force participation in the United States [Los cambios en la participación laboral en EE.UU.]. *Journal of Economic Perspectives*, 20(3), 27-46.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* [La estrategia centrada en la organización: ¿Cómo las empresas que usan el tablero de control balanceado prosperan en el nuevo entorno empresarial]. Boston, MA: Harvard Business School.
- Latin American Private Equity and Venture Capital Association [LAVCA]. (2013). *2013 Scorecard: The private equity and venture capital environment in Latin America* [Tablero de control balanceado 2013: La equidad y la empresa privada de capital medio ambiente en América Latina]. Recuperado de <http://lavca.org/wp-content/uploads/2013/04/2013-LAVCA-Scorecard.pdf>
- Lepaulle, P. (1932). *Traité théorique et pratique des trusts en droit interne, en droit fiscal et en droit international* [Tratado teórico y práctico de los fideicomisos en el derecho interno, derecho fiscal, y el derecho internacional]. Paris, Francia: Rousseau & Cie.

- Ley 45 de 1923. Sobre establecimientos bancarios. Congreso de Colombia. (1923).
- Ley 45 de 1990. Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia (1990).
- Ley 57 de 1887 Nivel Nacional. Código Civil Colombiano. Congreso de los Estados Unidos de Colombia. (1887).
- luicon@eltiempo.com. (2014, 1 de mayo). Libranzas son el 40 % de los desembolsos para consumo. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/creditos-libranzas-son-el-40-los-desembolsos>
- Malai, D. (2012). Sostenibilidad en el sector financiero: Formas de inversión con criterios sociales y ambientales. *Éxito Empresarial*, 2012(222). Recuperado de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_222_210112_es.pdf
- Meade, J. A. (2012, 20 de abril). Agenda de México sobre inclusión financiera en su calidad de presidente del G-20 [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://blogs.worldbank.org/voices/es/category/tags/bancarizacion-cierre-la-brecha-de-la-desigualdad>
- Melgar, J. M., (2000). La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio. *Theorethikos (La revista electrónica de la UFG)*. Recuperado de <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/abril20/monografias.html>
- Microfinance Opportunities. (2005). *Evaluación de resultados de la educación financiera*. Recuperado de http://www.bancadelasoportunidades.com.co/documentos/2_documento_de_trabajo_2_evaluacion_de_resultados.pdf

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2014). *Marco fiscal de mediano plazo 2014*. Recuperado de <http://www.minhacienda.gov.co/irc/en/fiscalinformation/Marco-Fiscal-de-Mediano-Plazo-2014.pdf>
- Morales, J. A. (2014, 18 de marzo). Colombia es un imán para la banca mundial. *Mercado de Dinero.com.co*. Recuperado de <http://www.mercadodedinero.com.co/Banca/6596-colombia-es-un-iman-para-la-banca-mundial.html>
- Rodríguez, E. (2014, 21 de junio). Cinco claves de la Superfinanciera para regionalizar los fondos de inversión colectiva. *La República.co*. Recuperado de http://www.larepublica.co/cinco-claves-de-la-superfinanciera-para-regionalizar-los-fondos-de-inversi%C3%B3n-colectiva_136566
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Prieto, C., & Yamhure, W. (1986). *La fiducia mercantil inmobiliaria* (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia).
- Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones [PROEXPORT Colombia]. (2014a). *Colombia: Un aliado estratégico para empresarios internacionales* [Presentación]. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/Presentacin_Colombia.pdf
- Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones [PROEXPORT Colombia]. (2014b, abril). *Reporte trimestral de inversión extranjera directa en Colombia a 2013*. Recuperado de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Reporte_Trimestral_de_Inversion_Extranjera_Directa_en_Colombia.pdf

- Quiñones, M. (2005). *Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias* [Foro “Hacia políticas laborales con equidad de género: el caso del sector financiero en Costa Rica”]. Recuperado de <http://www.cepal.org/mujer/noticias/noticias/8/21478/Mariela.pdf>
- Ribero, R., & Meza, C. (1997, agosto). Los ingresos laborales de hombres y mujeres en Colombia: 1976-1995. *Archivos de Macroeconomía*, 1997(62), 1-31.
- Rodríguez, S. (2005). *Negocios fiduciarios: Su significado en América Latina*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Santa María, M., Piraquive, G., Hernández, G., & Rojas, N. (2013). Crecimiento económico y desempleo: Retos a largo plazo. *Archivos de Economía*, 2013(401), 1-25.
- Serrano, J. (1950) *Aportación al fideicomiso* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México).
- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2014a, octubre). *Indicadores gerenciales* [Informes alojados descargables]. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9281>
- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2014b). *Estados financieros sociedades fiduciarias*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9069>
- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2014c). *Información financiera histórica: Estados financieros de los intermediarios de valores a partir de 1996*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=38628>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2014d). *Informe consolidado de activos fideicomitidos* [Reportes en línea]. Recuperado de

<http://bi.superfinanciera.gov.co/fiduciarias/reportes/ParActivosFid04Pub.jsp>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2014e). *Informe actualidad del sistema financiero colombiano*. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60765>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2014f). *Circular básica contable y financiera (Circular Externa 100 de 1995)*. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15466>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2014g). *Histórico circular básica jurídica (C.E. 007/96)*. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15464>

Transparencia Internacional [TI]. (2014). *Corruption perceptions index 2013* [Índice de percepción de corrupción 2013; mapa interactivo en línea]. Recuperado de

<http://www.transparency.org/cpi2013/results>

United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2014). *World investment report 2014 (Overview): Investing in the SDGs: An action plan* [Reporte de inversión mundial 2014: Invirtiendo en SDGs: Un plan de acción].

Recuperado de

http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_overview_en.pdf

Velásquez, L. G. (1995). *Bienes* (5a ed.). Bogotá, Colombia: Temis.

Villada, X. (2011). *Informe país Colombia, Bogotá 2011 (BBVA Research)*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/205943668/2011-Informe-Pais-Colombia-Tcm346-276061>

Villegas de Osorio, S. (2013). *Estadísticas fiduciarias de Latinoamérica: XXIII Congreso Latinoamericano de Fideicomiso* [Presentación]. Recuperado de <http://www.felaban.com/colafi/Colafi%20Estadisticas%202012.pptx>

