

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Colombiano

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

PRESENTADO POR:

Jorge Alberto Dávila

Enrique Gotera

Rafael Martínez

José Felipe Mendoza

Gabriel Eduardo Parra

Juan Carlos Romero

Asesor: BEATRICE AVOLIO

Bogotá D.C.2013.

Tabla de Contenidos

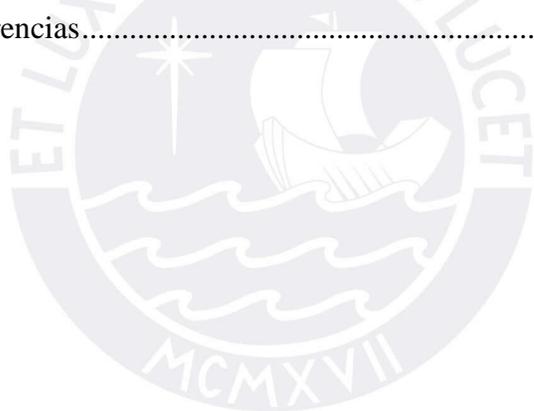
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I. Situación General del Sector Bancario Colombiano	1
1.1 Aspectos Generales	1
1.2 Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Visión	15
2.3 Misión	15
2.4 Valores	16
2.5 Código de Ética	17
2.6 Conclusiones	18
Capítulo III: Evaluación Externa	20
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	20
3.1.1 Matriz de intereses nacionales (MIN)	25
3.1.2 Potencial nacional	25
3.1.3 Principios cardinales	33
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Bancario Colombiano	37
3.2 Análisis Competitivo de Colombia	38

3.2.1 Condiciones de la demanda	40
3.2.2 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	42
3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo	43
3.2.4 Influencia del análisis en el Sector Bancario Colombiano.	44
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	45
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	45
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).	45
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	50
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	51
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	53
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	54
3.5 El Sector Bancario en Colombia y sus Competidores	54
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	55
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	56
3.5.3 Amenaza de sustitutos	56
3.5.4 Amenaza de los entrantes	57
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	59
3.6 El Sector Bancario Colombia y Referentes	59
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	60
3.8 Conclusiones.....	63
Capítulo IV: Evaluación Interna	65
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	65
4.1.1 Administración y gerencia (A)	65

4.1.2 Marketing y ventas (M)	68
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	70
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	72
4.1.5 Recursos humanos (H).....	89
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	91
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo	92
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	94
4.3 Conclusiones	95
Capítulo V: Intereses del Sector Bancario en Colombia y Objetivos a Largo Plazo.....	99
5.1 Intereses del Sector Bancario en Colombia	99
5.2 Potencial del Sector Bancario de Colombia	101
5.3 Principios Cardinales de la Organización	109
5.4 Matriz de Intereses del Sector Bancario Colombiano (MIO).....	110
5.5 Conclusiones	114
Capítulo VI. El Proceso Estratégico	116
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	116
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	119
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	121
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	123
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)	125
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	126
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	127
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	127

6.9 Matriz de Ética (ME)	131
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	131
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	133
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	135
6.13 Conclusiones	135
Capítulo VII: Implementación Estratégica	137
7.1 Objetivos de Corto Plazo	137
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	144
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	145
7.4 Estructura de la Organización del Sector Bancario Colombiano	147
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	149
7.6 Recursos Humanos y Motivación	153
7.7 Gestión del Cambio	154
7.8 Conclusiones	154
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	155
8.1 Perspectivas de Control	155
8.1.1 Aprendizaje Interno	155
8.1.2 Procesos	155
8.1.3 Clientes	156
8.1.4 Financiera	156
8.2 Tablero de Control Balanceado	156
8.3 Conclusiones	156
Capítulo IX: Competitividad del Sector Bancario Colombiano	161

9.1 Análisis Competitivo del Sector Bancario Colombiano	161
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Bancario Colombiano	169
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Bancario Colombiano	171
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	173
9.5 Conclusiones	176
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	178
10.1 Plan Estratégico y Recomendaciones	178
10.2 Conclusiones Finales	178
10.3 Recomendaciones Finales	183
10.4 Futuro del Sector Bancario Colombiano	184
Referencias	187



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Grandes Ramas de Actividad Económica (en Miles de Millones de Pesos Series)</i>	
<i>Desestacionalizadas</i>	5
Tabla 2. <i>Valor Agregado Sector Establecimientos Financieros</i>	6
Tabla 3. <i>Listado de Entidades Financieras Dentro del Sector Bancario</i>	7
Tabla 4. <i>Composición de los Activos del Sector Bancario a Diciembre 2012</i>	8
Tabla 5. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	25
Tabla 6. <i>Boletín de Indicadores Económicos</i>	28
Tabla 7. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) Sector Bancario</i>	
<i>Colombiano</i>	55
Tabla 8. <i>Entidades Vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia</i>	58
Tabla 9. <i>Principales Fusiones y Adquisiciones del Sector Bancario</i>	59
Tabla 10. <i>Matriz del Perfil Competitivo del Sector Bancario</i>	62
Tabla 11. <i>Matriz del Perfil Referencial del Sector Bancario</i>	63
Tabla 12. <i>Indicadores de Solidez Financiera Básicos y Recomendados</i>	76
Tabla 13. <i>Entidades Vigiladas y Fondos Administrados a Febrero 2013 - Cifras en Millones de</i>	
<i>Pesos y Porcentajes</i>	79
Tabla 14. <i>Variables a Considerar en la Auditoria de Información y Comunicación</i>	92
Tabla 15. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos Sector Bancario Colombiano</i>	94
Tabla 16. <i>Matriz de Intereses de la Organización</i>	110
Tabla 17. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	118
Tabla 18. <i>Matriz que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz Peyea</i>	120
Tabla 19. <i>Cifras Productos Financieros Banca Colombia</i>	123

Tabla 20. <i>Estrategias Sugeridas de Acuerdo con la Región de la Matriz IE</i>	124
Tabla 21. <i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Banca Comercial Colombiano</i>	128
Tabla 22. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Colombiano</i>	130
Tabla 23. <i>Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias del Sector Bancario Colombiano</i>	131
Tabla 24. <i>Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias del Sector Bancario Colombiano</i>	132
Tabla 25. <i>Estrategias Retenidas y Contingencia</i>	133
Tabla 26. <i>Relación Entre las Estrategias y los Objetivos de Largo Plazo</i>	134
Tabla 27. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	135
Tabla 28. <i>Matriz de Recursos para los Objetivos de Corto Plazo</i>	145
Tabla 29. <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	147
Tabla 30. <i>Tablero de Control Balanceado para el Sector Bancario Colombiano</i>	157
Tabla 31. <i>Plan Estratégico Integral del Sector Bancario Colombiano</i>	181
Tabla 33. <i>Estrategias Retenidas para el Sector Bancario Colombiano</i>	183

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico</i>	<i>xii</i>
<i>Figura 2. ROE y ROA del Sector Bancario Colombiano a Diciembre 2012</i>	<i>9</i>
<i>Figura 3. Índice de Solvencia del 2008 hasta 2012.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 4. Cartera en Relación con el Producto Interno Bruto y Profundización Financiera a Diciembre.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 5. Producto Interno Bruto (PIB), Precios Constantes de 2005; Variación Porcentual Anual.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 6 Tasa de Desempleo en Colombia (Total Nacional).....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 7 Comportamiento Inflación Colombia</i>	<i>29</i>
<i>Figura 8. Flujo de IED en Colombia.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 9. Estructura del Estado Colombiano.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 10 Diamante de Porter</i>	<i>38</i>
<i>Figura 11 Puertos Marítimos de Colombia.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 12. Aeropuertos Internacionales de Colombia.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 13. Relación de Relación de Indicadores de Solidez Financiera</i>	<i>73</i>
<i>Figura 14. Total Activos del Sistema Financiero y Total Activos Administrados por las Entidades Vigiladas</i>	<i>80</i>
<i>Figura 15. Composición de los Activos – Total Sistema Financiero</i>	<i>81</i>
<i>Figura 16. Rentabilidad del Sistema Financiero.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 17. Tasa de Crecimiento Real Anual de la Cartera Bruta</i>	<i>83</i>
<i>Figura 18. Evoluciones Tasas de Interés.....</i>	<i>84</i>

<i>Figura 19. Composición de la Cartera.....</i>	85
<i>Figura 20. Cartera Comercial por Sector Económico</i>	85
<i>Figura 21 Composiciones de las Captaciones.....</i>	86
<i>Figura 22 Resultados Establecimientos de Crédito.....</i>	86
<i>Figura 23. ROA y ROE de Establecimientos de Crédito.....</i>	87
<i>Figura 24. Índice de Solvencia</i>	87
<i>Figura 25. Indicadores de Calidad y Cobertura por Mora.....</i>	88
<i>Figura 26. Indicie Cartera Vencida.....</i>	88
<i>Figura 27. Matriz PEYEA del Sector Bancario Colombiano.....</i>	121
<i>Figura 28. Matriz BCG del Sector Bancario Colombiano.....</i>	123
<i>Figura 29. Matriz Interna–Externa Sector Bancario Colombiano</i>	125
<i>Figura 30. Matriz GE Sector Bancario Colombiano.....</i>	126
<i>Figura 31. Estructura Propuesta del Sistema Financiero Colombiano.....</i>	150
<i>Figura 32. Índice Profundización Financiera. Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Asobancaria. Reporte año 2012</i>	162
<i>Figura 33. World Economic Forum. The Financial Development Report 2012. Asobancaria 2012 Reporte Cifras 2012.....</i>	163
<i>Figura 34. World Economic Forum. The Financial Development Report 2012.....</i>	164
<i>Figura 35. Porcentaje de personas mayores de 15 años con tarjeta de crédito. Reporte Asobancaria 2012.....</i>	165
<i>Figura 36. Número de cajeros automáticos por cada 100.000 adultos. Tomado de Global Findex Data Base.....</i>	165

<i>Figura 37. Número de sucursales bancarias por cada 100.000 adultos. Tomado de Global Findex Data Base.....</i>	<i>166</i>
<i>Figura 38. Puntaje general del Entorno de Negocios para las Microfinanzas 2012. Tomado de The Economist Intelligences.</i>	<i>167</i>
<i>Figura 39. Statistics on Payment, Clearing and Settlement Systems in Bank of International Settlements. Tomado de DANE y Superintendencia Financiera de Colombia.....</i>	<i>168</i>
<i>Figura 40. Superintendencia Financiera, Lineamientos Estratégicos 2011 - 2014.....</i>	<i>170</i>
<i>Figura 41. Cluster no agropecuarios en Colombia. Tomado Consejo Privado de Competitividad (2009).....</i>	<i>173</i>
<i>Figura 42. Cartografía SIGOT-IGAC. Tomado de DNP-DDTS, 2011</i>	<i>174</i>



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.

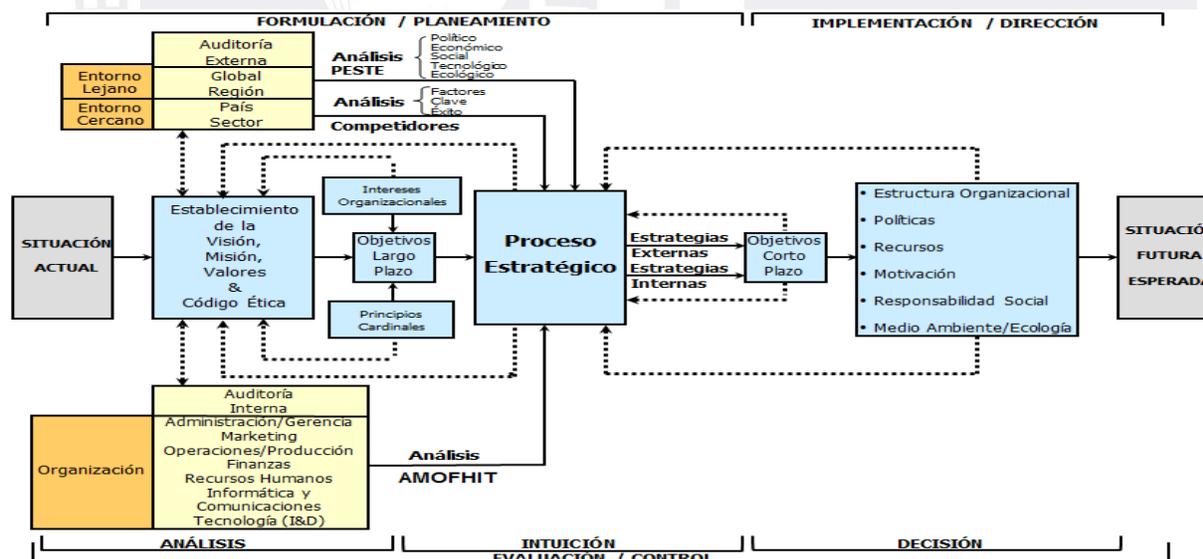


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. 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.

Resumen Ejecutivo

Para nadie es un secreto que el Sector Bancario Colombiano tiene una gran importancia en el desarrollo del País, entre otras cosas porque presta servicios transversales a todos los sectores y es la fuente principal de financiación para la inversión y el desarrollo de todo tipo de negocios, al tiempo es un sector que está en constante cambio debido a la cantidad de variables que pueden influir en el comportamiento del mismo, porque estas pueden venir desde el punto de vista económico, tecnológico, político o social, ya que en gran parte este sector abre la puerta para el desarrollo de toda las oportunidades que se pueden estar dando en el mercado y que se pueden aprovechar por la población colombiana. Es por esto que esta tesis pretende desarrollar el plan estratégico del sector bancario colombiano, con la idea de poner en contexto como se encuentra el sector en este momento desde todos los ángulos que tienen que ver con la medición de la eficiencia y la eficacia de su trabajo, tomando para ello las publicaciones y referencias más importantes que tienen que ver con los principales indicadores con los cuales se mide al sector y que incluyen variables que van desde la estructura actual del sistema, su composición y legislación, hasta aquellos indicadores que van con la prestación del servicio a los usuarios del mismo. También para el presente trabajo se tuvo en cuenta el marco de referencia de los sectores bancarios de referencia para el país y con los cuales se pudieron comparar sus indicadores con el fin de validar las fortalezas del sector en Colombia, pero al tiempo aquellas áreas en las cuales todavía hay mucho espacio para el mejoramiento del sector; todo esto con la idea entenderlo y a partir del mismo que los lectores puedan sacarle el mejor provecho posible. Dentro de la metodología que sigue el presente trabajo se plantea el análisis del sector desde las diferentes áreas administrativas, financieras, RRHH, tecnológicas y operacionales del mismo, analizando los diferentes aspectos de cada una de ellas, para que luego de esto enmarque los objetivos a seguir y las estrategias a implementar con cada uno de ellos, que tienen el fin de perseguir que el

sector sea mucho más abierto a los usuarios desde el punto de vista de la bancarización, el acceso y los costos, logrando así cumplir con la visión y la misión que se plantea en este trabajo, esto se alinea en el balance score card [BSC], esto nos asegurara que se evalúen y controlen los objetivos a corto plazo definidos, en las dimensiones de aprendizaje, es decir, clientes, procesos, finanzas e interno.

Con lo anterior se concluye en el presente trabajo que efectivamente existen múltiples oportunidades para este sector si es que se implementa el plan estratégico descrito, se reflejan muchas oportunidades de mejoramiento que pueden influir en la competitividad del sector, si los recursos se utilizan con mayor eficiencia serán de gran impacto para el sector y lógicamente para la sociedad.



Abstract

It is no secret that the Colombian banking sector is of great importance in the development of the country, not least because it provides services cut across all sectors and is the main source of funding for investment and development of all types of businesses, while it is an industry that is constantly changing due to the number of variables that can influence the behavior of the same, because these may come from the standpoint of economic, technological, political or social, as this sector largely open the door for the development of all the opportunities that may be happening in the market and that can be leveraged by the Colombian population. That is why this thesis aims to develop the strategic plan Colombian banking sector, with the idea to put into context as is the sector at this time from all angles that have to do with measuring the efficiency and effectiveness of their work, taking for it the most important publications and references that have to do with the main indicators with which to measure the sector and include variables ranging from the current system structure, composition and legislation, to those indicators that go with the provision of service to users. Also for the present study took into account the framework of the banking sectors of reference for the country and which could compare their indicators to validate the strengths of the sector in Colombia, but also those areas in which there is still much room for improvement in the sector, all with the idea and understand from it that readers can make the most possible. Within the methodology that follows this paper also presents an analysis of the sector from the different areas of administrative, financial, human resources, technology and operational thereof, analyzing the different aspects of each, so that after this frame the objectives and strategies continue to follow each one of them, you have to pursue the sector to be much more open to users from the point of view of banking, access and costs, thus fulfilling vision and mission that arises in this work, it is

aligned on the balance score card [BSC] , this will ensure that you assess and monitor the short-term objectives defined in the dimensions of learning, that is to say, customers, processes , finance and internal.

With the above it is concluded in this study that there are indeed many opportunities for this sector if it is implemented the strategic plan described, reflect many opportunities for improvement that can affect the competitiveness of the sector, if resources are used more efficiently be of great impact for the sector and for society logically.



Capítulo I. Situación General del Sector Bancario Colombiano

1.1 Aspectos Generales

La historia económica de los Estados ha estado marcada por la relación entre el sector bancario y las diferentes instituciones que conforman las naciones, sobre la cual se desarrolla una actividad primordial para el funcionamiento y progreso de todos los sectores productivo y comercial. Desde finales del siglo XIX los establecimientos bancarios han sido protagonistas principales en la vida nacional, cumpliendo una tarea esencial para el ahorro, la inversión y la financiación, a favor del crecimiento personal, familiar, empresarial y comunitario de la nación. De acuerdo con las etapas y características de la economía colombiana la banca ha tenido circunstancias diferentes, pero siempre en constante evolución, unas veces bajo la total administración del estado y, en otras, con predominio de capitales privados nacionales, internacionales y mixtos. El sistema financiero institucional en el país generalmente se identificó, hasta no hace muchos años con la banca comercial, pero con fenómenos como la industrialización, después los modelos proteccionistas y recientemente con apertura y globalización, se registró la profundización y diversificación del mercado con el surgimiento y rápido desarrollo de otras entidades, pero la banca mantuvo su liderazgo, aunque ahora con nuevas estrategias que van más allá de la tradicional intermediación.

El sector bancario colombiano está conformado por entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación del país, que son: (a) Corporaciones financieras, estas instituciones surgieron por primera vez en Colombia en el año 1957 como resultado de un esfuerzo conjunto entre la Asociación Nacional de Industriales [ANDI] y la Asobancaria, para lograr el establecimiento de instituciones crediticias que pudieran canalizar recursos captados internos y externos hacia la

financiación del sector industrial del país, con operaciones a largo plazo y además sirviera para promover, crear, transformar y organizar empresas, primordialmente del sector manufacturero. El decreto 336 de 1957 autorizó la creación de sociedades llamadas corporaciones financieras y definió su objeto social, pero el decreto 605 del año 1958 reglamentó su funcionamiento y brindó una serie de parámetros para el otorgamiento del crédito a particulares. Posteriormente, el Decreto 2369 del año 1960 reformó su radio de acción y lo conformó más acorde con su objeto social. En el año 1980 se expidieron los Decretos 2461 y 3277, que redefinieron su objetivo y adaptaron a las corporaciones financieras como verdaderos bancos de inversión privados. En el año 1987 se expidió el Decreto 2041, el cual amplió considerablemente la capacidad de realizar operaciones de crédito a estas instituciones. Nuevamente, en el año 1993 y con el Decreto 663 actual Estatuto Orgánico del sistema financiero, se aumenta su radio de acción y se define a las corporaciones financieras como establecimientos de crédito, cuyo objeto principal es la movilización de recursos y asignación de capital para promover la creación, reorganización, transformación y expansión de empresas, como también participar en su capital y promover la participación de terceros, otorgarles financiación y ofrecerles servicios financieros especializados que contribuyan a su desarrollo (Garay, 2006).

(b) Bancos, instituciones que realizan labores de intermediación financiera, recibiendo dinero de unos agentes económicos denominados superavitarios, para darlo en préstamo a otros agentes económicos llamados deficitarios. La ley define las operaciones que puede realizar un banco y prohíbe el uso de esta denominación a otras instituciones o empresas.

(c) Compañías de financiamiento comercial, la aparición de la compañías de financiamiento comercial en nuestro país fue el resultado de una serie de normas aparecidas en la década de los 70 para suavizar la proliferación del mercado extrabancario; surgió entonces esta modalidad de intermediario financiero cuyo objetivo principal consiste en

captar ahorro a término fijo y brindarlo a financiaciones de corto y mediano plazo para facilitar la comercialización de bienes y servicios en el sector real, y también puede realizar operaciones de arrendamiento financiero. Según la ley, deben de estar constituidas como sociedades anónimas y están sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera (Garay, 2006).

(d) Compañías de Seguros, estas entidades financieras están especializadas en asumir riesgos de terceros mediante la expedición de pólizas de seguros. Son entidades sujetas al control y vigilancia de la Superfinanciera y deben estar constituidas como sociedades anónimas. En Colombia existen dos tipos de compañías de seguros: las de vida y las generales.

Las compañías de seguros de vida se especializan en amparar, mediante la expedición de pólizas, los riesgos de muerte en forma individual o colectiva, además de eso, llegan a cubrir accidentes personales, hospitalización, enfermedades graves, etc. Por otro lado, las compañías de seguros generales buscan mediante la expedición de pólizas cubrir los riesgos de sustracción, daños de terceros, transporte de mercancías, rayos, incendios, terremotos, lucro cesante y todos aquellos riesgos que la Ley permita asegurar. (e) Compañías de financiamiento especializadas en leasing, el Leasing o arrendamiento financiero, es una actividad conocida desde hace muchos años en Colombia y en varios países del mundo. A través de este producto financiero, los diferentes sectores económicos pudieron adelantar los procesos de modernización, con la incorporación de tecnologías y maquinarias fundamentales para elevar los índices de productividad que garantizarán la mayor competitividad que trajo la liberación de los mercados. Según las disposiciones vigentes, se entiende por operación de arrendamiento financiero la entrega a título de arrendamiento de bienes adquiridos para el efecto, financiando su uso y goce a cambio del pago de cánones que se recibirán durante un plazo determinado, pactándose para el arrendatario la facultad de ejercer al final del período una opción de compra. En consecuencia, el

bien deberá de ser propiedad de la compañía arrendadora, derecho de dominio que conservará hasta tanto el arrendatario ejerza la opción de compra (Federación Colombiana de Leasing, 2002). (f) Fiduciarias, las sociedades fiduciarias están constituidas como sociedades de servicios financieros, deben ser sociedades anónimas, sujetas a inspección y vigilancia permanente de la Superintendencia Financiera. Reciben de sus clientes encargos de bienes para su administración y manejo, los cuales se invierten en el mercado financiero con el fin de generar rentabilidad (Asociación de Fiduciarias, 2004). (g) Sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, Estas entidades de economía privada fueron creadas por la ley 100 de 1993. Con dicha ley, el sistema pensional que tenía la nación se liberalizó, procurándole participación al sector privado y por tal razón, abatiendo el monopolio que hasta entonces tenía en este campo el Instituto de Seguros Sociales [ISS]. De esta manera, se adoptó el sistema general de pensiones actual, integrado por dos regímenes claramente diferenciados en materia de su administración, fundamentos financieros y beneficios, entre muchos otros aspectos (Asociación Colombiana de administradores de fondos de pensiones y cesantías, 2007). (h) Bolsas de valores, son los clásicos intermediarios de capitales, pues su objetivo fundamental consiste en contactar en un ambiente propicio oferentes y demandantes de títulos valores, mediante la intervención y manejo de personas autorizadas para tal fin, que representan a los oferentes y demandantes, llamados comisionistas de Bolsa y que transan los títulos según indicaciones de sus representados. (i) Sociedades que tienen un régimen especial, estas instituciones realizan funciones crediticias de fomento, de acuerdo con los fines específicos contemplados en la ley que las creó (Estadísticas, 2013).

Tabla 1
Grandes Ramas de Actividad Económica (en Miles de Millones de Pesos Series) Desestacionalizadas

Ramas Actividad Económica	2012				
	I	II	III	IV	Anual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	7,345	7,289	7,257	7,223	29,114
Explotación de minas y canteras	9,057	9,038	8,894	9,123	36,112
Industrias manufactureras	14,270	14,125	14,086	13,878	56,359
Suministro de electricidad, gas y agua	4,178	4,222	4,258	4,268	16,926
Construcción	6,825	7,939	7,225	7,988	29,977
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	13,772	14,088	14,125	14,267	56,252
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,633	8,598	8,706	8,712	34,649
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	22,982	23,211	23,337	23,800	93,330
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	17,341	17,656	18,017	18,121	71,135
Subtotal Valor agregado	104,941	106,609	106,044	107,982	425,576
IVA no deducible	7,087	7,046	6,870	7,138	28,141
Derechos e impuestos sobre las importaciones	1,550	1,617	1,640	1,649	6,456
Impuestos excepto IVA	2,843	2,943	2,862	2,893	11,541
Subvenciones	163	164	163	162	652
Total Impuestos	11,318	11,440	11,127	11,490	45,375
Producto Interno Bruto	116,237	118,113	117,239	119,358	470,947

Nota. Tomado de Departamento Nacional de Estadísticas [DANE] (Estadísticas, 2013)

El Sector Bancario el cual pertenece a la rama de la actividad económica:

“Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas”, aporta el 19,8 por ciento del Producto Interno Bruto [PIB] acumulado del 2012 (ver Tabla 1) y ya detallando las instituciones financieras las cuales aportan el cinco punto tres por ciento del PIB (ver Tabla 2) con toda su experiencia y trayectoria, debe ahora prepararse para nuevos escenarios en los que la globalización juega un papel trascendental y donde intervienen políticas de Estado encaminadas a realizar negociaciones como el Tratado de Libre Comercio [TLC] con Estados Unidos y Europa. Ahora el entorno requiere una pronta y acertada evolución e innovación que le permita tener competencias suficientes y enfrentar los retos que traerá el futuro (Estadísticas, 2013).

Tabla 2
*Valor Agregado Sector Establecimientos Financieros
 Seguros, Inmobiliarias y Servicios a las Empresas – (en Miles de Millones de Pesos), a precios
 constantes -series desestacionalizadas - IV Trimestre de 2012*

Periodo	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	Intermediación financiera	Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	Actividades empresariales y de alquiler	Subtotal Valor Agregado	PIB
I	22,982	6,091	9,437	7,501	104,941	116,237
II	23,211	6,194	9,496	7,541	106,609	118,113
III	23,337	6,303	9,543	7,538	106,044	117,239
IV	23,800	6,532	9,626	7,671	107,982	119,358
2012 Anual	93,330	25,120	38,102	30,251	425,576	470,947

Nota. Tomado de Departamento Nacional de Estadísticas[DANE] (Estadísticas, 2013)

El presente estudio se centrará en los servicios formales, tomando al sector bancario colombiano y dentro de esta banca múltiple, que constituye el sector más importante dentro del sistema financiero, se puede mencionar que este sector se encuentra formado por 24 bancos según la Superintendencia Financiera de Colombia, los cuales son listados en la Tabla 3 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Tabla 3
Listado de Entidades Financieras Dentro del Sector Bancario

Establecimientos Bancarios	
1	Banco de Bogotá
2	Banco Popular S.A.
3	Banco CorpBanca Colombia S.A. Sigla: Banco CorpBanca
4	Bancolombia S.A. o Banco de Colombia S.A. o Bancolombia
5	Scotiabank Colombia S.A. - Sigla: "Scotiabank"
6	Citibank-Colombia - Expresión Citibank
7	HSBC Colombia S.A. podrá utilizar la sigla HSBC
8	BANCO GNB SUDAMERIS S.A.
9	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A.
10	Helm Bank S.A.
11	Banco de Occidente S.A.
12	BCSC S.A.
13	Banco Davivienda S.A.
14	Banco Colpatría Multibanca Colpatría S.A.
15	Banco Agrario de Colombia S.A.
16	Banco Comercial AV Villas S.A.
17	Banco ProCredit Colombia S.A. siglas
18	Banco de las Microfinanzas -Bancamía S.A.
19	Banco WWB S.A.
20	Banco Coomeva S.A.
21	Banco Finandina S.A.
22	Banco Falabella S.A.
23	Banco Pichincha S.A.
24	El Banco Cooperativo Coopcentral

Nota. Tomado "Listado de establecimientos bancarios", por la Superintendencia Financiera de Colombia, 2013, Recuperado de http://www.superfinanciera.gov.co/EntidadesSupervisadas/1_entidades_bcos.xls

Analizando el detalle de los Activos consolidados de las entidades listadas en la Tabla 4, los activos ascienden a \$319,372 a billones de pesos colombianos a diciembre 2012, registrando una variación real anual del 11.72 por ciento, al cierre 2011 esta última tasa se ubicó en 16.10%, esta desaceleración en el activo ha sido motivada principalmente por la dinámica de la cartera de créditos y operaciones de leasing la más importante con un peso del 66 por ciento como se puede observar en la Tabla 4 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2012).

Tabla 4
Composición de los Activos del Sector Bancario a Diciembre 2012

Activos	319,372,524
Disponible	27,805,888
Caja	20,169,985
Depósitos en otras entidades financieras	2,559,128
Posiciones activas en operaciones de mercado monetario y relacionadas	5,078,252
Inversiones	54,095,434
Negociables en títulos de deuda	18,638,394
Negociables en títulos participativos	348,485
Disponibles para la venta en títulos de deuda	10,641,509
Disponibles para la venta en títulos participativos	11,643,120
Hasta el vencimiento	9,517,916
Derechos de transferencia	3,354,413
Otras	0
Cartera de créditos y operaciones de leasing	213,389,483
Cartera de créditos	202,946,890
Cartera comercial	123,003,883
Cartera consumo	65,506,273
Cartera microcrédito	2,714,629
Cartera vivienda	19,051,715
Provisiones	7,329,611
Operaciones de leasing	12,371,159
Leasing comercial	12,265,793
Leasing consumo	398,849
Leasing microcrédito	5,010
Provisiones	298,493
Provisiones componente contracíclico	1,928,566
Aceptaciones, operaciones de contado y con instrumentos financieros derivados	1,723,848
Otros activos	22,357,871

Nota. Tomado "Cifras Económicas y Financieras", por la superintendencia financiera de Colombia, 2012. Recuperado de <http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/hojasf/hojasfin.htm>

En cuanto a eficiencias, durante el 2012 la rentabilidad del activo y del patrimonio del sector bancario colombiano fue menor que la registrada en el año anterior como resultado de un mayor crecimiento del activo y el patrimonio comparado con el crecimiento de las utilidades. El Retorno sobre el Activo [ROA], en diciembre 2012 fue de 1.97%, menor en 13 puntos básicos al registrado en el mismo mes del año anterior. De igual manera la Rentabilidad del Patrimonio

[ROE] en diciembre de 2012 se disminuyó en 139 puntos básicos [pb], al ubicarse en 13.59% tal como se puede observar en la Figura 2 (Superintendencia Financiero Colombiano, 2012).

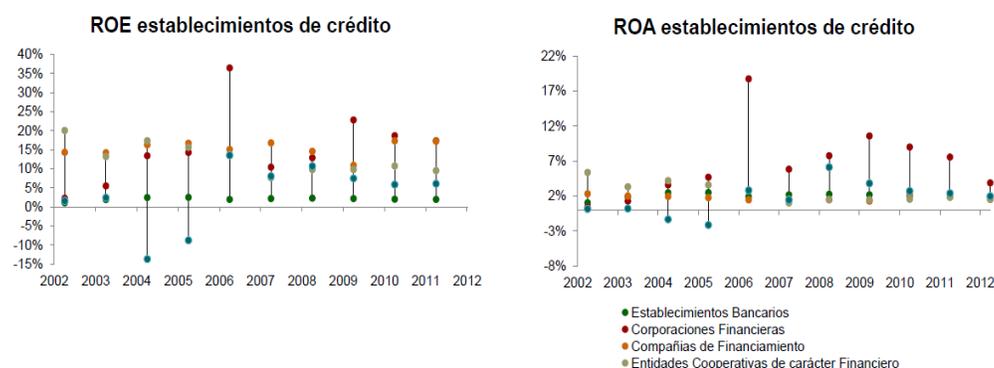


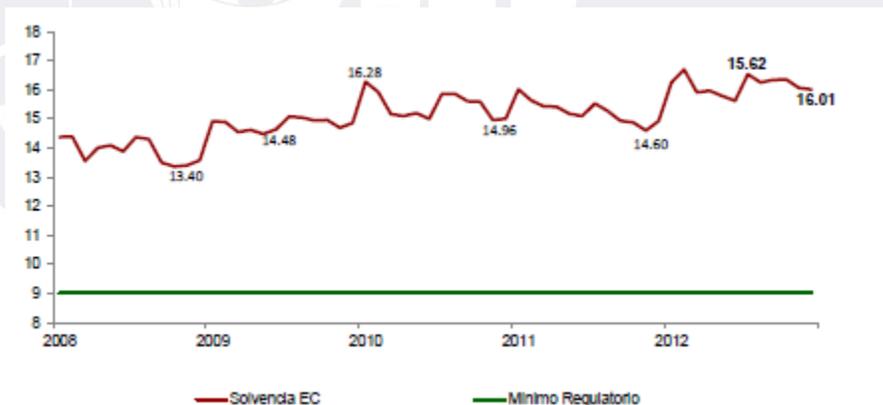
Figura 2. ROE y ROA del Sector Bancario Colombiano a Diciembre 2012
Tomado de Actualidad del Sistema Financiero Colombiano, por Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/comsectorfinanciero122012>

En cuanto al índice de Solvencia los bancos listados en la Figura 2, el índice cerró en el mes de diciembre de 2012 en 16.01% siendo superior a la solvencia mínima establecida del nueve por ciento. De este modo los Bancos en Colombia continuaron con una capacidad financiera mayor que en años pasados para hacer frente a las pérdidas no esperadas en el desarrollo de su actividad, dado que este indicador muestra la relación entre el patrimonio técnico del establecimiento y la suma de los activos ponderados por riesgo de crédito y el riesgo de mercado (Superintendencia Financiera de Colombia, 2012).

El incremento del patrimonio técnico mayor que el presentado por la suma de los activos ponderados por nivel de riesgo [APNR] y el riesgo de mercado le permitió al indicador de solvencia al cierre de diciembre de 2012 ubicarse 1.08% por encima del nivel del mismo mes del año anterior. En particular, el patrimonio técnico registró un crecimiento anual de 19.89% real, mientras que la suma de los APNR y el riesgo de mercado aumentaron 11.60% real anual. De esta forma, en diciembre el patrimonio técnico de los Bancos se ubicó en \$50.67 billones, mientras que el denominador del indicador de solvencia (APNR más riesgo de mercado) se ubicó

en \$294.69 billones, compuesto por \$292.53 billones de los APNR y \$2.16 billones del riesgo de mercado tal como se puede ver la Figura 3 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2012).

Durante el 2012, el indicador de profundización financiera continuó presentando una tendencia positiva tal y como se observa en la Figura 4, ubicándose en niveles superiores a los registrados en los años anteriores. El indicador de profundización financiera registró un incremento anual de 278 puntos básicos [pb] al pasar de 34.97% en diciembre de 2011 a 37.75% en el mismo mes de 2012, donde la mayor profundización se observó principalmente en las carteras de crédito comercial y consumo respectivamente. El crédito comercial que se constituye en la cartera de mayor participación en la economía registró un índice de profundización que pasó de 21.70% a 22.98% entre 2011 y 2012, por su parte, la participación de los créditos de consumo durante el 2012 llegó a los dos dígitos ubicándose al cierre del año en 10.75%, mientras que vivienda y microcrédito registraron profundizaciones de 2.93% y 1.08% (Superintendencia Financiera de Colombia, 2012).



*Figura 3. Índice de Solvencia del 2008 hasta 2012
Tomado de Actualidad del Sistema Financiero Colombiano, por Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de
<http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/comsectorfinanciero122012>*

A lo largo del 2012 el crecimiento de los activos del sistema financiero en Colombia estuvo determinado en gran parte el desempeño que presentó el consumo como factor

determinante de la demanda de crédito. Por su parte, los activos del sistema financiero al cierre de 2012 fueron equivalentes a 1.36 veces el PIB de la economía colombiana de 2012.

Adicionalmente, el saldo de las inversiones del sistema financiero ha venido aumentando continuamente durante el 2012, llegando a representar el 65.59% del PIB en diciembre de 2012 mayor al registrado un año atrás cuando las inversiones fueron el 56.43% del PIB tal y como se observa en la Figura 4 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2012).

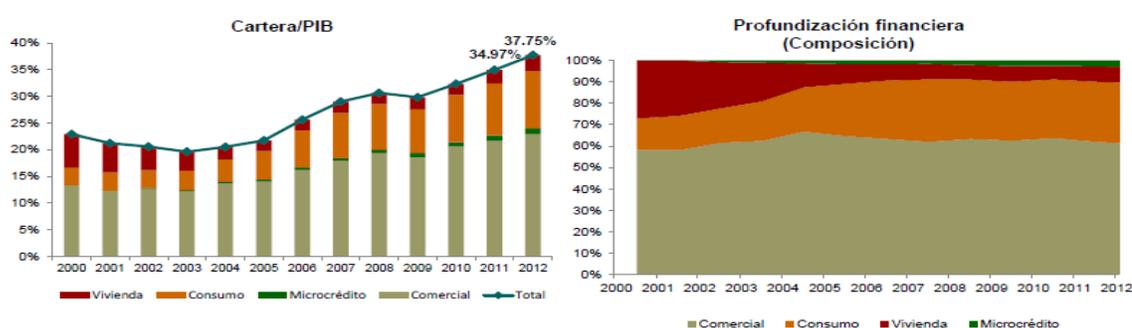


Figura 4. Cartera en Relación con el Producto Interno Bruto y Profundización Financiera a Diciembre Tomado de Actualidad del Sistema Financiero Colombiano, por Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/comsectorfinanciero122012.pdf> mal formateado, revisarlo en todas figuras

1.2 Conclusiones

La evolución económica de las sociedades en el mundo ha estado acompañada de personas o instituciones que coadyuvan el orden entre los sectores productivos, laborales y el ciudadano o usuario común, estos con algunos otros calificativos han sido los agentes o instituciones financieras.

Colombia no ha sido la excepción a esta regla. Grandes proyectos de infraestructura y desarrollo han sido posibles gracias a la participación de establecimiento y asociaciones de tipo bancario, los cuales, en sintonía con el Estado han promovido el ahorro, la bancarización de la población, el financiamiento de proyectos personales y empresariales, la financiación de educativa y habitacional entre otros.

Las alianzas público-privadas han permitido, desde finales de la década del 50, la creación, ordenamiento y coordinación de las instituciones que manejan recursos de inversión en el país. Las Corporaciones Financieras, los Bancos, las Compañías de Financiamiento Comercial, Las Compañías de Seguros, Compañías de Financiamiento especializado en leasing o arrendamiento financiero, las fiduciarias, Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías y las Bolsas de Valores son algunas de las organizaciones que hoy cuentan con un marco regulatorio que facilita su interacción y permite a la sociedad un pleno acercamiento a cualquiera de sus necesidades de financiamiento o inversión.

Uno de los retos que hoy se presenta para las instituciones financieras en el mundo entero es el de adaptarse a las necesidades de un mercado globalizado y además marcado por iniciativas políticas regionales o continentales que impactan a millones de personas o clientes de manera inmediata. Esto ha acelerado la fusión de y adquisición de miles de bancos alrededor del mundo para atenuar el impacto que acuerdos multilaterales y/o tratados regionales puedan tener en aquellos territorios en donde algún Sector Bancario no tenga presencia.

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

2.1 Antecedentes

Hablar de los antecedentes del Sector Bancario de un país es remontarse a la historia y desarrollo de la sociedad y la economía de ese país, en el caso colombiano los primeros mecanismos de ahorro y crédito se identifican desde la época de la colonia en donde la iglesia católica acumulaba y otorgaba unas rentas con respaldos de inmuebles en el marco de una Figura no muy clara de servicios piadoso asistenciales. Es así como el recorrido evolutivo del Sector Bancario colombiano inicia de forma simultánea con la vida independiente de la república y durante los más de doscientos años de historia la banca experimenta etapas de banca libre, banca centrada en la operación a corto plazo, banca de fomento, banca estatal, banca especializada hasta llegar a la banca universal de nuestro días (Montoya, 2006).

La financiación pública en los comienzos de la vida independiente dependía de los préstamos que comerciantes antioqueños hacían al gobierno central, de las contribuciones forzosas y de los empréstitos ingleses. El nacimiento de la banca comercial en Colombia sucede como consecuencia de la vinculación de la economía con el comercio exterior a través de las exportaciones del sector agrícola, es esta la etapa de la “banca libre” que se caracteriza por la ausencia de banca central y de regulación estatal en donde eran los mismos bancos los encargados de generar confianza en el dinero que ellos mismos emitían teniendo el oro como respaldo. En este contexto nace en 1870 el Banco de Bogotá y en 1874 el banco de Colombia lo que desata una fiebre bancaria sin precedentes a tal punto que hacia 1882 se habían constituido 42 bancos la mayoría de ellos en Antioquia jalados por el nuevo renglón de exportación que era la primera bonanza cafetera, en el año 1880 la Ley autoriza al gobierno del presidente Núñez a crear el Banco Nacional que actuaría como agente bancario y financiador del gobierno central

pero sin las connotaciones de banca central, el gobierno obligo a los bancos privados constituidos a recibir la moneda que este banco emitía sin respaldo en el oro constituyéndose en uno de los primeros escándalos del incipiente Sector Bancario colombiano (Montoya, 2006).

Por el significado histórico pero fundamentalmente económico se hace indispensable citar dentro de este contexto de los antecedentes del Sector Bancario colombiano un hecho que marco la particular ortodoxia que caracteriza al manejo financiero y monetario colombiano, este hecho fue la guerra civil denominada la guerra de los mil días (1899 – 1902) que derivó en una terrible crisis fiscal y en consecuencia en una hiperinflación por encima del 100% anual.

Muchos analistas coinciden en que esta lección aprendida es la que ha permitido que la inflación en Colombia desde entonces haya estado ubicada en niveles “tolerables” y comparativamente controlados en comparación con las economías de los demás países latinoamericanos, el desorden monetario causado por la guerra se mantuvo hasta el año 1923 cuando el gobierno del presidente Pedro Nel Ospina Pérez invito una misión extranjera presidida por el profesor Edwin Walter Kemmerer de la Universidad norteamericana de Princeton para que organizara la moneda y las finanzas públicas nacionales, creando ese año el Banco de la República y la Superintendencia bancaria como ente regulador y supervisor del naciente sistema bancario nacional, a partir de ese año comenzaron a ingresar también los USD 25 millones de dólares que el gobierno norteamericano reconoció a Colombia como indemnización por la pérdida de Panamá constituyendo este hecho la apertura del crédito externo para la economía colombiana (Montoya, 2006).

Desde entonces los establecimientos bancarios han sido protagonistas principales en la vida económica nacional cumpliendo una tarea primordial para el ahorro la inversión y la financiación

favoreciendo el crecimiento económico personal, familiar, empresarial y nacional (Montoya, 2006).

2.2 Visión

Para el 2023, el sector bancario será reconocido en Colombia y en la región por generar las mejores opciones de apoyo económico en la construcción de proyectos, que se destaque por altos estándares de desempeño, gestión y nivel técnico, y además por el compromiso, la transparencia y la excelencia de todo nuestro equipo profesional en busca de generar la confianza y satisfacción de todos los consumidores en sus necesidades financieras.

2.3 Misión

En este punto consideramos importante introducir algunas misiones de organizaciones que componen el Sector Bancario de Colombia, esto con el fin de que se convalide lo que Consideramos como equipo debería ser la misión de sector.

Banco Davivienda

Generar valor económico, social y ambiental en forma sostenible para el beneficio de la comunidad y de nuestros accionistas, colaboradores y clientes.

Banco de Bogotá

Somos la entidad financiera que cuenta con una estrategia comercial fundamentada en elementos diferenciadores, para ofrecer a sus clientes, usuarios y al público en general un completo portafolio de productos y servicios que satisfaga permanentemente sus necesidades financieras.

Asobancaria

Las personas, el gobierno y las empresas tienen distintas necesidades relacionadas con el dinero. El sistema financiero en su conjunto tiene la misión de ofrecer productos y servicios para que podamos satisfacerlas.

Banco Av. Villas

Dar satisfacción, apoyo y confianza a nuestros clientes y a nuestra gente, siempre innovando.

Misión Propuesta

Brindar a ciudadanos, familias y empresas colombianas oportunidades para prosperar económicamente, ofreciendo posibilidades de financiar, ahorrar e invertir recursos; acompañado de la mejor gente y la más avanzada tecnología para el desarrollo y el progreso económico del país, preservando la confianza de todos los sectores con responsabilidad y transparencia.

2.4 Valores

1. Respeto por las personas. El sector bancario colombiano deberá asegurar los derechos y deberes de cada usuario de sus servicios.
2. Transparencia. El sector bancario colombiano debe velar por mantener la transparencia como eje fundamental ante la sociedad, propendiendo por mantener los controles y las herramientas necesarias para garantizar que todas sus actuaciones están alineadas bajo la luz de las leyes establecidas.
3. Compromiso. El sector bancario colombiano se compromete a conservar, desarrollar y mejorar sus procedimientos para comunicar a las autoridades competentes las transacciones financieras entre los actores del sistema, al tiempo que mantiene una férrea voluntad por mejorar todos los servicios prestados a los usuarios.

4. Responsabilidad social. La banca incluirá responsabilidades que van más allá de lo usual, referidas a aspectos sociales, ambientales y de gobierno corporativo.
5. Honestidad e integridad. Promoviendo un sector vigilado competitivo, eficiente y sólido y fortaleciendo los institutos de salvamento y protección de la confianza pública
6. Innovación. El sector bancario colombiano estará implantando nuevas tecnologías en el país, que mejoren las condiciones de acceso y faciliten la calidad en las operaciones de los usuarios.

2.5 Código de Ética

El Sector Bancario en Colombia busca garantizar (valores Bancolombia, 2013):

1. Un reconocimiento de la dignidad, valores, principios y pensamiento de todos los seres humanos.
2. Una Cultura que produzca confianza en la ciudadanía hacia el sector y las instituciones con políticas empresariales serias y transparentes, guiada por principios de rectitud y honestidad con el compromiso del desarrollo económico de Colombia bajo un estricto respeto por la ley.
3. Todas las transacciones o negocios en el Sector Bancario serán realizadas por compañías reguladas y supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia [SFC].
4. Prácticas claras, manejando un buen gobierno corporativo, previniendo conflictos de intereses e influencias que busquen favorecer a miembros de familia, amigos o personas vinculadas, buscando que se mantenga la objetividad e imparcialidad en la adopción de las decisiones.
5. Reserva y discreción sobre los datos de clientes y usuarios, así como un buen uso y divulgación de la información.
6. Prevención y control de lavado de activos, cumpliendo la normativa existente.
7. Uso adecuado de los recursos.

8. Cumplimiento estricto de las leyes y normativas existentes.

2.6 Conclusiones

El nacimiento de la banca colombiana caracterizó el auge de más de una época, el desarrollo y la proliferación de entidades bancarias que promovieron las exportaciones de diversos productos y el fortalecimiento de este sector desafortunadamente obligó al país a tomar correctivos y regular la actividad debido a una dura crisis fiscal e hiperinflación a finales del siglo XIX.

El respeto por los ciudadanos, por sus derechos, por sus valores y principios, por la transparencia para sus actividades e inversiones han sido algunos de los principios que orientan al sistema financiero colombiano desde entonces.

El trato justo y la garantía de que las inversiones o recursos de los usuarios estén respaldados y destinados a buscar el bien de éste son objetivos básicos en las instituciones bancarias colombianas.

La confidencialidad, el resguardo de su información y el buen uso de los recursos es una práctica globalmente seguida por la banca en el mundo. La reputación del cliente y la institución marca el éxito en esa relación comercial, que el sistema bancario colombiano ha preservado.

El cumplimiento regulatorio de un amplio marco normativo internacional orienta a la banca a organizarse de forma tal que pueda hacerlo oportunamente y con eficiencia. Las prácticas de Gobiernos Corporativos eficaces organizan estas obligaciones y permiten regir a las organizaciones, directivos, grupos de interés, usuarios y reguladores bajo los mismos propósitos y objetivos que rigen a dichas instituciones.

Sus valores corporativos, su misión y visión, su código de conducta y ética definen el espíritu de la compañía y plantean un compromiso tácito con el regulador, sus clientes, beneficiarios y sociedad.



Capítulo III: Evaluación Externa

Por medio de la evaluación externa se puede valorar el entorno en diferentes ámbitos como el político, social, económico y tecnológico entre otros, para identificar las posibles oportunidades y amenazas en el Sector Bancario, con un análisis tridimensional podemos evaluar los intereses nacionales, factores del potencial nacional y los principios cardinales.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según estimaciones del Fondo Monetario Internacional [FMI], el crecimiento global en 2012 fue de 3.2%, inferior al 3.9% del 2011 y proyecta para este 2013 un crecimiento del 3.5%. El elevado nivel de incertidumbre sobre la zona euro producto de la gravísima situación fiscal que continua afectando a los países periféricos de la zona y el impacto que esta situación genera en países como Alemania y Francia que presentaron crecimientos negativos durante el último trimestre del 2012, aunado al muy moderado crecimiento de los Estados Unidos que para el cuarto trimestre de 2012 también arrojó una contracción del orden de 0.14% lo que ubica la proyección de su crecimiento por parte del FMI inferior a 2.2% no solo impiden esperar un mejor desempeño de la economía global sino que evidencian que la responsabilidad de este crecimiento sigue estando en las economías emergentes, el buen desempeño aunque algo inferior al de costumbre de la economía China y los resultados positivos de las economías latinoamericanas en donde en el 2012 se destacaron economías como la de Chile y Perú con crecimientos cercanos al 6% son muestra evidente de ello (Internacional, 2013).

En este contexto de inestabilidad económica global la economía colombiana alcanzo un crecimiento para el año 2012 del 4% lo que significa una desaceleración con referencia al año 2011 donde la economía colombiana había alcanzado un crecimiento económico del 6.6% No obstante la ralentización del crecimiento es evidente, indicadores como la inflación y el nivel de

empleo siguen mostrando un buen nivel de desempeño, el menor crecimiento económico obedece también a una intención de política monetaria del Banco de la República que considero inconveniente mantener la rápida expansión del gasto y del endeudamiento privado en los niveles mostrados en el 2011 por lo cual incremento la tasa de interés de intervención de un 3 % en Febrero de 2011 a un 5.25% en Febrero de 2012 (Internacional, 2013).

Observando los sectores productivos encontramos que la minería sigue mostrando un resaltado dinamismo jalonada fundamentalmente por la inversión extranjera directa [IED], sectores como el manufacturero evidencian un decrecimiento en su actividad mientras que los sectores de agricultura, comercio y transporte exhiben crecimientos moderados, el Sector Bancario que es el objeto de este estudio logra un crecimiento satisfactorio de alrededor del 5%, este nuevo contexto de desaceleración económica caracterizado por una inflación controlada por debajo de sus niveles de expectativa (3%) hacen que el banco flexibilice de nuevo su política monetaria decidiendo reducir la tasa de interés de intervención de manera gradual desde 5.25 en Julio de 2012 hasta 3.25% que es la vigente en Abril de 2013 (República, 2013).

Otra variable que merece la atención resaltar por su buen comportamiento es la tasa de desempleo, indicador que ha venido descendiendo consistentemente y que termina el año 2012 en niveles de 9.6% para el total nacional y 10.2% para las trece principales áreas metropolitanas ubicándose en uno de los niveles más bajos desde el año 2001 con una influencia positiva debido a la calidad del empleo generado pues se trata fundamentalmente de empleo asalariado con contrato indefinido en contraste con el empleo no asalariado y temporal de otras épocas, esto por supuesto trae efectos positivos en el consumo sostenible, en la generación de confianza entre empleados y empresarios resultando en un sano crecimiento de la cartera de colocación de la banca orientada al crédito de consumo (República J. D., Marzo de 2013).

El comportamiento incremental de la IED, la mejora en las calificaciones de riesgo país por parte de las principales agencias calificadoras, el mejoramiento en los términos de intercambio y la abundante liquidez internacional generan la apreciación del peso colombiano que afecta los niveles de exportación, exagera las importaciones y desacelera el aparato productivo, en este contexto el gobierno del presidente Juan Manuel Santos implementa el Plan de impulso, productividad y empleo [PIPE] que dentro de sus medidas transversales contempla el diseño de estrategias destinadas a combatir la apreciación del peso entre otras políticas de impulso (Asobancaria, Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2013).

Resulta evidente entonces que la salud de la economía global seguirá altamente influenciada por la evolución de la crisis de la zona euro siendo este el principal factor de riesgo para el desempeño mundial, aunque las autoridades europeas entre ellas el banco central europeo [BCE] han implementado medidas tendientes a prestar asistencia financiera prolongada a través de compra ilimitada de bonos de deuda pública con condición de sometimiento a estrictos planes de ajuste fiscal, diseño e implementación de mecanismos de supervisión bancaria que permitan la recapitalización de la banca comercial, será inevitable que los costos de financiación que se comportan en relación directamente proporcional al riesgo se suban de manera sustancial en relación a los costos definitivamente menores a los que economías como la colombiana podrán acceder para financiar la implementación de sus planes de desarrollo, situación sin duda favorable que gobiernos y economías emergentes deben aprovechar.

La economía colombiana enfrenta sin dudas grandes retos, pero el análisis de las variables positivas de su desempeño económico reciente promueven un sentimiento de optimismo que vislumbra un camino más despejado hacia el desarrollo, situación impensable hace apenas una década, hoy nos hemos convertido en una economía emergente atractiva para la inversión y para

el turismo, otro índice que reafirma esta premisa es la reducción del índice de pobreza el cual paso de 34.1% de la población en el año 2011 al 32.7% en el año 2012 indicador evidentemente alto si se observa de manera aislada pero contundente si se analiza la tendencia histórica pues para el año 1999 el indicador mostraba un aberrante dato cercano al 55%, aún más alentador es que estos buenos resultados según cifras de la Cepal son exhibidos por otros países de la región, donde Chile y Uruguay se llevan el liderazgo con índices por debajo del 10% Perú también ha logrado avances importantes y se ubica un poco por encima del 25% (Cepal, 2013).

Es dentro de este contexto regional y competitivo que se construye la matriz de intereses nacionales [MIN] dentro de la cual se identifican cuatro tópicos representados en la Tabla 3 (Santos, 2010):

1. Consolidación de la paz: Colombia afronta un conflicto armado interno desde hace 64 años situación que desgasta material y moralmente los esfuerzos de desarrollo social y económico, en la actualidad el gobierno colombiano está adelantando diálogos con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia [FARC] tendientes a encontrar una salida política al conflicto, este proceso implica proveer por parte del estado un sistema de justicia pronto y eficaz que garantice la plena observancia de los derechos humanos y refuerce la seguridad (Santos, 2010).
2. Convergencia y desarrollo regional: Colombia es una país con enormes brechas regionales en referencia a los niveles de desarrollo lo que hace que su territorio este dividido en zonas con condiciones sociales y económicas muy diferentes, observando enormes disparidades sociales entre el centro del país y los departamentos y municipios ubicados en la zona del pacifico, la amazonia y el Caribe colombiano, en este orden de ideas podemos encontrar que el ingreso promedio por habitante de Bogotá puede ser cinco o seis veces mayor al ingreso promedio por

habitante de departamentos como Choco o Vaupés, en consecuencia el porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas que en Bogotá, Valle y zona cafetera puede ser inferior al 20%, en regiones como la Guajira, Vichada o Choco puede superar el 65%. esto se refleja en las tasas de analfabetismo que por supuesto son de gran magnitud en las zonas marginales de desarrollo económico y social. Lo que implica diseñar estrategias de desarrollo regional y subregional tendientes a cerrar las brechas existentes (Santos, 2010).

3. Crecimiento y competitividad: El crecimiento económico es requisito fundamental para lograr los objetivos de progreso social, disminución de la pobreza y mitigación de la inequidad, el cual debe estar apalancado en el estímulo a la inversión local y extranjera que dinamice el aparato productivo y las exportaciones, lo que implica que Colombia debe incrementar su inversión total en investigación y desarrollo la cual hoy solo alcanza un magro 0.2% del PIB, cifra demasiado baja en comparación con países como Argentina que invierte el 0.5%, Chile el 0.7%, Brasil el 0.8% o Corea del sur el 3.2% (Santos, 2010).
4. Mayor relevancia internacional de Colombia en los mercados internacionales: La mayoría de economistas están de acuerdo en que el comercio internacional puede contribuir de manera significativa al proceso de desarrollo económico, Colombia ha negociado, firmado y puesto en vigencia múltiples tratados de libre comercio que promueven la inversión y facilitan el comercio, aprovechar esta diversidad de acuerdos y alianzas implica esfuerzos importantes en el mejoramiento de la infraestructura de carreteras, puertos y aeropuertos que requerirán de fuentes importantes de capital que mediante alianzas público privadas logren apalancar financiar y finalizar las obras de infraestructura para mejorar las estructuras de costos de las compañías que operan en el territorio colombiano, solo de esta forma Colombia logrará

aprovechar los acuerdos comerciales firmados con las distintas economías con las que tiene flujos comerciales (Santos, 2010).

3.1.1 Matriz de intereses nacionales (MIN)

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
1. Consolidación de la paz	U.S.A./Venezuela			
2. Convergencia y desarrollo regional		U.S.A. UNASUR Venezuela		
3. Crecimiento y competitividad			CAN, UNASUR Venezuela	
4. Mayor relevancia internacional de Colombia en los mercados internacionales			CAN, UNASUR USA	

Nota: Intereses Comunes - Intereses opuestos

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar los intereses nacionales. Hartmann lista siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipo que posee (lo militar). El objetivo es analizar cada uno de los elementos y determinar la influencia que tienen con el Sector Bancario objeto del presente plan estratégico (D'Alessio, 2013).

Demográfico. De acuerdo con las proyecciones del DANE [Departamento Nacional de estadística] la población colombiana para el año 2013 deberá estar alrededor de 47'121.089 habitantes lo que nos ubica como el cuarto país más poblado de América después Estados Unidos, Brasil y México. Las proyecciones del DANE indican que para el año 2019 la población

colombiana superara los cincuenta millones de habitantes. La distribución por géneros es de 51,4% mujeres y 48,6% hombres, la mayor parte de la población se centra en la región andina con alrededor de 34 millones de habitantes, las ciudades más pobladas de Colombia según proyecciones del año 2009 son: Bogotá que es la capital con 8'262.000 habitantes, Medellín 3'497.000 habitantes, Cali 2'352.000 habitantes, Barranquilla 1'836.000 habitantes, Bucaramanga 1'065.000 habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística , 2008).

La población urbana es del 75% la tasa de urbanización se estima en 1,7% anual, la tasa de crecimiento total de la población es de 1,1% anual, la estructura poblacional por edades y género es la siguiente: (Central Intelligence Agency, 2012)

0-14 años: 25.8% (hombres 6.032.725/mujeres 5.755.437)

15-24 años: 18.2% (hombres 4.241.621/mujeres 4.101.552)

25-54 años: 41.5% (hombres 9.376.745/mujeres 9.597.744)

55-64 años: 8% (hombres 1.705.451/mujeres 1.962.606)

65 años y más: 6.5% (hombres 1.242.980/mujeres 1.728.922)

Según la Asociación bancaria y de entidades financieras [ASOBANCARIA] en Colombia al menos 20,5 millones de personas cuentan con algún tipo de vínculo con el Sector Bancario, esto significa que el nivel de bancarización o de inclusión financiera está en el 66,5% (Asobancaria, 2012).

Geográfico. Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica, se ubica en la zona intertropical del planeta en la esquina noroccidental de América del sur que se constituye en un punto de enlace para los países del sur y del norte en el hemisferio por ser equidistante con los dos extremos del continente americano, posee amplias costas sobre los océanos atlántico y

pacífico y está atravesada de norte a sur por el sistema montañoso de los Andes lo que hace que el país cuente con todos los pisos térmicos, cuenta con 6.342 kilómetros de fronteras terrestres, limitando con cinco países, al oriente con Venezuela y Brasil, al sur con Ecuador y Perú y al noreste con Panamá, por su ubicación intertropical no posee estaciones disfrutando de una luminosidad constante durante todo el año con igual cantidad de horas diurnas y nocturnas. Con un área terrestre de 1'141,748 kilómetros cuadrados Colombia se divide en una región plana al oriente y una región montañosa al occidente, la accidentada geografía colombiana dificulta el desarrollo de obras de infraestructura que comuniquen de manera eficiente las diversas regiones del territorio, haciendo de los corredores viales que unen los centros de producción con los puertos marítimos vías en extremo vulnerables a los deslizamientos de tierra en las zonas montañosas que requieren para su actualización y desarrollo de grandes inversiones de capital.

Económico. Colombia es percibida ahora como una economía emergente atractiva para la inversión y para el turismo, el comportamiento positivo del PIB durante más de una década ver Figura 5 que no se ubicó en terreno negativo ni siquiera en lo álgido de la crisis 2008-2009 y las mejoras continuas y positivas en las calificaciones de riesgo son prueba de la buena dinámica económica interna, otro hecho relevante es el crecimiento de la clase media permitiendo la movilidad social que vía consumo ha mantenido niveles de crecimiento económico constante y una disminución significativa en los niveles de pobreza, estas condiciones favorables también ha atraído inversión extranjera directa y mejorado los términos de intercambio por el incremento importante de los precios de las materias primas que exportamos, trabajar en la diversificación de la oferta exportable es uno de los retos importantes a afrontar, que junto con una política industrial enfocada podrá garantizar la sostenibilidad del crecimiento económico ver Tabla 6 (Estadística, 2013).

Tabla 6
Boletín de Indicadores Económicos

Período	PIB		Consumo final		Formación bruta de capital		Exportaciones		Importaciones (-)	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
Información anual										
2000	284,761		240,964		40,734		45,822		43,878	
2001	289,539	1.7	245,000	1.7	44,328	8.8	47,110	2.8	47,713	8.7
2002	296,789	2.5	248,703	1.5	48,504	9.4	45,990	-2.4	47,870	0.3
2003	308,418	3.9	255,501	2.7	54,429	12.2	49,375	7.4	51,781	8.2
2004	324,866	5.3	266,562	4.3	61,059	12.2	54,218	9.8	57,100	10.3
2005	340,156	4.7	277,953	4.3	68,782	12.6	57,316	5.7	63,896	11.9
2006	362,938	6.7	295,370	6.3	81,981	19.2	62,244	8.6	76,655	20.0
2007	387,983	6.9	316,105	7.0	92,512	12.8	66,542	6.9	87,422	14.0
2008	401,744	3.5	327,011	3.5	100,848	9.0	69,522	4.5	96,580	10.5
2009	408,379	1.7	332,275	1.6	96,886	-3.9	67,544	-2.8	87,744	-9.1
2010	424,599	4.0	349,303	5.1	104,347	7.7	68,398	1.3	97,260	10.8
2011	452,815	6.6	368,185	5.4	123,322	18.2	77,203	12.9	117,842	21.2
2012	470,947	4.0	384,353	4.4	130,399	5.7	81,257	5.3	127,258	8.0

Nota Fuente: Cuentas Nacionales, Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Recuperado de www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anales/ccrg_base2005/CEI_Base2005_abr

En concordancia con este desempeño positivo se encuentra que la tasa de desempleo también viene descendiendo sostenidamente durante los últimos diez años ver Figura 6.

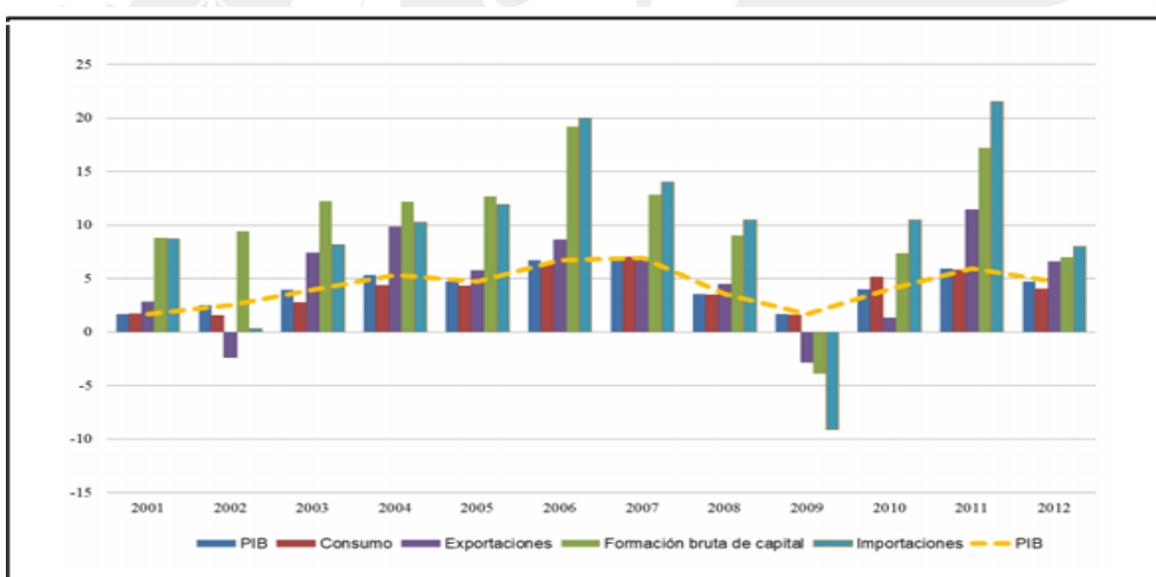


Figura 5. Producto Interno Bruto (PIB), Precios Constantes de 2005; Variación Porcentual Anual Tomado de cuentas nacionales, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_pib_IVtrim07.pdf

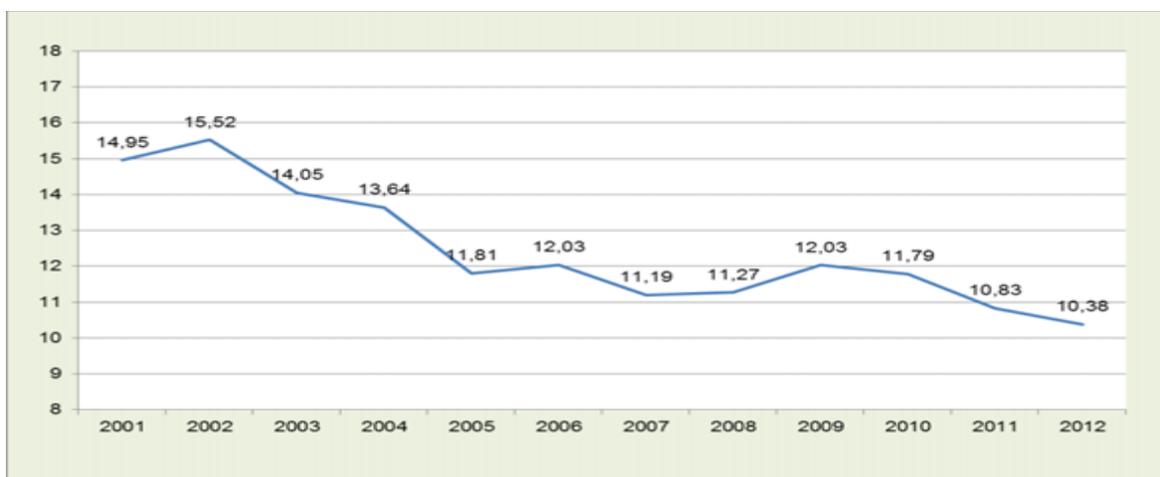


Figura 6 Tasa de Desempleo en Colombia (Total Nacional)

Tomado del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), encuesta continua de hogares. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comunicados/cp_ech_abr06.pdf

Igual comportamiento positivo se encuentra en la inflación con respecto a sus rangos meta

Inflación y meta de inflación (ver Figura 7).

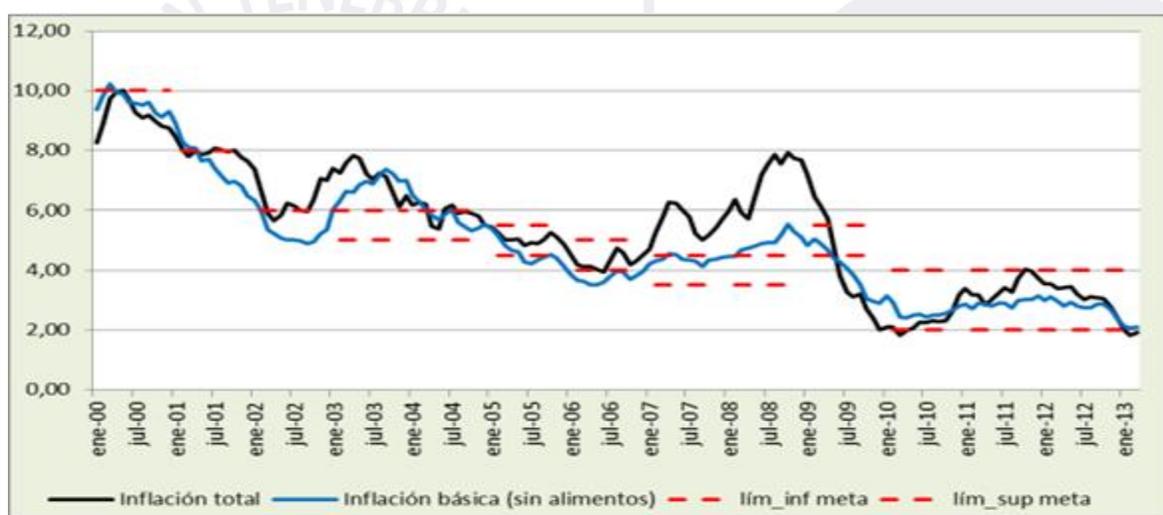


Figura 7 Comportamiento Inflación Colombia

Tomado de DANE, meta de inflación: Junta Directiva del Banco de la República. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/boletin_pobreza_2012_xx.pdf

En términos de comportamiento de la tasa de cambio la tendencia al igual que muchas otras economías de la región ha sido una devaluación del dólar o una apreciación de las monedas locales, esto como consecuencia de la abundante liquidez internacional producto de las políticas expansivas de las economías desarrolladas, de los mejores términos de intercambio de la

economía colombiana y del comportamiento positivo de los flujos de inversión extranjera directa [IED] (ver Figura8).

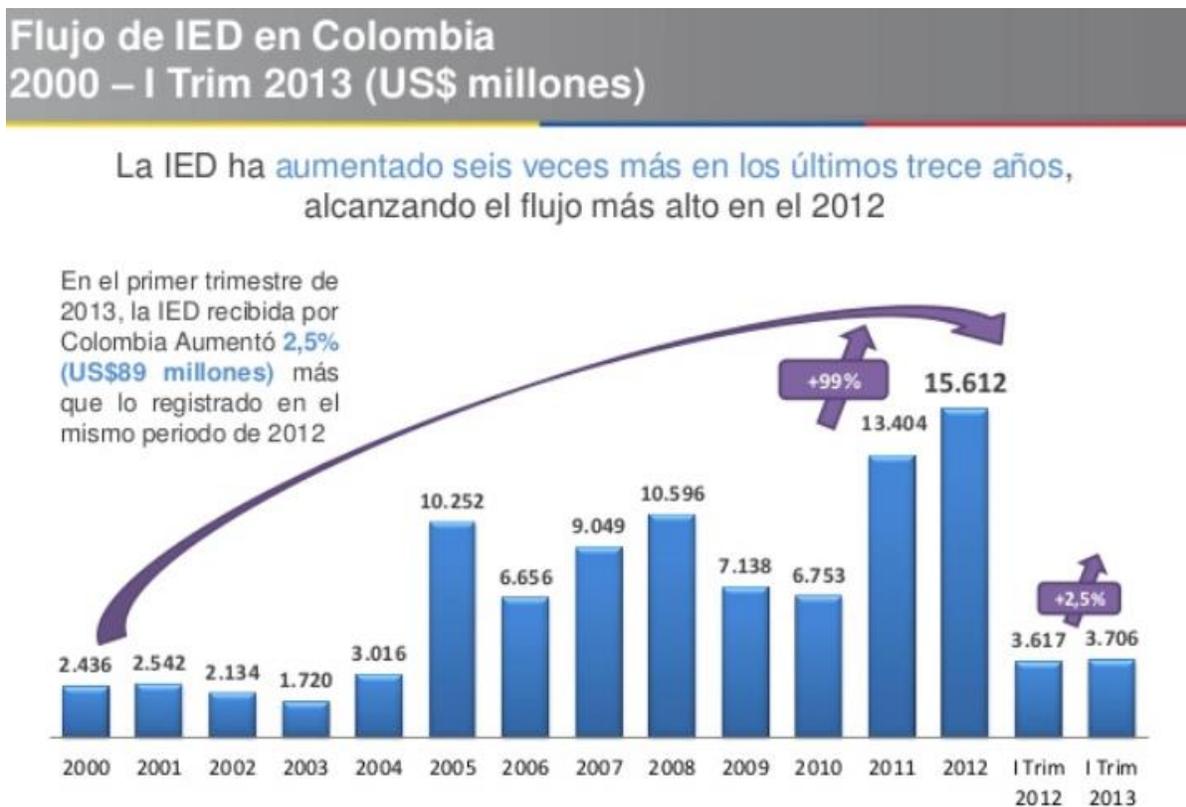


Figura 8. Flujo de IED en Colombia
Tomado del Banco de la República, balanza de pagos a 2013, Proexport Colombia. Reporte anual.

En Colombia

Tecnológico. Colombia, como lo analizamos en los componentes de la matriz de intereses nacionales evidencia un rezago considerable frente a países de características similares en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, la explicación de esta brecha se da entre otros por: debilidad institucional, uso insuficiente de los mecanismos de protección a la propiedad intelectual, acceso limitado de instrumentos financieros para emprendimientos innovadores, insuficiente capital humano altamente calificado que propicie la innovación, uso deficiente de la Tecnología de información y comunicaciones, muy baja inversión como proporción del PIB en investigación y desarrollo. Esta área es un elemento crítico y vital para el

desarrollo de las actividades productivas por lo que se constituye en un reto para que el Sector Bancario diseñe e implemente productos de financiación que permitan consolidar una cultura de innovación que impacte positivamente a la sociedad colombiana (Santos, 2010).

Baja inversión como proporción del PIB en investigación y desarrollo. Esta área es un elemento crítico y vital para el desarrollo de las actividades productivas por lo que se constituye en un reto para que el Sector Bancario diseñe e implemente productos de financiación que permitan consolidar una cultura de innovación que impacte positivamente a la sociedad colombiana (Santos, 2010)

Histórico, psicológico y sociológico. La historia de Colombia ha estado enmarcada por la lucha interna desde el mismo momento de la independencia española en 1811, cuando se forman dos gobiernos independientes que terminan enfrentados en una guerra civil periodo que se conoce como la patria boba, esta pugna entre dos corrientes ideológicas permitieron la reconquista del territorio por parte de los españoles, que posteriormente hacia 1819 termina con la independencia definitiva comandada por Simón Bolívar, desde entonces la república ha transitado por varias constituciones, guerras civiles regionales y nacionales, cambios de nombre, de 1831 a 1858 el país se llamó “República de nueva granada”, de 1858 a 1861 “Confederación Granadina” , de 1861 a 1886 “Estados Unidos de Colombia” y finalmente a partir de 1886 se adoptó definitivamente el nombre de “República de Colombia” Todo esto para resaltar que el conflicto y la animadversión han sido una constante en el desarrollo histórico, económico y social de Colombia y que aún hoy en pleno siglo XXI el país sigue en guerra con los movimientos guerrilleros de la FARC, durante la década de los 90 se vivió la violencia del narcotráfico, su influencia desestabilizadora y de corrupción aún mantiene sus nefastos efectos, de manera que hoy es prácticamente un consenso admitir que el problema social más importante

de Colombia es el de sus recurrentes niveles de violencia que imperan en la vida social, tal es el caso que Colombia desarrollo una rama de la sociología específicamente colombiana que se denomina los “violentologos” que se dedican a estudiar las diferentes modalidades de violencia, la diversidad de sus protagonistas y la pluralidad de su víctimas. El impacto de esta historia violenta en la población colombiana es difícil de determinar pero es evidente que su costo económico y social es de una magnitud enorme (Ferry, 2012).

Gobierno. De conformidad con la constitución política vigente de 1991 Colombia es un estado social de derecho organizado en forma de república con centralización política y descentralización administrativa, el poder público se encuentra dividido en tres ramas Ejecutiva, Legislativo y Judicial. Colombia posee diversos órganos de control como la Fiscalía general de la Nación, la Procuraduría y la Contraloría verFigura9.

La política en Colombia es controlada por el consejo nacional electoral bajo el marco de la constitución, la registraduria Nacional del Estado civil es otro organismo de control electoral que se encarga de garantizar la organización y transparencia de los diferentes procesos electorales (Publica, 2006).

Militar. La seguridad y la defensa de Colombia están a cargo del Ejercito Nacional que tiene a cargo todo lo relativo al armamento terrestre: Material rodante, Material de artillería, Equipo de ingenieros, Armas individuales y de apoyo y la Aviación del ejército; La Armada Nacional que tiene a cargo todo lo relativo al armamento naval: Buques de combate y de patrulla, Buques de transporte y de apoyo, Material fluvial, Armas de infantería de marina y Aviación Naval; La Fuerza aérea colombiana que tiene a cargo todo lo relativo al armamento aéreo: Aviones de caza, Aviones de ataque, Aviones de reconocimiento, Transportes y Helicópteros y la Policía Nacional que tiene a cargo todo lo relativo al armamento policial:

Blindados y antimotines, Vehículos especiales y patrullas, Equipo antiexplosivos, Armamento individual y de apoyo y aviación policial (Militares, 2003).



Figura9. Estructura del Estado Colombiano
Tomado de la página oficial de la Presidencia de la República. (Presidencia de la República, 2013)

La contraloría general reveló que el gasto militar en Colombia entre 2001 y 2007 representó en promedio el 4,7% del PIB, cifra que es muy superior al promedio del continente que en el mismo periodo de tiempo se ubicó en 1,6%. La alta cifra obedece a que aproximadamente un 80% de los servidores públicos hacen parte del sector defensa, donde el peso relativo importante lo tiene el pie de fuerza con algo más de 430.000 efectivos.

3.1.3 Principios cardinales

Son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes; (b)

lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio,2013)

Influencia de terceras partes. Sin lugar a dudas la tercera parte que más influencia ejerce sobre Colombia son los Estados Unidos de Norte América pues no solo son el primer socio comercial del país por ser su primer mercado de exportación, cerca del 44% de las exportaciones colombianas tienen ese destino, sino que además Estados Unidos es la fuente más importante de capital de riesgo y crédito tanto para el sector público como el privado, también se tienen problemas compartidos como el terrorismo y el narcotráfico a través de lo cual se han logrado forjar estrechos vínculos con congresistas americanos lo que mantiene los niveles de ayuda del gobierno americano hacia al colombiano, las relaciones de la mayoría de los países con los Estados Unidos son asimétricas, en el caso colombiano también tienen un componente estratégico por los intereses comunes que se comparten en materia de lucha contra el terrorismo, el narcotráfico aunado a la ubicación geoestratégica de Colombia. Otras influencias importantes a tener en cuenta son con los países vecinos con quienes ha habido algunas diferencias principalmente con Venezuela y Ecuador como consecuencia de algunas vulneraciones a la soberanía de estos dos países en la lucha de Colombia contra el terrorismo, narcotráfico y guerrilla principalmente en el pasado gobierno de Álvaro Uribe, en este momento las relaciones de Colombia con sus vecinos son mejores y el país ejerce un liderazgo en los organismos multilaterales y regionales a través de la inserción en ejes de integración y desarrollo que han venido diversificando las relaciones tanto con los vecinos como con los demás países, esto ha permitido restituir los flujos comerciales binacionales con Venezuela y Ecuador principalmente que se habían deteriorado por las divergencias citadas.

Colombia fue elegida miembro del consejo de seguridad de Naciones Unidas, ocupó la secretaria general de Unasur y la presidencia pro tempore de la Comunidad Andina de Naciones participa en la creación de la Alianza del Pacífico con Chile, Perú y México siendo este uno de los procesos de integración más destacados actualmente, también está en marcha un proyecto de interconexión eléctrica con Chile, Ecuador y Perú (Presidencia, 2012).

Lazos pasados y presentes. Las relaciones de Colombia con Estados Unidos, con los países vecinos y demás países han evolucionado de conformidad con los cambios políticos de cada país y el efecto que tienen los acontecimientos mundiales y continentales en cada uno de ellos. En general salvo algunas disputas por diferencias limítrofes con Nicaragua y Venezuela, se podría afirmar que los lazos de Colombia con los países con los que interactúa han transcurrido en relativa tranquilidad y armonía siendo el conflicto interno que lleva casi cinco décadas el principal factor de atención pues su influencia no solo genera un costo interno enorme sino que afecta las relaciones de Colombia con el resto de países, por el repudio o simpatía que los gobiernos de las demás naciones manifiesten hacia los grupos armados ilegales que operan en Colombia, hechos como los ocurridos en Estados Unidos el 11 de Septiembre evidenciaron la necesidad que los gobiernos de las naciones refuercen sus políticas de seguridad y se unan a la lucha contra el terrorismo y contra las organizaciones que lo utilizan como instrumento de manifestación de sus ideologías. Desde esta perspectiva nos encontramos con que los intereses comunes de las naciones democráticas tienen que ver con la libertad de los pueblos para elegir a sus gobernantes y con la capacidad de estos para desde sus gobiernos ofrecer garantías a la vida, a la seguridad y a la propiedad de las personas.

Contrabalance de intereses. Las Naciones Unidas han establecido un modelo acordado por todos los países del mundo y por todas las instituciones de desarrollo, que si bien no ha logrado

cumplirse en el tiempo establecido si manifiesta de manera clara cuales son aquellos intereses comunes que gobiernos y naciones deben defender y propender por alcanzar, haciendo alianzas, diseñando e implementando políticas tendientes a lograr como interés común los siguientes objetivos identificados como los objetivos del milenio:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- Lograr la enseñanza primaria universal
- Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer
- Reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años
- Mejorar la salud materna
- Combatir el Sida, la malaria y otras enfermedades
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

Conservación de los enemigos. La crisis financiera mundial que comenzó en el mercado de las hipotecas de alto riesgo en Estados Unidos y que luego se propago por todo el mundo, produjo la peor retracción económica mundial desde la llamada Gran Depresión de los años treinta, dejando a millones de personas sin empleo y obligando a los gobiernos a acudir al rescate de las más grandes instituciones financieras, esto dejó en evidencia las vulnerabilidades y complejidad del sistema financiero mundial, lo que ha favorecido la concentración de grandes grupos bancarios y eventualmente el incremento del riesgo, estas cada vez más grandes instituciones financieras se constituyen en el principal enemigo para las entidades del Sector Bancario colombiano que si bien no se ha visto afectado de forma importante por la crisis financiera mundial, si podría presentar algunas desventajas con respecto a los megabancos internacionales que por gozar de ventajas de escala puedan estar en condiciones de absorber los

costos que significarán las nuevas regulaciones internacionales. Sin embargo a la postre esto puede incentivar una dinámica competitiva virtuosa que le permita ofrecer al sistema precios o tasas más competitivas en beneficio del consumidor.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Bancario Colombiano

En términos generales encontramos en el análisis de influencia otorgado por la matriz de intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales, elementos estos de la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones que el Sector Bancario es inherente al desarrollo social y económico de todas las naciones, en consecuencia sin su concurso resulta no imposible pero si menos probable que una nación logre conseguir sus objetivos de desarrollo plasmados en la MIN, vemos que a excepción de Venezuela que hace parte de la UNASUR pero que en la matriz es marcado en rojo como integrante aparte de los demás países dado su particular ideario político y social que determina como opuestos sus intereses a los de Colombia pues su intención de instaurar un modelo productivo de corte socialista que limita las capacidades individuales remplazándolas por utópicas capacidades colectivas no comparte plenamente el modelo de desarrollo basado en la libre competencia, la propiedad privada y la acumulación de capital como elementos que jalonan y propician el desarrollo económico y social. En este sentido el Sector Bancario y su desarrollo el cual representa el sector económico más emblemático del sistema capitalista en el mundo, no tiene cabida en un modelo de corte socialista cuyo objetivo es la confrontación directa al sistema capitalista y su ideario político basado en la libre competencia, es por esta razón que la única nación en la MIN con intereses opuestos es Venezuela, obvio que existen otras naciones que comparten el ideal político venezolano como Cuba, Corea del Norte o Vietnam, pero no se citan en la matriz pues su influencia no es comparable, pues con Venezuela

se comparte una extensa frontera y se tienen desarrollados flujos comerciales de muy antigua data.

La coyuntura para el desarrollo del Sector Bancario en Colombia resulta bastante favorable, la economía crece a buen ritmo, la inflación está controlada, el desempleo se está reduciendo lentamente y ha llegado a mínimos históricos, el ingreso per cápita ha repuntado positivamente y aunque la violencia sigue siendo un tema perturbador y sensible, está en marcha un proceso de diálogo con el principal grupo armado ilegal de las FARC que eventualmente lleve al país a su pacificación, la IED ha aumentado también a niveles históricos, las exportaciones han crecido de manera significativa, la firma e implementación de los distintos tratados de libre comercio le brindan a Colombia una relevancia internacional sin precedentes que insertara al país en una nueva era comercial, todo esto representa una oportunidad histórica propicia para el fortalecimiento y mejor desarrollo del Sector Bancario.

3.2 Análisis Competitivo de Colombia

El diamante de la competitividad de las naciones de Porter (ver Figura10), presenta lo que son los determinantes de la ventaja nacional definiendo las cuatro fortalezas del poder nacional, elementos estos que pueden generar o crear las ventajas para competir.

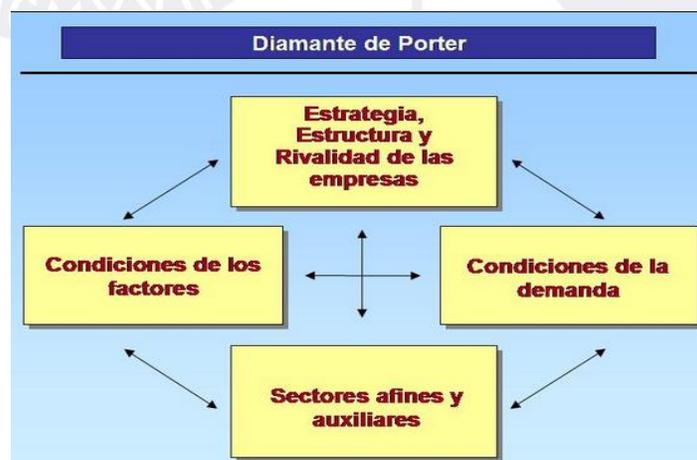


Figura 10 Diamante de Porter
Tomado de *Ser Competitivo* (Porter, 2009)

Con respecto a la infraestructura la siguiente es la situación actual de Colombia, en donde el Sector Bancario juega un rol estratégico para potenciar, mejorar y financiar la ampliación de la infraestructura actual que permita atender los crecientes flujos comerciales que se desarrollaran como consecuencia de la implementación de los distintos tratados comerciales a través de los cuales se pretende insertar a Colombia en los mercados internacionales:

Infraestructura Marítima. Colombia posee ocho puertos principales (ver Figura11), seis de ellos se ubican en la costa Atlántica que interconectan a Colombia con Centroamérica, Norteamérica y Europa, los dos restantes se ubican en la costa pacífica que interconectan a Colombia con Sudamérica, la costa occidental de Norteamérica y Asia(TLC, 2011).



Figura11 Puertos Marítimos de Colombia
Tomado del Ministerio de Transporte (Ministerio de Transporte, 2012)

Infraestructura Aérea. (Figura12)Según la Aeronáutica Civil de Colombia, el país cuenta con nueve aeropuertos que manejan carga internacional. Los Aeropuertos más importantes en su orden son: "El Dorado" en Bogotá, "José María Córdova" en Rionegro; "Alfonso Bonilla

Aragón" en Palmira; "Ernesto Cortisso" en Soledad; "Rafael Núñez" en Cartagena; "Matecaña" en Pereira; "Palonegro" en Lebrija; "Camilo Daza" en Cúcuta(TLC, 2011)

Infraestructura Vial. La infraestructura vial de Colombia está compuesta por 128.000 km de carreteras que incluyen 17.143 km a cargo de la nación. De este total, 10.923 km de red primaria han sido calificados, 7.960 km están pavimentados y 2.963 km están sin pavimentar(TLC, 2011).



Figura12. Aeropuertos Internacionales de Colombia
Tomado del Ministerio de transporte(Ministerio de Transporte, 2012)

3.2.1 Condiciones de la demanda

Hace referencia a describir como es la naturaleza de los clientes de acuerdo en este caso con los productos del Sector Bancario en el mercado, en este sentido encontramos que las necesidades de financiación, ahorro e inversión son muchas y muy variadas y en consecuencia los clientes o consumidores de servicios financieros también son muy diferentes, de manera que para cada tipo de cliente y necesidad el sector puede diseñar un producto o servicio. En este sentido el Sector Bancario cuenta con dos grandes tipos de producto que se pueden denominar como productos de depósito y productos de crédito, dentro de los primeros las entidades bancarias ofrecen a sus clientes diversas alternativas para depositar su dinero que pueden llegar a

ser tan sofisticadas y complejas como el perfil del cliente lo requiera, sin embargo dentro de las más comunes se encuentran las siguientes:

- **Cuenta de ahorros:** La cuenta de ahorros es un producto financiero que permite a los usuarios del sistema depositar su dinero en una entidad bancaria. Este producto financiero se caracteriza por reconocer intereses sobre el saldo depositado y porque el consumidor puede disponer de su dinero de forma inmediata.
- **Cuenta corriente:** Al igual que la cuenta de ahorros, las cuentas corrientes permiten a los usuarios depositar su dinero en una cuenta que genera intereses sobre el valor que permanece en la cuenta. Con este tipo de cuenta, los consumidores pueden disponer de su dinero de forma inmediata. Algunas entidades bancarias permiten que los clientes hagan uso de un sobregiro al utilizar esta cuenta.
- **Certificados de depósito a término [CDT]:** Este producto financiero permite al consumidor depositar su dinero en un fondo a un plazo determinado. El cliente puede disponer de su dinero después que se haya cumplido el plazo estipulado. Los intereses y los plazos varían dependiendo de cada entidad.
- **Carteras colectivas:** Las carteras colectivas permiten le ofrecen a los clientes diferentes alternativas en cuanto a los intereses de sus depósitos y al plazo de los mismos. Las alternativas son amplias, de manera que se han diseñado varios productos para atender las necesidades de varios tipos de clientes (Asobancaria, 2012)

Los establecimientos bancarios también ofrecen productos y servicios que permiten que los consumidores y las empresas financien sus proyectos y alcancen sus metas, dentro de los productos de crédito los más comunes son:

- **Créditos:** Las entidades bancarias en el país ofrecen líneas de crédito con diferentes plazos e intereses. Los créditos pueden estar orientados hacia el estudio, la compra de vivienda o la compra de vehículos, entre otros.
- **Tarjetas de crédito:** Otra modalidad de financiamiento que ofrecen las entidades bancarias son las tarjetas de crédito. Estas tarjetas permiten que los clientes del sistema financiero realicen pagos y compras sin tener dinero en una cuenta bancaria.
- **Créditos rotativos:** Este producto de crédito está diseñado para que el préstamo o crédito sea renovado de acuerdo a las necesidades de los clientes (Asobancaria, 2012)

Además de los productos de depósito y de crédito las entidades financieras han puesto a disposición de sus clientes un sin número de servicios dentro de los que se destacan la banca por internet y la banca telefónica que permiten a sus clientes realizar transacciones financieras a través de los canales citados.

Se menciona de manera mucho más específica la banca comercial porque es el componente del Sector Bancario que más se ha desarrollado pero como ya se citó en otro aparte del desarrollo del plan estratégico existen dentro del Sector Bancario sociedades de capitalización, compañías de seguros y de reaseguros, sociedades fiduciarias, fondos administradores de pensiones y cesantías, entidades de regímenes especiales como banca de fomento, que también diseñan y ofrecen a sus clientes una variedad de productos y servicios tendientes a cumplir con la misión del sector que es responder a las necesidades de ahorro, inversión y financiación.

3.2.2 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Existe gran interés, tanto nacional como internacional para crecer en el mercado colombiano por intermedio de la compra de bancos de esta manera Corpbanca de Chile adquirió el Banco Santander y el Helm Bank de Colombia, el Scotiabank se hizo a una importante

participación accionaria en Colpatria, el Banco GnbSudameris adquirió la operación del Hsbc en Colombia, Paraguay, Uruguay y Perú. Estos movimientos evidencian que el mercado financiero colombiano es dinámico y los grandes inversionistas quieren participar en él, la banca colombiana también se ha venido proyectando hacia el exterior, en este sentido Bancolombia adquirió la operación del Banco Agrícola en El Salvador, el Banco de Bogotá adquirió la operación del Baccredomatic en Centro América y Davivienda compro la operación del Hsbc en Costa Rica, Honduras y El Salvador.

Otro hecho importante en esta estructura competitiva es el aumento del número de establecimientos a través de la transformación de entidades no bancarias en entidades bancarias como Bancamia, WWB, Bancoomeva, Fiandina, Falabella y Pichincha. Esta fuerte dinámica competitiva permitirá profundizar la bancarización o inclusión financiera favoreciendo al consumidor quien podrá acceder a productos y servicios a precios más competitivos y beneficiosos.

3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo

Los establecimientos bancarios han ampliado su cobertura territorial gracias a la utilización de nuevos mecanismos de aproximación a los clientes como los corresponsales no bancarios [CNB] que son terceros contratados por los establecimientos de crédito para prestar determinados servicios financieros a sus clientes en lugares donde el acceso, la cantidad de clientes o la distancia no ameritan establecer una sucursal u oficina del banco, entonces usan establecimientos como droguerías, supermercados, panaderías o tiendas que se conectan con los establecimientos de crédito a través de sistemas de transmisión de datos facilitando la realización de transacciones financieras en línea como recaudo y transferencia de fondos, depósitos y retiros de efectivo relacionados con cuentas de ahorro o corrientes así como transferencia de fondos

entre estos, desembolsos y recaudo de efectivo por cuenta de operaciones activas de crédito, recolección de información y documentación relacionada con la apertura de depósitos o solicitudes de crédito, etc.

Otros sectores relacionados y de apoyo son las compañías de telefonía móvil e internet que permiten a los clientes o consumidores acceder a servicios y transacciones financieras a través de los teléfonos móviles o de la red brindando agilidad, eficiencia y rapidez en la prestación de los servicios.

3.2.4 Influencia del análisis en el Sector Bancario Colombiano.

El análisis de los determinantes de la ventaja nacional nos permite deducir que un componente fundamental para lograr el desarrollo del país es lograr también el desarrollo del Sector Bancario, en este sentido, Estado, empresa, particulares y Sector Bancario deben coordinar sus actividades productivas actuando como socios en el proceso de desarrollo, el análisis de las condiciones de los factores nos permite identificar el gran potencial de oportunidades presentes en Colombia todas ellas con necesidades específicas de inversión y financiación, es necesario implementar mecanismos que permitan financiar actividades relacionadas con la innovación promoviendo proyectos de carácter científico y tecnológico, invertir en actividades que fomenten el emprendimiento empresarial mejorando la calidad de la educación para que las regiones puedan desarrollar los sectores en los que tienen ventajas comparativas bien sea por la disposición de sus recursos naturales o por el desarrollo de empresas y procesos ya existentes.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Estado Colombiano ha fortalecido su marco regulatorio e institucional en los últimos 20 años. El Sector Bancario no escapa de esta realidad. Una muestra de ello fue la creación de la Superintendencia Financiera de Colombia a través de la fusión de la Superintendencia Bancaria de Colombia en la Superintendencia de Valores en 2005. La entidad es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Esta seguridad jurídica ha devuelto paulatinamente la confianza en el Sector Bancario y de igual forma ha ido reduciendo el riesgo país, generando mayor inversión extranjera, acuerdo de cooperación financiera y apalancamiento a proyectos de inversión de gran escala. Estos elementos se apoyan en el Sector Bancario indudablemente.

El fortalecimiento institucional, la supervisión basada en riesgos, el fortalecimiento de los requerimientos prudenciales para las entidades vigiladas, la defensa del consumidor financiero, la inclusión financiera y el desarrollo del mercado de capitales son objetivos planteados para robustecer este sector y garantizar su desarrollo.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

En Colombia según la constitución de 1991 estableció que “El Estado, por intermedio del Banco de la República, velará por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda”. Posteriormente, la Corte Constitucional en Sentencia C-481 de julio 7 de 1999 profundizó sobre la coordinación que debe haber entre las políticas monetaria, cambiaria y crediticia a cargo de la Junta Directiva del Banco de la República [JDBR], y la política fiscal, salarial y de empleo a cargo del Gobierno nacional: “la actividad del Banco para mantener la capacidad adquisitiva de

la moneda debe ejercerse en coordinación con la política económica general” (Banco de la República, 2013).

La política monetaria debe velar por la estabilidad de precios en coordinación con una política general, entendida esta última como aquella que propenda por el crecimiento del producto y el empleo. En este contexto, se deben evitar incrementos en la producción superiores a la capacidad instalada del país, ya que, además de generar presiones inflacionarias, ponen en riesgo el crecimiento sostenido de la economía. Por tanto, la política monetaria también debe estar encaminada a estabilizar el producto y el empleo en sus niveles sostenibles de largo plazo. (Banco de la República, 2013)

Para los años 2000 y 2001 la JDBR estableció metas puntuales de inflación y a partir de 2002 comenzó a anunciar un rango meta para el año siguiente, siempre con el objetivo de reducir el crecimiento de los precios de la canasta familiar y velar por el poder adquisitivo de la moneda. En noviembre de 2001 la JDBR informó que la meta de largo plazo para la inflación era de 3%, y explicó que mantener este objetivo era equivalente a propender por una estabilidad de precios en el país. Fue así como a mediados de 2009 la inflación se situó alrededor del 3%, y a partir de 2010 el rango establecido (entre 2% y 4%) ha estado centrado en la meta de largo plazo.

Las decisiones de política monetaria se toman con base en el análisis del estado actual y de las perspectivas de la economía, así como de la evaluación del pronóstico y de las expectativas de inflación frente a la meta de largo plazo (3%). De esta forma, la JDBR determina el valor que debe tener su principal instrumento monetario: la tasa de interés de referencia (o tasa de interés de política, o tasa de interés de intervención) con el fin de estabilizar la inflación en

3%. Los principales criterios que tiene en cuenta la JDBR para fijar dicha tasa son los siguientes

(Banco de la República, 2013):

- Cuando el análisis presente y futuro de la inflación, así como de las variables que la explican, indican que esta puede desviarse de 3%, la tasa de interés de intervención se modifica para, en un tiempo prudencial, llevar la inflación a la meta de largo plazo. Cuando la desviación obedece exclusivamente a factores temporales de oferta (como por ejemplo un alza en los precios de los alimentos), y las expectativas de inflación están “ancladas” a la meta, la postura de la política monetaria no sufre modificaciones.
- La tasa de interés de intervención se fija con el fin de mantener un balance apropiado entre el logro de la meta de inflación y el propósito de suavizar las fluctuaciones del producto y el empleo alrededor de su senda de crecimiento sostenido. En este sentido la estrategia de inflación en Colombia es flexible, pues se preocupa por mantener la inflación en 3% y por evitar excesos de gasto o de capacidad productiva.
- La tasa de interés también se determina con el fin de que la política monetaria contribuya a mitigar el riesgo de desbalances financieros, entendidos estos como excesos de apalancamiento o elevados precios de los activos que comprometan la estabilidad financiera del país. Facilitando, de esta forma, que la economía se mueva cerca de su senda de crecimiento sostenido en horizontes de mediano y largo plazos.

Los anteriores criterios son incorporados en las decisiones de política monetaria buscando un balance entre ellos. Así, la tasa de interés de intervención se mueve gradualmente, excepto en condiciones en que, con alta probabilidad (o certeza), la inflación amenace con desviarse considerablemente de la meta o la economía de su senda de crecimiento sostenido.

Durante el 2013 el desempeño de la economía colombiana tuvo como marco una situación internacional menos incierta a comienzos de año, como se describió anteriormente. En contraste, el ámbito interno estuvo caracterizado por la presencia de distintos choques de oferta, como los paros presentados entre febrero y marzo en algunos sectores de la producción, lo que tuvo repercusión en el resultado de las exportaciones, en especial en las de carbón. Los componentes de la demanda interna mostraron resultados mixtos. En particular, el consumo privado creció a tasas anuales modestas. Ello se relaciona con una confianza del consumidor que se ubicó en niveles menores que los registrados en promedio para 2012, con la moderación observada en el ritmo de crecimiento del endeudamiento de los hogares y con un nivel de empleo que tendió a desacelerarse. Dentro de este agregado sobresale la caída en el consumo de bienes durables, relacionada de manera importante con el retroceso de las ventas del sector automotor. El consumo final del Gobierno también registró expansiones menores que aquellas observadas hacia finales del año pasado, aunque con tasas por encima de las del promedio de la economía (Banco de la República, 2013).

En cuanto a la construcción, en su conjunto creció 16,9% durante el primer trimestre de 2013, luego del 4,9% del último trimestre de 2012 (en todo el año pasado lo hizo en 3,3%). En los dos rubros que hacen parte del sector, obras civiles y edificaciones, se registró una aceleración significativa durante los primeros tres meses del año. En el primer caso, el crecimiento anual fue de 17,5%, luego de la leve contracción de 0,7% observada durante el cuarto trimestre de 2012. En el segundo, la expansión anual fue de 16%, después del 11,7% del período anterior (Banco de la República, 2013).

La mejoría tanto en el otorgamiento de licencias como en la ejecución de las etapas del proceso constructivo con mayor valor agregado explicaría la recuperación en el desempeño de la

construcción de edificaciones. Al respecto, debe tenerse en cuenta que en el primer trimestre comenzaron a verse algunos efectos de las políticas del gobierno para estimular el sector (programa de las 100.000 viviendas y el Programa de Impulso a la Productividad y el Empleo [PIPE]).

En contraste con lo anterior, el valor agregado del sector manufacturero disminuyó 4,1% anual, acelerando su ritmo de contracción, luego de la caída de 2,5% de finales del año 2012. Esto obedeció a la conjunción de varios factores, dentro de los que sobresalen (de acuerdo con la encuesta de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]): una demanda interna y externa más débil y una mayor competencia de bienes importados, en un contexto de apreciación acumulada del peso. Adicionalmente, febrero tuvo un día hábil menos porque el año pasado fue bisiesto, y marzo tres días hábiles menos por la presencia de la Semana Santa (el año pasado fue en el mes de abril). Este efecto estadístico exacerbó la caída de la industria. Si se descuenta el efecto de menos días calendario y hábiles, la contracción del sector habría sido de 2,2%.

Según los datos arrojados de los principales drivers de la economía en lo corrido del año hasta junio la JDBR redujo la tasa de interés de referencia en 100 puntos básicos, desde un nivel de 4,25% en diciembre de 2012 a 3,25% a finales de marzo pasado. Este recorte se transmitió plenamente a la tasa de interés interbancaria a un día [TIB], la cual descendió 110 puntos básicos durante el mismo período y presentó un nivel de 3,17% a finales de junio de 2013. Por su parte, en lo corrido del año a junio las tasas de interés nominales pasivas del sistema financiero se redujeron en una mayor proporción que la tasa de interés de política. Igual resultado se presentó en las tasas nominales activas, vale la pena destacar el comportamiento de la tasa de interés hipotecaria, la cual presentó una reducción de 207 puntos básicos en lo corrido del año con corte

a junio. Buena parte de esta disminución se observó en los últimos dos meses (111 puntos básicos). Este resultado es, en gran medida, producto del Decreto 701 de 2013 que estableció un subsidio por siete años a la tasa de interés de los créditos de vivienda nueva bajo ciertas condiciones, lo anterior implicó una reducción de cerca de 2,5 puntos básicos en la tasa de interés reportada por los establecimientos de crédito para desembolsos sobre vivienda nueva con precios que hoy oscilan entre \$79,6 y \$197,5 millones. Adicionalmente, las tasas de interés sobre otros créditos hipotecarios también se han visto reducidas debido al interés que han manifestado los bancos de apoyar la política gubernamental para dinamizar la construcción de vivienda e incentivar su adquisición. En términos reales, las tasas de interés de créditos en todas sus modalidades también descendieron a lo largo del año. Exceptuando tarjetas de crédito, los niveles a junio se encuentran por debajo de sus promedios históricos calculados desde el año 2000 (Banco de la República, 2013).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Sector Bancario en Colombia es cada vez más cercano al usuario. En Colombia, cerca de 20,5 millones de personas poseen una cuenta de ahorro y/o crédito, lo que significa que el nivel de bancarización del país está en el 66,5 por ciento según cifras de Asobancaria. (Asobancaria, 2012)

La bancarización juega un papel primordial en el desarrollo, principalmente de las regiones colombianas más apartadas, porque facilita la circulación del dinero, permite la articulación con el resto del mundo, promueve el ahorro y facilita el acceso al crédito, condiciones necesarias para impulsar un crecimiento sostenible de las actividades productivas (Portafolio, 2012).

Desde el punto de vista de la creación de condiciones para la ampliación sostenible de la cobertura de los servicios financieros se hace indispensable que el Gobierno Nacional formule y desarrolle un programa específico y de amplio espectro de educación financiera.

El elemento de bancarización de la sociedad genera un ambiente de seguridad para la industria financiera ya que identifica plenamente a sus clientes y terceros. Esto permite disminuir el riesgo reputacional, y legal generado por la posibilidad de utilizar a la banca como vehículo para lavar activos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El reto de la banca es reducir o incluso acabar con el uso del dinero en efectivo para que las transacciones sean electrónicas (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Cada vez hay más colombianos en el sistema financiero, pero está lejos de estándares externos. Colombia ha logrado avances significativos en los últimos años en el acceso de la población a los servicios del sector bancario. Eso significa que más ciudadanos tienen hoy cuentas de ahorro o corrientes u otros productos bancarios y pueden hacer transacciones con mayor facilidad, lo que es una señal importante para el desarrollo económico del país. No obstante, aún hay mucho terreno por recorrer, a tal punto de que la bancarización es uno de los grandes retos del mercado financiero local para los próximos años (Superintendencia Financiera de Colombia, 2012).

El reto del sistema financiero mundial, incluidas las redes de tarjetas de crédito, es acabar con el manejo de dinero en efectivo y hacer que todas las transacciones se hagan por medios electrónicos. Para ello se trabaja en todo tipo de instrumentos, incluyendo aquellos que se utilizarán masivamente en pagos de bajo monto como los llamados monederos electrónicos o,

simplemente, a través de 'meterle' plata al teléfono celular (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Según la Asobancaria, unos 17 millones de colombianos mayores de edad tienen hoy al menos un producto financiero, lo que representa una bancarización del 58 por ciento de la población adulta (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

El Banco Mundial destaca que América latina en su conjunto ha logrado avances importantes en el acceso de la población a los servicios bancarios, señalando, por ejemplo, que ha habido un crecimiento sustancial en materia de cuentas de ahorro. Según el organismo, en la región existen 865 cuentas por cada 1.000 personas adultas, mientras que en el resto del mundo emergente esa cifra se ubica en 635 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Al cierre del 2009, Colombia tenían un indicador de 1.267 cuentas, por encima de otros países que están muy lejos de esa cifra.

Actualmente varios bancos están adelantando procesos de renovación tecnológica mientras otros están reforzando sus plataformas actuales. En la banca colombiana, las oficinas siguen siendo el canal más utilizado por los usuarios para hacer transacciones, pero están perdiendo terreno frente a los medios electrónicos (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Según la Superintendencia Financiera, en el primer semestre del 2008, el 41,18 por ciento de las transacciones se hicieron en las oficinas y al cierre del mismo periodo del 2012 esa cifra ya había bajado al 38,93 por ciento (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

El uso de cajeros automáticos también se redujo, al pasar de 31,79 a 29,15 por ciento. Pese a que a Internet tiene aún una baja penetración, su tendencia sí es creciente. En la primera mitad del 2008, las transacciones financieras por ese medio representaban el 5,78 por ciento del

total y en igual lapso del 2010 la cifra era de 8,15 por ciento (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Por su parte, la telefonía móvil ya comenzó a marcar en las estadísticas y su tendencia se acelerará en los próximos años, dada la penetración que ese medio de comunicación tiene entre los colombianos, pues en el país existen 42,5 millones de líneas activas de telefonía celular (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Los Corresponsales No Bancarios (CBN) también siguen creciendo. En el 2007, en Colombia existían 1.657 CNB y en julio de este año la cifra ascendía ya a 6.847 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el presente, el medioambiente es reconocido como un grupo de interés determinante para las empresas. Su relación, manejo y exposición con éste determinan la reputación y aumentan sus indicadores de sostenibilidad.

El concepto de sostenibilidad ambiental ha dejado enseñanzas valiosas sobre el cuidado del ambiente y el aporte de la planeación urbana para la conservación del medio ambiente. Las ciudades verdes priorizan la integración del uso del territorio y la planificación del transporte colectivo con opciones de movilización no motorizada para dar paso a ciudades peatonales.

La expansión urbana ha transformado la estructura ecológica a tal punto que ésta ha perdido parte de su capacidad de autorregulación, lo que plantea una disyuntiva entre preservar los recursos naturales y limitar la expansión del espacio urbano.

Las industrias tienen varios retos para coadyuvar empresas sostenibles:

- i) Encontrar el diseño adecuado de empresa asumiéndola como un espacio finito caracterizado por un clima y una cultura específicos.

- ii) Tejer una movilidad sostenible garantizando la corresponsabilidad entre los individuos, la sociedad y los negocios.
- iii) Apoyar económicamente la planeación urbana a partir de una visión generosa de ciudad y, por ende, del trato entre la gente. Si bien la ciudad es un espacio para el crecimiento de la productividad, también debe ser diseñada para las personas y su desenvolvimiento social y cultural.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tal como lo indica el nombre de la matriz en esta se plantean los factores externos desde el punto de vista de las oportunidades y debilidades que podemos ver en el sector bancario de Colombia ver Tabla 7.

3.5 El Sector Bancario en Colombia y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición más rentable y menos vulnerable a los ataques permitiendo que se adopten decisiones fundamentales en la intensidad que tenga cada una de ellas: (a) competidores existentes, (b) nuevos competidores, (c) productos sustitutos, (d) poder de negociación de proveedores, y (e) poder de negociación de clientes.

Tabla 7
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) Sector Bancario Colombiano

Factores Externos	Peso	Puntaje	Ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento en la economía colombiana y países emergentes	0.08	4	0.32
2. Mejor capital bancario de acuerdo a lo estipulado en Basilea II	0.06	3	0.18
3. Grandes inversionistas buscando oportunidades de inversión en nuestro país	0.06	2	0.12
4. Mejor calificación de riesgo país	0.09	2	0.27
5. Tratados de libre comercio que entran en vigencia con Colombia y participación en la creación de la Alianza del Pacifico con Chile, Perú y México	0.07	3	0.21
6. Crecimiento clase media y mayores ingresos	0.09	4	0.27
7. Mayor acceso a tecnologías e internet en clases sociales 1,2 y 3	0.05	3	0.15
Subtotal	0.5		1.52
Amenazas			
1. Desaceleración económica mundial	0.15	3	0.45
2. El 68% de la población colombiana está dentro del marco de la informalidad (economía informales)	0.07	3	0.21
3. Sistema financiero de países de referencia con tecnologías superiores, Colombia inversión total en I+D la cual hoy alcanza 0,2% del PIB, Argentina que invierte el 0,5%, Chile el 0,7%, Brasil el 0,8% o Corea del sur el 3,2%.	0.08	3	0.24
4. La inestabilidad con que todavía se percibe a Colombia en el exterior, guerrilla, narcotráfico	0.09	4	0.36
5. Mayor crecimiento de entidades de servicios financieros no vigiladas	0.05	2	0.1
6. Bajo nivel de penetración financiera	0.06	2	0.12
Subtotal	0.5		1.48
Total	1		3

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el Sector Bancario, la entrada principal de la cadena de valor es el dinero, por tanto es crucial en el devenir de las entidades financieras, según aumenta el volumen de dinero cedido por los proveedores, aumenta su posición negociadora. El poder negociador de las entidades financieras frente a los proveedores se fundamenta en una mayor concentración del sector; la poca diferenciación del dinero; los bajos costes que supone un cambio de proveedor y las posibilidades de integración hacia atrás de las entidades financieras. A mayor número de

competidores, mayor poder negociador de los proveedores de dinero. Destacar también la importancia de otros proveedores: proveedores de tecnología, material informático y telecomunicaciones. El poder de negociación en este caso es reducido por parte de las entidades financieras debido a su alto nivel de concentración; el grado de sustitución de esos productos y servicios es bajo y el cambio de proveedor supone para los bancos muchas veces una alternativa inviable debido a los elevados costes que suponen.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los demandantes de dinero y servicios financieros se basa en la menor concentración del sector bancario debido a la existencia de un mayor número de competidores existente actualmente en Colombia (ver Tabla 5). Cuanto más fiel sea un cliente a una entidad del Sector Bancario, el cambio se hace incómodo. Esto es una ventaja para la institución que se contrarresta con lo siguiente: cuanto más fiel sea el cliente, más poder de negociación tiene frente al banco. Este menor poder de negociación de la entidad financiera se acentúa por la homogeneidad de los productos y servicios bancarios.

3.5.3 Amenaza de sustitutos

Debido al desarrollo de mercados de capitales el proceso de desintermediación financiera¹ se ha hecho muy común, lo que deriva el incremento en la oferta de servicios financieros y la aparición de productos sustitutos a los ya tradicionales que pueden proceder las entidades financieras u otras entidades no financieras. Otros factores que han influido en la aparición de productos sustitutos son la globalización del sistema y la aparición de internet. Este hecho, ha supuesto la aparición de nuevos servicios que sólo trabajan en este entorno, ofreciendo nuevos productos a mejores condiciones económicas a sus clientes, ya que trabajan

¹ Desintermediación Financiera: Se presenta cuando una organización que tiene necesidad de recursos decide optar por la emisión y colocación de títulos en el mercado, en lugar de recurrir a los intermediarios financieros.

con costes de estructura más bajos. Las entidades financieras tienen que esforzarse para innovar y lanzar al mercado nuevos productos y servicios cada vez más sofisticados debido al grado creciente de información disponible por el cliente y la reacción de la competencia es más rápida y también la aparición de productos sustitutos nuevos como los fondos de inversión garantizados, los hedgefund, nuevas modalidades de seguros, tarjetas de crédito con múltiples prestaciones, entre otras.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La entrada de nuevos competidores está influida por las barreras de entrada al sector, como son la economía de escala, la diferenciación de los productos y procesos, la ventajas en producción y distribución y las grandes necesidades de capital para constituirse entidad financiera, así como la necesidad de grandes inversiones para empezar a competir, en tecnología, seguridad en las transacciones y red de distribución sucursales. Por otro lado, las barreras de entrada al sistema financiero están directamente relacionadas con la desintermediación como se comenta en el anterior punto.

La estrategia utilizada para realizar apertura de nuevos mercados es la de las fusiones y/o adquisiciones, donde bancos extranjeros absorben bancos locales para lograr un posicionamiento y reconocimiento en el sector como ha sucedido en los últimos años en el Sector Bancario en Colombia (ver Tabla 9).

Tabla 8
Entidades Vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia

Entidades vigiladas por la superintendencia financiera de Colombia al 07/05/2013

Aseguradoras e intermediarios de Seguros	Cant.	Establecimientos de Crédito	Cant.	Intermediarios de Valores y otros agentes	Cant.	Pensiones, Cesantías y Fiduciarias Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía Entidades Administradoras del Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida	Cant.
Compañías de Seguros Generales	24	Establecimientos Bancarios	23	Almacenes Generales de Deposito	4		5
Compañías de Seguros de Vida	19	Corporaciones Financieras	5	Administradoras de Sistemas de Pago de Bajo Valor	6		6
Cooperativas de Seguros	2	Compañías de Financiamiento	23	Sociedades de Intermediación Cambiaria y de Servicios y de servicios financieros Especiales	2	Sociedades Fiduciarias	27
Oficinas de Representación en Colombia de Reaseguradoras del Exterior	13	Entidades Cooperativas de carácter Financiero Organismos	6				
Sociedades Corredoras de Seguros	50	Cooperativos de Grado Superior Instituciones Oficiales	1				
Sociedades de Capitalización	3	Especiales - IOE (Banca de Segundo Piso)	11				

Nota: Tomado de Superintendencia Financiera de Colombia (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013)

Tabla 9
Principales Fusiones y Adquisiciones del Sector Bancario

Fusiones y adquisiciones		
Entidad final	Entidades Fusionadas y/o adquiridas	País
Bancolombia	BIC-Banco de Colombia-Corfinsura-Conavi	Colombia
Banco Scotiabank (Colpatria)	Corpavi - CAV Colpatria - Colpatria Las Villas - Ahorramás - Banco Bogotá - Banco Popular - Av	Canadá
Grupo Aval	Villas - Banco Occidente	Colombia
BBVA	BBVA - Granahorrar	Colombia
Grupo BCSC	Caja Social - Colmena	Colombia
Davivienda	Davivienda - Superior - Cafetero	Colombia
Sudameris	Sudameris - HSBC	Colombia
Corpbanca	Banco Santander - Helm Bank - Bancoquia	Colombia
Protección	Protección - ING	Colombia
Correval	Banco Crédito Perú	Perú
Grupo Aval	BBVA Horizonte	Colombia

Nota: Tomado de Pulso Financiero “Análisis y Prospección de Negocios”, Colombia: Un buen clima para fusiones y adquisiciones en medio de la actual coyuntura global. (Banca Inversión Bancolombia, 2012)

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El número de competidores existente es muy elevado existen 230 entidades financieras vigiladas en Colombia, con un 66.5% de acceso a los productos por parte de la población colombiana (Asobancaria, 2012). Esta situación demuestra que la rivalidad entre los competidores es alta ya que se ofrecen productos y servicios similares a la mayoría de la población, hay un gran reto de lograr este mayor acceso a niveles de países desarrollados que es en promedio del 80%.

3.6 El Sector Bancario Colombia y Referentes

Dentro del Sector Bancario los bancos desempeñan un papel esencial en la distribución de recursos económicos. Su participación en la provisión de fondos, y por ende en el estímulo al desarrollo económico, es fundamental.

Teniendo en cuenta como base los principales referentes del Sector Bancario latinoamericano podemos analizar que lo constituyen en efecto políticas altamente sensibles a los cambios y variables de la economía de cada país, de la inflación y el crecimiento, de las tasas de interés que en efecto estabilizan o afectan al sector, produciendo variaciones que lo hacen vulnerable(Universidad Nacional Manizales, 2013).

En la mayoría de estos países, los bancos controlan la intermediación financiera por dos motivos principales: En primer lugar, los bancos siguen tomando ventaja sobre otras entidades financieras y manejan una cartera importante. En segundo lugar, muchos de estos países carecen de las infraestructuras necesarias para desarrollar mercados de valores que sirvan de fuente de financiación alternativa.

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

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

En la matriz del perfil competitivo se identifican las fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una compañía respecto de otras determinadas como referentes directas o sustitutas (D'Alessio, 2013). El propósito de la matriz de perfil competitivo (MPC) en este análisis se basa en indicar cómo está el Sector Bancario en Colombia respecto de mercado competidores comparativos como Panamá, Perú y Chile, por lo tanto, poder inferir las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los mismos.

Para la matriz de perfil referencial (MPR) se busca un benchmarking con respecto a los dos países escogidos como referentes mundiales de países desarrollados como Estados Unidos y Alemania, siendo estos países referentes mundiales del Sector Bancario, aunque han atravesado en los últimos años desde la crisis de LehmanBrothers(La Capital, 2008)y las crisis inmobiliarias tanto de Estados Unidos como Europa situaciones difíciles en sus economías y Sector Bancario.

Igualmente permite observar el nivel de competitividad del Sector Bancario colombiano y posibles márgenes de acción si llegasen a cambiar las circunstancias políticas y tecnológicas en Colombia o en estos dos mercados mundiales identificados.

Los factores clave de éxito que hacen parte de ambas matrices, se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva (D'Alessio, 2013). Los pesos y los totales ponderados de MPC y MPR tienen puntos internos y externos al sector y consiste en un listado de aspectos claves para competir exitosamente.

En la Tabla 10 se describe la matriz del perfil competitivo del Sector Bancario colombiano con Panamá, Perú y Chile, principales referentes.

Como se puede apreciar en la Tabla 10, el perfil competitivo del Sector Bancario colombiano se encuentra en valor neto ponderado muy similar a sus más inmediatos competidores (i.e., Panamá, Perú y Chile). Lo anterior surge a partir de datos tomados del 2012, entre los cuales se encuentran:

- Factores económicos como: la moneda, la balanza comercial, solvencia económica, el crecimiento del PIB, la inflación.
- Factores Sectoriales como: el sector construcción y el sector bancario.

Los cuales nos permiten tener un concepto centralizado de los conceptos que pueden inferir en la selección de un país como mercado potencial del Sector Bancario.

Se debe destacar de la Tabla 10 la competitividad de “Colombia” en el mercado Latinoamericano, sin embargo a través de este exhaustivo análisis de la Matriz de perfil competitivo; se logra determinar que el país más calificado es Chile, ya que cuenta con un buen resultado ponderado, seguido de Panamá, Perú y Colombia.

A su vez midiendo las debilidades y Fortalezas de cada uno de los países estudiados, podemos notar que la variación del total ponderado no es muy alta lo que nos muestra, que los países cuentan con medios parecidos financieramente hablando. Para el caso de Colombia por el mayor número de habitantes, representa una gran oportunidad de crecimiento.

Analizando los factores de éxito de cada uno de los países podemos establecer que se analizaron de forma igualitaria, midiendo los mismos conceptos financieros, y económicos.

Tabla 10
Matriz del Perfil Competitivo del Sector Bancario

	Factores clave de éxito	peso	COLOMBIA		PANAMA		PERU		CHILE	
			valor	ponderación	valor	ponderación	valor	ponderación	valor	ponderación
1	Moneda	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
2	Desarrollo fondos de inversión	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32
3	Crecimiento PIB (%)	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18
4	Índice de solvencia (%)	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
5	Desarrollo de Leasing	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6
6	Bancarización (%)	0.2	1	0.2	2	0.4	1	0.2	2	0.4
7	Desarrollo estructuras con fiduciarias	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6	2	0.3
8	Inflación (%)	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
9	Crecimiento bancario (%)	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
TOTAL		1	2.42		2.7		2.57		2.72	

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Como se puede apreciar en la Matriz de Perfil Referencial (MPR) Tabla 11, se ha tenido en cuenta países que son destacados por su trayectoria financiera y su economía estable como son Alemania y Estados Unidos, que son referencia puntual para la construcción de estrategias globales que impulsen al crecimiento continuo del Sector Bancario.

El nivel de competitividad de Colombia queda muy bien frente a Estados Unidos y

Alemania, considerando el buen momento que está viviendo Colombia en su economía y por el contrario la crisis que ha vivido Estados Unidos y Alemania o inclusive la mayoría de Europa. Sin embargo, la bancarización sigue siendo un factor muy importante y en los países desarrollados como Estados Unidos y Alemania marca una gran diferencia respecto a Colombia.

De igual forma el crecimiento del Sector Bancario en Colombia a través del crecimiento o expansión de los bancos colombianos hacia otros países muestra el apetito de los bancos y la solidez actual, incluyendo dentro de esta expansión Panamá y Centro América principalmente.

Tabla 11
Matriz del Perfil Referencial del Sector Bancario

Factores clave de éxito	peso	COLOMBIA		ESTADOS UNIDOS		ALEMANIA	
		valor	ponderación	valor	ponderación	valor	ponderación
1 Moneda	0.1	2	0.20	4	0.3	4	0.20
2 Desarrollo de fondos de inversión	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32
3 crecimiento PIB (%)	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.06
4 índice de solvencia (%)	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.12
5 Desarrollo de Leasing	0.15	3	0.45	4	0.15	4	0.15
6 Bancarización (%)	0.2	1	0.20	5	0.8	5	0.80
7 Desarrollo de estructuras con fiduciarias	0.15	3	0.45	4	0.3	4	0.30
8 Inflación (%)	0.1	3	0.30	4	0.4	4	0.40
9 Crecimiento bancario (%)	0.1	2	0.20	4	0.3	4	0.30
TOTAL	1		2.42		3.92		4.08

3.8 Conclusiones

Dentro del análisis tridimensional de las naciones, en el cual se tienen las tres dimensiones principales: los intereses nacionales, los factores del potencial y los principios cardinales es importante que el Sector Bancario colombiano a pesar de la recesión económica observada en Norteamérica y Europa, la industria financiera logró consolidar el buen desempeño económico que había iniciado en los últimos años correlacionado con la coyuntura colombiana

con un gran flujo de inversión extranjera directa, así como la obtención del grado de inversión obtenida por el país, junto con la firma del TLC y la reducción en los índices de pobreza, entre otros indicadores, confirman la situación positiva de la que goza actualmente el país. Lo anterior ocurrió en medio de escenarios de riesgo e incertidumbre por parte de las economías desarrolladas que llevó a que varias compañías de esos países tuvieran que iniciar planes de desinversión de activos con el fin de enfrentar el panorama negativo de la crisis. Fue así como durante el 2011 y 2012 se presentaron grandes oportunidades en términos de fusiones y adquisiciones, las cuales fueron aprovechadas por los empresarios colombianos y algunos extranjeros enfocados sus inversiones en el Sector Bancario no solamente a nivel nacional sino a nivel internacional con compras de importantes entidades financieras en Suramérica y Centroamérica.



Capítulo IV: Evaluación Interna

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

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización, como son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística-Infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Al final del capítulo, se obtendrá la matriz de evaluación de factores internos [MEFI], la cual permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del sector floricultor de Colombia y también ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas (D'Alessio, 2008).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2008), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización.

En un análisis de las tres principales instituciones financieras colombianas (Bancolombia, Grupo Aval y Davivienda) se destacan en común algunos de sus principales objetivos corporativos: la satisfacción del cliente, transparencia, ética, integridad, trabajo en equipo e Innovación. Satisfacer las necesidades financieras de los clientes basados en una atención personalizada, una actitud cercana y amable, y la generación de valor agregado, garantizando la calidad en el servicio y propiciar el crecimiento empresarial y el desarrollo del país.

El liderazgo, honestidad, compromiso, servicio, respeto y eficiencia tienden a ser los índices con los que se conducen las instituciones en el presente. Ello, para consolidar su reputación y mejores prácticas de transparencia. Hay, indicadores importantes que generan valor.

Bancolombia es un banco en constante movimiento, tanto en lo que se refiere a su crecimiento local y proceso de internacionalización como en su salida al mercado de capitales. En 2012 se convirtió en la primera entidad financiera con sede en Colombia que realiza una emisión de bonos por 1.200 millones de dólares, lo mismo que en la primera organización bancaria que efectúa una operación de recompra de bonos. Hace poco más de un año realizó otro hito importante al emitir acciones por 941 millones de dólares. Al finalizar diciembre de 2012, estos títulos acumulaban una rentabilidad anual del 17 por ciento (Semana, 2012).

En el proceso de internacionalizarse la entidad sigue dando pasos importantes. A finales del año pasado adquirió el 40 por ciento del Grupo Agromercantil de Guatemala –el cuarto más importante de ese país– por 216 millones de dólares. El acuerdo prevé, a mediano plazo, tomar el control de este grupo centroamericano.

El Grupo Aval es el conglomerado financiero más grande del país y líder en el mercado bancario regional. Es el perfecto ejemplo de que la unión hace la fuerza, pues bajo su sombrilla están los bancos Bogotá, Occidente, Popular y AV Villas, la AFP Porvenir, Corficolombiana y BAC (en Centroamérica). Individualmente cada una de estas entidades es un gran jugador del Sector Bancario (Semana, 2012).

Unidos bajo la marca Aval son un poderoso grupo que presta servicios financieros a más de 10 millones de clientes en 11 países de la región, a través de más de 21.000 puntos de atención. El grupo tiene activos consolidados de más de 127 billones de pesos y un monto

superior a los 100 billones en activos bajo administración para terceros (fondos de pensiones y carteras colectivas principalmente).

La cartera neta consolidada llegó a 77,5 billones de pesos con un crecimiento del 14,6 por ciento en 2012 y su participación en el mercado se incrementó en 20 puntos básicos, al pasar del 26,8 por ciento al cierre de 2011 al 27 por ciento en 2012.

Davivienda, el banco que hace parte del Grupo Empresarial Bolívar, sí que sabe de compras. En el pasado reciente adquirió el Banco Superior y Bancafé, con los que se fusionó y dio un gran salto en el mercado colombiano. Se consolidó como un líder en tarjetas de crédito, en la banca de consumo, en la financiación de vivienda y con Bancafé diversificó su cartera al incursionar en nuevos nichos corporativos y de pymes (Semana, 2012).

Ya como tercer jugador del mercado local según los activos, detrás de Bancolombia y del Banco de Bogotá, Davivienda se lanzó a conquistar Centroamérica. El año pasado, la Casita Roja comenzó una nueva etapa en su expansión internacional al comprar las operaciones del HSBC en Costa Rica, Honduras y El Salvador. Ya tenía presencia en Miami y en Panamá, luego de adquirir Bancafé. A finales de 2012, Davivienda terminó de pagar y puso su marca en las nuevas filiales en Centroamérica, que representan el 16,5 por ciento de los activos consolidados del banco (Semana, 2012).

El presente año arrancó con una nueva adquisición al quedarse con Corredores Asociados. Al adquirir la tradicional firma comisionista bogotana, incluida la subsidiaria en Panamá, Davivienda entró a jugar duro en el mercado bursátil colombiano, al agregar 26.000 nuevos clientes con activos por 9,3 billones de pesos. A 24 billones de pesos ascienden los activos de terceros administrados por Davivienda.

Corredores Asociados no sólo es una de las comisionistas más grandes del país –la cuarta por patrimonio– sino una de las de mayor prestigio en sus 37 años de historia. Davivienda queda con dos firmas comisionistas, Davivalores y Corredores Asociados, a las que por ahora no planea fusionar. Sumadas hicieron utilidades el año pasado por 11.467 millones de pesos (Semana, 2012).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Es el segundo rubro que se tiene en cuenta para la coordinación y auditoria de una empresa, en la cual se relacionan la exploración, el manejo de la empresa, de los mercados y la satisfacción que se debe dar a los cliente y consumidores.

Según el libro (D'Alessio, 2013) “El marketing comprende aspectos como: la orientación empresarial centrada en la satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización. Este es responsables de la decisiones relacionadas con el producto, la comunicación, distribución y precio, como también una herramienta de la investigación y segmentación de mercados y posicionamiento de los productos” (D'Alessio, 2013, p. 171).

Teniendo en cuenta un gana- gana de costo beneficio, tomando como base las tasas y diferentes cuotas de manejo que tiene cada entidad bancaria, además de las promociones, descuentos y reducciones a nivel nacional, que ayudan a que la organización en ventas, sea producto de las necesidades y la fuerte competencia dependiendo del cliente al cual se dirige el producto o servicio ofrecido.

La lealtad a este sector o a las entidades depende de las promociones, costos, precios y beneficios de cada uno de los productos y servicios, además de la ayuda de la promoción que se hace por medios masivos de comunicación, que han tenido gran aceptación entre los

consumidores, además de las inversiones en publicidad, alianzas y eventos que hacen las entidades.

Un caso de éxito es Bancolombia donde entre sus pilares fundamentales está el optimismo, cercanía, identidad país y educación, esta identidad del país hace que la marca sea la segunda más recordado dentro del listado de las 50 marcas más valiosas de Colombia (Portafolio, 2012), estudios realizados revela la curiosa actitud que tiene la gente frente a la banca, en general, y hacia los bancos en particular. Expertos del sector dicen que cuando se realizan investigaciones a través de la Asobancaria, por ejemplo, se encuentra con que las personas manifiestan un cierto rechazo o inconformismo frente a la banca. Pero al cuestionarlo por su banco, en específico, las respuestas son muy positivas, porque sienten a sus banco como algo que existe, mientras a la banca la ven distante (Portafolio, 2012).

Adicional también es importante resaltar que las entidades buscan liderazgo a través de redes sociales, Bancolombia fue fue de las primeras entidades del sector bancario que se lanzó a utilizar dicho canal, como una manera de estar más cerca de sus clientes. Así, consideraron que ingresar al mundo interactivo del ciberespacio se constituía en una herramienta coherente con uno de los pilares en el manejo de su marca: la cercanía (Portafolio, 2012).

El otro caso de éxito es del tercer banco más grande del País y es Davivienda la marca siempre estuvo buscando decirles a sus clientes que no había mejor lugar para guardar su dinero. En ese entonces, cuenta el Libro Rojo de Davivienda y Leo Burnett, (Dinero, 2010), la publicidad financiera pasaba por una época en donde el lenguaje era frío y prevalecía la competencia por tasas de interés y no precisamente la afinidad por la institución. Julian Arango, creativo de Leo Burnett, hasta el año 1995 fue el que le dio vida a la campaña. En un bar en donde no tenía mucho espacio para moverse comenzó a preguntarse qué hacía ahí sin poderse

tomar nada, sin poder escuchar bien la música y además en donde le tocaba sonreír todo el tiempo, por lo tanto se fue de ese lugar. “Al día siguiente, le contó a sus colegas que había estado en ‘el lugar equivocado’”, dice el Libro Rojo (Dinero, 2010).

Las estrategias de mercadeo y ventas de los bancos se están centrando en ser coherentes y alineados de cara al cliente con un único mensaje de parte de las entidades bancarias. Las etapas se están realizando de tres maneras: a) Adquirir. Vinculación de nuevos clientes darles la bienvenida a la organización, b) Mantener/fidelizar: mediante momentos comerciales, cambios de estructura de la entidad financiera, momentos de la empresa (aniversarios, celebración de logros, premios o reconocimientos importantes), momentos del contacto (cumpleaños del interlocutor, fallecimiento de un contacto, día de la secretaria, día del mensajero) y c) rentabilizar: con esta cercanía lograr incrementar la participación de los productos que generen valor agregado.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Este es un aspecto importante en la cadena y sincronización de las empresas, abordada desde la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará el proceso, y así lograr el buen funcionamiento del sector (D'Alessio,2013).

Los costos de los productos y su fabricación dependen al tipo y cantidad que se requiera, teniendo en cuenta mano de obra directa (comerciales) y la mano de obra indirecta (el resto de la entidad) que hacen que el producto terminado llene las necesidades y a la vez satisfagan al cliente.

Gracias a los avances tecnológicos el sector controla y sistematiza sus inventarios on-line, brindando la cobertura nacional y diseño adecuado para cada uno de los productos y servicios, además de tener una auditoria interna para la calidad, diseño, costos de lo que se ofrece.

Este sector bancario colombiano durante el último año continuó ampliando su alcance a través de todos los canales de los que dispone, con especial protagonismo de los corresponsales no bancarios y el número de datafonos instalados.

La presencia de la banca a través de oficinas tuvo un crecimiento importante durante el último año gracias al incremento en el número de sucursales de las entidades bancarias tradicionales y a la entrada de nuevos bancos, entidades que pasaron de ser compañías de financiamiento o cooperativas financieras a convertirse en bancos.. El número de oficinas creció 7.5% en el periodo que va de junio de 2011 a junio de 2012, lo que equivale a un incremento de 359 sucursales bancarias en todo el país (Asobancaria, 2012).

En el informe de inclusión financiera 2006-2010 elaborado por la Asobancaria se destacó el buen comportamiento que han tenido los Corresponsales no Bancarios, desde su aparición como canal bancario en el año 2007. A junio de 2012 las cifras confirman esta tendencia y muestran la consolidación de los corresponsales no bancarios como uno de los canales más importantes en la estrategia de expansión y de inclusión financiera de la banca colombiana. Durante el último año el número de agentes pasó de 5.766 a 12.245, lo que equivale a un crecimiento de 112%. En términos de la población adulta la relación creció de 1.9 a casi 4.1 agentes por cada 10 mil adultos (Asobancaria, 2012).

Este dinamismo de los Corresponsal no Bancarios se debe al interés de la banca colombiana para acceder a nuevos mercados y llevar servicios financieros a un número cada vez mayor de personas. Con este objetivo los diferentes bancos han realizado alianzas estratégicas

con otros actores importantes que le facilitan ampliar su cobertura en todo el país a la vez que le permite a estos agentes prestar servicios financieros con el respaldo de entidades bancarias sólidas. En este sentido vale la pena destacar las alianzas que los diferentes bancos han hecho con la administradora de los puntos de pago Baloto que tiene una gran presencia en el país, con almacenes de cadena e incluso con la red postal de Colombia (Asobancaria, 2012).

El número de cajeros automáticos pasó de 9.634 terminales instaladas en junio de 2010 a 10.292 terminales en junio de 2012. Esto representa un crecimiento anual de 6.8%. Así mismo la relación de cajeros automáticos con respecto a la población, pasó de 3.2 a 3.4 terminales por cada 10 mil adultos en el mismo periodo. Vale la pena destacar que a la vez que aumentan las inversiones en el número de cajeros automáticos instalados, la industria bancaria está realizando importantes inversiones en su red de cajeros en el proceso de transición a tecnologías que permitan la lectura de las tarjetas con chip brindándoles una mayor seguridad a los usuarios en la realización de sus transacciones (Asobancaria, 2012).

Por su lado, el número de datáfonos continúa mostrando importantes tasas de crecimiento. En el primer semestre de 2011 el número de dispositivos instalados superó las 155 mil unidades, lo que equivale a un crecimiento del 18.3% con respecto al primer semestre de 2010. Con respecto a la población adulta, el indicador para los datáfonos pasó de 44 dispositivos en junio de 2010 a casi 52 por cada 10 mil adultos en junio de 2011 (Asobancaria, 2012).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El directorio ejecutivo del FMI implemento en el año 2006 una guía sobre la manera como los países deben compilar sus indicadores de solidez financiera lo que se constituye en una herramienta para evaluar los aspectos fuertes y vulnerables de los sistemas financieros, estos indicadores informan sobre el estado corriente de salud y solidez de todo el sector de las

instituciones financieras de un país así como de los sectores de empresas y hogares que conforman la clientela de estas instituciones financieras, la guía tiene por objeto orientar a los países en la compilación de esos indicadores con información pertinente que ayude a los usuarios a efectuar análisis útiles y comparaciones entre países, la Figura 10 nos muestra una relación de indicadores de solidez financiera comparados con diversos países en lo referente a las entidades de depósito, donde Colombia arroja un índice comparado favorable (Fondo Monetario Internacional, 2006).

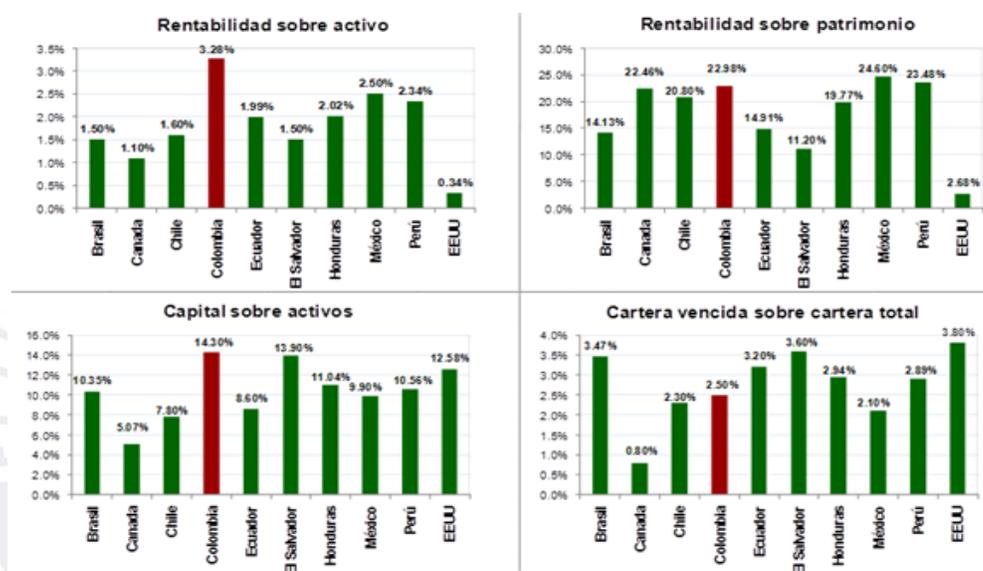


Figura 13. Relación de Indicadores de Solidez Financiera Tomado de Presentación Foro AFIC “los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.23.

De acuerdo con un reporte preparado por el Fondo Monetario Internacional FMI y el Banco Mundial BM sobre la estabilidad del sistema financiero colombiano, el cual describen como amplio, dominado por conglomerados financieros complejos y con una gran variedad de intermediarios, en general como debe pasar en la mayoría de los países, el buen desempeño que exhiben las entidades de crédito del sistema financiero son el reflejo del balance saludable de las empresas y los hogares colombianos, identificando como principal riesgo para el sector la posibilidad de una recesión mundial prolongada que reduzca el crecimiento económico

doméstico y debilita la calidad de la cartera del sistema, otro punto que el reporte señala como acertado es la efectiva supervisión de todas las instituciones financieras por parte de la Superintendencia Financiera colombiana SFC, lo que ofrece la ventaja de poder desarrollar e implementar un marco común de supervisión para el Sector Bancario identificando también la necesidad de fortalecer la supervisión sobre los agentes de bolsa, de manera general los flujos de liquidez del sistema financiero colombiano se encuentran en buen nivel el mecanismo de seguro de depósitos es calificado como eficaz y la recomendación es que las autoridades deben adoptar medidas para fomentar la profundización o inclusión bancaria (Fondo Monetario Internacional, 2013).

Una rentabilidad sobre el patrimonio [ROE] cercana al 23% sugiere la existencia de unos amplios márgenes de intermediación que si bien están ubicados dentro del promedio latinoamericano, se constituyen en un obstáculo para el fomento de la necesaria inclusión financiera y deberían tender a la baja.

El análisis contenido en esta evaluación interna con respecto a la exploración del manejo de las finanzas y la contabilidad del Sector Bancario colombiano se basa en la revisión de los principales indicadores propuestos y formulados por el directorio ejecutivo del FMI en la guía de compilación de indicadores de solidez financiera, la Tabla 10 siguiente relaciona la extensa lista de indicadores sugeridos, el plan estratégico se concentra en los determinantes:

De acuerdo con información reportada por la superintendencia financiera de Colombia que es la entidad responsable del control y vigilancia del sistema financiero colombiano y en consecuencia quien consolida y monitorea las estadísticas económicas del sector informa que los activos totales del sistema financiero colombiano de acuerdo a las cifras reportadas a marzo de

2013 se ubican en los \$ 897,15 billones de pesos, con un crecimiento real anual de 15,66% (Superfinanciera, 2013).

Por su parte, los establecimientos de crédito presentaron una razón de solvencia de 17.96%, superior al mínimo regulatorio (9%), lo que señala que estas entidades cuentan con el respaldo patrimonial necesario para responder ante las pérdidas que se puedan generar en el desarrollo de su actividad (Superfinanciera, 2013).

Por intermediario se encontró que los establecimientos de crédito reportaron resultados por \$1.52 billones, mientras que la industria aseguradora alcanzó utilidades por \$279.03 miles de millones. En el caso de las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, junto con los recursos que administran, registraron ganancias por \$4.05 billones, al tiempo que las sociedades fiduciarias con sus fondos administrados presentaron utilidades por \$1.90 billones. Por su parte, los intermediarios de valores, los proveedores de infraestructura y las instituciones oficiales especiales (IOE) registraron resultados por \$94.08 miles de millones, \$17.37 miles de millones y \$117.04 miles de millones, respectivamente (Superfinanciera, 2013).

Tabla 32

Indicadores de Solidez Financiera Básicos y Recomendados

Indicadores de solidez financiera básicos y recomendados	
Básicos	
Instituciones de depósito	<p><i>Suficiencia de capital</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital regulador/activos ponderados en función del riesgo • Capital regulador de nivel 1/activos ponderados en función del riesgo • Cartera en mora neta de provisiones para pérdidas/capital <p><i>Calidad de los activos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartera en mora/carterabruta ▪ Distribución sectorial de la cartera/cartera total <p><i>Ganancias y rentabilidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendimiento de los activos ▪ Rendimiento del patrimonio neto margen financiero/ingreso bruto ▪ Gastos no financieros/ingresobruto <p><i>Liquidez</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activos líquidos/activos totales (coeficiente de activos líquidos) ▪ Activos líquidos/pasivos a corto plazo <p><i>Sensibilidad al riesgo de mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posición abierta neta en moneda extranjera/capital
Recomendados	
Instituciones de depósito	<ul style="list-style-type: none"> • Capital/activos • Grandes exposiciones crediticias/capital • Distribución geográfica de la cartera/cartera total • Posición activa bruta en derivados financieros/capital • Posición pasiva bruta en derivados financieros/capital • Ingresos por operaciones en mercados financieros/ingreso total • Gastos de personal/gastos no financieros • Diferencial entre las tasas de referencia activa y pasiva • Diferencial entre las tasas interbancarias máxima y mínima • Depósitos de clientes/cartera total (no interbancaria) • Cartera en moneda extranjera/cartera total • Pasivos en moneda extranjera/pasivos totales • Posición abierta neta en acciones y otras participaciones de capital/capital
Otras empresas financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Activos/activos totales del sistema financiero activos/producto interno bruto (PIB)
Sector de empresas no financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Deuda total/patrimonio neto • Rendimiento del patrimonio neto • Ganancias/gastos por intereses y principal • Exposición cambiaria neta/patrimonio neto • Número de solicitudes de protección frente a los acreedores
Hogares	<ul style="list-style-type: none"> • Deuda de los hogares/PIB • Servicio de la deuda y pago de principal de los hogares/ingreso
Liquidez del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferencial medio entre la oferta y la demanda en el mercado de valores² ▪ Coeficiente de rotación media diaria en el mercado de valores²
Mercados inmobiliarios	<ul style="list-style-type: none"> • Precios inmobiliarios • Préstamos inmobiliarios residenciales/cartera total • Préstamos inmobiliarios comerciales/cartera total

Nota. Adaptado de “Guía de Compilación, Indicadores De Solidez Financiera”, por FMI, 2006, Washington

Cabe mencionar que las inversiones fueron el rubro que más contribuyó al crecimiento de los activos del sistema financiero entre febrero de 2012 y 2013, con una variación real anual de 18.40% al establecer su saldo en \$441.02 billones. En dicho periodo, el mayor aumento en el nivel de inversiones lo presentaron los fondos administrados con un incremento de \$59.29 billones desde \$252.37 billones registrados previamente, mientras que las entidades vigiladas reportaron un aumento para el mismo periodo de \$15.95 billones llegando a \$129.36 billones (Superfinanciera, 2013).

Es importante señalar que la compilación de cifras presentes en este plan estratégico presenta como resultados más actualizados algunas compilaciones a marzo de 2013, otras a febrero y marzo de 2012 incluso agosto y algunas otras al cierre del 2011, esto puede suponer algunas imprecisiones con respecto a los datos comparados interanuales sin embargo el énfasis del análisis está en la tendencia que muestran las cifras y la diferencia en las fechas de compilación de las mismas obedece a la dispersión de la información que si bien reposa en una sola entidad que es la superintendencia financiera de Colombia su consolidación se encuentra en una gran variedad de reportes.

Frente a febrero de 2012, los indicadores de rentabilidad del activo [ROA] y del patrimonio [ROE] se redujeron para los fondos administrados debido principalmente al menor nivel de utilidades en 2013 frente al alcanzado en igual periodo del año anterior. Por su parte, las entidades vigiladas registraron un incremento en dichos indicadores, donde se destacó el alza registrada por las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías. De esta forma, los resultados acumulados por el sistema financiero a febrero de 2013 se ubicaron en \$7.99 billones, de los cuales \$5.85 billones correspondieron a los fondos administrados y \$2.14 billones a las entidades vigiladas (Superfinanciera, 2013).

En la Tabla 13 se presentan los saldos con corte al 28 de febrero de 2013 de las principales cuentas de los distintos intermediarios que componen el sistema financiero colombiano. De esta forma, se presenta un balance consolidado entre la información de las entidades vigiladas y de los fondos administrados. En particular, sobresalen los establecimientos de crédito, los cuales son las entidades más representativas del sistema con relación al activo, ya que presentan una participación del 42.16% dentro del total, mientras que para el segundo mes del año las mayores utilidades fueron obtenidas por los fondos de pensiones y cesantías, incluyendo las sociedades administradoras, al alcanzar un total de \$4.05 billones (Superfinanciera, 2013).

A febrero de 2013, las utilidades del sistema financiero en su conjunto se ubicaron en \$7.99 billones debidas principalmente a la dinámica de las inversiones y de la cartera. De dicho total, el 73.23% obedeció a lo recuperado por los fondos administrados y el 26.77% a las entidades vigiladas (Superfinanciera, 2013).

Las utilidades de los recursos administrados ascendieron a \$5.85 billones, donde sobresalieron las alcanzadas por los Fondos de Pensiones Obligatorias por \$3.58 billones, seguidas por las fiducias (\$845.21 miles de millones) y los recursos de la seguridad social (\$645.10 miles de millones). Por su parte, las entidades vigiladas obtuvieron \$2.14 billones en ganancias, de las cuales \$1.52 billones correspondieron a los Establecimientos de Crédito (71.28%) y \$277.47 miles de millones a la industria aseguradora (Superfinanciera, 2013)

Los establecimientos de crédito son las entidades del Sector Bancario que más activos acumulan con un 44,37% del total de los activos, le siguen los activos de las entidades fiduciarias con 27,64% y luego los fondos de pensiones con el 16,98% del total de activos.

Tabla 43

Entidades Vigiladas y Fondos Administrados a Febrero 2013 - Cifras en Millones de Pesos y Porcentajes

Tipo de Intermediario	Activo	Inversiones	Cartera	Patrimonio	Utilidades
Establecimientos de Crédito(EC)	378,251,11	76,849,155	250,672,21	55,993,796	1,524,3
Industria Aseguradora	41,735,063	29,609,331	111,556	10,043,346	279,0
Soc. Admin. Y Fondos de Pensiones y Cesantías	155,850,23	148,562,39	0	154,378,068	4,053,004
Soc. Fiduciarias	261,069,78	157,551,24	2,964,247	209,627,841	1,904,1
Intermediarios de valores	16,332,553	10,423,802	0	13,129,548	94,08
Proveedores de Infraestructura	1,520,258	364,046	90	1,140,368	17,36
Instituciones	42,386,301	17,663,071	20,569,232	6,729,229	117,0
TOTALSISTEMAFINANCIERO	897,145,306	441,023,043	N.A.	451,042,196	7,989,091
VARIACIÓN					
Establecimientos de Crédito(EC)	14.8%	18.5%	15.4%	14.8%	398,46
Industria Aseguradora	12.6%	10.5%	-18.7%	13.1%	40,86
Soc. Admin. Y Fondos de Pensiones y Cesantías	18.8%	21.6%	0.0%	18.6%	-1,138,16
Soc. Fiduciarias	25.2%	27.1%	57.5%	28.5%	-
Intermediarios de valores	4.6%	-12.0%	0.0%	14.0%	-
Proveedores de Infraestructura	13.1%	11.6%	2.6%	13.6%	-
Instituciones	10.6%	11.9%	1.3%	9.2%	55,29
TOTALSISTEMAFINANCIERO	17.8%	20.6%	N.A.	22.0%	(2,110,469)

Nota: Nota. Adaptado de “Actualidad del Sistema Financiero Colombiano,” por Superintendencia FINANCIERA DE COLOMBIA, febrero 2013.

EstadosFinancierosSujetaRevisiónporPartedelaSFC.CifrasReportadasHastael20deMarzode2013.

(1) Las variaciones del activo, las inversiones y el patrimonio son variaciones porcentuales (%), mientras que la variación de las utilidades se presenta en valores absolutos, en millones de pesos (\$m).

(2) Cartera corresponde a cartera bruta = cartera neta + provisiones.

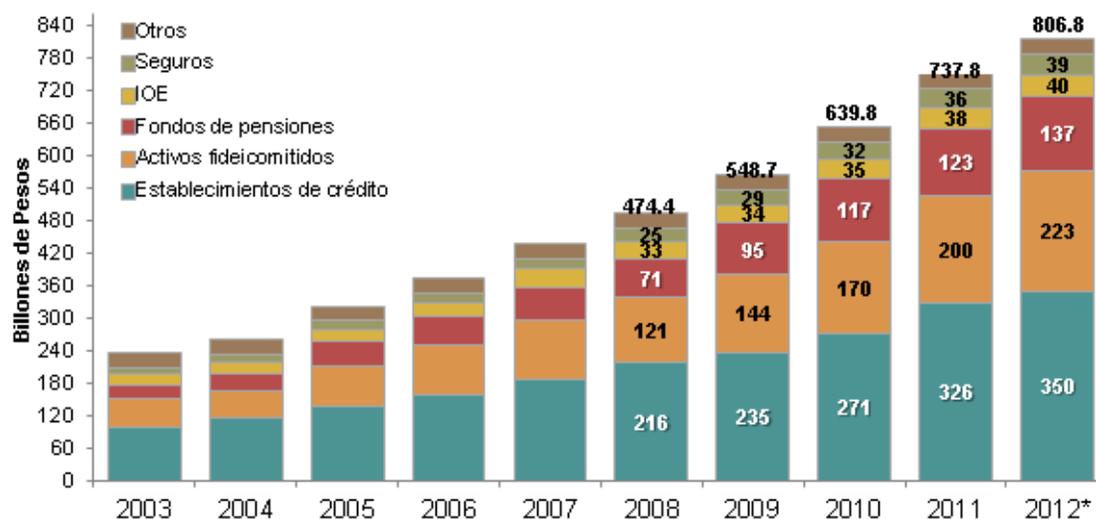
(3) La información de sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías (AFP) no incluye Prima Media.

(4) No se realiza sumatoria debido a la cartera de IOE colocada a través de los EC.

Los establecimientos de crédito son las entidades del Sector Bancario que más activos acumulan con un 44,37% del total de los activos, le siguen los activos de las entidades fiduciarias con 27,64% y luego los fondos de pensiones con el 16,98% del total de activos.

(Figura14)

Total activos del sistema financiero y total activos administrados por las entidades vigiladas



Cifras al cierre de cada año.

*2012: Cifras hasta agosto.

Fuente: Superintendencia Financiera. Estados Financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 19 de septiembre de 2012.

Figura 14. Total Activos del Sistema Financiero y Total Activos Administrados por las Entidades Vigiladas

Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.8.

Los establecimientos de crédito son las entidades del Sector Bancario que más activos acumulan con un 44,37% del total de los activos, le siguen los activos de las entidades fiduciarias con 27,64% y luego los fondos de pensiones con el 16,98% del total de activos.

Todas estas cifras consolidadas evidencian un sistema financiero sólido capaz de acompañar y financiar un crecimiento económico sostenible que profundice los cambios estructurales que la economía colombiana ha venido implementando y que han llevado a que variables que ya se han analizado en el presente plan estratégico se consoliden, es así como desde el año 2000 índices como el de la inversión extranjera directa pasaron de cerca de cuatro mil millones a cerca de dieciocho mil millones de dólares y las exportaciones totales de bienes y servicios de cerca de dieciséis mil millones a cerca de sesenta y tres mil millones de dólares. Sin embargo no se puede dejar de lado el hecho que Colombia al igual que casi todas las economías emergentes se ha beneficiado del bajo crecimiento económico de las economías

industrializadas lo que se ha traducido en una política monetaria mundial laxa, bajas tasas de interés y abundantes flujos de capital condiciones internacionales bastante propicias para el crecimiento que pueden variar sustancialmente si la crisis de las economías europeas se profundiza y la desaceleración de la economía China sigue ratificando su tendencia decreciente, dado el impacto que este hecho generaría en los precios internacionales de las materias primas.

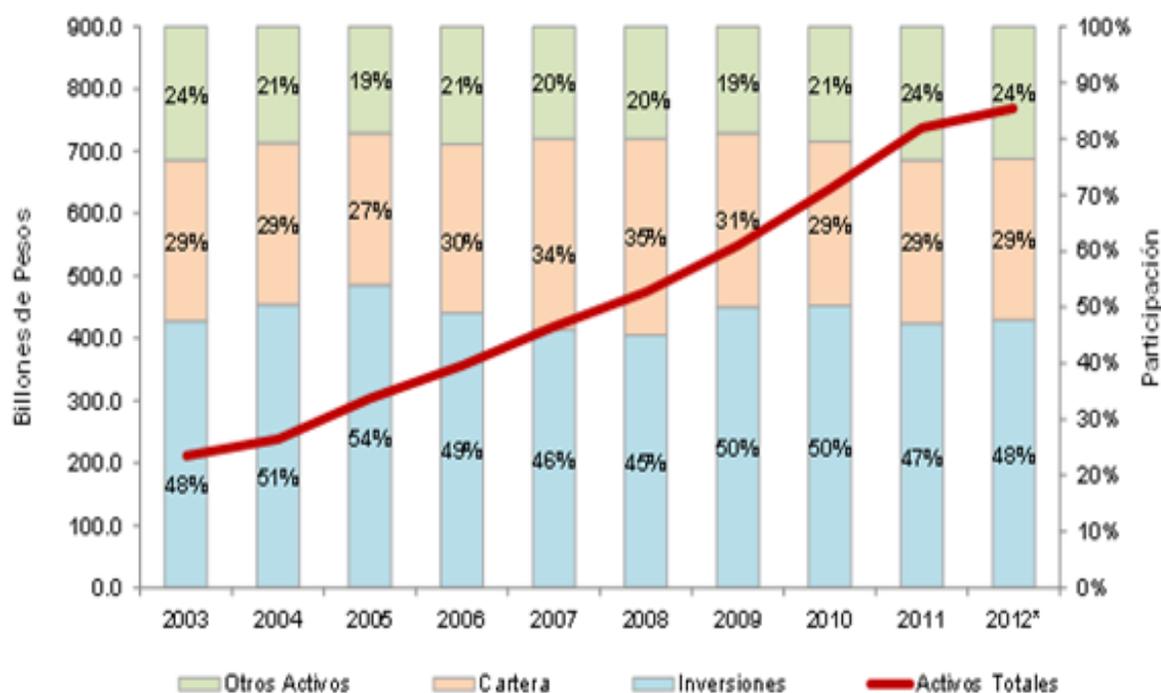


Figura 15. Composición de los Activos – Total Sistema Financiero
Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.9. Cifras a marzo 2012.

En relación con la composición de los activos financieros, a marzo de 2013, el 49.16% de los activos se concentró en inversiones la Figura 15 muestra una concentración en inversiones del orden de 48% para marzo de 2012, el 27.94% en cartera para marzo de 2013 versus 29% de marzo de 2012, y el restante 22.90% en otros activos contra 24% un año después.

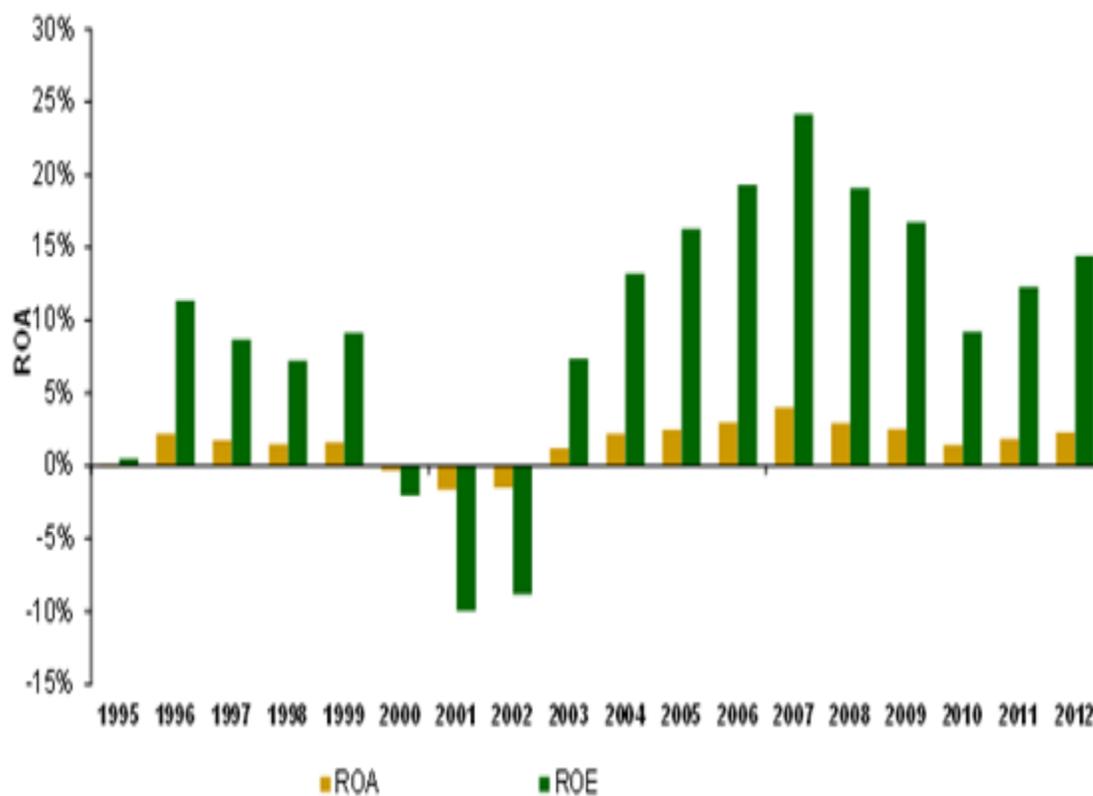


Figura 16. Rentabilidad del Sistema Financiero
Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.11

Los indicadores de rentabilidad han aumentado para la totalidad de los intermediarios principalmente para las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías.

Con respecto a la cartera de créditos con cifras a febrero de 2013 esta creció a una tasa de 13,34% real anual, cifra inferior a la variación registrada doce meses atrás de 16,28% dentro de la composición de la cartera la modalidad comercial y de consumo representan el mayor porcentaje, la Figura 17 con cifras a abril 2012 consolida estas dos modalidades en el 90% (Superfinanciera, El Sistema Financiero Colombiano, 2012).

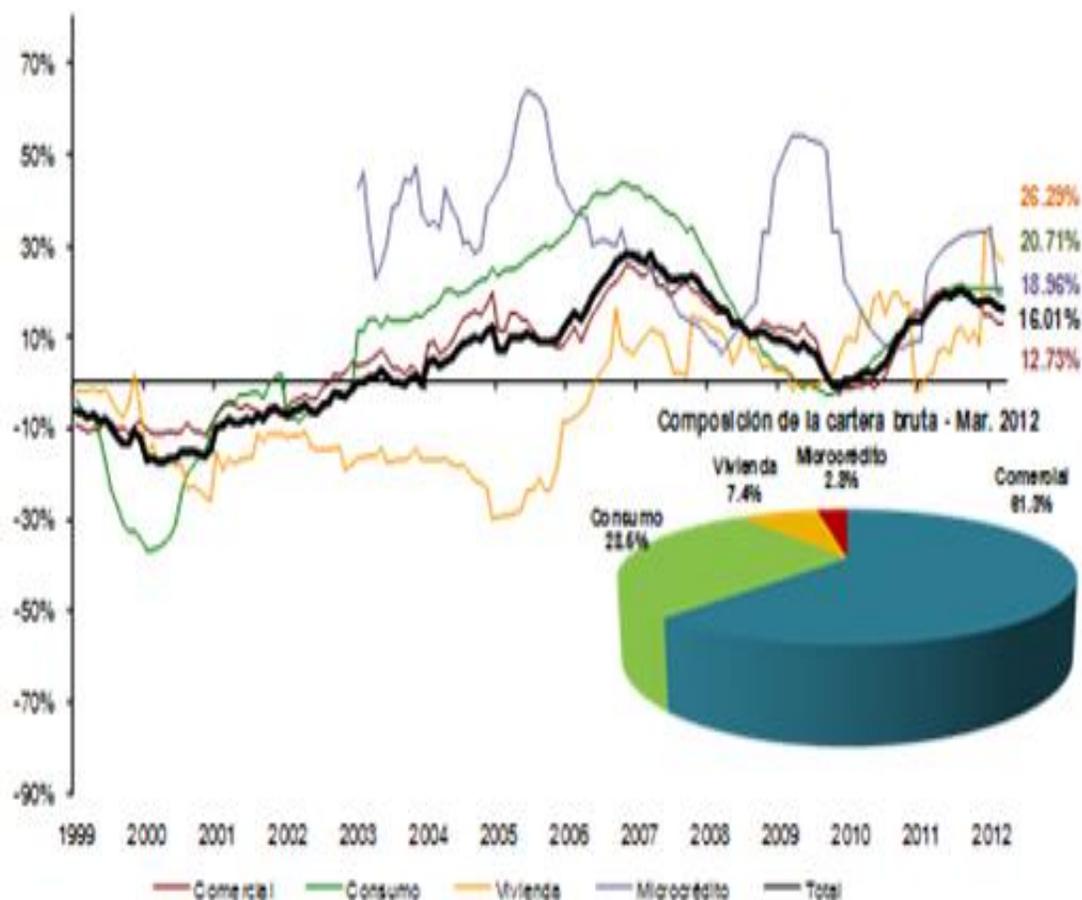


Figura 17. Tasa de Crecimiento Real Anual de la Cartera Bruta
Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por
Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.13

En la Figura18 se muestra el comportamiento de las tasas de Interés para cada una de las modalidades de crédito con cifras a marzo de 2012 así, tasas de interés modalidad de consumo, tasas de interés modalidad comercial, tasas de interés modalidad crédito de vivienda, y por ultimo modalidad tasas de interés para microcrédito.

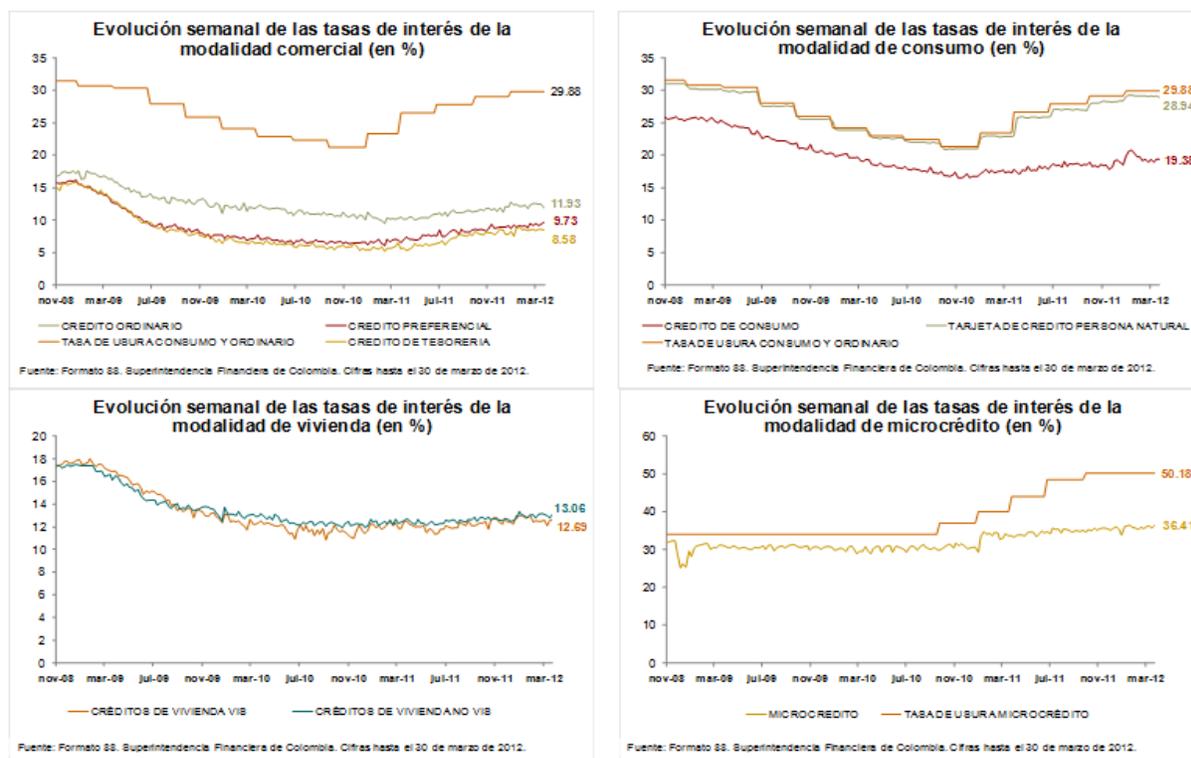


Figura 18. Evoluciones Tasas de Interés Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.14.

En el análisis de la composición de la cartera, históricamente la mayor participación la tiene la cartera comercial con un promedio de 60% para un amplio periodo desde 1996 hasta abril de 2012, en relación al saldo total de cartera vencida la mayor participación a marzo 2012 la tiene la cartera de consumo con un 48,01% nótese la exigua participación del microcrédito. La Figura 19 representa este hecho (Superfinanciera, El Sistema Financiero Colombiano, 2012).

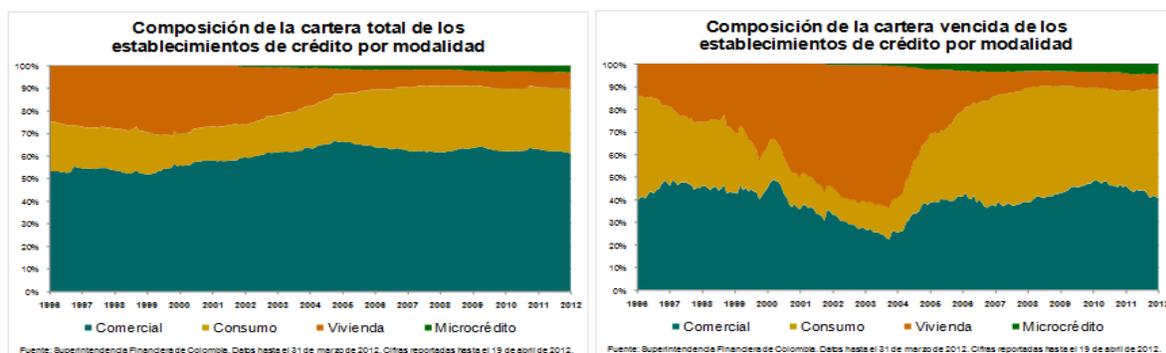


Figura 19. Composición de la Cartera
Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.15.

La Figura 20 muestra con cifras a cierre del año 2011 la composición de la cartera por sector económico donde la mayor concentración la tienen la industria manufacturera, comercio y vehículos (Superfinanciera, El Sistema Financiero Colombiano, 2012).

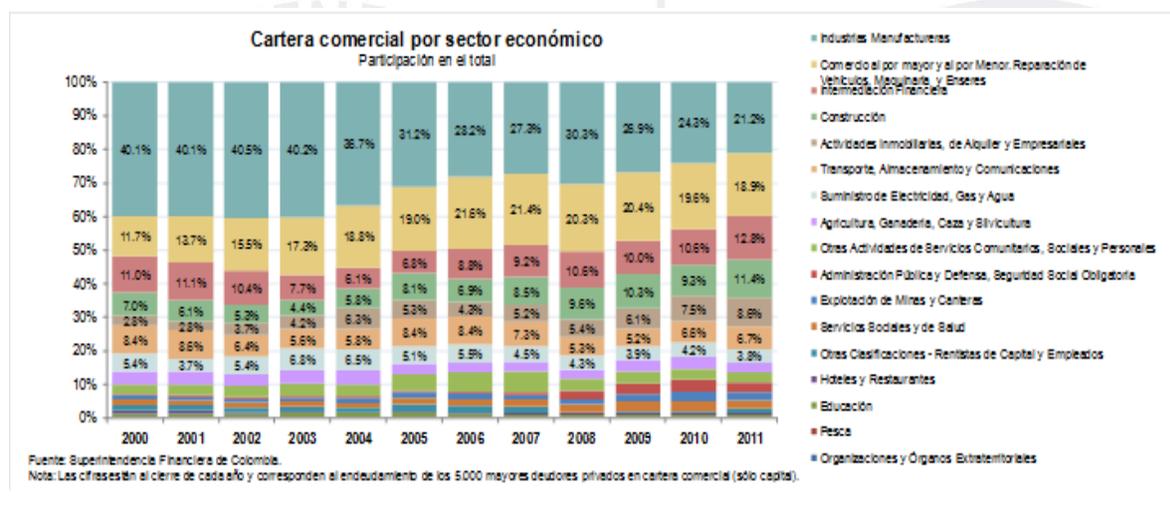


Figura 20. Cartera Comercial por Sector Económico
Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.16.

Las cuentas de ahorro son la fuente más importante de captación de depósitos para los establecimientos de crédito, esto obedece a que estas resultan ser el producto financiero más común con el 47.85% como lo señala la Figura 21.

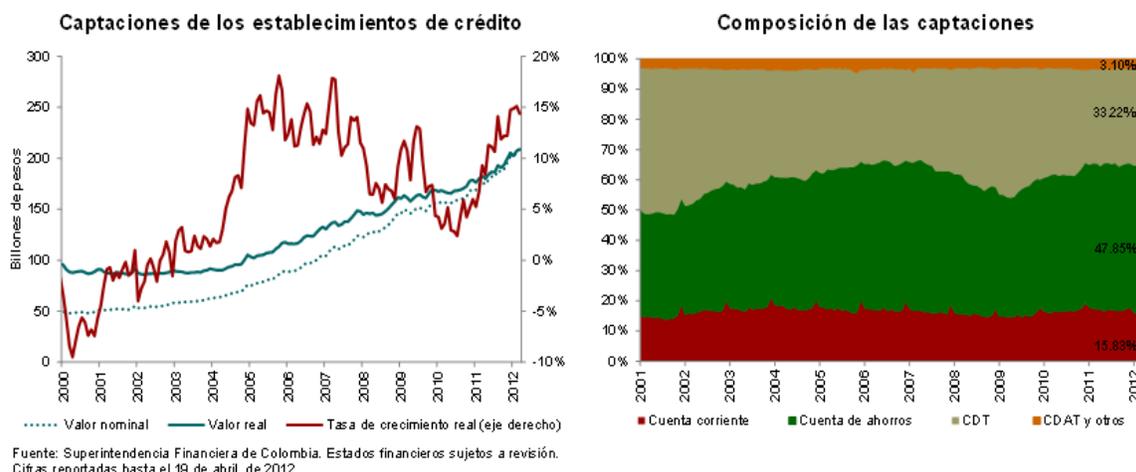
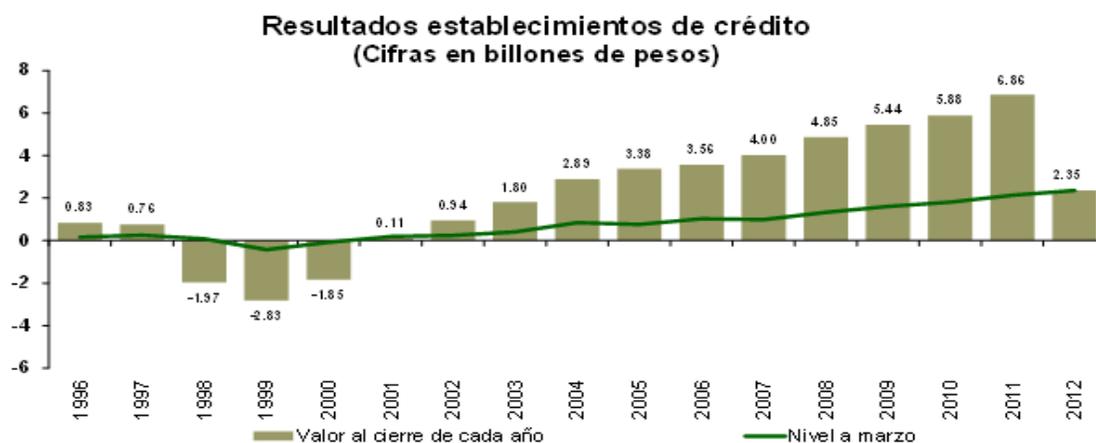


Figura 21 Composiciones de las Captaciones
Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.19

Después de la crisis de los noventas las utilidades de los establecimientos de crédito han evidenciado una importante recuperación como lo muestra la Figura 22 esto obedece al incremento de las inversiones, la cartera y los depósitos.



*2012: Resultados acumulados a marzo.

Figura 22 Resultados Establecimientos de Crédito
Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.20.

Estos buenos resultados permitieron a los establecimientos de crédito mantener niveles positivos de rentabilidad. Por tipo de entidad las corporaciones financieras exhiben los mejores resultados tanto en ROE como en ROA ver Figura 23.

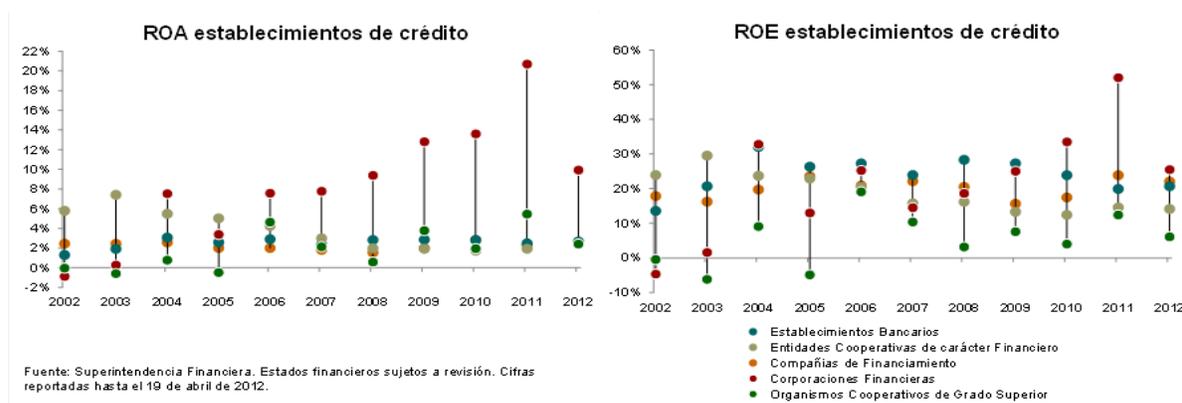


Figura 23. ROA y ROE de Establecimientos de Crédito Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.21.

De manera general el sistema financiero colombiano muestra índices de solvencia sostenidamente por encima de la solvencia mínima exigida por la superfinanciera de 9% esto obedece a un crecimiento nominal del patrimonio técnico ver Figura 21.

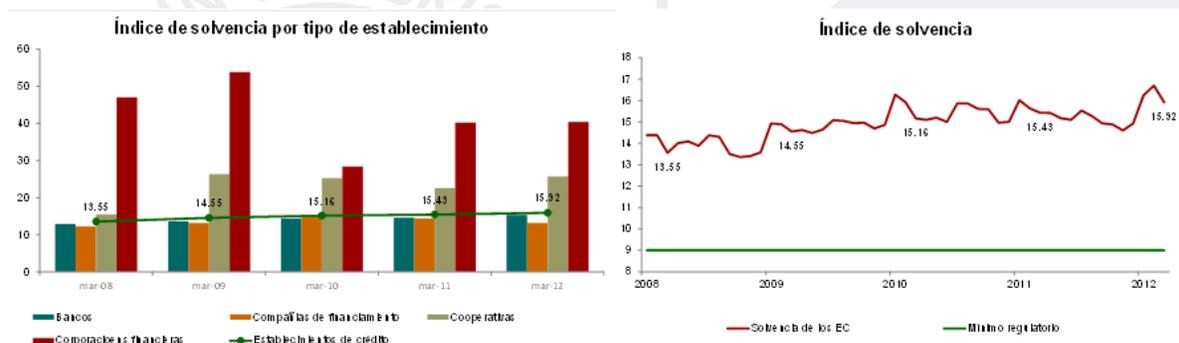


Figura 24. Índice de Solvencia Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.22.

El indicador de cubrimiento (Provisiones/Cartera vencida) en la Figura 22 que exhibe cifras acumuladas hasta febrero de 2012 arroja un índice de 135.34%, el último dato publicado por la superfinanciera colombiana para febrero de 2013 muestra que el indicador se ha incrementado a 151.12% lo que significa que por cada peso de cartera vencida los establecimientos de crédito cuentan con \$1.51 para cubrirlo(Superfinanciera, 2013).



Figura 25. Indicadores de Calidad y Cobertura por Mora
Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.25.

Con respecto al índice de cartera vencida [ICV], en los establecimientos de crédito para la totalidad de los productos es de 4.75% por productos los resultados son: Libranza 2.26%, Crédito rotativo 5.76%, Libre inversión 6.33%, tarjetas de crédito 5.77%, Otros portafolios de consumo 8.27%, Vehículo 4.99% la Figura 23 muestra la evolución del ICV de abril de 2008 a febrero de 2012.

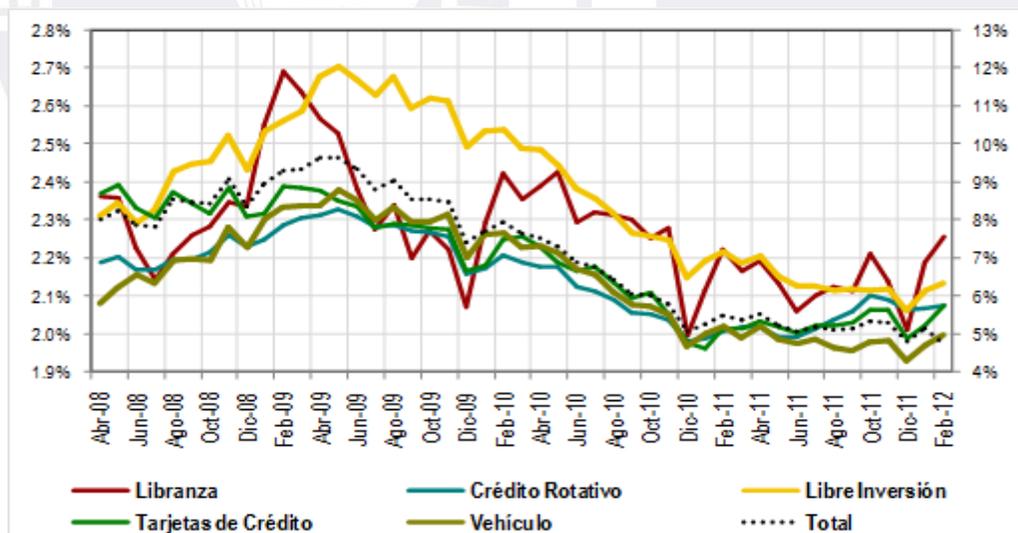


Figura 26. Índice Cartera Vencida
Tomado de Presentación Foro AFIC “Los Nuevos Desafíos De La Banca Colombiana” por Superintendencia Financiera Colombiana, 2012, p.30.

4.1.5 Recursos humanos (H)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2013, p.182).

El Sector Bancario colombiano ha mostrado una dinámica importante sobre todo en la última década, este comportamiento positivo requiere de personas con habilidades específicas como liderazgo, compromiso y trabajo en equipo para responder a las particularidades del sector, es en el contexto de un nuevo marco de globalización que el capital humano adquiere gran importancia pues se convierte en el factor determinante para la creación de ventajas competitivas, en consecuencia las inversiones orientadas a aumentar las habilidades de las personas y su productividad se reflejan en mejores rendimientos dentro del sector, la dinámica de un sector moderno he internacionalizado como el financiero impone estándares de calidad y normas de competencia que impactan las políticas de recursos humanos de las diversas empresas que lo componen, cada sector demanda un conjunto de competencias diferente y aunque cada empresa determina su propio perfil de competencias se puede determinar que para el Sector Bancario y bancario las competencias más demandadas son:

- Habilidades numéricas
- Resolución de problemas
- Conocimientos generales de contabilidad y nuevas tecnología
- Organización y planificación
- Atención al detalle
- Cumplimiento de plazos de entrega – (deadlines)

En los niveles de dirección además de las competencias ya citadas también se requiere de:

- Habilidad para analizar información diversa y formular recomendaciones con rapidez
- Capacidad de síntesis de gran cantidad de información en porciones manejables para ofrecer esta información verbal o escrita de forma resumida.
- Disposición para asumir riesgos en momentos de incertidumbre y tolerancia al fracaso ocasional.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para aceptar la crítica.
- Fuerte motivación, ambición y agresividad positiva(Growinfinance)

Con respecto a los filtros utilizados para escoger el personal idóneo para el Sector Bancario estos están enfocados en validar cuidadosamente los antecedentes personales, profesionales y académicos de los aspirantes, debido al nivel de responsabilidad y al manejo de dinero dando importancia al nivel de estabilidad en cargos anteriores, trabajo en equipo, capacidad de análisis, pensamiento estratégico y manejo de la presión, la tecnología juega también un papel importante por el manejo de datos e información.

La mayoría de empresas del Sector Bancario se caracterizan por permitir el desarrollo profesional, aparte de ofrecer buenos niveles salariales y beneficios atractivos así como capacitación continua en programas de liderazgo análisis financiero y de negocio pues el sector se enfoca cada vez más en el desarrollo de productos y servicios especializados para ofrecer soluciones integrales en áreas de ahorro, financiación e inversión. Algunas de las ventajas que ofrece el sector a sus empleados son:

- Tasas preferenciales en préstamos de vivienda y transacciones bancarias, bursátiles y de seguros.
- Bono anual por resultados.

- Fondos mutuos de inversión.
- Primas extralegales.
- Póliza familiar.
- Becas de estudio.
- Auxilio de lentes, almuerzo y dotación.
- Subsidio de colegio para hijos.

El Sector Bancario es el segundo mejor pagador de salarios a sus empleados en Colombia (Portafolio, Calidad de vida debe ser el complemento ideal del salario, 2011).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar la estrategia empresarial (D'alesio, 2013).

La Superintendencia Financiera de Colombia ofrece información al público en general con el fin de proporcionar al consumidor financiero información amplia y suficiente acerca de los derechos y deberes y sobre los productos o servicios que adquieren, adicional el estado colombiano ejerce a través de esta institución la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público con el objetivo de supervisar el sistema financiero colombiano preservando su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.

Las variables a considerar en la auditoria de los sistemas de información y comunicación se pueden observar en la Tabla 14, estos parámetros están establecidos por la Superintendencia

Financiera, analizando la misma se puede inferir que existen lineamientos claros con el fin de garantizar la calidad, oportunidad, accesibilidad, uniformidad y confianza en la información y servicios institucionales ofrecidos por medios electrónicos, al tiempo podemos inferir que en el año 2010 la calificación fue excelente como podemos observar en cada una de las calificaciones otorgadas a las variables en referencia.

Tabla 54

Variables a Considerar en la Auditoria de Información y Comunicación.

Variable	Calificación
<i>Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones logísticas y recursos humanos</i>	A
<i>Información para la toma de decisiones de la gerencia</i>	A
<i>Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios</i>	A
<i>Información para la gestión de calidad y costos</i>	A
<i>Intensidad y facilidad de usos</i>	A
<i>Comunicaciones</i>	A
<i>Redes</i>	A
<i>Sistemas de Seguridad</i>	A

Nota. Tomado de *Resolución Número 0630 de 2010*, Por la Superintendencia Financiera de Colombia, Marzo 25 de 2010. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2010)

Nota. ; y de “El Proceso Estratégico; Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

A=Cumple; B=Oportunidades de Mejora; C=No Cumple.

Del anterior análisis se puede inferir que existen lineamientos claros con el fin de garantizar la calidad y oportunidad entre otras en la información y servicios institucionales ofrecidos por medios electrónicos.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo

La tecnología y desarrollo que se definan, adquieran y usen, en el sistema financiero, deben cumplir con los principios establecidos por la Arquitectura Empresarial, los que se definen a continuación: *Simplicidad*, reducir complejidad. *Estandarización*, normalización de tecnologías, servicios y documentación, *Reutilización*, nuevos usos de los servicios existentes con una importante reducción de costos. *Flexibilidad*, adaptar los cambios tecnológicos

necesarios para soportar el negocio. *Orientación a servicios, Integración y Costo-eficiencia.* Esta Arquitectura tiene el reto de acabar con el manejo del dinero en efectivo hacer que todas las transacciones se hagan por medios electrónicos de esto dependerá el acceso de más usuarios al sistema financiero.



4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 65

Matriz de Evaluación de los Factores Internos Sector Bancario Colombiano

Factores Internos		Peso	Puntaje	Ponderado
Fortalezas				
1.	Indicadores sostenibles de crecimiento, rentabilidad, eficiencia, mínimos de cartera riesgosa y buenos Márgenes de solvencia.	0.15	4	0.60
2.	Principales Bancos Colombianos (Grupo Bancolombia, Grupo Aval, Da vivienda) con presencia en países de América Latina.	0.08	4	0.32
3.	La Banca Colombiana tiene altos estándares de Gobierno Corporativo.	0.05	4	0.20
4.	El Sector Bancario es el segundo que mejor paga a sus empleados en Colombia con profesionales preparados En todas las aéreas.	0.09	3	0.27
5.	Bancos Colombianos reconocidos a nivel internacional como la mejor Banca Móvil	0.10	4	0.40
6.	Implementación de sistemas tecnológicos para ofrecer nuevos servicios financieros.	0.09	3	0.27
Subtotal		0.56		2.06
Debilidades				
1.	Altos costos en los productos financieros (tasas de intereses y transaccionales)	0.15	2	0.30
2.	Desconfianza de los usuarios por quiebra de la casa de bolsa más grande del país en el 2012	0.10	2	0.20
3.	Todavía se evidencian fallas en los controles contra el lavado de activos en el sistema financiero colombiano, esto fue denunciado por el senador Colombiano Simón Gaviria en la sesión del 7 de mayo del 2013.	0.03	2	0.06
4.	Existen rezagos entre el momento en que el banco emisor, es decir el Banco de la República reduce las tasa de interés y el momento en que esto se refleja en el mercado, cosa que se refleja en las tasas de interés para el Consumo y lógicamente en el consumo. (El Colombiano, 2013)	0.05	2	0.10
5.	la demanda por servicios financieros continúa siendo baja debido a que los productos financieros no se ajustan a las necesidades de las personas no bancarizadas, a los altos costos de los productos y a la limitada capacidad de ahorro de la población colombiana y baja penetración de los canales electrónicos.	0.06	2	0.12
6.	Las fuentes de financiación todavía no llegan como canalizadores de recursos a hacia iniciativas productivas.	0.05	2	0.15
Subtotal		0.46		0.93
Total		1.00		2.99

Nota, Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 1. Debilidad mayor; 2. Debilidad menor.

4.3 Conclusiones

En el desarrollo del sector bancario colombiano ha sido clave el proceso la inclusión financiera para fortalecer la movilización del ahorro y la disminución de los costos de transacción de la economía, esto ha generado un impacto muy positivo en el desarrollo económico del País.

El acceso a capital a través de instituciones financieras formales juega en estos momentos en el sistema financiero un rol preponderante en las decisiones de inversión productiva y en la innovación tecnológica siendo relevante para la competitividad del país, este patrón sugiere que las políticas en torno a la financiación del emprendimiento deben estar más focalizadas a atender las necesidades de empresas en etapas tempranas, mediante el mejoramiento de sus capacidades gerenciales, de gestión de la innovación y de consecución de recursos.

El sector bancario colombiano ha mostrado resultados positivos en los últimos años, la bancarización y el acceso a capital por parte del sector privado han presentado tendencias crecientes, las cuales están sustentadas en el buen desempeño económico del país, así como por la adopción de políticas públicas acertadas.

Colombia ha adoptado medidas como el Decreto 1771 de 2012, que incluye disposiciones para mejorar la calidad del capital en los establecimientos de crédito, esto con el fin de que el sector bancario mantenga su solidez y se acerque a estándares internacionales, esto lo podemos refrendar en el ranking de sistemas financieros mundiales en donde Colombia ocupa la posición 64 entre 150 Países.

Para mejorar la calidad del capital se debería asegurar la participación de inversionistas institucionales mediante un enfoque educativo que les permita conocer de mejor manera las características de las inversiones en fondos de capital privado/emprendedor, sin obligar a los

inversionistas participantes a invertir, además el programa debe realizar alianzas estratégicas con la bolsa de valores, el supervisor y el regulador financiero para desarrollar mecanismos de salida de inversiones más ágiles y eficientes, aunque este debe apoyar decididamente el desarrollo de fondos enfocados en empresas en etapas tempranas, dada la importancia de esta iniciativa para el emprendimiento, se recomienda que el programa esté coordinado con las demás iniciativas de las entidades que juegan un rol en la política pública de innovación y emprendimiento (Colciencias, impulsa Colombia, Sena y DNP, entre otras). Dicha coordinación no solo evitará que se dupliquen esfuerzos, sino que asegurará que sus resultados sean consistentes con los objetivos de la política de innovación y emprendimiento, todo lo anterior impulsado por el sector bancario colombiano.

Con respecto a la inclusión financiera, se destaca el incremento significativo de la oferta de puntos de contacto entre entidades y consumidores financieros, así como su buena cobertura geográfica, la oferta total de puntos de contacto¹ entre las entidades y los consumidores financieros ha crecido de manera significativa en los últimos años, liderada principalmente por la expansión de los corresponsales no bancarios [CNB] a lo largo y ancho del país. Entre 2009 y 2011, el número total de puntos de contacto creció a una tasa anual promedio de 14,8%, mientras los CB crecieron 53,3% anual promedio. En 2011, la oferta de puntos de contacto moderó su ritmo de crecimiento al aumentar 9,4% con respecto al año anterior, debido al menor dinamismo de la oferta de datafonos, oficinas y cajeros, los cuales presentaron crecimientos por debajo del promedio anual del periodo de análisis, a diciembre de 2011, 84,8% de los municipios del país estaban cubiertos por este canal transaccional. La importancia de los CB en el aumento de la cobertura geográfica en Colombia se sustenta, en parte, en los incentivos que ha implementado el Gobierno a través del programa Banca de las Oportunidades, que cubren

parcialmente los costos de establecimiento y funcionamiento de los CB para que diferentes entidades financieras ofrecieran este producto en municipios de menos de 50.000 habitantes sin cobertura financiera (SFC y Banca de las Oportunidades, 2012).

Por el lado de la demanda, se concluye que el incremento del indicador de bancarización ha sido posible gracias a la implementación de las Cuentas de Ahorro Electrónicas [CAE], que son utilizadas por el Gobierno para consignar los subsidios del programa Familias en Acción.

No obstante el aumento del porcentaje de la población con al menos un producto en el sistema financiero, la demanda por servicios financieros continúa siendo baja debido a que los productos financieros no se ajustan a las necesidades de las personas no bancarizadas, a los altos costos de los productos y a la limitada capacidad de ahorro de la población colombiana.

Por lo anterior la recomendación sería para que se incentive la demanda por servicios financieros; destacando la importancia del proyecto de Ley “Pague fácil, pague digital”.

En cuanto al acceso a capital, las tres fuentes de financiación han sido los fondos de capital privado y de venture capital, el crédito bancario tradicional y el mercado de capitales, así las cosas se concluye que, a pesar del avance en acceso que han presentado estas fuentes de financiación es necesario redoblar esfuerzos para mejorar su efectividad como canalizadores de recursos hacia iniciativas productivas.

En los contextos anteriores lo que recomiendan los analistas es la toma de acciones para fortalecer el ‘ecosistema’ de la industria de los fondos de capital privado y venture capital; disminuir los costos de intermediación y potencializar los beneficios del proyecto de Ley de garantías mobiliarias; al tiempo que se establece una estrategia de promoción del mercado de capitales.

Dado que el desarrollo del sector bancario colombiano depende, en gran medida, del nivel de preparación de la población en temas financieros se debe pensar en incluir estrategias de educación financiera que se pudiera implementar con el fin de obtener los resultados que son necesarios para dinamizar dicho.

Colombia está avanzando en el fortalecimiento del desarrollo del sector bancario, su Gobierno lanzó una Agenda Nacional de Competitividad [ANC] recientemente, la cual incluye acciones para mejorar el funcionamiento del sistema bancario colombiano.



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

En el presente capítulo se desarrollan: (a) la determinación de los intereses de la organización, (b) definición de los principios cardinales, y (c) los objetivos a largo plazo. De acuerdo con (D'Alessio, 2013), estos ítems permiten profundizar en los fines de la organización para tener éxito en los mercados en los que compete; es así que a partir de los intereses y basados en la visión se establecen los objetivos a largo plazo.

5.1 Intereses del Sector Bancario en Colombia

Los intereses organizacionales del Sector Bancario deben estar alineados con los intereses del Estado colombiano, contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo. En dicho plan Colombia necesita garantizar una tasa de crecimiento potencial del seis por ciento o más de manera sostenida y sostenible social y ambientalmente. Para lograrlo se requiere avanzar en tres ejes fundamentales: (a) la innovación; (b) la política de competitividad y de mejoramiento de productividad; y (c) la dinamización de sectores “locomotoras” que a través de su impacto directo o indirecto lideren el crecimiento y la generación del empleo (Departamento Nacional de Desarrollo, 2011). Por lo tanto el Sector Bancario tiene que tener un acompañamiento integral a cada locomotora que cumplirá un propósito especial en el desarrollo económico y social del país de los próximos años, estas locomotoras se basaran en:

(a) Los sectores basados en la innovación son símbolo de la visión de futuro, una apuesta hacia un mayor desarrollo, y firme ambición de competir a la par con países de mayores ingresos en los mercados internacionales, tanto con bienes y servicios de alto valor agregado, como a través de la generación de nuevas tecnologías y conocimiento. Los países con empresas, sectores, y cadenas productivas con mayor capacidad de innovación son precisamente los que alcanzan un mayor crecimiento económico sostenido y potencial hacia el futuro.

- (b) El sector agropecuario refleja un deseo y compromiso de aprovechar la riqueza y el enorme potencial del campo colombiano para dar un verdadero salto económico y social en las zonas rurales del país a través de la generación de empleo formal y el desarrollo de emprendimientos exitosos. Considerando el incremento previsto de la demanda mundial de alimentos y las perspectivas de precios altos de commodities para las próximas décadas, sumado a las ventajas comparativas que tiene Colombia en este sector, es indudable que existe una oportunidad que no se puede desaprovechar. El paso siguiente será convertir estas ventajas comparativas del campo colombiano en ventajas competitivas, y de esta manera transitar hacia un sector agropecuario de talla mundial que conduzca a más empleo y menor pobreza para la población rural.
- (c) La construcción constituye una gran apuesta de aprovechar el incremento en la demanda de vivienda que se genera con el mayor dinamismo económico, para impulsar la generación de empleo, especialmente en las zonas urbanas del país. Así mismo, el sector de vivienda, dados sus eslabonamientos con múltiples y diversas actividades económicas, tiene el potencial de dinamizar la economía e impulsar el crecimiento y la generación de empleo de manera casi transversal. Lo anterior, sin dejar de mencionar el impacto social que implica para los hogares colombianos contar con más y mejores condiciones de habitabilidad.
- (d) La identificación de la infraestructura de transporte como locomotora estratégica de crecimiento es un reflejo de ser una obligación y deuda con la población y el sector productivo de unir el territorio y llevar, con mayor seguridad, prontitud y a menores costos, los productos y las ideas de los colombianos al resto del país y al mundo. El impulso a la locomotora de transporte no sólo genera empleo, dinamiza la economía y fortalece la competitividad del sector productivo en los mercados internacionales, sino también mejora la

disponibilidad, calidad, y precio de los bienes y servicios que consume la población. Al disminuir los costos de transporte, se reducen los precios de los alimentos y bienes básicos, generando de esta manera un impacto social y regional de gran importancia.

(e) El sector minero-energético representa la oportunidad que existe de aprovechar de manera responsable la riqueza de recursos naturales para generar crecimiento sostenible y mayor equidad social, regional e inter-generacional. Las elevadas proyecciones de producción de petróleo y carbón para los próximos años, las estimaciones al alza de los precios internacionales de la canasta minero-energética y la creciente actividad de exploración en el territorio nacional, muestran claramente el papel crucial que tendrá este sector en la economía colombiana en los próximos años. Ahora bien, con el desarrollo de los sectores minero-energéticos, viene atada una enorme responsabilidad de gestión ambiental. El desarrollo de esta locomotora no puede ir en contravía del desarrollo sostenible del país y de su conservación para las próximas generaciones.

Para que las cinco locomotoras realmente lideren el crecimiento económico de Colombia en los próximos años y produzcan impactos significativos, será necesario un acompañamiento del Sector Bancario con el fin de mejorar la inclusión financiera en los sectores detallados anteriormente.

5.2 Potencial del Sector Bancario de Colombia

Demográfico. Analizando el sistema financiero Colombiano, podemos notar que está conformado por productos y servicios en crecimiento, que gracias a su variedad y a las necesidades del cliente, muestra grandes índices de crecimiento, tomando en cuenta el primer informe del trimestre de 2013 del Banco de la República, se dice que el sector ha tenido un crecimiento de 2.3% y los créditos otorgados para vivienda un 4.6%, es decir \$5.751.639

millones de pesos colombianos (Departamento Nacional de Planeación, 2000).

Entre 2008 y 2011 se notó un leve crecimiento favorable en el sector de un 55.5% a 63.1%, en donde muestra el porcentaje de personas adultas que adquirieron en estos años al menos un producto o servicio financiero, también en estos intervalos de tiempo, se crearon 2,8 millones de Cuentas de Ahorro Electrónicas [CAE]. A pesar de que las CAE tuvieron un crecimiento, es importante señalar que su utilización es baja debido a que 99,9% de estas cuentas pertenecen a beneficiarios de Familias en Acción que solo las usan para recibir y retirar los subsidios y no como un método de ahorro frecuente.

Lo anterior, sumado al hecho de que 42% del total de las cuentas de ahorro en los establecimientos de crédito están inactivas, lo que indica que la demanda por servicios financieros en términos de utilización y frecuencia de uso, continúa siendo baja en gran parte de la población colombiana, esta baja se centra en la capacidad de ahorro de la población colombiana y en su fuerte preferencia por el uso de efectivo.

La fuerte preferencia por el efectivo es uno de los factores que explica la baja demanda; el 57,8% de los ahorradores independientes o cuenta propia y el 75,3% de los ahorradores desempleados localizados en los centros urbanos usan como principal mecanismo de ahorro el efectivo.

La preferencia por efectivo en estos segmentos de la población está fundamentada en los altos costos que deben asumir al acudir a los establecimientos de crédito, los cuales incluyen los costos asociados a los productos financieros y los costos que conlleva formalizarse (tributarios, parafiscales, etc.).

De la misma manera, los receptores de remesas tienen una alta preferencia por efectivo, pues 79% de las remesas internacionales, las cuales alcanzaron US\$4.167 millones en 2011, se

entregan en efectivo, mientras que solo 21% se entrega mediante abono a cuentas corrientes o de ahorro. Esta preferencia se puede explicar ya que los receptores tienen la oportunidad de evitar los costos transaccionales que conlleva el uso de los productos del sistema financiero nacional.

Geográfico. De acuerdo con Asobancaria, solo 17,7% de las personas en centros urbanos y 8,8% de las personas de las áreas rurales reportan que ahorran parte de sus ingresos.

En cuanto a los métodos de ahorro, 45,3% de los ahorradores urbanos y 75,9% de los ahorradores rurales ahorran en efectivo, mientras que las entidades financieras solo son usadas por 30,7% de los ahorradores urbanos y 16,9% de los ahorradores rurales. Estas cifras indican que las entidades financieras solo captan el ahorro de 8% de la población urbana y de 1,5% de la población rural, debido a que los productos no se adaptan a las necesidades de la población que se encuentra por fuera del sistema financiero.

Teniendo en cuenta que los impuestos municipales también hacen parte del Sector Bancario, estos representaron en 2011 un poco más del 10% del recaudo total nacional, Dentro de los impuestos más representativos a nivel municipal se encuentran el Impuesto sobre Industria y Comercio [ICA] y el predial, los cuales representaron el 38,9% y el 28,4%, respectivamente, del recaudo total de los municipios.

Económico. Considerando la actual incertidumbre internacional acompañada del lento crecimiento de las economías desarrolladas, el PIB de Colombia creció 4.00% en el 2012.

El crecimiento de la economía colombiana en la primera parte de 2012 estuvo determinado principalmente por el consumo, mientras que la desaceleración que presentó la economía a partir de la segunda mitad del año fue el reflejo del menor crecimiento de las exportaciones y la formación bruta de capital.

Vale la pena mencionar que durante el cuarto trimestre de 2012 las actividades

económicas más destacadas correspondieron a servicios sociales, comunales y personales, establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, y al sector de construcción, los cuales registraron crecimientos con relación al mismo periodo de 2011 de 5.9%, 5.1% y 5.0% respectivamente.

Durante el primer trimestre de 2013, la recuperación en las economías de Argentina y Brasil, junto con el continuo crecimiento de Chile, Perú y México, permitió mantener la estabilidad en el crecimiento de Latinoamérica. Perú registró un crecimiento anual a enero de 2013 de 6.3%, y la variación en los precios al consumidor en los tres primeros meses del año correspondió a 0.88%. Por su parte, Chile registró un crecimiento de 5.0% y una variación trimestral de 0.7% en los precios acumulada a marzo, siendo la más baja de la región. México presentó una variación anual de su actividad económica de 3.24% a enero de 2013, con una variación en el índice de precios al consumidor de 1.64% en el primer trimestre del año (Banco Central de Mexico, 2013).

En 2012 Colombia más de 20.5 millones de personas adultas tienen por lo menos un producto financiero. Producto que puede ser de ahorro y/o crédito, representando un 66.5% de la población (Asobancaria, 2012).

Según Asobancaria, las estrategias de bancarización, impulsadas por los distintos intermediarios financieros, han permitido que en los últimos 6 años más de 7.2 millones de colombianos hayan accedido a productos de ahorro y crédito de la banca, con lo cual la bancarización ganó cerca de 19 puntos porcentuales, al pasar del 48.4 al 66.5 por ciento en ese periodo (Asobancaria, 2012).

Las cuentas de ahorro siguen siendo las preferidas por los colombianos a la hora de adquirir un vínculo con el Sector Bancario. Según la Asobancaria, a septiembre del 2012, el

número de personas con una cuenta de esas era de 19.3 millones, siendo su crecimiento anual de 7.1 por ciento, lo que implica que el 63 por ciento de la población adulta es titular de este producto.

En contraste con lo anterior, el informe señala que solo hay 5,9 millones de nacionales que tienen tarjeta de crédito (Banco de la República, 2013).

El avance en bancarización también se está dando por el lado empresarial, aunque su proceso es más lento (Asobancaria, 2012).

Según la Asobancaria, entre septiembre del 2011 e igual mes del 2012, solo 2.000 compañías fueron bancarizadas.

En efecto, el número de empresas con al menos un producto financiero llegó a 510.000 al cierre del séptimo mes del año, siendo el crecimiento solo de 2 por ciento anual.

El microcrédito fue otra de las modalidades más dinámicas en este sector y hoy son 8.863 industrias las que cuentan con este producto, mientras que unas 700.000 tienen tarjetas de crédito asociadas a su actividad.

La banca móvil se convierte una iniciativa de desarrollo en Colombia generando importantes avances. Para finales de 2012 registró un aumento del 70% en el número de operaciones frente a 2011, alcanzando un total de 32.7 millones de operaciones (Asobancaria, 2012).

Tecnológico. En los últimos años el sector se ha venido enfrentándose a nuevas tecnologías y nuevas tendencias de ahorro, teniendo en cuenta los puntos de contacto que tiene el sector como los son los datafonos, los cajeros, los corresponsales y las oficinas; los colombianos vienen tomando parte importante de este sector.

Actualmente Colombia cuenta con 200 mil datafonos a nivel nacional, 10 mil cajeros, 16 mil corresponsales y 6 mil oficinas. El índice bancario sobre la población adulta con al menos un producto financiero ya ha tenido un leve incremento desde el 2008 al 2012 de 55.5% a 64.5% respectivamente.

En tecnología ‘blanda’, Colombia ocupa el puesto 63 entre 141 (Insead y Wipo, 2012) de acuerdo con el gasto en software para computadores como porcentaje del PIB, que en Colombia es solo del 0,09%, mientras en países como República Checa, Suiza y Holanda esta inversión es más de diez veces mayor, al superar 1% del PIB. Esto último es un reflejo del largo camino que falta recorrer en penetración de internet y servicios on-line: poco más de una tercera parte de la población usa internet en Colombia (40.2%).

Es importante destacar el proyecto de Ley que está en incursión por parte del Gobierno; “Pague fácil-pague digital”, el cual tiene el objetivo de incrementar la inclusión financiera a través de la utilización de tecnologías con alta penetración y a partir de procesamiento de información. Este proyecto de Ley es fundamental para dinamizar el negocio de pagos digitales, el cual podrá aumentar de manera significativa la oferta, la cobertura geográfica y el uso de servicios transaccionales a costos reducidos al aprovechar la capilaridad de la red móvil y las TIC’s.

Para que este proyecto de Ley sea exitoso, debe promover la competencia entre los prestadores del servicio de pagos digitales (tanto entidades financieras como operadores móviles), con el fin de disminuir los costos en los que incurren las personas que toman estos servicios.

Histórico/psicológico/sociológico. El Sector Bancario se determina por las finanzas privadas (instituciones de crédito como bancos y corporaciones) y las finanzas públicas, que se

integran a los ingresos del Estado.

En 1885, Rafael Núñez establece la Reforma Administrativa Fundamental, que estructura una política tributaria y hace crecer el gasto público, lo que al mismo tiempo convirtió al Estado en el motor de la economía y cabeza del progreso nacional.

El gasto público crece en forma notable después de la Segunda Guerra Mundial ya que la participación se concentra en los bienes y servicios no mercantiles como defensa, justicia, educación y salud, y de los servicios públicos domiciliarios: acueductos, teléfonos y energía, además de la explotación minera y de hidrocarburos, a industria manufacturera y de la construcción y rectores como el transporte y los servicios financieros bancarios.

La unidad monetaria es el peso colombiano. El Banco de la República, fundado en 1923, es el único banco emisor de moneda y su junta directiva es la reguladora de la política monetaria del país con independencia del Gobierno nacional. En Colombia operan más de 30 instituciones bancarias comerciales, además de bancos gubernamentales y otras instituciones financieras oficiales y semioficiales. El mercado de divisas extranjeras se concentra en Bogotá, Medellín y Cali.

Organizacional/Administrativo. El sistema financiero Colombiano está conformado por las instituciones financieras y las autoridades de intervención. Las primeras captan y manejan dineros del público con la autorización del Estado. Estas entidades ofrecen una amplia gama de productos de ahorro que se ajustan a distintos requerimientos y necesidades de las personas.

Para garantizar el buen funcionamiento del mercado en general, las autoridades de intervención se encargan de aportar y regir la transparencia al sistema financiero (Superintendencia Financiera de Colombia) y, por lo tanto, la confianza y la seguridad a los ahorradores, inversionistas y deudores.

Es importante saber que todas las entidades que hacen parte del sistema financiero están sujetas a la regulación y supervisión por parte de las autoridades de intervención: el Congreso de la República, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Superintendencia Financiera están encargadas de crear los marcos normativos de los demás agentes del sistema y de velar porque los recursos de las personas, empresas y el gobierno se encuentren seguros en manos de las diferentes instituciones. La Superintendencia Financiera también tiene funciones de inspección, vigilancia y control sobre las entidades.

Entre las funciones del Banco de la República se encuentra la ser prestamista de última instancia y banquero de los establecimientos de crédito, en caso de que éstos tengan necesidades transitorias de liquidez. Por su parte, el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin) es el asegurador de depósitos del sistema con el fin de proteger la confianza de quienes tienen productos en las instituciones financieras inscritas.

Militar/Seguridad. Los 12 miembros de la Unión de Naciones Suramericanas (Unasur, - Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela) destinaron 126.110 millones de dólares a los gastos de defensa entre 2006 y 2010, siendo Brasil (43,7%) y Colombia (17%) los que más invirtieron. La inversión en esta área de los integrantes de la Unasur casi se duplicó, pasando de 17.650 millones de dólares promedio en 2006 a 33.200 millones promedio en 2010.

El sector colombiano de la defensa y la seguridad tendrá en 2013 un presupuesto de más de 14.426,65 millones de dólares, con estas inversiones, el Gobierno espera decomisar "aproximadamente el 60% de la producción potencial de cocaína", fumigar 90.000 hectáreas de cultivos de coca e inmovilizar 150 aeronaves, 450 embarcaciones y tres submarinos.

Asimismo, financiar la incorporación de 3.000 nuevos soldados y avanzar en la desarticulación de estructuras o grupos armados ilegales, frente que incluye tanto a las Farc y al ELN, como a las bandas criminales.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

Influencia de terceras partes. El sistema financiero colombiano es parte fundamental del desarrollo económico del país en todos sus frentes. Por ello, puede afirmarse que es un pilar transversal para el Estado y, por ende, debe estar sometido a la intervención de sus distintos actores.

Lazos pasados-presentes. La evolución del sistema financiero colombiano se ha visto marcada por diversos hechos sociales y políticos que han cambiado el uso y la forma en que los ciudadanos realizan sus operaciones financieras e interactúan con el mercado. En este sentido, se observa como saludable que mientras el sector crece producto de pasadas crisis, el usuario ha ido ganando terreno en atención y protección por parte de los órganos que supervisan y controlan.

Contrabalance de intereses. Existen intereses comunes entre los competidores de este poderoso mercado. La tendencia a crear grupos económicos que comparten segmentos importantes del mercado está en crecimiento y se evidencia en la constante compra, fusión y/o adquisición de bancos pequeños que se suman a corporaciones que lideran el sector.

Conservación de los enemigos. Existen razones suficientes para que en un ambiente de competencia imperfecta - con la presencia, por ejemplo de economías de escala, economías externas asociadas a la innovación técnica y el aprendizaje- una *interferencia* gubernamental en el mercado mediante la adopción de una determinada *política estratégica* pueda adquirir la debida legitimidad y validez teórica y programática, aun dentro de marco de la misma teoría económica convencional (Banco de la república, 2012).

5.4 Matriz de Intereses del Sector Bancario Colombiano (MIO)

Tabla 76
Matriz de Intereses de la Organización

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Promover la inclusión financiera en Colombia y en los mercados donde se tenga participación	*Bancos listados en el sector financiero		
Aumento de la participación del mercado en Colombia y en el exterior			**Bancos Internacionales
Incorporación permanente de la innovación como instrumento de agregación de valor y diferenciación		**Empresas no vigiladas que ofrecer servicios financieros	
Mitigar y disminuir el riesgo de crédito	*Bancos listados en el sector financiero		

Nota. *Intereses Comunes; **Intereses Opuestos.

1. La inclusión financiera o nivel de bancarización tiene una correlación directa con el desarrollo económico de una nación en la medida en que se constituye en una herramienta de importancia como facilitador en la superación de la pobreza. El acceso a productos financieros permite a las personas enfrentar de mejor manera las crisis mediante instrumentos de ahorro, inversión, financiación y seguros. Una mayor inclusión financiera que promueva el uso generalizado de productos y servicios financieros en la población contribuye a elevar el grado de formalización de la actividad económica impactando de forma directa y positiva el

2. recaudo tributario de los gobiernos lo que refuerza sus fuentes de ingreso y en consecuencia facilita la financiación de proyectos de inversión que mejoren la calidad de vida de la población.
3. El Sector Bancario colombiano debe aprovechar su evolución y crecimiento positivo profundizando su participación en el mercado local pero también abriendo sus perspectivas hacia otros mercados, logrando de esta manera una diversificación de riesgos para construir estructuras y sinergias que le permitan atender mercados transnacionales que requieren cada vez más bancos con operaciones internacionales. En este sentido la banca colombiana ha efectuado en los últimos cinco años inversiones cercanas a los USD4.000 millones en Centroamérica, comenzando en el 2007 con la adquisición por parte de Bancolombia del Banco Agrícola de El Salvador, luego en el 2010 el Banco de Bogotá compra el Banco Credomatic, en el año 2012 Davivienda compra las operaciones del HSBC en Costa Rica, El Salvador y Honduras.
4. Es evidente que en un mundo cada vez más competitivo la innovación es el elemento a través del cual una organización logra agregar valor a sus productos y servicios y eventualmente obtener diferenciación de sus competidores, en el Sector Bancario la innovación juega un importante papel en el acercamiento al cliente y ha sido durante la última década un promotor indiscutible del cambio estructural del sistema financiero, la incorporación de la tecnología como base para obtener la innovación financiera está llevando al sistema financiero hacia la virtualización modificando profundamente los canales de distribución, nuevamente dentro del sector es la banca comercial quien lleva la delantera en innovación financiera, la banca móvil accesible a través de internet por medio de teléfonos móviles o computadores elimina las

limitantes de horario y congestión de las oficinas físicas disminuyendo los costos y ampliando la cobertura.

5. Un objetivo fundamental del sistema financiero es mantener una evaluación adecuada de sus activos financieros para garantizar que estos no pierdan valor como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla con sus obligaciones, aunque existen parámetros mínimos reglamentados por las entidades de control y vigilancia, debe ser un interés del sector constituir las provisiones generales que garanticen la estabilidad del sistema mediante adecuados procesos de control interno que definan con claridad y precisión los criterios para evaluar, calificar, asumir, controlar y cubrir el riesgo de crédito.

Objetivos Consolidados Sector

1. OLP 1: En el año 2023 el Índice de bancarización en Colombia debe llegar al 85%, creciendo a una tasa de 2 % anual. al cierre del 2011 el índice es de 63.1%. (Consejo Privado de Competitividad, 2013).
2. OLP 2: En el año 2023 la tasa de crecimiento de la oferta de puntos de contacto entre entidades y consumidores financieros debe llegar al 20%, el promedio anual de esta tasa del 2009 al 2011 es de 14.5% (Consejo Privado de Competitividad, 2013).
3. OLP 3: En el año 2023 la cartera bruta del microcrédito por modalidad como proporción del PIB (%) debe superar el 3%, en el año 2011 se encontraba en el 1% (Consejo Privado de Competitividad, 2013).
4. OLP 4: Al año 2023 el acceso al crédito por parte del sector privado debe estar por encima del 90 %, promoviendo la oferta de servicios financieros ofrecidos en la actualidad, en el año 2011 el acceso está en el 45%. (Consejo Privado de Competitividad, 2013).

5. OLP 5: En el año 2023 la cartera comercial por modalidad como proporción del % PIB debe superar el 26%, en el año 2011 estaba en el 21.8% (Consejo Privado de Competitividad, 2013).
6. OLP 6: Al 2023 las personas naturales y las empresas deben aumentar la utilización de productos bancarios al 45% para financiar sus necesidades de K, Consumo e inversión, al 2011 estaba en el 36% (Consejo Privado de Competitividad, 2013).
7. OLP 7: En el año 2023 la cartera bruta de vivienda por modalidad como proporción del % PIB debe superar el 6%, en el año 2012 estaba en el 3.5% de participación del PIB (Consejo Privado de Competitividad, 2013).
8. OLP 8: Al 2023 el indicador relacionado con la efectividad para apoyar las actividades financieras debe estar entre los 20 primeros puestos del anuario de competitividad del Institute for Management Development, en el 2012 ocupa el puesto 41 (World Competitiveness Center , 2013)
9. OLP 9: Mantener una tasa de crecimiento anual hasta el 2023 por encima del 5% en los activos del sistema financiero (Inversiones Cartera y otros Activos), incluyendo los fondos administrados por las entidades vigiladas, al cierre del mes de marzo/2013 el crecimiento en activos del sistema financiero Colombiano tiene una tasa de crecimiento real anual de 15.54% (Consejo Privado de Competitividad, 2013).
10. OLP 10: Alcanzar una rentabilidad anual de 100 pb por encima del mínimo requerido por los accionistas en la sumatoria de las entidades vigiladas hasta el 2023, generación de Valor Económico Agregado [EVA] (Consejo Privado de Competitividad, 2013).

5.5 Conclusiones

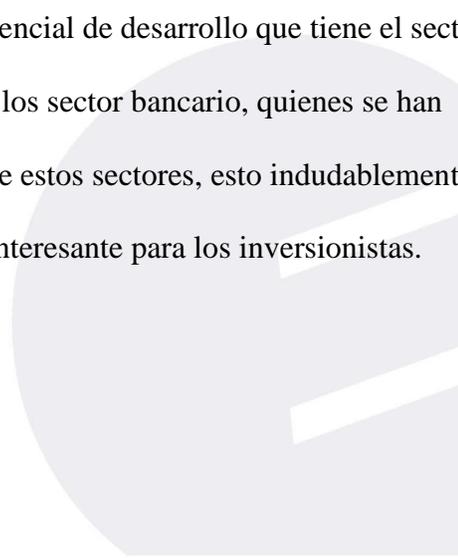
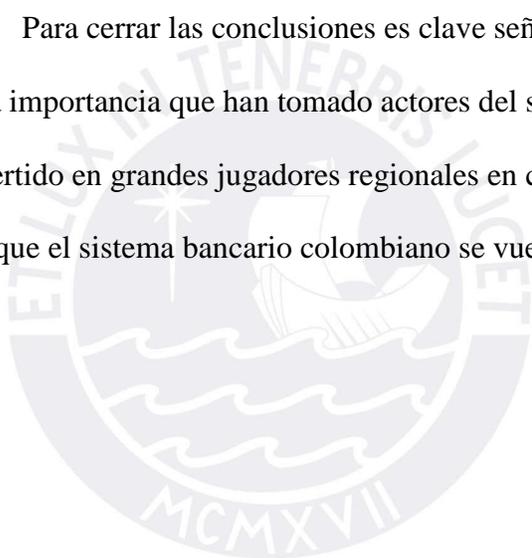
Queda claro que de acuerdo a lo referenciado en este capítulo que Colombia necesita crecer a una tasa superior al 6% sostenidamente y que para ello debe basarse en los aspectos sociales cuidando todos los temas económicos, al tiempo debe enfocarse en la innovación y productividad para alcanzar la dinamización de los sectores que jalonan el empleo y crecimiento.

El sistema bancario de Colombia como participante principal del Sector Bancario colombiano está conformado por productos y servicios en crecimiento, de acuerdo al último reporte del banco de la república fue de 2.3% y los créditos otorgados para vivienda un 4.6%, aunque los resultados son positivos realmente estos son susceptibles de mejorar, por lo que las estrategias futuras deben estar alineadas con un componente de prioridad en los objetivos para alcanzar crecimientos importantes, sobre todo en el sector de la construcción.

Está claro que se debe reforzar un tema prioritario para el desarrollo del sistema bancario Colombiano tal como lo es las Cuentas de Ahorro Electrónicas, esto es fundamental para la banca del País, y tal como lo indican los comentarios del capítulo se suma al hecho de que 42% del total de las cuentas de ahorro en los establecimientos de crédito están inactivas, lo que indica que esta baja se centra en la capacidad de ahorro de la población colombiana y en su fuerte preferencia por el uso de efectivo, con esto se deben alinear las instituciones relacionadas para ver cuál es el mejor camino para revertir este indicador en el menor tiempo posible, puede inclusive pensarse en revisar los temas impositivos relacionados con esta situación, ya que impuestos como el 4x1000 impactan claramente la intención de aumentar las operaciones desde la banca y si por el contrario incentiva el uso del efectivo, esto está muy alineado con la cobertura total nacional, en donde todavía hay una gran parte del País sin cubrir, más que todo en las regiones rurales.

Desde el punto de vista organizacional y administrativo es importante destacar que el sistema bancario Colombiano se apoya claramente en los entes de control por los que está conformado en las diferentes las instituciones financieras y las autoridades de intervención, y que estas han sido un brazo muy importante para darle confianza y la seguridad a los ahorradores, inversionistas y deudores, y tal como se soporta es más clave su actuación cuando existen muchísimos intereses comunes entre los competidores y como se relata antes la tendencia es a crear grupos económicos que comparten segmentos importantes del mercado en crecimiento y se evidencia en la constante compra, fusión y/o adquisición de bancos pequeños que se suman a corporaciones que lideran el sector.

Para cerrar las conclusiones es clave señalar el potencial de desarrollo que tiene el sector por la importancia que han tomado actores del sistema en los sector bancario, quienes se han convertido en grandes jugadores regionales en cada uno de estos sectores, esto indudablemente hace que el sistema bancario colombiano se vuelva muy interesante para los inversionistas.



Capítulo VI. El Proceso Estratégico

El presente capítulo se inicia con la segunda etapa del planeamiento estratégico que consiste en la formulación de estrategias luego de obtener la información necesaria con la primera etapa de análisis y preparación de insumos esenciales para crear una base sólida de información. Dicha base se obtiene a través de la preparación de las matrices (a) EFE, (b) MPC, (c) MEFI, y (d) MIO con las que se obtiene información actual externa e interna del sector en estudio y se analiza a la competencia y los intereses del mismo. A continuación, la elaboración de estrategias se hará a través de la preparación de cinco matrices siendo éstas (a) la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), (b) la matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), (c) la matriz del Boston Consulting Group (BCG), (d) la matriz interna-externa (IE), y (e) la matriz de la gran estrategia (GE). Finalmente, en la última etapa del presente capítulo, se utilizará la información obtenida en las etapas anteriores y se procederá a seleccionar a través del uso de 4 matrices que son (a) la matriz de decisión (MD), (b) la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), (c) la matriz de Rumelt (MR) y (d) la matriz de ética (ME), las estrategias más atractivas, viables y que ayuden al cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

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

La matriz FODA es probablemente una de las más conocidas debido a que es usada frecuentemente para el análisis de organizaciones. En general, las estrategias que se obtienen a través de la conjunción de los análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) es muy valioso debido a que se explota lo bueno y malo de la organización y su entorno. En la Tabla 17 se muestra el análisis FODA y las estrategias obtenidas para el sector bancario colombiano.

La matriz FODA es probablemente una de las más conocidas debido a que es usada frecuentemente para el análisis de organizaciones. En general, las estrategias que se obtienen a través de la conjunción de los análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) es muy valioso debido a que se explota lo bueno y malo de la organización y su entorno. En la Tabla 17 se muestra el análisis FODA y las estrategias obtenidas para el sector bancario colombiano.



Tabla 17
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortalezas	Debilidades
<p style="transform: rotate(-45deg); font-weight: bold;">ANÁLISIS INTERNO/ ANÁLISIS EXTERNO</p>		F1 Indicadores sostenibles de crecimiento, rentabilidad, eficiencia, mínimos de cartera riesgosa y buenos márgenes de solvencia. Principales Bancos Colombianos (Grupo Bancolombia, Grupo Aval, Da vivienda) con presencia en países de América Latina.	D1 Altos costos en los productos financieros (tasas de intereses y transaccionales)
		F2 La Banca Colombiana tiene altos estándares de Gobierno Corporativo.	D2 Desconfianza de los usuarios por quiebra de la casa de bolsa más grande del país en el 2012
		F3 El Sector Bancario es el segundo que mejor paga a sus empleados en Colombia con profesionales preparados en todas las áreas.	D3 Todavía se evidencian fallas en los controles contra el lavado de activos en el sistema financiero colombiano, esto fue denunciado por el senador Colombiano Simón Gaviria en la sesión del 7 de mayo del 2013
		F4 Bancos Colombianos reconocidos a nivel internacional como la mejor Banca Móvil	D4 Existen rezagos entre el momento en que el banco emisor, es decir el Banco de la Republica reduce las tasa de interés y el momento en que esto se refleja en el mercado, cosa que se refleja en las tasas de interés para el Consumo y lógicamente en el consumo.
		F5 Implementación de sistemas tecnológicos para ofrecer nuevos servicios financieros	D5 la demanda por servicios financieros continúa siendo baja debido a que los productos financieros no se ajustan a las necesidades de las personas no bancarizadas, a los altos costos de los productos y a la limitada capacidad de ahorro de la población colombiana y baja penetración de los canales electrónicos.
		F6	D6 Las fuentes de financiación todavía no llegan como canalizadores de recursos a hacia iniciativas productivas.
Oportunidades	Estrategias FO - Explotar	Estrategias DO - Buscar	
O1 Crecimiento en la economía colombiana y países emergentes.	FO1 Establecer y desarrollar agencias bancarias en mercados donde exista un crecimiento de flujos c	DO1 Desarrollar productos que icentiven la competitividad y la productividad de los diferentes sectores de la economía (D1,D6,O1,O3,O7)	
O2 Mejor capital bancario de acuerdo a lo estipulado en Basilea II	FO2 Generar alianzas estrategicas con banca extranjera para canalizar inversiones colombianas en el exterior e inversiones extranjeras en Colombia (F1, F2, O1, O3, O4, O5, O5)	DO2 Desarrollar metodos de comunicación clara y transparente de los productos con el fin de generar confianza (D1,D2,D5,O1,O6,O7)	
O3 Grandes Inversionistas buscando oportunidades de inversión en nuestro País.	FO3 Estructurar lineas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación, infraestructura, vivienda, responsabilidad social, desarrollo minero y expansión energetica (F1,F2,O5,O6)	DO3 Desarrollar proyectos de virtualizacion del dinero (D5,O1, O6,O7)	
O4 Mejor calificación de riesgo País.	FO4 Fortalecer la expansión de la banca a través de adquisiciones en economias en crecimiento (F1, F2, O1,O2,O3)		
O5 Tratados de libre comercio que entran en vigencia con Colombia y participación en la creación de la Alianza del Pacifico con Chile, Perú y México.	FO5 Establecer y desarrollar políticas orientadas a incrementar el numero de sucursales no bancarias que atiendan necesidades de microcredito con buena cobertura geografica. (F1, F2, F3, O1,O7)		
O6 Crecimiento clase media y mayores ingresos			
O7 Mayor acceso a tecnologías e Internet en los estratos 1, 2 y 3.			
Amenazas	Estrategias FA- Confrontar	Estrategias DA- Evitar	
A1 Desaceleración económica mundial.	FA1 Realizar la emision de American Depositary Receipt [ADR] de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de fondos del exterior. (F1, F2, A1)	DA1 Comprar empresas que puedan ofrecer servicios bancarios a personas de estratos 1,2 y 3 (D1,D5,A6)	
A2 El 68% de la población colombiana esta dentro del marco de la informalidad (economía informales)	FA2 Establecer plan de enseñanza financiera conjunto de los bancos con el fin de comunicar beneficios de servicios financieros (F1,F3,F4,A2,A5,A6)	DA2 Desarrollar procedimientos eficientes para vinculacion de personas naturales y juridicas (D3,D4,A6)	
A3 Sistema financiero de países de referencia con tecnologías superiores, Colombia inversión total en I+D la cual hoy alcanza 0,2% del PIB, Argentina que invierte el 0,5%, Chile el 0,7%, Brasil el 0,8% o Corea del sur el 3,2%.		DA3 Desvincular las empresas que ofrecen servicios financieros que no estan regulados y utilizan la red del sector bancario para ofrecer productos similares. (D1,A5)	
A4 La inestabilidad con que todavía se percibe a Colombia en el exterior, guerrilla, narcotráfico.			
A5 Mayor crecimiento de entidades de servicios financieros no vigiladas.			
A6 Bajo nivel de penetración financiera.			

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

Profundizando en la posición estratégica y evaluación de acción del sector bancario en Colombia, se desarrolló la matriz (PEYEA); Esta matriz desarrolla cuatro factores distribuidos en dos ejes. Por un lado se combinan factores que hacen énfasis en el sector bancario colombiano (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y por otro lado factores relativos a la industria (fortaleza financiera y estabilidad del entorno); Cruzando estos dos ejes resultan cuatro cuadrantes en donde estaría ubicado el sector en estudio, dichos cuadrantes se refieren a una posición del sector pudiendo ser ésta (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva y (d) competitiva. D'Alessio (2008) revela que las posturas mencionadas fueron estudiadas por Miles & Snow (2003) y a su vez pueden ser traducidas a estrategias genéricas competitivas; En la Tabla 18 a continuación se visualizan los factores que forman las variables de los ejes de la matriz PEYEA de acuerdo a los datos considerados para el sector bancario colombiano y a continuación, en la Figura 24 se muestra el resultado recuperado para este Sector bancario en Colombia.

Desarrollando el análisis de la matriz y considerando los resultados recuperados se gráfica el polígono y se obtiene el vector resultante (Figura 24), concluyéndose que existe una importante fortaleza financiera (FF) del sector bancario colombiano. A su vez una sólida fortaleza financiera de la industria (FI), lo que se ha visto reflejado en los planes expansionistas en la región de los grupos bancarios colombianos más destacados. También se encontró que la ventaja competitiva (VC) mantiene un valor aceptable, y la estabilidad del entorno (EE) mantiene un valor bajo.

Se denota la influencia en la zona denominada como agresiva, lo que resalta la importancia de tener una presencia estratégica orientada a dicha posición. Según Miles y Snow

(2003), la postura agresiva pertenece a las estrategias de los exploradores/buscadores, aquellos que investigan nuevos segmentos producto/mercado, manejando métodos amplios de planeación, controles diseminados, y profundo análisis de la situación.

Al estar el vector localizado en el cuadrante agresivo, puede decirse que el sector bancario colombiano se encuentra en una excelente posición para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades internas, evitando las amenazas externas; por consiguiente, es posible utilizar: penetración de mercado, desarrollo de productos e integración vertical.

Tabla 18

Matriz que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz Peyea.

Posición estratégica Interna		Posición estratégica Externa			
fact. Det. De las Fortalezasa Financieras (FF)		fact. Det. De las Estabilidad del entorno (EE)		(FF)	(EE)
1 Retorno de la inversión	6	1 Cambios tecnológicos	1	6	1
2 Apalancamiento	0	2 Tasa de inflación	5	0	5
3 Liquidez	6	3 Variabilidad de la demanda	4	6	4
4 Capital requerido versus Capital disponible	4	4 Estabilidad política y legal	3	4	3
5 Flujo de caja	6	5 Barreras de entrada al mercado	4	6	4
6 Facilidad de salida del mercado	3	6 Rivalidad / Presión competitiva	2	3	2
7 Riesgo involucrado en el negocio	4	7 Comportamiento de los índices macroeconómicos	2	4	2
8 Rotación de inventarios	5	8 Ejecución de la inversión pública	5	5	5
9 Economía de escala y de experiencia	6			6	
	4.44			-2.75	
Fac. Det. De las ventajas competitivas (VC)		Fac. Det. De la Fortaleza de la Industria (FI)		(VC)	(FI)
1 Participación del mercado	5	1 Potencial de crecimiento	5	5	5
2 Calidad del producto	4	2 Potencial de utilidades	6	4	6
3 Ciclo de vida del producto	4	3 Estabilidad financiera	5	4	5
4 Ciclo de reemplazo del producto	3	4 Conocimiento tecnológico	4	3	4
5 Lealtad del consumidor	2	5 Utilización de recursos	5	2	5
6 Utilización de la capacidad de los competidores	2	6 Intensidad de capital	5	2	5
7 Conocimiento tecnológico	5	7 Facilidad de entrada al mercado	5	5	5
8 Integración vertical	2	8 Productividad/Utilización de la capacidad	5	2	5
9 Control sobre proveedores y distribuidores	6	9 Poder de negociación de los productores	4	6	4
	-2.33			4.89	

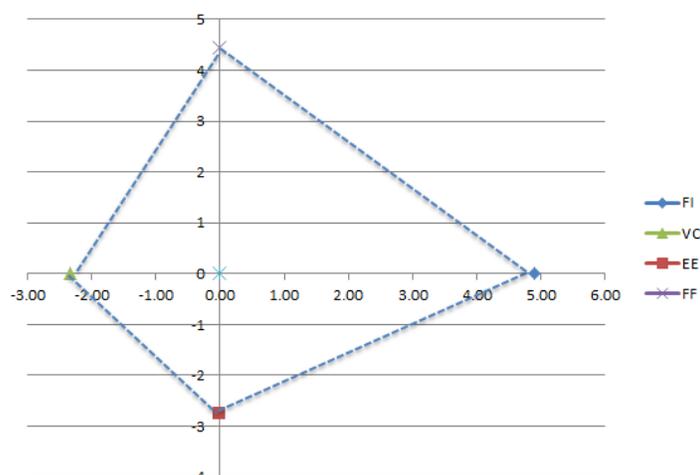


Figura 27. Matriz PEYEA del Sector Bancario Colombiano.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Con esta matriz pretendemos mostrar gráficamente las posiciones y diferencias que en este momento presentan los principales productos del sistema bancario colombiano, esto en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, para esto analizamos todos los productos del sector, para luego destacar los más relevantes para el sector, que son (a) cuentas de ahorros, (b) CDT, (c) cuentas corrientes, (d) crédito vivienda y (e) microcrédito. A continuación estaremos clasificando los anteriores productos para terminar dando una posición a cada uno de ellos de acuerdo a lo descrito anteriormente.

En la Tabla 19 mostramos como el producto más relevante para el sector son la cuentas de ahorro con una participación del 44.29% dentro de las ventas del sector bancario, seguido por los CDT's con 29.4%, En tercer lugar se destacan las cuentas corrientes con un 14.9%, estos tres productos hacen el pareto de los productos seguidos de lejos por los créditos de vivienda y los microcréditos, que juntos están participando con aproximadamente 10%.

Cabe destacar los crecimientos de los productos en todo su conjunto, no encontramos ninguno con decrecimientos de un año a otro, al tiempo que se destacan por un gran crecimiento los CDT's, créditos de vivienda y microcréditos, todos con crecimientos por encima del 15%.

De acuerdo a la matriz BCG todos los productos son colocados en la parte superior en el eje de la tasa de crecimiento de las ventas en la industria ya que muestran un comportamiento positivo al respecto de las variables medidas; sin embargo, colocamos a los CDT'S en un nivel mucho más alto debido a que posee un mayor potencial de crecimiento en el mercado con un nivel considerablemente alto de participación del mercado, dando como resultado dos productos estrella que claramente se diferencian por sus participaciones y sus crecimientos; los otros tres productos aparecen como interrogantes, aunque realmente tienen un muy buen comportamiento, porque aunque no tienen niveles de ventas comparativamente equitativos con los dos estrella, si tienen niveles de crecimiento importantes y nada despreciables.

Es importante resaltar que hay otros productos de importancia en el sector pero en los cuales no encontramos en la misma fuente de Asobancaria los valores desagregados por lo que no los tuvimos en cuenta dentro del análisis, nos referimos por ejemplo a las tarjetas de crédito, que sin duda y de acuerdo a las tasa de interés que tienen normalmente en el mercado, que son mucho más altas que las de vivienda o los de CDT'S hacen intuir que tienen una buena rentabilidad, que solo podría ser afectada por la cartera de dudoso recaudo.

A continuación presentamos la gráfica de la matriz BCG, al tiempo que referenciamos la respectiva Tabla 19.

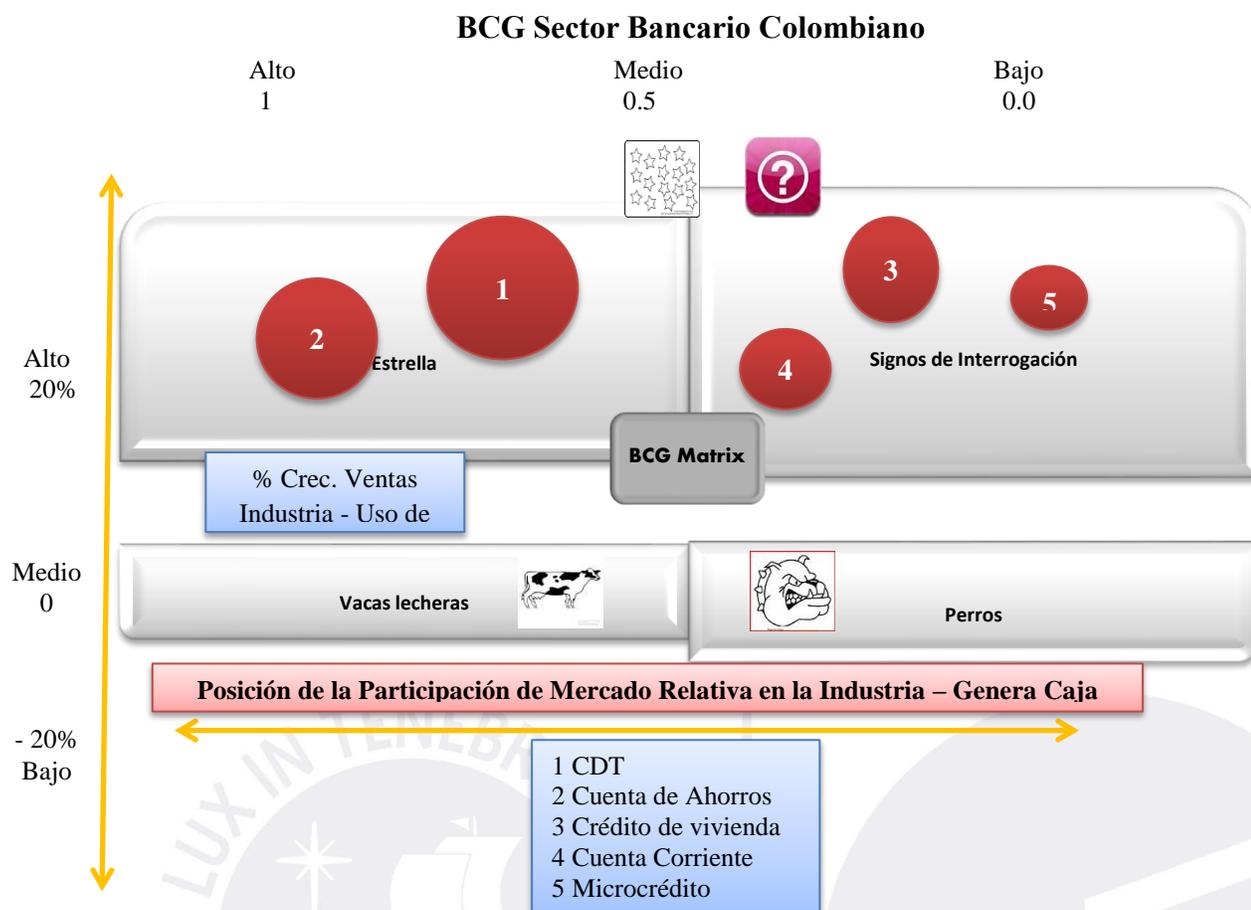


Figura 28. Matriz BCG del Sector Bancario Colombiano.

Tabla 19
Cifras Productos Financieros Banca Colombia

Cifras Anuales Productos Financieros Banca Colombia				
Productos Financieros	Dic-11	Dic-12	% Part	% Crec. 11/12
Cuenta de ahorros	90.205	103.959	44.90%	11.80%
CDT	49.276	67.769	29.40%	33.40%
Cuenta Corriente	31.996	34.594	14.90%	4.90%
Crédito de vivienda	14.917	18.219	7.90%	18.50%
Microcrédito	5.367	6.515	2.90%	17.80%
Total	191.761	231.056	100%	20.41%

Nota. Tomado "Cifras Económicas y Financieras", por la superintendencia financiera de Colombia, 2012. Recuperado de <http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/hojasf/hojasfin.htm>

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE consta de nueve celdas que se forman sobre la base de dos dimensiones sobre el eje vertical se colocan los resultados totales de la matriz EFE y sobre el eje horizontal los de la

matriz EFI, permitiendo obtener calificaciones en tres rangos: alto, medio y bajo, estas nueve celdas se dividen en regiones que sugieren estrategias diferentes de acuerdo con la posición que ocupe el sector dentro de la matriz, en la Tabla 20 se condensan las distintas sugerencias y estrategias que determinan cada una de estas tres regiones.

Tabla 20

Estrategias Sugeridas de Acuerdo con la Región de la Matriz IE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I,II,IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III,V, VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII,IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

De conformidad con lo que indica la matriz IE el sector bancario colombiano se ubica en la línea divisoria entre la celda I y IV, con marcada tendencia hacia la región I, misma que sugiere crecer y construir utilizando estrategias intensivas y de integración, posición que corrobora el perfil agresivo que sugiere la matriz PEYEA evidenciando una clara ventaja competitiva del sector y acorde con las estrategias FO que sugieren explotar la fortaleza financiera procurando la expansión del sector bancario colombiano mediante acciones de integración horizontal que permitan adquirir propiedad en países con buenos indicadores fundamentales de crecimiento económico, ubicarse alrededor de la región I presagia un promisorio futuro para la banca comercial colombiana y se alinea con la visión propuesta de reconocimiento como banca regional.

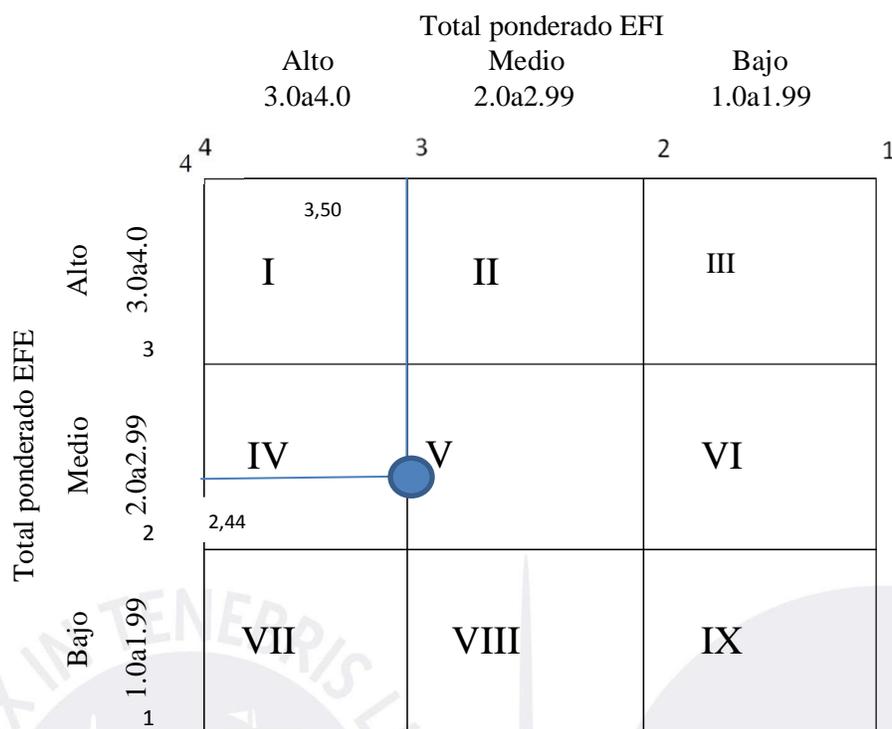


Figura 29. Matriz Interna-Externa Sector Bancario Colombiano

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Trabajar con la Matriz Gran Estrategia sugiere que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. (D'Alessio, 2008, 324).

El sector bancario en Colombia ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años la bancarización cada vez es más aceptada por el público, el potencial del mercado es cada vez mayor y viene creciendo de forma rápida, esto ha sido aprovechado por los Bancos colombianos que les ha ido bien con la participación que tienen hasta al punto que han traspasado las frontera expandiéndose con inversiones en otros países, mejorando su posición competitiva frente otros bancos extranjeros que tienen presencia en el país y no dejan de ser una amenaza. Las estrategias

relacionadas son, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración vertical hacia delante, diversificación concéntrica.

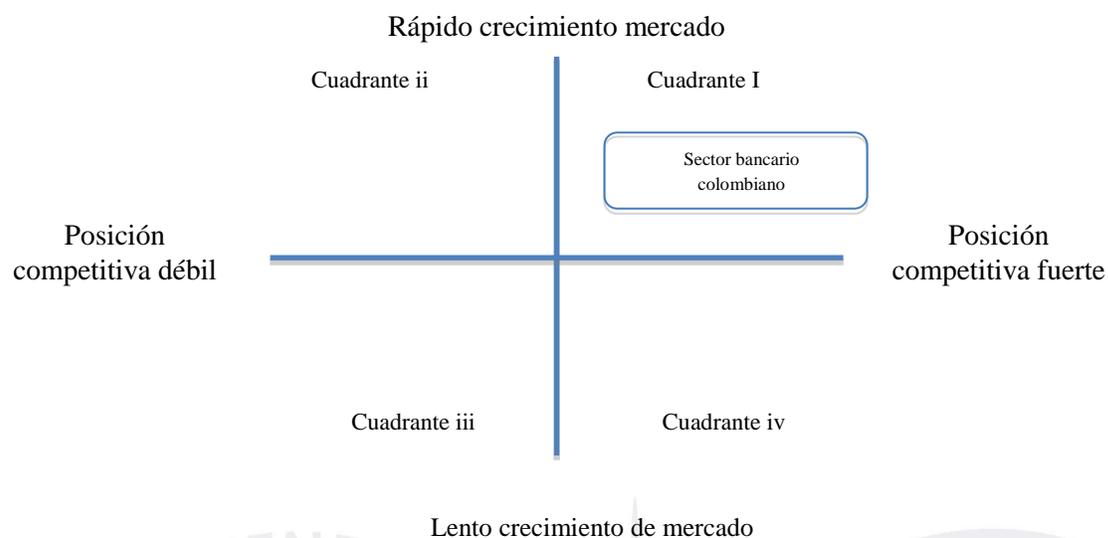


Figura 30. Matriz GE Sector Bancario Colombiano

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la matriz de decisión estratégica se concentran todas las estrategias generadas en las matrices trabajadas anteriormente correspondientes al sector en estudio (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), en ella se colocarán todas las estrategias y se observará la cantidad de veces que aparece la misma en cada una de las matrices con el objetivo de retener aquellas que posean una mayor cantidad de repeticiones, tal como se muestra en la Tabla 21. Al analizar las estrategias obtenidas y la cantidad de repeticiones que poseen como consecuencia, se observa que la mayoría de ellas son altamente recomendables para tomar en cuenta puesto que serían viables para lograr la mejora del sector bancario colombiano. Se tomarán en cuenta las estrategias que poseen a partir de tres repeticiones, dejando de lado las estrategias seis y diez por tener un puntaje bastante más bajo que las otras alternativas. Dichas estrategias poseen la característica de ser defensivas que claramente van en contra de los resultados de las matrices analizadas anteriormente. Por tanto, a partir de ahora se analizarán nueve estrategias.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio, existe sólo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. “Esta técnica es la usada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores”. (D'Alessio, 2008, 339). De esta manera, para la construcción de esta matriz se sigue una serie de pasos que implica observar la relación entre los puntos analizados en la matriz FODA, (a) oportunidades, (b) amenazas, (c) fortalezas y (d) debilidades, denominados *factores críticos de éxito* y, todas las estrategias elegidas inclusive las no elegidas en ese momento para poder tener una idea del puntaje recuperado de todas ellas. El puntaje se obtiene al multiplicar el peso otorgado en las matrices EFE y EFI para cada uno de los factores críticos por el puntaje de atraktividad de cada estrategia. En la Tabla 22 al hacer el análisis cuantitativo se obtiene como resultado la adopción de seis estrategias que fueron elegidas por obtener un mayor puntaje.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

El análisis de la matriz Rumelt (MR) se orienta en base a cuatro criterios propuestos:

- a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes;
- b) Consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- 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 sobrecosto en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

e) Se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas; sin embargo, si se aprobara alguna estrategia que no pasa alguna de las pruebas, se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización. Se podría aprobar una estrategia que sí cumple con el requisito de factibilidad y que no cumple con alguno de los otros tres criterios, pero es de mucho riesgo aprobar una estrategia que no pasa el filtro de factibilidad.

Lo anterior señalado en la Tabla 23

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica del Sector Banca Comercial Colombiano

Nº	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Estrategia	Retenida	Contingente
FO1	Establecer y desarrollar agencias bancarias en mercados donde exista un crecimiento de flujos de comercio con Colombia (desarrollo de producto y penetración en el mercado).	✓	✓	✓	✓	✓	5	E2	✓	
FO2	Generar alianzas con Banca extranjera para canalizar inversiones colombianas en el exterior e inversiones extranjeras en Colombia (alianza estratégica y desarrollo de mercado).	✓	✓	✓		✓	4	E6	✓	
FO3	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación, infraestructura, vivienda, responsabilidad social, desarrollo minero y expansión energética (desarrollo de producto).	✓		✓	✓	✓	4	E4	✓	
FO4	Fortalecer la expansión de la banca a través de adquisiciones en economías en crecimiento (integración horizontal).	✓	✓	✓	✓	✓	5	E1	✓	
FO5	Establecer y desarrollar políticas orientadas a incrementar el número de sucursales no bancarias que atiendan necesidades de microcrédito con buena cobertura geográfica (desarrollo de producto y penetración en el mercado).				✓	✓	2	E10		✓
FA1	Realizar la emisión de American Depositary Receipt [ADR] de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de fondos del exterior (desarrollo de producto).	✓		✓	✓	✓	4	E5	✓	
FA2	Establecer plan de enseñanza financiera conjunto establecimientos educativos con el fin de comunicar mejorar la cultura financiera (alianza estratégica y desarrollo de mercado).	✓	✓	✓		✓	4	E7	✓	

DO1	Desarrollar productos que incentiven la competitividad y la productividad de los diferentes sectores de la economía (desarrollo de producto).	✓	✓	✓	✓	✓	5	E3	✓
DO2	Desarrollar métodos de comunicación clara y transparente de los productos con el fin de generar confianza (penetración en el mercado).	✓		✓			2	E11	✓
DO3	Desarrollar proyectos de virtualización del dinero (desarrollo de producto).	✓		✓	✓	✓	4	E8	✓
DA1	Comprar empresas que puedan ofrecer servicios bancarios a personas de estratos 1,2 y 3 (integración horizontal).	✓	✓		✓	✓	4	E9	✓
DA2	Desarrollar procedimientos eficientes para vinculación de personas naturales y jurídicas (desarrollo de producto).	✓			✓		2	E12	✓
DA3	Desvincular las empresas que ofrecen servicios financieros que no están regulados y utilizan la red del sector bancario para ofrecer productos similares (desposeimiento).	✓					1	E13	✓



Tabla 22

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Colombiano

	Peso	Establecer y desarrollar agencias bancarias en mercados donde exista un crecimiento de flujos de comercio		Generar alianzas estratégicas con banca extranjera para canalizar inversiones colombianas en el exterior e inversiones extranjeras en Colombia		Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación, infraestructura, vivienda, responsabilidad social.		Fortalecer la expansión de la banca a través de adquisiciones en economías en crecimiento		Establecer y desarrollar políticas orientadas a incrementar el número de sucursales no bancarias que atiendan necesidades de microcrédito con buena cobertura geográfica		Realizar la emisión de American Depositary Receipt (ADR) de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin de mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de		Establecer plan de enseñanza financiera conjunto de los bancos con el fin de comunicar beneficios de servicios financieros		Desarrollar productos que incentiven la competitividad y la productividad de los diferentes sectores de la economía		Desarrollar métodos de comunicación clara y transparente de los productos con el fin de generar confianza		Desarrollar proyectos de vitalización del dinero		Comprar empresas que puedan ofrecer servicios bancarios a personas de estratos 1,2 y 3		Desarrollar procedimientos eficientes para vinculación de personas naturales y jurídicas		Desvincular las empresas que ofrecen servicios financieros que no están regulados y utilizan la red del sector bancario para ofrecer productos similares			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																													
1	Crecimiento en la economía colombiana y países emergentes.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	
2	Mejor capital bancario de acuerdo a lo estipulado en Basilea II	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	
3	Grandes Inversionistas buscando oportunidades de inversión en nuestro País.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	
4	Mejor calificación de riesgo País.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	
5	Tratados de libre comercio que entran en vigencia con Colombia y participación en la creación de la Alianza del Pacífico con Chile, Perú y México.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	
6	Crecimiento clase media y mayores ingresos	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	
7	Mayor acceso a tecnologías e Internet en los estratos 1, 2 y 3.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	
Amenazas																													
1	Desaceleración económica mundial.	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	1	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	1	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15	
2	El 68% de la población colombiana esta dentro del marco de la informalidad (economía informales)	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	
3	Sistema financiero de países de referencia con tecnologías superiores, Colombia inversión total en I+D la cual hoy alcanza 0.2% del PIB, Argentina que invierte el 0,5%, Chile el 0,7%, Brasil el 0,8% o Corea del sur el 3,2%.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	
4	La inestabilidad con que todavía se percibe a Colombia en el exterior, guerrilla, narcotráfico.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
5	Mayor crecimiento de entidades de servicios financieros no vigiladas.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	
6	Bajo nivel de penetración financiera.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	
Fortalezas																													
1	Indicadores sostenibles de crecimiento, rentabilidad, eficiencia, mínimos de cartera riesgosa y buenos márgenes de solvencia.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	
2	Principales Bancos Colombianos (Grupo Bancolombia, Grupo Aval, Da vivienda) con presencia en países de América Latina.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	
3	La Banca Colombiana tiene altos estándares de Gobierno Corporativo.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	
4	El Sector Bancario es el segundo que mejor paga a sus empleados en Colombia con profesionales preparados en todas las áreas.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	
5	Bancos Colombianos reconocidos a nivel internacional como la mejor Banca Móvil	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	
6	Implementación de sistemas tecnológicos para ofrecer nuevos servicios financieros	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	
Debilidades																													
1	Altos costos en los productos financieros (tasas de intereses y transaccionales)	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	1	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.15	4	0.60	
2	Desconfianza de los usuarios por quiebra de la casa de bolsa más grande del país en el 2012	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	
3	Todavía se evidencian fallas en los controles contra el lavado de activos en el sistema financiero colombiano, esto fue denunciado por el senador Colombiano Simón Gaviria en la sesión del 7 de mayo del 2013	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	
4	Existen rezagos entre el momento en que el banco emisor, es decir el Banco de la Republica reduce las tasas de interés y el momento en que esto se refleja en el mercado, cosa que se refleja en las tasas de interés para el Consumo y lógicamente en el consumo.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
5	La demanda por servicios financieros continúa siendo baja debido a que los productos financieros no se ajustan a las necesidades de las personas no bancarizadas, a los altos costos de los productos y a la limitada capacidad de ahorro de la población colombiana y baja penetración de los canales electrónicos.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	
6	Las fuentes de financiación todavía no llegan como canalizadores de recursos a hacia iniciativas productivas.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	
	Total			5.30		5.33		5.92		5.51		4.97		5.69		5.42		5.54		4.01		5.57		5.72		4.19		4.03	

Tabla 23

Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias del Sector Bancario Colombiano

	ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
1	Establecer y desarrollar agencias bancarias en mercados donde exista un crecimiento de flujos de comercio con Colombia (desarrollo de producto y penetración en el mercado).	SI	SI	SI	SI	SI
2	Generar alianzas con Banca extranjera para canalizar inversiones colombianas en el exterior e inversiones extranjeras en Colombia (alianza estratégica y desarrollo de mercado).	SI	SI	SI	SI	SI
3	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación, infraestructura, vivienda, responsabilidad social, desarrollo minero y expansión energética (desarrollo de producto).	SI	SI	SI	SI	SI
4	Fortalecer la expansión de la banca a través de adquisiciones en economías en crecimiento (integración horizontal).	SI	SI	SI	SI	SI
5	Establecer y desarrollar políticas orientadas a incrementar el número de sucursales no bancarias que atiendan necesidades de microcrédito con buena cobertura geográfica (desarrollo de producto y penetración en el mercado).	SI	SI	SI	SI	SI
6	Promover la emisión de American Depositary Receipt [ADR] de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de fondos del exterior (desarrollo de producto).	SI	SI	SI	SI	SI
7	Establecer plan de enseñanza financiera conjunto establecimientos educativos con el fin de comunicar mejor la cultura financiera (alianza estratégica y desarrollo de mercado).	SI	SI	SI	SI	SI
8	Desarrollar productos que incentiven la competitividad y la productividad de los diferentes sectores de la economía (desarrollo de producto).	SI	SI	SI	SI	SI
9	Desarrollar métodos de comunicación clara y transparente de los productos con el fin de generar confianza (penetración en el mercado).	SI	SI	SI	SI	SI
10	Desarrollar proyectos de virtualización del dinero (desarrollo de producto).	SI	SI	SI	SI	SI
11	Comprar empresas que puedan ofrecer servicios bancarios a personas de estratos 1,2 y 3 (integración horizontal).	SI	SI	NO	SI	SI
12	Desarrollar procedimientos eficientes para vinculación de personas naturales y jurídicas (desarrollo de producto).	SI	SI	SI	SI	SI
13	Desvincular las empresas que ofrecen servicios financieros que no están regulados y utilizan la red del sector bancario para ofrecer productos similares (desposeimiento).	NO	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

Según lo mencionado, esta matriz de ética junto a la matriz de Rumelt son necesarias para filtrar las estrategias retenidas y así implementarlas eficientemente. El objetivo principal de esta matriz es validar que las estrategias elegidas no estén en contra de aspectos relacionados a los derechos de las personas y de justicia. Los resultados se muestran en la Tabla 24.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En este punto se muestran las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia que se obtuvieron como resultado del análisis de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). De igual manera se muestra el puntaje recuperado por cada una de ella. En la Tabla 25 se observa lo mencionado.

Tabla 24
Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias del Sector Bancario Colombiano

	E1	E3	E4	E6	E7	E8	E10	E11
	Establecer y desarrollar agencias bancarias en mercados donde exista un crecimiento de flujos de comercio	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y expansión de desarrollo de proyectos de infraestructura, vivienda, responsabilidad social, desarrollo minero y expansión energética	Fortalecer la banca a través de innovaciones, adquisiciones, economías de escala, crecimiento social, crecimiento	Realizar la emisión de American Depositary Receipt [ADR] de los bancos colombianos en conjunto de las bolsas de primer nivel con el fin de mejorar condiciones de fondeo y dependencia del exterior.	Establecer plan de enseñanza financiera de los bancos con el fin de comunicar beneficios de servicios financieros	Desarrollar productos que incentiven la competitividad y la productividad de los diferentes sectores de la economía	Desarrollar proyectos de virtualización del dinero	Comprar empresas que puedan ofrecer servicios bancarios a personas de estratos 1,2 y 3
Derechos								
1. Impacto en el Derecho a la Vida	N	P	N	N	N	N	N	P
2. Impacto en el Derecho a la Propiedad	N	P	N	N	P	P	P	P
3. Impacto en el Derecho al Libre Pensamiento	N	N	N	N	N	P	P	P
4. Impacto en el Derecho a la Privacidad	N	N	N	N	N	P	N	N
5. Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia.	N	N	N	N	N	N	N	N
6. Impacto en el Derecho a Hablar Libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
7. Impacto en el Derecho al Libre Proceso.	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia								
8. Impacto en la Distribución	N	N	N	N	N	J	N	N
9. Equidad en la Administración	N	N	N	N	N	J	N	N
10. Normas de Compensación	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo								
11. Fines y Resultados Estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios Estratégicos Empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Derechos V: Viola N: Neutral P: Promueve Justicia I: Injusto N: Neutro J: Justo Utilitarismo P: Perjudicial N: Neutro E: Excelentes

Tabla 25
Estrategias Retenidas y Contingencia

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción	
Estrategia Retenida	5.30	E1	Establecer y desarrollar agencias bancarias en mercados donde exista un crecimiento de flujos de comercio	
	5.33	E2	Generar alianzas estratégicas con banca extranjera para canalizar inversiones colombianas en el exterior e inversiones extranjeras en Colombia	
	5.92	E3	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación, infraestructura, vivienda, responsabilidad social, desarrollo minero y expansión energética	
	5.51	E4	Fortalecer la expansión de la banca a través de adquisiciones en economías en crecimiento	
	5.69	E6	Promover la emisión de American Depositary Receipt [ADR] de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin de mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de fondos del exterior.	
	5.42	E7	Establecer plan de enseñanza financiera conjunto de los bancos con el fin de comunicar beneficios de servicios financieros	
	5.54	E8	Desarrollar productos que incentiven la competitividad y la productividad de los diferentes sectores de la economía	
	5.57	E10	Desarrollar proyectos de virtualización del dinero	
	5.72	E11	Comprar empresas que puedan ofrecer servicios bancarios a personas de estratos 1,2 y 3	
	Estrategias de Contingencia	4.97	E5	Establecer y desarrollar políticas orientadas a incrementar el número de sucursales no bancarias que atiendan necesidades de microcrédito con buena cobertura geográfica
		4.01	E9	Desarrollar métodos de comunicación clara y transparente de los productos con el fin de generar confianza
4.19		E12	Desarrollar procedimientos eficientes para vinculación de personas naturales y jurídicas	
4.03		E13	Desvincular las empresas que ofrecen servicios financieros que no están regulados y utilizan la red del sector bancario para ofrecer productos similares	

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz se confrontan las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo planteados con la finalidad de verificar si éstas ayudan al cumplimiento de los mismos. En la Tabla 26 se muestra dicha concordancia.

Tabla 26
Relación Entre las Estrategias y los Objetivos de Largo Plazo

Para el 2023, el sector financiero será reconocido en Colombia por generar las mejores opciones de apoyo en la construcción de proyectos de vida, que se destaque por altos estándares de desempeño, gestión y nivel técnico, y además por el compromiso, la transparencia y la excelencia de todo nuestro equipo profesional en busca de generar la confianza y satisfacción de todos los consumidores.

Estrategias	Objetivos Largo Plazo									
	En el año 2023 el Índice de bancarización en Colombia debe llegar al 85%, creciendo a una tasa de 2 % anual. al cierre del 2011 el índice es de 63.1%.	En el año 2023 la tasa de crecimiento de la oferta de puntos de contacto entre entidades y consumidores financieros debe llegar al 20%, el promedio anual de esta tasa del 2009 al 2011 es de 14.5%.	En el año 2023 la cartera bruta del microcrédito por modalidad como proporción del PIB (%) debe superar el 3%, en el año 2011 se encontraba en el 1%.	Al año 2023 el acceso al crédito por parte del sector privado debe esta por encima del 90 %, promoviendo la oferta de servicios financieros ofrecidos en la actualidad, en el año 2011 el acceso esta en el 45%.	En el año 2023 la cartera comercial por modalidad como proporción del % PIB debe superar el 26%, en el año 2011 estaba en el 21.8%.	Al 2023 las personas naturales y las empresas deben aumentar la utilización de productos bancarios al 45% para financiar sus necesidades de K, Consumo e inversión, al 2011 estaba en el 36%.	En el año 2023 la cartera bruta de vivienda por modalidad como proporción del % PIB debe superar el 6%, en el año 2012 estaba en el 3.5% de participación del PIB	Al 2023 el indicador relacionado con la efectividad para apoyar las actividades financieras debe estar entre los 20 primeros puestos del anuario de competitividad del Institute for Management Development, en el 2012 ocupa el puesto 41	Mantener una tasa de crecimiento anual hasta el 2023 por encima del 5% en los activos del sistema financiero, al cierre del mes de marzo/2013 el crecimiento en activos del sistema financiero Colombiano tiene una tasa de crecimiento real anual de 15.54%.	Alcanzar una rentabilidad anual de 100 pb por encima del mínimo requerido por los accionistas en la sumatoria de las entidades vigiladas hasta el 2023, generación de Valor Económico Agregado (EVA)
	OLP1	OLP2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9	OLP 10
E1 Establecer y desarrollar agencias bancarias en mercados donde exista un crecimiento de flujos de comercio								X		X
E3 Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación, infraestructura, vivienda, responsabilidad social, desarrollo minero y expansión energética								X		X
E4 Fortalecer la expansión de la banca a través de adquisiciones en economías en crecimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E6 Realizar la emisión de American Depositary Receipt [ADR] de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de fondos del exterior.	X							X	X	
E7 Establecer plan de enseñanza financiera conjunto de los bancos con el fin de comunicar beneficios de servicios financieros	X		X		X	X	X		X	X
E8 Desarrollar productos que incentiven la competitividad y la productividad de los diferentes sectores de la economía	X	X	X		X	X	X			X
E10 Desarrollar proyectos de virtualización del dinero	X	X	X		X	X	X			X
E11 Comprar empresas que puedan ofrecer servicios bancarios a personas de estratos 1,2 y 3	X	X	X	X	X	X	X		X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite evaluar las posibles acciones de los competidores y/ o sustitutos como reacción a las estrategias planteadas para el sector bancario colombiano, en la tabla 27 muestra lo analizado para los competidores principales de la banca que son: Bancos Extranjeros que no tienen operación en Colombia, Empresas especializadas en recaudo y giros no vigiladas y Compañías de servicios financieros, especializada en soluciones de capital de trabajo no vigiladas.

Tabla 27
Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Bancos Extranjeros que no tienen operación en Colombia	Empresas especialistas en recaudos y giros no vigiladas	Compañía de servicios financieros, especializada en soluciones de capital de trabajo no vigiladas
Establecer y desarrollar agencias bancarias en mercados donde exista un crecimiento de flujos de comercio	Competir vía precio en dichos países donde si tienen operación	Alianzas estratégicas con empresas que ofrecen servicios similares a nivel internacional	Fortalecerse patrimonialmente con empresas internacionales que presten servicios afines
Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación, infraestructura, vivienda, responsabilidad social, desarrollo minero y expansión energética	Buscar participar en estructuras de credito compitiendo con tasas mas económicas	No hay relación	Realizar vinculaciones y aprobaciones de credito de forma inmediata
Fortalecer la expansión de la banca a través de adquisiciones en economías en crecimiento	Entrar al país comprando operaciones nacionales y ofreciendo portafolio internacional u ofertando por Bancos en otros países por encima del precio de mercado	No hay relación	No hay relación
Promover la emisión de American Depositary Receipt [ADR] de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de fondos del exterior.	Comprar Bancos Colombianos que logren hacer este tipo de operacionales porque es un "due diligence".	No hay relación	Establecer alianzas con operaciones intencionales similares para lograr fondeos muchos mas económicos
Establecer plan de enseñanza financiera conjunto de los bancos con el fin de comunicar beneficios de servicios financieros	No hay relación	Copiar plan de enseñanza financiera y comunicando la facilidad de su estructura a comparación de los grandes Bancos	Ofrecer capacitaciones a pequeñas y medianas empresas del buen manejo de capital de trabajo
Desarrollar productos que incentiven la competitividad y la productividad de los diferentes sectores de la economía	Revisar sectores de la economía con mayor proyección y enfocar equipos comerciales para atacar estas estructuras y competir vía precio	No hay relación	Realizar vinculaciones y aprobaciones de credito de forma inmediata para sectores foco del país.
Desarrollar proyectos de virtualización del dinero	No hay relación	Copiar tecnologías o buscar alianzas con empresas que ofrecen este servicio a nivel internacional	No hay relación
Comprar empresas que puedan ofrecer servicios bancarios a personas de estratos 1,2 y 3	Bancos Internacionales pueden hacer ofertas mucho mas atractivas en terminos de precio	Pueden empezar a integrarse horizontalmente o realizar alianzas con corporaciones para fortalecer el crecimiento	Pueden empezar a integrarse horizontalmente o realizar alianzas con corporaciones para fortalecer el crecimiento

6.13 Conclusiones

1. Es importante tener en cuenta todas las etapas a seguir en la formulación de estrategias dentro del planeamiento estratégico. Así, luego de la primera etapa de preparación de matrices insumos como son: (a) la matriz EFE, (b) la matriz EFI y (c) la matriz de intereses

organizacionales se tiene una segunda etapa en donde se inicia este capítulo y que está conformado por la preparación de otro grupo de matrices que son: (a) la matriz FODA, (b) la matriz PEYEA, (c) la matriz Boston Consulting Group (BCG), (d) la matriz Interna Externa, y (e) la matriz Gran Estrategia consideradas parte de un proceso que direcciona las estrategias posibles a tomar. Y, una tercera etapa que contienen a las últimas matrices tales como (a) matriz de decisión estratégica, (b) matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, (c) matriz de Rumelt y (d) matriz de Ética que ayudan a filtrar las mejores estrategias y a enfocarse en las mismas.

2. De cada matriz perteneciente a la segunda etapa se obtuvieron diversos tipos de estrategias generales que se debían seguir de acuerdo a los resultados, cada una de ellas se tomaron en cuenta para luego analizar la coincidencia de estas con las estrategias obtenidas en el análisis FODA.
3. En la Tabla 17, se detallan todas las estrategias generadas a través de la matriz FODA incorporándolas todas en una sola matriz denominada matriz de decisión estratégica (MDE) con las estrategias agrupadas en esta matriz podemos visualizar las repeticiones de las mismas en las matrices PEYEA, BCG, IE y GE seleccionando como estrategias retenidas aquellas que se repiten cuatro o más veces y manteniendo como contingentes las estrategias que se repiten tres o menos veces, las estrategias retenidas se agruparan en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico donde se calificaran, cuantificaran y priorizaran de acuerdo con su viabilidad y su alineación con los factores críticos o determinantes de éxito

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Tal como se indica, este capítulo presenta la implementación de las estrategias obtenidas y retenidas en el capítulo anterior. La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Asegura además que dicha implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. Según D'Alessio (2013), “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa”.

De acuerdo con D'Alessio (2013), para esto es necesario considerar cinco elementos importantes: (a) objetivos a corto plazo que desarrollan los de largo plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, (e) medio ambiente y ecología, (f) recursos humanos, y (g) gestión del cambio. Adicionalmente, en este capítulo se mostrará la aplicación del conjunto de estrategias retenidas, las cuales deberán relacionarse con los elementos arriba señalados. De esta forma, se buscará alcanzar los objetivos a largo plazo planteados y con ello llegar a la visión propuesta para el sector bancario colombiano. Según D'Alessio (2013), “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa”.

Según D'Alessio (2013), los OCP son aquellos necesarios para alcanzar, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP). Por lo anterior, se presentan los OCP en función de los OLP, para lo cual es necesario enunciar nuevamente los OLP para el sector bancario colombiano.

OLP 1: En el año 2023 el Índice de bancarización en Colombia debe llegar al 85%, creciendo a una tasa de 2 % anual. Al cierre del 2011 el índice es de 63.1%. (Concejo Privado de Competitividad, 2013)

OCP 1.1: Incrementar la oferta de productos, con objetivos de lanzar al Menos dos productos nuevos por año.

OCP 1.2: Seguir promoviendo los productos estrella “Cuenta de Ahorros o Corriente”, que a la fecha tiene el 63% de la población en Colombia, alcanzando un objetivo anual de crecimiento del 5% anual, en el último año el aumento fue de 1.4 millones de adultos entraron el sistema por apertura de cuentas de ahorros o corrientes.

OCP 1.3: Incentivar el ahorro en los menores de edad Colombianos, al 2013 hay en el País 1.13 millones de menores bancarizados, de los cuales 1.1 millones tiene cuenta de ahorro.

OCP 1.4: Aumentar el número de cuentas promovidas por el Gobierno para que a las personas pertenecientes al nivel uno del Sisbén y población desplazada se les pudieran canalizar los subsidios y otro tipo de ayudas, a Feb/13 se encontraban activas 2,16 millones de estas cuentas especiales, el objetivo es aumentar en un 5% anual este tipo de cuentas hasta el 2023.

OCP 1.5: Promover revisiones periódicas en los estamentos a que haya lugar, con el fin de realizar cambios regulatorios para incentivar la oferta de servicios financieros formales.

OCP 1.6: Incrementar a ritmo del 5% el número de cuentas de ahorro electrónicas (CAE) en las zonas rurales, al 2012 el número de CAE eran de 1.2 mlln en estas zonas.

OLP 2: En el año 2023 la tasa de crecimiento de la oferta de puntos de contacto entre entidades y consumidores financieros debe llegar al 20%, el promedio anual de esta tasa del 2009 al 2011 es de 14.5% (Concejo Privado de Competitividad, 2013)

OCP 2.1: Incrementar el número de datafonos colocados en el sistema a una tasa del 8% anual, en el 2011 esta creció a una tasa del 6%, aprovechando para esto el espacio que se genera en el comercio informal.

OCP 2.2: lograr un crecimiento del 10% anual en la instalación de cajeros automáticos, para el 2011 la tasa de crecimiento estuvo en el 7.5%, la idea es mejorar la cobertura a nivel nacional llegando a sitios geográficos que no tengan acceso a la fecha o que tengan acceso limitado, mejorando los servicios y apoyando el objetivo de bancarización.

OCP 2.3: Mantener un crecimiento por encima del 50% por lo menos para los próximos cinco años en la apertura de corresponsales bancarios, entre el 2009 y 2011 el crecimiento fue del 53%, aunque el último índice de crecimiento del 2011 estuvo en 73%.

OCP 2.4: Incrementar en 1% la apertura de oficinas en sitios que a la fecha no tienen una cobertura suficiente, al cierre del 2011 este indicador estuvo en 0.8%, aprovechando los puntos de distribución que actualmente están sistematizados y cuentan con niveles aceptables de seguridad.

OCP 2.5: Consolidar en los próximos diez años el canal de los Corresponsales Bancarios (CB) como mecanismo para ampliación de la cobertura, buscando que sea el de mayor importancia en presencia en municipios de baja densidad poblacional, pasando de tener 5 a 9 CB por cada 10.000 Hab. a 7 a 9 CB por el mismo número de habitantes (Oportunidades, Reporte Oportunidades Financieras 2012, 2012).

OLP 3: En el año 2023 la cartera bruta del microcrédito por modalidad como proporción del PIB (%) debe superar el 3%, en el año 2011 se encontraba en el 1% (Concejo Privado de Competitividad, 2013).

OCP 3.1: Promover el uso de productos financieros en el sector industrial, aumentando su crecimiento a 4% anual, en Septiembre/2012 habían 510.000 empresas con al menos un producto financiero, este indicador ha crecido 2% anualmente en los últimos tres años.

OCP 3.2: Aumentar el número de microempresas que acudan a la modalidad de financiación bancaria con microcréditos, en 2011 habían 8.863 industrias que contaban con este producto, el objetivo es alcanzar un crecimiento de 5% anualmente.

OCP 3.3: Aumentar anualmente y hasta el 2023a 150.000 los microcréditos otorgados, al cierre del 2012 el potencial de usuarios para el microcrédito es de 10.2 millones de personas.

OLP 4: Al año 2023 el acceso al crédito por parte del sector privado debe está por encima del 90 %, promoviendo la oferta de servicios financieros ofrecidos en la actualidad, en el año 2011 el acceso está en el 45% (Concejo Privado de Competitividad, 2013).

OCP 4.1: Estimular el uso de dinero plástico en el País, a septiembre del 2012 se tenían 5.9 millones de personas con tarjeta de crédito, por lo que el objetivo del sector es crecer al 3% anual.

OCP 4.2: Lograr conquistar nuevos clientes a través del desarrollo de los diferentes canales del sector bancario tal como las plataformas de celular, el número de transacciones por celular representa apenas el 0,2 por ciento del total del mercado, el objetivo anual de crecimiento hasta el 2023 es del 10% sobre esta base.

OCP 4.3: Flexibilizar los costos de los servicios financieros al usuario y desarrollando nuevos servicios que se alineen con el uso de las plataformas tecnológicas.

OLP 5: En el año 2023 la cartera comercial por modalidad como proporción del % PIB debe superar el 26%, en el año 2011 estaba en el 21.8% (Concejo Privado de Competitividad, 2013).

OCP 5.1: Lograr que las empresas acudan a los préstamos comerciales creciendo al menos un 5% anual en este punto, a septiembre del 2011 y 2012 estos pasaron de 148.000 a 164.000 préstamos comerciales.

OCP 5.2: Mantener un crecimiento anual durante los próximos 5 años superior al 12 % en la cartera comercial, cuya variación real anual al cierre del primer trimestre del 2013 estuvo en 11.43%, cubriendo como mínimo al 100% el indicador por cobertura por mora que se debe provisionar mensualmente de acuerdo al monto total de la deuda.

OCP 5.3: Alcanzar crecimientos anuales superiores al 14% durante los próximos cinco años en la cartera de consumo, al cierre del marzo del 2013 el crecimiento de la cartera de consumo alcanzo el 12.78%, alineando este crecimiento con sus tres principales productos (Libre Inversión, Libranza y Tarjetas de Crédito)

OCP 5.4: Crecer por encima del 20% anual durante los próximos cinco años en la cartera de vivienda, al cierre del primer trimestre del 2013 está creció un 22%, impulsada por los créditos no VIS que participan con un 63 % del total de la cartera de vivienda. (Colombiana A. B., 2013).

OLP 6: Al 2023 las personas naturales y las empresas deben aumentar la utilización de productos bancarios al 45% para financiar sus necesidades de K, Consumo e inversión, al 2011 estaba en el 36% (Consejo Privado de Competitividad, 2013).

OCP 6.1: Desarrollar plataformas tecnológicas que permitan realizar más y mejores operaciones bancarias desde los celulares, aumentando a un ritmo de dos dígitos por año, Colombia ocupa el lugar 56 en uso del celular para las transacciones a nivel mundial, con un 3% de sus transacciones por este medio.

OCP 6.2: Impulsar el crecimiento de productos bancarios en un 5% anual por medio del proyecto ‘Pague fácil, pague digital’, que dará origen a entidades financieras que funcionen única y exclusivamente con medios tecnológicos, como internet y telefonía móvil.

OCP 6.3: Aumentar en un 2% durante los próximos diez años la participación del canal transaccional Internet, tanto en transacciones como en monto transados, desarrollando nuevos productos para el canal que se enfoquen en la seguridad de las operaciones, al cierre de año 2012 en reporte de la banca de oportunidades muestra a este canal con la mayor participación en número de transacciones (32%) y segundo en monto transado (28%), cifras que están por encima de los otros ocho canales transaccionales.

OCP 6.4: Desarrollar el canal de transacciones electrónicas (ACH) durante los próximos diez años, aumentando el número de transacciones en al menos 2% anual, aumentando el número de servicios y reforzando la seguridad de las operaciones hechas por este medio; el canal ACH no muestra ser representativo en términos de número de transacciones pero sí en montos, manteniendo una participación de alrededor del 12% durante en los últimos cinco años (Oportunidades, 2012)

OLP 7: En el año 2023 la cartera bruta de vivienda por modalidad como proporción del % PIB debe superar el 6%, en el año 2012 estaba en el 3.5% de participación del PIB (Consejo Privado de Competitividad, 2013).

OCP 7.1: Disminuir la cartera vencida en los préstamos de vivienda en al menos un punto en los próximos diez años mejorando el estudio de los créditos y flexibilizando las políticas de pago, en marzo 2013 el ritmo de variación real anual de la cartera vencida de esta modalidad se ubicó en 14.44%, aumentando frente al observado en diciembre de 2012 (9.52%).

OCP 7.2: Mantener durante los próximos diez años las tasa de interés más alineadas a la realidad de mercado, haciendo que los montos de pago se ajusten más a la capacidad de pago de los Colombianos con nuevos sistemas que monitoreen constantemente los ajusten a que haya

lugar, En particular, las tasas sobre estos créditos se ubican al cierre del 2013 en un promedio de 11.58%.

OCP 7.3: Balancear la composición de la cartera de vivienda durante los próximos diez años con nuevos mecanismos de financiamiento que promuevan la construcción de vivienda de interés social (VIS), al cierre del primer trimestre del 2013 la participación de los créditos de vivienda estaba 64% No VIS, 36 VIS. (Colombiana S. , 2013).

OLP 8: Al 2023 el indicador relacionado con la efectividad para apoyar las actividades financieras debe estar entre los 20 primeros puestos del anuario de competitividad del Institute for Management Develoment, en el 2012 ocupa el puesto 41. (World Competitiveness Center , 2013)

OCP 8.1: Mejorar anualmente en el indicador relacionado con Eficiencia en los negocios, en lo que respecta al sub-indicador de finanzas y la eficiencia de los bancos, aumentando 5% anual en:

- % Activos del Sector Bancario
- Número de Tarjetas de Crédito circulantes en el sistema financiero.
- % de Transacciones de tarjetas financieras.
- Riesgo de inversión. (IMD, 2013)

OLP 9 Mantener una tasa de crecimiento anual hasta el 2023 por encima del 5% en los activos del sistema financiero (Inversiones Cartera y otros Activos), incluyendo los fondos administrados por las entidades vigiladas, al cierre del mes de marzo/2013 el crecimiento en activos del sistema financiero Colombiano tiene una tasa de crecimiento real anual de 15.54% (Concejo Privado de Competitividad, 2013).

OCP 9.1: Seguir consolidando la participación mayoritaria que hasta el momento tiene el sector bancario en el sistema financiero Colombiano, el año anterior los activos del sector crecieron 14.1%, el objetivo es alcanzar 15% de crecimiento en los mismos.

OCP 9.2: Colocar prestamos en el mercado que superen el 15% anual, en el 2012 se colocaron 220.5 billones con un crecimiento del 15.6%.

OLP 10: Alcanzar una rentabilidad anual por encima del 5% en la sumatoria de las entidades vigiladas hasta el 2023, tomando como referencia los indicadores financieros ROA y ROE (Concejo Privado de Competitividad, 2013).

OCP 10.1: Aumentar la dinámica financiera con el fin de crecer los niveles de utilidades del sector en un 5% con respecto al año anterior, que fueron de 6.6 billones de pesos sumando las 23 entidades de la banca Colombiana.

OCP 10.2: Invertir los excedentes de liquidez de tal forma que impulsen el indicador de rentabilidad y alcancen niveles de crecimiento por encima del 10%, el año anterior este fue un factor que genero renta por encima del 13%.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. No solo se deben identificar esos recursos sino que, además, deben ser correctamente asignados. En la Tabla 28 estamos señalando los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo.

Tabla 28.
Matriz de Recursos para los Objetivos de Corto Plazo.

		Materiales		Mano de Obra		Maquinarias		Metodos		Medio Ambiente			Mentalidad		Moneda
		Directo	Indirecto	Personas	Tangibles	Intangibles	Tangibles	Intangibles	Clima O.	Motivación	Ambiente L.	Cultura O.	Paradigma	Humano	Dinero
OLP 1	OCP 1	x	x	x	x		x			x	x		x		x
	OCP 2	x		x	x	x	x			x	x		x		x
	OCP 3	x	x	x	x		x	x			x	x	x	x	x
	OCP 4	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 5	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x
	OCP 6		x	x		x		x	x	x		x	x	x	x
OLP 2	OCP 1	x	x	x	x	x	x						x	x	x
	OCP 2	x	x	x	x	x	x						x		x
	OCP 3	x	x	x	x	x	x			x		x	x		x
	OCP 4	x	x	x	x	x	x		x			x			x
	OCP 5	x	x	x	x	x	x			x			x	x	x
OLP 3	OCP 1	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 2	x	x	x	x	x	x	x					x	x	x
	OCP 3	x	x	x	x	x	x	x					x	x	x
OLP 4	OCP 1	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 2	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 3	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
OLP 5	OCP 1	x	x	x	x	x	x	x					x		x
	OCP 2	x	x	x	x	x	x	x	x					x	x
	OCP 3	x	x	x	x	x	x	x						x	x
OLP 6	OCP 1	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 2	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x
	OCP 3	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x
	OCP 4	x	x	x	x	x	x	x					x	x	x
OLP 7	OCP 1	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 2	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 3	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
OLP 8	OCP 1	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 2	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 3	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 4	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
OLP 9	OCP 1	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 2	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x
OLP 10	OCP 1			x	x	x	x	x				x	x	x	x
	OCP 2			x	x	x	x	x				x	x	x	x

Nota: Materiales: Directos (Los Insumos) e Indirectos (De apoyo); Mano de Obra: Personas (Conocimientos desde trabajadores hasta gerentes); Maquinarias: Activos productivos con sus tecnologías (Tangibles e Intangibles); Métodos: Procedimientos, procesos y sistemas. Tangibles e Intangibles; Medio Ambiente: Clima organizacional, motivación, y ambiente laboral; Mentalidad: Cultura organizacional y paradigmas. Intangibles/Humanos; Moneda: Dinero. Tangibles

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2013), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan las estrategias y esas políticas deben ser consistentes con las macro políticas que se han definido para el sector como son los valores. Adicionalmente, las políticas, si bien deben tener inmerso el contenido axiológico de los valores, también deben considerar la ética, la legalidad, y la

responsabilidad social, criterios estos que enmarcan el devenir de la organización, de acuerdo a lo anterior, se indican, las políticas más relevantes de las estrategias del sector Bancario colombiano.

P1: Comunicación efectiva y mantener bien informados a los asociados y al público, con datos veraces y actualizados.

P2: Modernización en la infraestructura para prestación de servicios, siempre aumentando el alcance y presencia. (Software, Internet, Red de oficinas y ATM.)

P3: Inversiones para diversificación de productos y expansión geográfica.

P4: Fortalecimiento de la Educación al cliente interno y externo.

P5: Confianza, respetar las normas y derechos de los asociados y el público en general, dentro y fuera del territorio colombiano.

P6: Calidad de Portafolio, ofreciendo productos para promover industrias sostenibles y en expansión

P7: Seguridad en los accesos a la plataformas del Banco, Red de Oficinas, Cajeros y Accesos WEB.

P8: Sostenibilidad a todo nivel, salud financiera, medio ambiente, optimización de recursos e impacto social.

En la tabla 29 se asocian las políticas anteriormente definidas con cada una de las estrategias retenidas en el Capítulo VI

Tabla 29
Matriz de Políticas y Estrategias

POLITICAS	ESTRATEGIAS									
	E1	E2	E3	E4	E6	E7	E8	E10	E11	
P1: Comunicación efectiva y mantener bien informados a los asociados y al público, con datos veraces y actualizados.					X	X		X		
P2: Modernización en la infraestructura para prestación de servicios, siempre aumentando el alcance y presencia. (Software, Internet, Red de oficinas y ATM.)	X	X		X		X		X		
P3: Inversiones para diversificación de productos y expansión geográfica.	X	X	X	X					X	
P4: Fortalecimiento de la Educación al cliente interno y externo.					X	X		X		
P5: Confianza, respetar las normas y derechos de los asociados y el público en general, dentro y fuera del territorio colombiano.	X			X		X	X		X	
P6: Calidad de Portafolio, ofreciendo productos para promover industrias sostenibles y en expansión			X		X	X	X	X		
P7: Seguridad en los accesos a la plataformas del Banco, Red de Oficinas, Cajeros y Accesos WEB.	X					X	X	X		
P8: Sostenibilidad a todo nivel, salud financiera, medio ambiente, optimización de recursos e impacto social.		X	X	X	X		X			

7.4 Estructura de la Organización del Sector Bancario Colombiano

El sistema financiero consta del conjunto de instituciones y mercados que sirven a compañías e individuos en la financiación de adquisición de bienes y servicios, en la inversión de capital, en la transferencia de propiedad de títulos, siendo su papel fundamental la distribución de capital en la economía, de tal manera que la actividad del sistema financiero afecta a todas las personas de una sociedad sean estas naturales o jurídicas, determinar si la estructura del sistema vigente resulta adecuada a las estrategias retenidas y a su implementación es una tarea difícil, en la Figura 28 se muestra el diseño complejo de la actual estructura del sistema financiero colombiano y los lugares donde debe haber una modificación o ajuste a la estructura, el desarrollo del presente plan estratégico aplicado se centra en los establecimientos de crédito con

énfasis en la banca comercial por su capacidad para transferir capital hacia actividades productivas de inversión que aporten al crecimiento económico.

El reto en la transformación de la estructura se orienta a lograr que el crédito se distribuya bajo criterios esencialmente económicos, lejos de influencias políticas, intereses particulares y de favorecimiento a sectores cuyas inversiones aportan poco a la economía, en general la banca comercial se ha movido en el mundo entre extremos de regulación y autogobierno, los impactos financieros devastadores por los que atraviesa la economía mundial en este momento son prueba evidente de ello, el Estado y las acciones de los entes reguladores son casi siempre reactivas, pues la estructura impide que las autoridades actúen de forma oportuna y contundente previniendo crisis bancarias, los entes reguladores en la mayoría de países incluso en los más desarrollados han sido incapaces de forzar el cierre de instituciones insolventes en el momento en que situaciones de este tipo se producen y las acciones correctivas a estos hechos terminan muchas veces siendo negociadas con los mismos bancos afectados, encontrar entonces el equilibrio que evite la sobre regulación, que limita el crecimiento del sistema y la extrema liberalización financiera que genera resultados catastróficos, será la clave para lograr frutos en el mejoramiento del tamaño y la eficiencia del Sector Bancario.

Un ajuste estructural evidente que irá ganando cada vez más espacio en la transformación de la banca y en la manera como esta se aproxima a sus clientes y proveedores, es el relacionado con la digitalización y virtualización de las actividades financieras, las operaciones y servicios bancarios se realizan cada vez en mayor proporción a través de computadores, tabletas o smartphones, esto requiere de parte de las entidades de control y de la banca especializada reestructurar sus procesos, exigiendo a ambas partes un nuevo diseño organizacional que incorpore el control y desarrollo de nuevos negocios y servicios por este nuevo canal, permitiendo a las

entidades financieras el re diseño de sus oficinas bancarias cada vez más descongestionadas, disminuyendo el ratio de empleados por oficina y en consecuencia los costos de las operaciones, favoreciendo la inclusión y profundización financiera en la economía, para mejorar el bienestar de la población.

Por conveniencia para el mercado y sobre todo para los clientes del sistema financiero es necesario que la nueva estructura flexibilice las barreras de entrada al mercado, para propiciar la competencia y evitar la actual concentración de créditos en las mismas entidades financieras, esto reduciría las tasas de interés vía competencia beneficiando a los consumidores, en Panamá hay más de cien bancos que compiten con bajas tasas en un mercado de 4 millones de habitantes, en Colombia solo hay 23 entidades que compiten en un mercado de 46 millones de habitantes.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Durante las últimas dos décadas, el tema de sostenibilidad ambiental ha tomado protagonismo debido a los cambios negativos ambientales que se vienen presenciando a nivel mundial. Los gobiernos empezaron a tomar medidas desde entonces, pero han comprendido que la protección del medio ambiente es una responsabilidad conjunta que implica una relación entre lo público y privado. Lo que es más, los gobiernos han encontrado un valioso aliado en el sector empresarial, dando paso a la Sostenibilidad Corporativa que busca concientizar a las empresas del impacto de sus actividades sobre el medio ambiente y así tomar las medidas necesarias para reducir sus huellas ecológicas.

La sostenibilidad corporativa es un reflejo de la manera en que las empresas prevén las consecuencias de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente. Por lo tanto esta práctica implica que las empresas sean responsables, proactivas y muchas veces innovadoras en sus operaciones. Sin embargo, tal comportamiento exige recursos económicos que permitan a las

empresas realizar proyectos que transformen o desarrollen al medio ambiente de forma positiva y sostenible. De ahí la importancia que ejerce el sector bancario como facilitador de recursos económicos para proyectos de sostenibilidad ambiental.

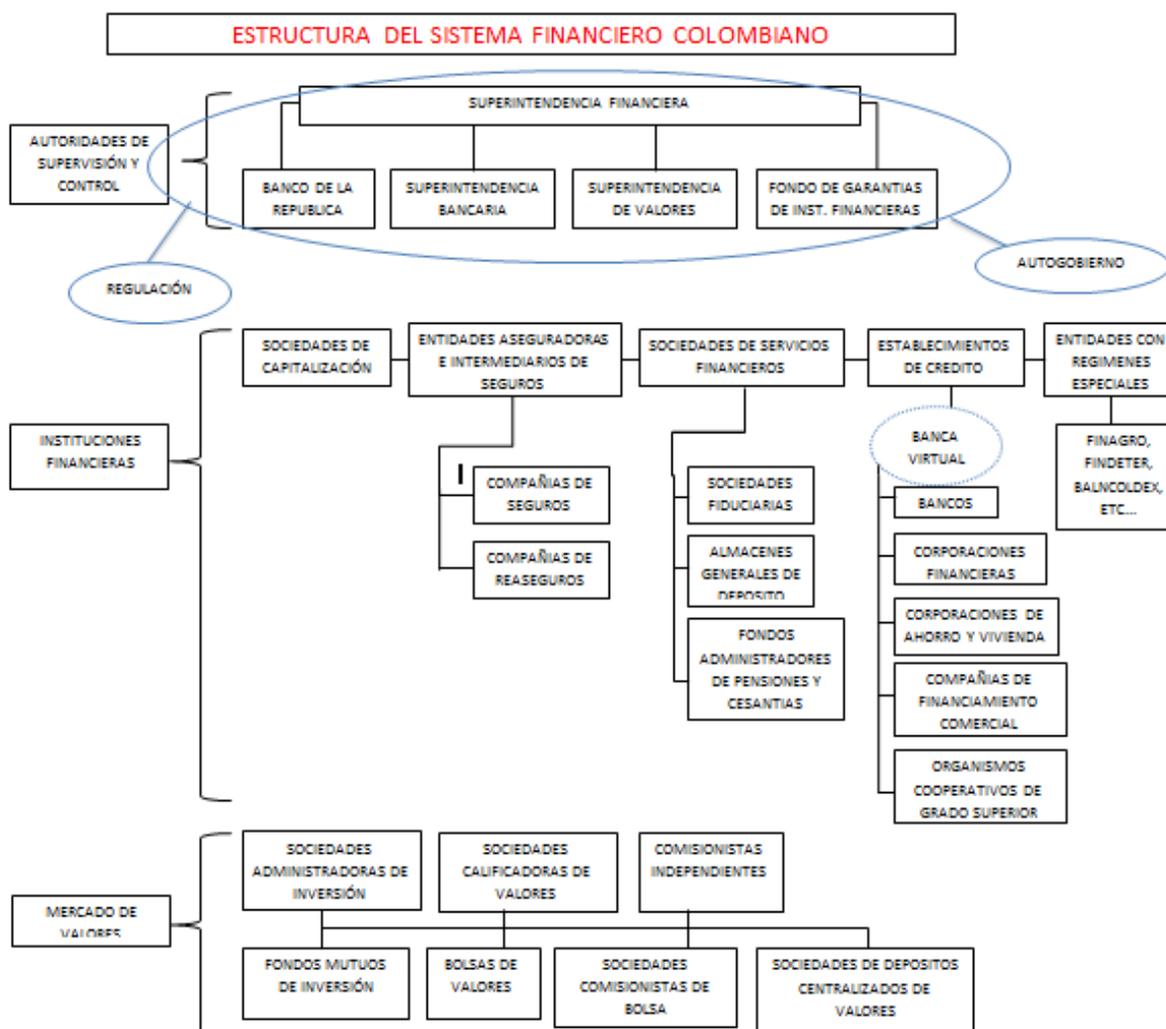


Figura 31. Estructura Propuesta del Sistema Financiero Colombiano.

En Colombia, la cooperación entre el gobierno y el Sector Bancario colombiano se ha pactado en el denominado Protocolo Verde. Dicho protocolo consiste de tres estrategias dirigidas a maximizar el desarrollo sostenible del medio ambiente y la sociedad (La Republica, 2013).

Como primera estrategia se encuentra el Portafolio Verde que busca promover y facilitar la financiación de proyectos que contribuyan al mejoramiento ambiental. Para esto, se destaca

que el sector bancario se comprometa a ofrecer líneas de crédito y/o inversión “verde”, mientras el gobierno divulga los beneficios tributarios para participantes en proyectos ambientales.

La segunda estrategia, denominada Eco Eficiencia, consiste en promover en los procesos internos el consumo sostenible de recursos naturales renovables o de bienes y servicios que de ellos se derivan. Para esto es importante desarrollar políticas y procedimientos que indiquen el impacto ambiental de las actividades de una empresa, mientras que el gobierno define criterios de sostenibilidad en los procesos de compra, contratación, construcción, etc. Además, el gobierno se compromete a desarrollar programas de sensibilización ambiental y educación en reciclaje.

La tercera estrategia, denominada Riesgos Ambientales y Sociales, hace un llamado a las entidades financieras a considerar en los análisis de riesgo de crédito o inversión, los impactos y costos ambientales que se generan en las actividades y proyectos a ser financiados. Para esto se toma como base el cumplimiento de la normatividad ambiental colombiana por parte de las empresas. En esta estrategia se destaca el incorporar criterios ambientales y sociales por parte del sector bancario al realizar el análisis de riesgo, mientras que el gobierno se compromete a publicar en un sitio de acceso público las guías ambientales de cada sector.

Siguiendo el Protocolo Verde pactado entre el gobierno colombiano y el Sector Bancario colombiano, representado por Asobancaria, son varias las entidades que han demostrado su compromiso ambiental.

Como primer ejemplo está el Banco ProCredit que intenta desarrollar una línea de crédito verde para mipymes la cual busca financiar empresas con proyectos de inversión ambiental. Aunque ya existen líneas de créditos ambientales proporcionadas por otras instituciones financieras, estas están dirigidas al sector corporativo únicamente. Se busca entonces

comprometer a las pequeñas y medianas empresas con el medio ambiente y su sostenibilidad.

Por otro lado se encuentra el Banco de Occidente el cual creo el Premio Nacional de Ecología Planeta Azul. Con este premio se busca reconocer aquellos proyectos o acciones que muestren resultados significativos de cuidado y mejora de los recursos del agua. Esta iniciativa financiera ha tenido gran acogida en Colombia. Para el año 2012-2013 se entregaron \$270 millones a personas naturales, fundaciones y Organizaciones no Gubernamentales, instituciones educativas, y mipymes.

En cuanto a la Financiera de Desarrollo [Findeter], esta firma decidió implementar el cálculo de huella de carbono dentro de sus políticas empresariales como medida de compromiso con el medio ambiente. Con esto busca conocer cuál es el impacto directo de una empresa en el medio ambiente y que estrategia se puede implementar para mitigar los daños. Adicionalmente, la firma financia proyectos dirigidos a mejoras del medio ambiente.

Otra empresa que se destaca en el sector bancario es Bancolombia, la cual asume un papel más proactivo y directo en el cuidado del medio ambiente. Esta firma busca identificar los impactos de su actividad sobre el medio ambiente y desarrollar maneras en que pueda mejorar. Para lograr un mejoramiento continuo a sus procesos, la empresa se adhirió a varios índices de sostenibilidad del medio ambiente, tales como el Dow Jones. Bancolombia también ofrece líneas de crédito ambientales dirigidos a la eficiencia energética y energía renovable entre otros.

Si bien en Colombia el gobierno y el Sector Bancario han pactado la iniciativa del Protocolo Verde para promover la sostenibilidad ambiental, es crucial que ambas partes se comprometan en su totalidad para alcanzar los mejores resultados ambientales y sociales. La iniciativa propone los primeros pasos para un desarrollo sostenible, por lo que su continuidad es crucial para alcanzar un verdadero desarrollo sostenible ambiental (Agenda de Cooperación entre

el Gobierno Nacional y el Sector Financiero Colombiano, 2012).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según Bancolombia, uno de los bancos con mayor participación en el mercado del sector bancario colombiano, el servicio y la calidad que se basan en niveles altos de asesoramiento, convierte al Recurso Humano un protagonista muy importante en la actualidad; donde la selección de personal es el punto de partida de las entidades financieras que quieren lograr el éxito (Asobancaria, Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2013).

Una fase crítica en este proceso dentro de la gestión de RR.HH son los planes de expansión de las entidades, las cuales exigen de personal cualificado, proactivo y formado, por lo que necesita de una selección para lograr que la gestión de recursos humanos sea exitosa.

Teniendo un buen manejo de este sistema la retribución para los empleados la que debe ser acomodada a sus cualidades y al esfuerzo que haga para sobresalir en su trabajo, se debe fortalecer lo bueno de su labor y al que lo hace bien; lo que muestra la idoneidad del sistema.

Las principales entidades financieras del sector bancario colombiano cuentan con principios, políticas de desempeño y cumplimiento y desarrollo de las metas; las que deben estar fijas y mantenerse, dentro de estas algunas son (Banco de la República, 2013).

1. Dirección horizontal y participativa, involucra a todas las partes de la entidad y se centra en el desarrollo laboral de las personas.
2. Comunicación multidireccional, caracterizada por el trabajo en equipo y la utilización de los valores corporativo, con el fin de promover el trabajo y el reconocimiento.
3. Capacitación de sus colaboradores. fomentar la capacitación profesional y escalas internas a puestos profesionales, de jefatura y de gerencia.
4. Cumplimiento de metas: orientado hacia los resultados de todo el personal.

7.7 Gestión del Cambio

Dentro de la implementación estratégica, se requiere un manejo adecuado frente a las reacciones del personal, para que todo el sistema sea exitoso. En este caso es importante implementar estrategias educativas para minimizar la resistencia de los empleados a los cambios corporativos, controlando todos los posibles sentimientos y temores que nazcan en el personal.

Todo el sistema financiero debe estar en sincronización con la gestión y la administración dentro de la entidad, dando prioridad a la comunicación asertiva dentro de las áreas y sus respectivos grupos de interés (a través de plataformas de diálogo e identificando oportunidades de mejora); y hacia afuera, ejecutando proyectos que promuevan el desarrollo y el éxito mutuo.

Los cambios de culturas que repercuten en las políticas dentro de entidad, que hacen que el éxito llegue, además de bajar costos y ser consistente, todo este proceso desde Recursos Humanos bajo el apoyo de la alta dirección y de las personas que tienen a su cargo porque estas personas no sólo van a opinar, van a decidir, por lo que es esencial que una correcta gestión.

7.8 Conclusiones

El proceso de implementación es la segunda etapa del proceso estratégico la cual requiere de cinco aspectos claves: objetivos a corto plazo, recursos (humanos, financieros, tecnológicos, y físicos), y políticas asociadas a cada estrategia, esta implementación debe tener en cuenta el impacto que puede tener en dos stakeholders importantes como son el medio ambiente y la comunidad.

El éxito de la implementación involucra a todas las funciones y personas del sector económico, por lo cual se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta fase de la dirección estratégica.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la de evolución y control. Este es un proceso que manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Aquí se marca la diferencia con el planeamiento estratégico estático, que se realizaban antes y tardaba meses en hacerse (D'Alessio, El Proceso Estratégico, 2013).

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control es una herramienta que permite tener perspectivas o enfoques típicos a usarse para evaluar la consecución de los objetivos según Kaplan y Norton (2001), estos enfoques son: (1) perspectiva financiera, (2) perspectiva del cliente, (3) perspectiva interna, y (4) aprendizaje de la organización.

8.1.1 Aprendizaje Interno

Se consideran los procesos relacionados con las competencias centrales de la organización, la innovación y el crecimiento de la organización, es una perspectiva que permite definir los objetivos y acciones así como los indicadores que deben cumplirse para que el recurso humano de la organización pueda contribuir a alcanzar la visión, en esta se identifica la estructura que el sector debe construir para crear mejoras y crecer a largo plazo.

8.1.2 Procesos

Se centra en la excelencia de la operación, que crean satisfacción en los clientes y accionistas, es decir, en qué procesos tenemos que ser excelentes. Según Kaplan y Norton (Norton, 2001), es necesario identificar los procesos críticos, que permitan al sector entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros a los accionistas.

8.1.3 Clientes

Según Kaplan y Norton (2001), una vez identificados los segmentos de clientes y de mercado, se competirá en cuanto a la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, las organizaciones que conozcan muy bien las preferencias de los clientes a quienes desea llegar, pueden sobrevivir y después tener la posibilidad de triunfar.

8.1.4 Financiera

Se centra en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico, es decir, cómo generamos valor para nuestros accionistas y cómo se ve el sector ante los ojos de los accionistas. Por ello, reúne los indicadores financieros que resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se realizaron. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o la generación de flujo de caja, estos se relacionan con medidas de rentabilidad como, por ejemplo, los rendimientos del capital empleado o el valor económico añadido (Kaplan y Norton, 2001).

8.2 Tablero de Control Balanceado

En la Tabla 30 se observa el Tablero de Control Balanceado (Balance Score Card).

8.3 Conclusiones

La evaluación y control debe ser constante y reiterada mediante el manejo adecuado del Balances Score Card, realizando un seguimiento de las estrategias para asegurar la consecución de los objetivos de corto plazo (OCP), lo que ayudara a asegurar el cumplimiento de los objetivos de largo plazo (OLP) identificados en el sector bancario colombiano y consecuente, la visión propuesta para el 2023. Este rastreo se efectuara mediante la actualización continua y

oportuna de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda lo que genera un plan estratégico dinámico.

Tabla 30

Tablero de Control Balanceado para el Sector Bancario Colombiano

	Objetivo	Indicador	Unidades
Perspectiva Financiera			
OCP 4.3	Flexibilizar los costos de los servicios financieros al usuario y desarrollando nuevos servicios que se alineen con el uso de las plataformas tecnológicas.	Resultados Operacionales	Margen Operacional
OCP 5.2	Mantener un crecimiento anual durante los próximos 5 años superior al 12 % en la cartera comercial, cuya variación real anual al cierre del primer trimestre del 2013 estuvo en 11.43%, cubriendo como mínimo al 100% el indicador por cobertura por mora que se debe provisionar mensualmente de acuerdo al monto total de la deuda.	Tasa de Crecimiento, Variación real y Cobertura de mora	Porcentaje de variación, variación en valor real
OCP 7.1	Disminuir la cartera vencida en los préstamos de vivienda en al menos un punto en los próximos diez años mejorando el estudio de los créditos y flexibilizando las políticas de pago, en marzo 2013 el ritmo de variación real anual de la cartera vencida de esta modalidad se ubicó en 14.44%, aumentando frente al observado en diciembre de 2012 (9.52%).	Estudio de cartera vencida	Porcentaje de variación
OCP 8.1	Mejorar anualmente en el indicador relacionado con Eficiencia en los negocios, en lo que respecta al sub-indicador de finanzas y la eficiencia de los bancos, aumentando 5% anual en: <ul style="list-style-type: none"> • % Activos del Sector Bancario • Número de Tarjetas de Crédito circulantes en el sistema financiero. • % de Transacciones de tarjetas financieras. • Riesgo de inversión 	Tasa de crecimiento indicador Eficiencia en Negocios	Porcentaje de variación
OCP 9.1	Seguir consolidando la participación mayoritaria que hasta el momento tiene el sector bancario en el sistema financiero Colombiano, el año anterior los activos del sector crecieron 14.1%, el objetivo es alcanzar 15% de crecimiento en los mismos.	Tasa de crecimiento activos	Porcentaje de variación
OCP 9.2	Colocar prestamos en el mercado que superen el 15% anual, en el 2012 se colocaron 220.5 billones con un crecimiento del 15.6%.	Tasa de crecimiento colocaciones	Porcentaje de variación
OCP 10.1	Aumentar la dinámica financiera con el fin de crecer los niveles de utilidades del sector en un 5% con respecto al año anterior, que fueron de 6.6 billones de pesos sumando las 23 entidades de la banca Colombiana.	Crecimiento Utilidades	Porcentaje de variación
OCP 10.2	Invertir los excedentes de liquidez de tal forma que impulsen el indicador de rentabilidad y alcancen niveles de crecimiento por encima del 10%, el año anterior este fue un factor que genero renta por encima del 13%.	Rentabilidad de inversiones	Porcentaje de crecimiento.

	Objetivo	Indicador	Unidades	
Perspectiva Financiera				
OCP 1.1	Incrementar la oferta de productos, con objetivos de lanzar al menos dos productos nuevos por año.	Satisfacción cliente	del	Usuarios de nuevos productos/usuarios satisfechos
OCP 1.3	Incentivar el ahorro en los menores de edad Colombianos, al 2013 hay en el País 1.13 millones de menores bancarizados, de los cuales 1.1 millones tiene cuenta de ahorro.	Menores de edad bancarizados	de	Menores de edad bancarizados/población total de menores de edad
OCP 1.4	Aumentar el número de cuentas promovidas por el Gobierno para que a las personas pertenecientes al nivel uno del Sisbén y población desplazada se les pudieran canalizar los subsidios y otro tipo de ayudas, a Feb/13 se encontraban activas 2,16 millones de estas cuentas especiales, el objetivo es aumentar en un 5% anual este tipo de cuentas hasta el 2023.	Tasa de crecimiento número de cuentas especiales	de y	Porcentaje de Variación, porcentaje de avance
OCP 1.6	Incrementar a ritmo del 5% el número de cuentas de ahorro electrónicas (CAE) en las zonas rurales, al 2012 el número de CAE eran de 1.2 millones en estas zonas.	Tasa de crecimiento número de abiertas	de y	Porcentaje de variación y porcentaje de avance
OCP 3.1	Promover el uso de productos financieros en el sector industrial, aumentando su crecimiento a 4% anual, en Septiembre/2012 habían 510.000 empresas con al menos un producto financiero, este indicador ha crecido 2% anualmente en los últimos tres años.	Tasa de crecimiento productos financieros en sector industrial	de	Porcentaje de variación
OCP 3.2	Aumentar el número de microempresas que acudan a la modalidad de financiación bancaria con microcréditos, en 2011 habían 8.863 industrias que contaban con este producto, el objetivo es alcanzar un crecimiento de 5% anualmente.	Tasa de crecimiento microempresas vinculadas al sistema bancario	de	Porcentaje de variación
OCP 3.3	Aumentar anualmente y hasta el 2023a 150.000 los microcréditos otorgados, al cierre del 2012 el potencial de usuarios para el microcrédito es de 10.2 millones de personas.	Microcréditos hasta lograr meta	de	Porcentaje de avance
OCP 4.2	Lograr conquistar nuevos clientes a través del desarrollo de los diferentes canales del sector bancario tal como las plataformas de celular, el número de transacciones por celular representa apenas el 0,2 por ciento del total del mercado, el objetivo anual de crecimiento hasta el 2023 es del 10% sobre esta base.	Tasa de vinculación	de	Porcentaje de crecimiento
OCP 5.3	Alcanzar crecimientos anuales superiores al 14% durante los próximos cinco años en la cartera de consumo, al cierre del marzo del 2013 el crecimiento de la cartera de consumo alcanzo el 12.78%, alineando este crecimiento con sus tres principales productos (Libre Inversión, Libranza y Tarjetas de Crédito)	Tasa de crecimiento de cartera de consumo	de	Porcentaje de crecimiento
OCP 5.4	Creecer por encima del 20% anual durante los próximos cinco años en la cartera de vivienda, al cierre del primer trimestre del 2013 está creció un 22%, impulsada por los créditos no VIS que participan con un 63 % del total de la cartera de vivienda.	Tasa de crecimiento vivienda	de	Porcentaje de crecimiento

	Objetivo	Indicador	Unidades	
Perspectiva Financiera				
OCP 1.2	Seguir promoviendo los productos estrella “Cuenta de Ahorros o Corriente”, que a la fecha tiene el 63% de la población en Colombia, alcanzando un objetivo anual de crecimiento del 5% anual, en el último año el aumento fue de 1.4 millones de adultos entraron el sistema por apertura de cuentas de ahorros o corrientes.	Crecimiento Anual	Porcentaje de crecimiento	
OCP 1.5	Promover revisiones periódicas en los estamentos a que haya lugar, con el fin de realizar cambios regulatorios para incentivar la oferta de servicios financieros formales.	Revisar normatividad con tres estamentos diferentes dos veces al años	Veces al año	
OCP 2.1	Incrementar el número de datafonos colocados en el sistema a una tasa del 8% anual, en el 2011 esta creció a una tasa del 6%, aprovechando para esto el espacio que se genera en el comercio informal.	Colocación a tasa Anual	Porcentaje de variación y colocación.	
OCP 5.1	Lograr que las empresas acudan a los préstamos comerciales creciendo al menos un 5% anual en este punto, a septiembre del 2011 y 2012 estos pasaron de 148.000 a 164.000 préstamos comerciales.	Número de créditos comerciales otorgados a empresas	Porcentaje de avance	
OCP 7.2	Mantener durante los próximos diez años las tasa de interés más alineadas a la realidad de mercado, haciendo que los montos de pago se ajusten más a la capacidad de pago de los Colombianos con nuevos sistemas que monitoreen constantemente los ajusten a que haya lugar, En particular, las tasas sobre estos créditos se ubican al cierre del 2013 en un promedio de 11.58%.	Correlación entre tasas de interés y políticas monetarias del país.	Correlación cercana a uno.	
OCP 7.3	Balancear la composición de la cartera de vivienda durante los próximos diez años con nuevos mecanismos de financiamiento que promuevan la construcción de vivienda de interés social (VIS), al cierre del primer trimestre del 2013 la participación de los créditos de vivienda estaba 64% No VIS, 36 VIS.	Tasa de crecimiento cartera VIS	Porcentaje de Variación	
Perspectiva Aprendizaje				
OCP 2.2	Lograr un crecimiento del 10% anual en la instalación de cajeros automáticos, para el 2011 la tasa de crecimiento estuvo en el 7.5%, la idea es mejorar la cobertura a nivel nacional llegando a sitios geográficos que no tengan acceso a la fecha o que tengan acceso limitado, mejorando los servicios y apoyando el objetivo de bancarización.	Tasa de crecimiento número de cajeros	Porcentaje de Variación, de porcentaje de avance	
OCP 2.3	Mantener un crecimiento por encima del 50% por lo menos para los próximos cinco años en la apertura de corresponsales bancarios, entre el 2009 y 2011 el crecimiento fue del 53%, aunque el último índice de crecimiento del 2011 estuvo en 73%.	Tasa de crecimiento número de corresponsales	Porcentaje de variación y porcentaje de avance	
OCP 2.4	Incrementar en 1% la apertura de oficinas en sitios que a la fecha no tienen una cobertura suficiente, al cierre del 2011 este indicador estuvo en 0.8%, aprovechando los puntos de distribución que actualmente están sistematizados y cuentan con niveles aceptables de seguridad.	Tasa de crecimiento número de nuevas aperturas de oficinas	Porcentaje de variación y porcentaje de avance	

	Objetivo	Indicador	Unidades		
Perspectiva Financiera					
OCP 2.5	Consolidar en los próximos diez años el canal de los Corresponsales Bancarios [CB] como mecanismo para ampliación de la cobertura, buscando que sea el de mayor importancia en presencia en municipios de baja densidad poblacional, pasando de tener 5 a 9 CB por cada 10.000 Hab. a 7 a 9 CB por el mismo número de habitantes.	Tasa crecimiento CB municipios baja densidad	de de en de	Porcentaje de variación porcentaje avance	de y de
OCP 4.1	Estimular el uso de dinero plástico en el País, a septiembre del 2012 se tenían 5.9 millones de personas con tarjeta de crédito, por lo que el objetivo del sector es crecer al 3% anual.	Tasa crecimiento tarjetas	de de	Porcentaje de crecimiento	de
OCP 6.1	Desarrollar plataformas tecnológicas que permitan realizar más y mejores operaciones bancarias desde los celulares, aumentando a un ritmo de dos dígitos por año, Colombia ocupa el lugar 56 en uso del celular para las transacciones a nivel mundial, con un 3% de sus transacciones por este medio.	Número desarrollo plataformas tecnológicas.	de de	Porcentaje de avance	de
OCP 6.2	Impulsar el crecimiento de productos bancarios en un 5% anual por medio del proyecto 'Pague fácil, pague digital', que dará origen a entidades financieras que funcionen única y exclusivamente con medios tecnológicos, como internet y telefonía móvil.	Productos bancarios digitales virtuales	y/o	Número de productos bancarios digitales / número de productos bancarios totales	de
OCP 6.3	Aumentar en un 2% durante los próximos diez años la participación del canal transaccional Internet, tanto en transacciones como en monto transados, desarrollando nuevos productos para el canal que se enfoquen en la seguridad de las operaciones, al cierre de año 2012 en reporte de la banca de oportunidades muestra a este canal con la mayor participación en número de transacciones (32%) y segundo en monto transado (28%), cifras que están por encima de los otros ocho canales transaccionales.	Tasa crecimiento transacciones volumen.	de de y	Porcentaje de crecimiento	de
OCP 6.4	Desarrollar el canal de transacciones electrónicas (ACH) durante los próximos diez años, aumentando el número de transacciones en al menos 2% anual, aumentando el número de servicios y reforzando la seguridad de las operaciones hechas por este medio; el canal ACH no muestra ser representativo en términos de número de transacciones pero sí en montos, manteniendo una participación de alrededor del 12% durante en los últimos cinco años.	Tasa crecimiento transacciones volumen.	de de y	Porcentaje de crecimiento	de

Capítulo IX: Competitividad del Sector Bancario Colombiano

9.1 Análisis Competitivo del Sector Bancario Colombiano

Para apreciar cómo se encuentra Colombia en el ranking mundial las instituciones oficiales y particulares se basan en la evolución del índice de acceso financiero que calcula el World Economic Forum. Posteriormente, se hace referencia a la evolución de los indicadores de cobertura, que incluyen la disponibilidad de cajeros automáticos y oficinas, por cada 100.000 adultos frente al promedio regional y los demás países de Latinoamérica, y del número de datafonos por cada 100.000 habitantes para distintos países. La proporción de productos financieros, respecto a una muestra representativa de la población, constituye uno de los indicadores que utiliza el Global Findex (World Bank, 2012), para medir qué tan bancarizado se encuentra un territorio. Utilizando esta fuente de información, se incluye un análisis de la proporción de personas con productos financieros de ahorro y crédito en el contexto regional. Para las cuentas de ahorro se analiza el porcentaje de personas que utilizan este producto a través de una institución financiera formal y cuáles el uso que le dan, mientras que para el crédito se profundiza en la fuente de los recursos: institución financiera formal, informal o familiares y amigos. Finalmente, con el objetivo de poner en perspectiva el desarrollo de las microfinanzas y los pagos móviles, se presenta una reseña del análisis que elabora el Microscopio Global (The Economist Intelligence Unit, 2012) sobre el entorno de negocios para las microfinanzas, así como el Mobile Payments Readiness Index de Master Card, que evalúa cuáles son los mercados que se encuentran mejor preparados para introducir el sistema de los pagos móviles. La profundización financiera es la relación entre la cartera del sector bancario y el Producto Interno Bruto es un indicador que se utiliza para medir el grado de profundización financiera., para el caso de Colombia, este indicador viene registrando una tendencia creciente, y a diciembre de

2012 alcanzó un 35% para la cartera del sector bancario y de 40,5% para el total del sistema financiero. Figura 29 (Asobancaria, 2012)

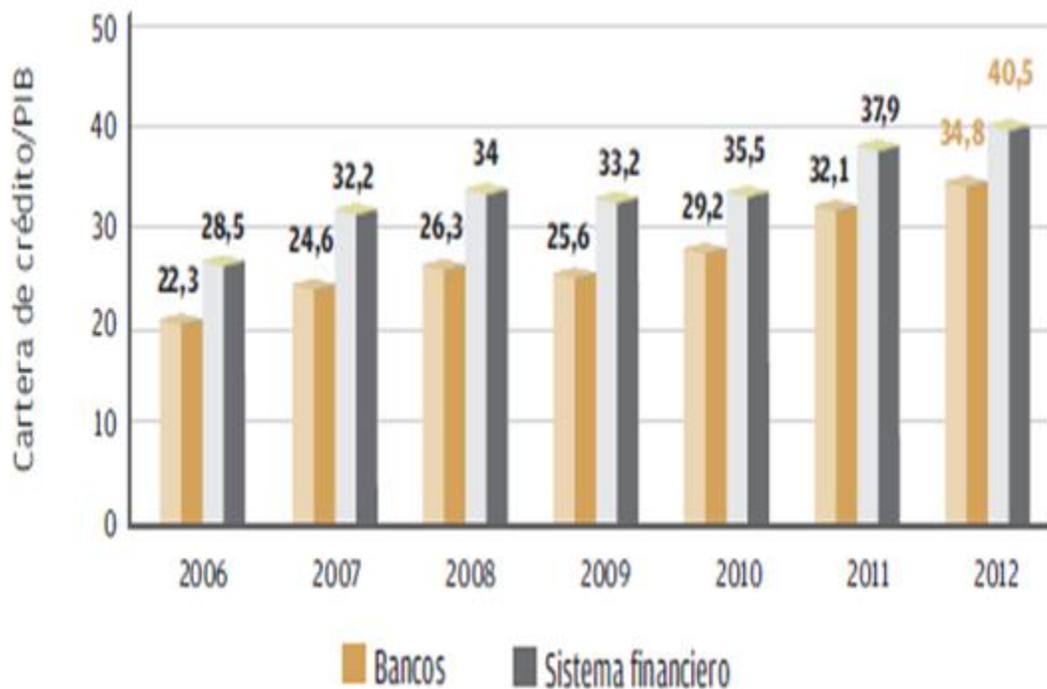


Figura 32. Índice Profundización Financiera. Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos Asobancaria. Reporte año 2012

Comparado con países como España o Reino Unido, el grado de profundización es muy bajo. No obstante, frente a países como Perú, México o Argentina, Colombia registra una mayor profundización financiera, Figura 30. Los depósitos como proporción del PIB, que también se utilizan como indicador de profundización, para 2010 estos alcanzaron 22,1%, mientras que en países como Japón, dicho indicador fue cercano al 180%

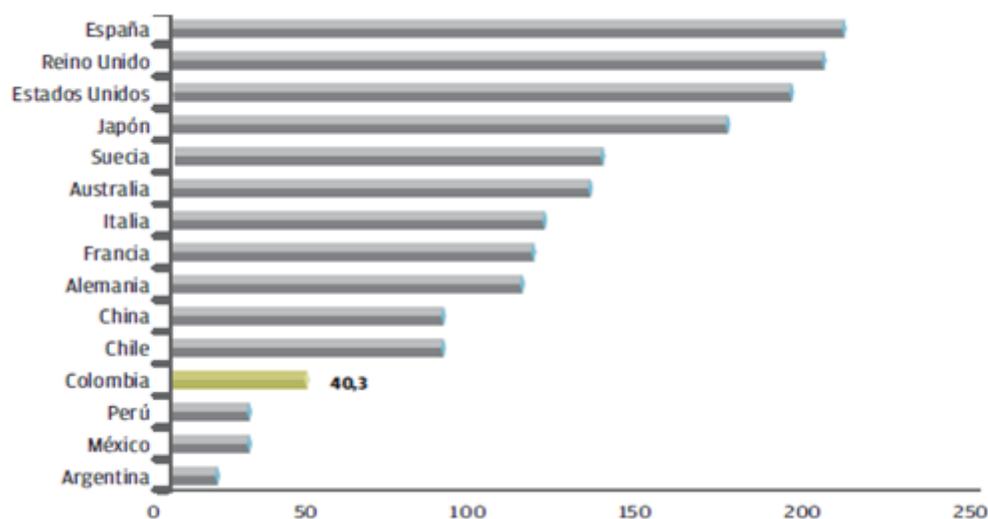


Figura 33. World Economic Forum. The Financial Development Report 2012. Asobancaria 2012 Reporte Cifras 2012

Otro indicador es el Acceso financiero, Desde 2008 The World Economic Forum elabora un reporte anual basado en el Financial Development Index, este estima una puntuación, rango de la amplitud, profundidad y eficiencia de los 62 principales sistemas financieros y mercados de capitales del mundo, mediante siete pilares, en nuestro ensayo profundizamos en el séptimo pilar, el cual refleja el acceso de personas y empresas a diferentes formas de capital y servicios financieros, la asignación de los puntajes mide la categoría de acceso comercial, que incluye medidas como el acceso al capital de riesgo, préstamos comerciales y los mercados de capital locales, adicionalmente, incorpora una dimensión de acceso al por menor (Retail Access), que incluye medidas como el acceso a las microfinanzas y la penetración de cuentas bancarias y cajeros automáticos, Según el ranking publicado para 2012, Colombia ocupó el puesto 37 entre 62 países en términos de acceso financiero, superando a países de la región como México, Venezuela o Argentina. Frente a los demás países de la región, Colombia fue, después de Perú, el que más posiciones ha escalado desde que se comenzó a producir este ranking. Figura 31, Así mismo, si se compara este resultado con el observado para 2008, cuando el país ocupaba la

posición 43, se evidencia el gran avance, ya que de hecho, la posición actual de Colombia es la misma que ocupaba Brasil en 2008, país que en 2012 ocupó el lugar 32, De igual modo, el informe también destaca a Colombia como el país número 20 en el mundo en términos de acceso minorista a un crédito por medio de una institución financiera, y la cuarta por acceso a través de una institución microfinanciera, en estos casos permite concluir que el país está en buena posición frente a lo observado en el resto del mundo, reconociendo la necesidad existente de mejorar la información para apoyar la agenda mundial de inclusión financiera, el Banco Mundial creó la Global Financial Inclusión Database, base de datos pública de indicadores que mide el uso de productos financieros en la mayoría del mundo.

Ranking del acceso financiero de los países de Latinoamérica - Séptimo pilar del Financial Development Index

	Posición entre 62 países 2012	Posición entre 62 países 2008	Avance posiciones 2008-2012
Perú	26	47	21
Colombia	37	43	6
Chile	30	35	5
Brasil	32	37	5
México	44	48	4
Venezuela	58	51	-7
Panamá	35	27	-8
Argentina	60	46	-14

Figura 34. World Economic Forum. The Financial Development Report 2012

Por su parte, en la Figura 32 se presenta el porcentaje de personas mayores de 15 años con tarjeta de crédito, donde a través de una escala de colores se observa la fortaleza de cada país en dicho indicador. Tomando como referencia las tarjetas de crédito, Colombia está en una posición intermedia en Latinoamérica. Brasil es líder en este indicador y supera en más de dos veces a Colombia. Por su parte, en Haití y Bolivia menos del 5% de personas cuentan con este producto. Venezuela y Ecuador se encuentran en una situación similar a la colombiana.

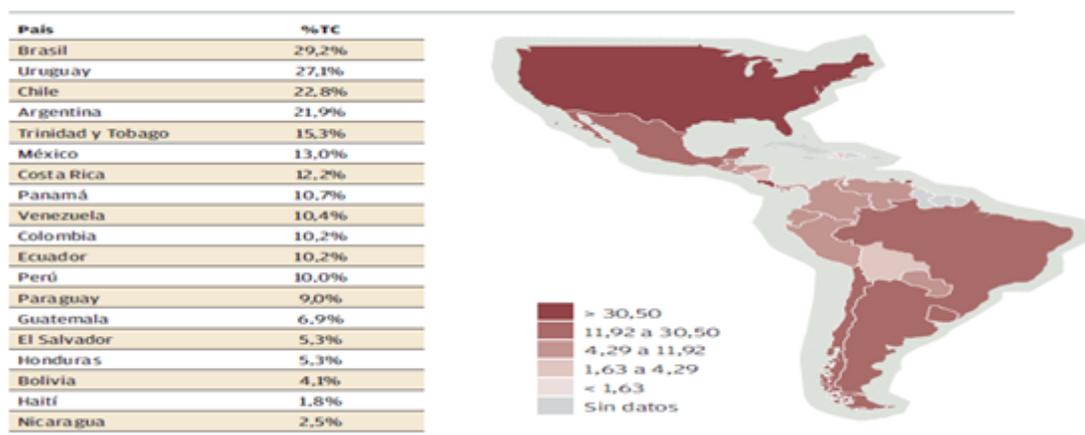


Figura 35. Porcentaje de personas mayores de 15 años con tarjeta de crédito. Reporte Asobancaria 2012.

En cuanto a los indicadores de cobertura, Según la información de Global Findex, entre 2008 y 2011 el número de cajeros automáticos por cada 100.000 habitantes en Colombia pasó de 27 a 33, lo que representa un incremento de 22,1% durante ese periodo, este resultado resulta similar al observado para la media de Latinoamérica y el Caribe, que para 2011 también se ubicó en 33 cajeros automáticos, Figura 33.

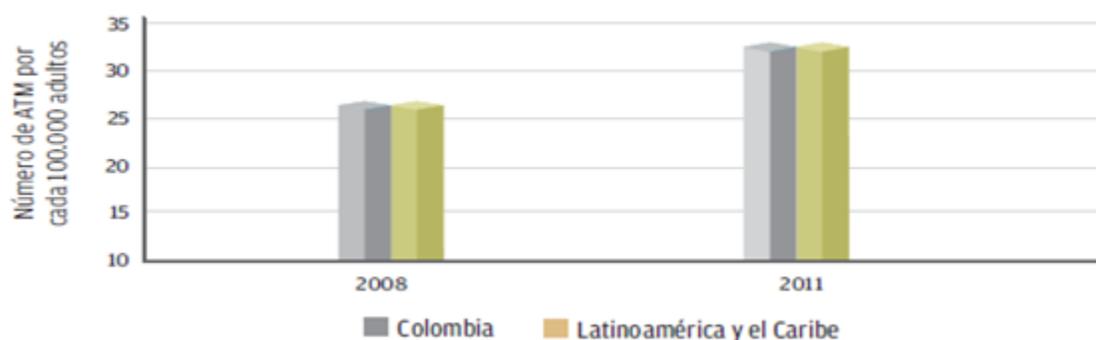


Figura 36. Número de cajeros automáticos por cada 100.000 adultos. Tomado de Global Findex Data Base.

El número de sucursales bancarias por cada 100.000 adultos en Colombia creció 7,1%, inferior al 8% de la media de Latinoamérica y el Caribe. No obstante lo anterior, el dato de Colombia para 2011 se ubicó por encima del promedio regional de 14,9 sucursales, Figura 34.

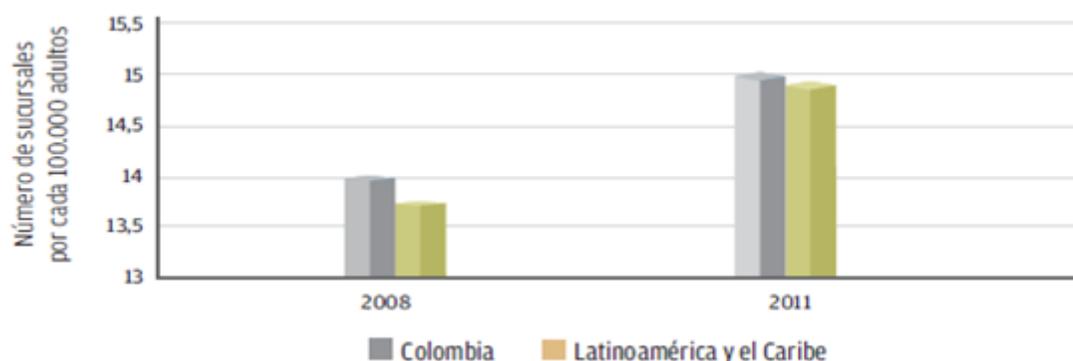


Figura 37. Número de sucursales bancarias por cada 100.000 adultos. Tomado de Global Findex Data Base.

En el entorno internacional de negocios para las microfinanzas el microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas es un estudio elaborado por el Economist Intelligence Unit sobre este sector de las microfinanzas en 55 países del mundo, el resultado del estudio es un índice que permite comparar países y regiones en tres categorías, marco regulatorio y práctica: mide factores como regulación y supervisión de carteras de microcrédito, formación de instituciones de microcrédito reguladas y no reguladas; marco institucional: aborda prácticas institucionales y empresariales, como presentación de información financiera, transparencia, protección a los clientes, centrales de riesgo e innovación tecnológica y estabilidad: comprende conmociones políticas que pueden afectar el Sector Bancario y la estabilidad política general, en el puntaje general del entorno de los negocios para las microfinanzas, que representa la suma ponderada de los puntajes de las tres categorías, para junio de 2012 Colombia ocupó la cuarta posición latinoamericana con un puntaje de 56/100, superando Brasil, Chile y México. Figura 35.

Puntaje general del entorno de los negocios para las microfinanzas, a 2012

Clasificación	País	Puntaje
1	Perú	79.8
2	Bolivia	71.8
3	El Salvador	56.3
4	Colombia	56.0
5	México	53.6
5	Panamá	53.6
7	Ecuador	52.6
8	Paraguay	52.0
9	Chile	51.8
10	Brasil	49.2
12	República Dominicana	46.1
13	Uruguay	44.2
14	Nicaragua	43.9
16	Costa Rica	39.7
18	Haití	29.1
19	Argentina	28.8
20	Venezuela	25.2
21	Trinidad y Tobago	24.1

Marco regulatorio y práctica, a 2012

Clasificación	País	Puntaje
1	Perú	80
2	Bolivia	70
3	Paraguay	65
4	El Salvador	60
5	Colombia	56
5	Ecuador	56
5	Honduras	56
5	México	56
5	Panamá	56
10	Brasil	50
12	Chile	45
12	Costa Rica	45
12	Guatemala	45
16	Uruguay	40
18	Argentina	25
18	Jamaica	25
20	Venezuela	20
21	Trinidad y Tobago	15

Figura 38. Puntaje general del Entorno de Negocios para las Microfinanzas 2012. Tomado de The Economist Intelligences.

Con información del Bank of International Settlements, para una muestra de 18 países, se encontró que entre 2008 y 2011 Colombia fue el segundo país con el mayor incremento en el número de datáfonos por cada 100.000 habitantes. Esto, al haber pasado de 224 datáfonos a 372, con un crecimiento del 66%. Figura 36. En cuanto al Marco regulatorio y práctica se refiere, Colombia tuvo una calificación similar a Ecuador y México, y alcanzó una mejor posición que Brasil y Chile. Este estudio resalta que el mercado colombiano sigue madurando a medida que las entidades no reguladas se transforman en reguladas y que muchas se convierten en bancos, porque esto les permite ofrecer más servicios y acceder a capital de menor costo. Colombia mostró una posición similar en el informe inmediatamente anterior, donde ocupó la misma posición tanto en el puntaje general del entorno de los negocios para las microfinanzas, como para el marco regulatorio y práctica, respecto a los países de Latinoamérica.

Número de datáfonos por cada 100.000 habitantes
Colombia frente a un grupo representativo de países miembros del CPSS

	Número de POS por cada 100.000 habitantes		Var % 2008-2011
	2008	2011	
Australia	3.123	3.358	7,5%
Brasil	2.232	3.002	34,5%
Turquía	2.283	2.646	15,9%
Suecia	2.118	2.170	2,5%
Suiza	1.820	1.946	6,9%
Singapur	1.734	1.734	0,0%
Holanda	1.422	1.671	17,6%
Bélgica	1.166	1.284	10,1%
Alemania	722	869	20,4%
México	420	503	19,9%
Colombia	224	372	66,6%
Rusia	235	370	57,5%
China	139	359	157,9%
Arabia Saudita	281	313	11,5%
Francia	2,2	2,2	2,9%
Canadá	1,9	2,1	13,4%

Figura 39. Statistics on Payment, Clearing and Settlement Systems in Bank of International Settlements. Tomado de DANE y Superintendencia Financiera de Colombia

En Colombia desde hace varios años los últimos gobiernos han venido desarrollando un plan de integral para impulsar el crecimiento sostenido de la economía, no es gratuito el hecho de que la economía Colombiana sea saludable y ni siquiera la crisis económica desatada en los últimos años de la unión europea la desestabilice, claro tiene todavía mucho espacio para el mejoramiento, pero mientras se persevere en mantener objetivos claros de competitividad el país tendrá un mejor futuro, esto por lo menos es lo que piensa el gobierno de turno, quien tiene plasmada toda una ruta en el “Plan Nacional de Desarrollo” que ha denominado “Locomotoras para el desarrollo” y al cual dedica todo un capítulo para explicar las políticas, medidas y acciones que tomara el gobierno para impulsar el mismo, la generación de empleo es uno de sus pilares, en este capítulo se incluye un análisis muy completo de los sectores y áreas que se consideran críticas para la competitividad del país, al tiempo contempla los avances en materia de política para cada una de esas áreas y recomienda desde la óptica del sector privado de nuevas propuestas que permitan superar los obstáculos que restringen el potencial de crecimiento y desarrollo de la economía, además se incluyen las responsabilidades que los actores públicos

deben asumir para contribuir al logro de los objetivos; lo mismo hace al referirse a el sector privado del nivel local a quien indilga los mismos deberes del sector público para el mejoramiento de la competitividad.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Bancario Colombiano

El Gobierno nacional se propone apoyar la actividad empresarial, impulsando aquellas empresas innovadoras con un conjunto de instrumentos de política industrial moderna, que se integrarán a través de la creación de la banca de desarrollo, esta figura permitirá articular diferentes instrumentos, financieros y no financieros, ya existentes y el diseño de nuevos instrumentos que tengan en cuenta las necesidades de los empresarios y los emprendedores, a esto se suman los lineamientos estratégicos que se formulan desde la Superintendencia Financiera de Colombia del 2011 al 2014, en ellos se plasman las ventajas competitivas del sector y como se alinean con los valores corporativos. Figura 37.

En el informe “Compite Colombia 2012” se plasman las fortalezas del sector, en este se destacan la bancarización y el acceso a capital por parte del sector privado, que han presentado tendencias crecientes así como el buen desempeño económico del país en los últimos años, que se sustentan los principales indicadores del mismo, las fuertes instituciones públicas que representan al gobierno, ya que insistentemente están legislando para adoptar políticas publicas acertadas, como el Decreto 1771 de 2012, que incluye disposiciones para mejorar la calidad del capital en los establecimientos de crédito-, para que el sistema financiero mantenga su solidez y se acerque a estándares internacionales.



Figura 40. Superintendencia Financiera, Lineamientos Estratégicos 2011 - 2014

Con respecto a la inclusión financiera, se destaca el incremento significativo de la oferta de puntos de contacto entre entidades y consumidores financieros, así como su buena cobertura geográfica. Por el lado de la demanda, se concluye que el incremento del indicador de bancarización ha sido posible gracias a la implementación de las Cuentas de Ahorro Electrónicas (CAE), que son utilizadas por el Gobierno para consignar los subsidios del programa Familias en Acción, y por tanto se destaca como una fortaleza al respecto. Es importante destacar como fortaleza el proyecto de Ley “Pague fácil-pague digital”, el cual tiene el objetivo de incrementar la inclusión financiera a través de la utilización de tecnologías con alta penetración y a partir de procesamiento de información. Algo en lo que también se ha resaltado fortaleza de la banca colombiana con respecto a los sistemas financieros del resto del mundo es en los avances sustanciales en la oferta de servicios financieros y en el aumento de la cobertura geográfica. Se resalta como fortaleza El ‘ecosistema’ colombiano para la industria de los fondos de capital privado y de venture capital ha mejorado en los últimos años, de acuerdo con el Lavca Scorecard14. Entre 2006 y 2011 Colombia pasó del séptimo al cuarto puesto y solo es superado por Chile, Brasil y México (Compite, 2012).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Bancario Colombiano

Dentro de los lineamientos estratégicos para la formulación de políticas y estrategias regionales diferenciadas el gobierno nacional otorgará financiación a dichos proyectos de acuerdo con una evaluación de viabilidad y en coordinación con el programa de banca de desarrollo integral, teniendo en cuenta los diferentes niveles de desarrollo de cada departamento, como complemento de estos lineamientos se impulsará la conformación de clusters en diferentes áreas o sectores claves para el desarrollo del país Figura 38, como por ejemplo el minero-energético en las localizaciones donde exista mayor potencial, en este están incluidos los departamentos de La Guajira, Norte de Santander, Arauca, Cesar, Casanare, Meta, Boyacá; además, se registran algunas dinámicas territoriales que reflejan procesos e iniciativas de articulación y de asociación de esfuerzos entre entidades territoriales y de estas con el sector privado, las cuales se constituyen en insumos fundamentales para el ordenamiento territorial y para alcanzar los objetivos de competitividad territorial, como un lineamiento aparece también la promoción de eslabonamientos y desarrollo de clusters de alto valor agregado, para aprovechar las crecientes posibilidades de mayores ingresos, por cuenta de la expansión de la actividad de diversos sectores para próxima década. Aparece también incluido en los lineamientos estratégicos la promoción de la construcción y/o mejoramiento de los proyectos de integración vial regional (eje Amazonas: Tumaco - Belem de Pará) garantizando el equilibrio ambiental y la formación de corredores de desarrollo regional, para fortalecer la integración económica fronteriza, facilitar la formación de encadenamientos productivos y clusters y elevar la competitividad en este están incluidos los departamentos de Nariño, Putumayo y Amazonas. La consolidación y/o formación de estructuras territoriales regionales, tipo áreas de desarrollo requerirá adelantar procesos de planificación y gestión del desarrollo a través de programas y

proyectos integrales que promuevan y articulen infraestructuras, equipamientos, encadenamientos productivos, clúster territoriales y red de ciudades. Estos procesos logran sus objetivos implementando acciones de corto, mediano y largo plazo, por lo tanto requieren acciones institucionales públicas y privadas continuas, durante más de un periodo de gobierno, un paso fundamental para avanzar hacia una cultura de innovación, este es potenciando la promoción de esquemas de asociatividad empresarial la promoción de esquemas de asociatividad empresarial en torno al desarrollo de *clusters* basados en la innovación, experiencias internacionales muestran que los esquemas de aglomeración como los cluster, los centros de asesoría y acompañamiento especializados y la cercanía con las unidades de investigación académica facilita la creación de empresas con carácter innovador, que es una de las locomotoras de desarrollo.

Así mismo, promoverá la creación o fortalecimiento de clústeres de empresas desarrolladoras de aplicaciones y contenidos convergentes en torno a las apuestas productivas regionales, para esto, identificará las potencialidades y fortalezas de las diferentes regiones del país, los recursos humanos locales, la infraestructura básica y el tejido empresarial. En este sentido, realizará un inventario del estado actual de las variables identificadas como relevantes, así como de las iniciativas ya existentes en la materia con el propósito de realizar el diagnóstico necesario para la formulación de los proyectos a implementar, para desarrollar de estos clústeres, el Ministerio de TIC buscará las alianzas público-privadas pertinentes para generar un ambiente propicio para la inversión, con apoyo de los sectores productivo, educativo, el Gobierno nacional y las entidades territoriales.

La estrategia de creación y fortalecimiento de clústeres debe acompañarse de un plan de formación en capacidades para la generación de contenidos digitales y de una propuesta de

incentivos que atraigan la inversión a esta industria y la haga atractiva. Todo esto para que Colombia se posicione como generador y exportador de contenidos digitales y aplicaciones (Planeación, 2010).

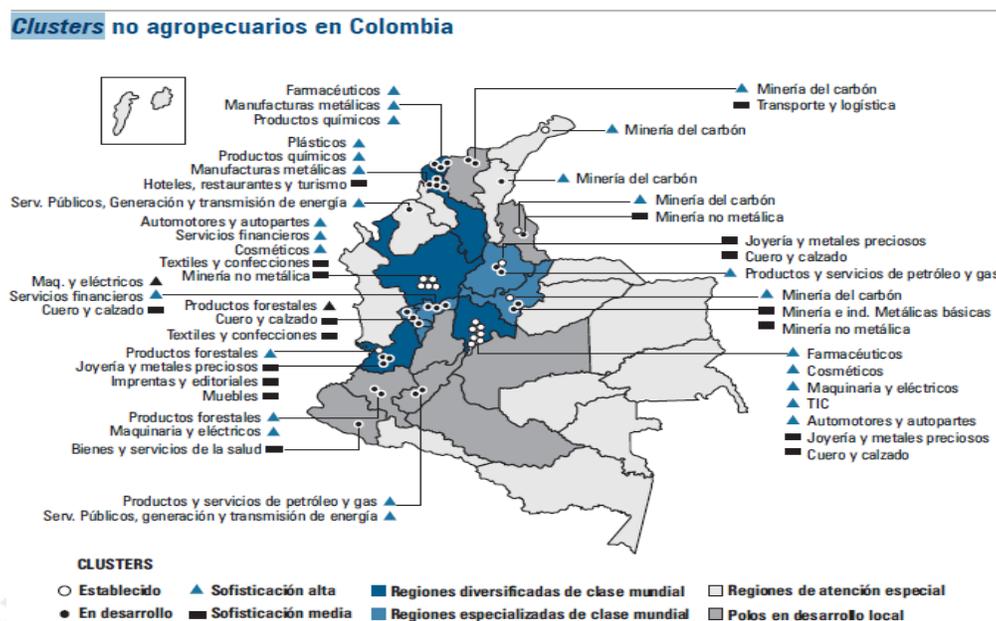


Figura 41. Cluster no agropecuarios en Colombia. Tomado Consejo Privado de Competitividad (2009)

Además se presentan los ejes de integración y desarrollo potenciales, su relación con algunos de los componentes enunciados: clusters, conglomerados urbanos y centros logísticos (Planeación, 2010)

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para avanzar hacia la implementación de una política moderna de desarrollo productivo, el Gobierno nacional promoverá la asociatividad y los encadenamientos productivos como una herramienta de competitividad, para ello, se implementarán tres programas de apoyo a la asociatividad programa de promoción de *clusters*, programa de desarrollo de proveedores y programa de apoyo a parques tecnológicos. El programa de promoción de *clusters* (Figura 39)deberá poner a disposición de las CRC y de los sectores del Programa de transformación

Productiva, una metodología de trabajo para crear vínculos de apoyo entre empresas –en particular Mipymes, universidades, centros de formación e instituciones públicas–, alrededor de proyectos productivos que tengan por objeto incrementar el grado de especialización y productividad de los productores de localizaciones geográficas específicas.

Ejes de integración y desarrollo, cluster y centros logísticos

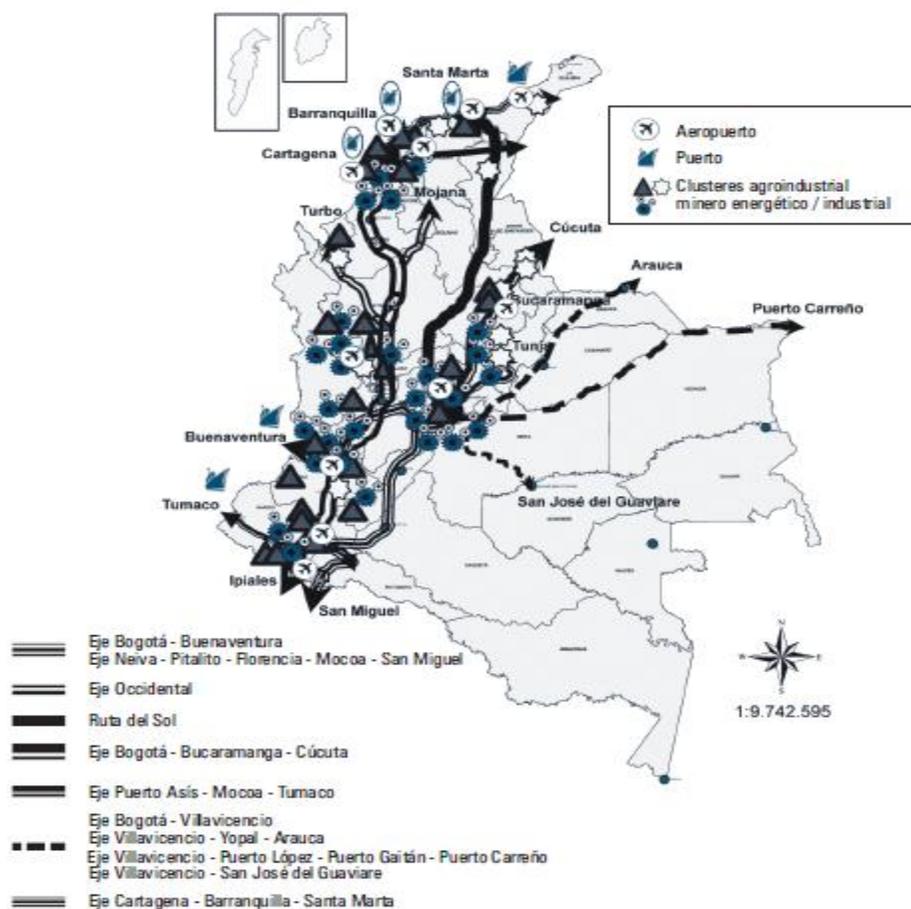


Figura 42. Cartografía SIGOT-IGAC. Tomado de DNP-DDTS, 2011

Para el desarrollo de estos clústeres, el Ministerio de Tecnología y Comunicaciones buscará las alianzas público-privadas pertinentes para generar un ambiente propicio para la inversión, con el concurso del sector productivo, el sector educativo, el gobierno nacional y las entidades territoriales. En el caso de los clúster de la industria petrolera y gas generan que la relación gobierno - industria y desarrollo de servicios complementarios hacen que estas

industrias demanden una serie de servicios que tendrán que adaptarse para poder cumplir con las metas de producción, transporte, refinación, distribución, y comercialización, considerando lo anterior, el sector, en cabeza del Ministerio de Minas y Energía, trabajará por el mejoramiento de la competitividad de la industria y de los bienes y servicios complementarios mediante: (1) la consolidación de la Agenda Gobierno-Industria, con el fin de identificar en etapas tempranas problemáticas asociadas al desarrollo de proyectos; (2) la revisión de la posibilidad de crear clústeres petroquímicos alrededor de la refinería de Barrancabermeja y la consolidación del existente en Cartagena, generando valor agregado en la industria y aumentando la capacidad de creación de empresas y empleo alrededor de estas dos ciudades; y (3) la estructuración de un programa para la industria de bienes y servicios petroleros, que contemple la formación y capacitación del recurso humano, la innovación e investigación tecnológica, el desarrollo de proveedores y la formación de clústeres para las actividades del sector a escala nacional y regional. Desde el punto de vista estratégico es necesario en el caso de este sector adelantar acciones que mejoren la competitividad del sector a nivel regional, para lo cual la autoridad minera en coordinación con otras entidades diseñará e implementará medidas para mejorar las condiciones de infraestructura y logística en transporte de minerales en coordinación con el Ministerio de Transporte, enmarcando las acciones dentro del Plan Maestro de Transporte; fomentara estrategias para la agregación de valor en los minerales, como la configuración de clústeres y de encadenamientos productivos, desarrollara la industria de servicios complementarios; y por ultimo mejorara los tiempos de respuesta en los trámites de titulación minera (Planeación, 2010).

9.5 Conclusiones

Al analizar la competitividad del sector bancario encontramos que los indicadores con los cuales es medido el sector se encuentran en un nivel medio, que claramente hacen alusión a los avances del sector en temas que son claves para lograr posicionarse entre los mejores del mundo, pero que también tienen una gran oportunidad de mejoramiento, un ejemplo de esto es la relación entre la cartera del sector bancario y el Producto Interno Bruto indicador que se utiliza para medir el grado de profundización financiera, en este vemos un avance de más del 50% en lo que respecta a los bancos y en sistema financiero el avance del indicador crece casi un 40%, todo esto en un poco más de seis años, pero el mismo indicador al compararse con países de elite pues está bastante rezagado, así las cosas el sector debe asumir estos resultados con una predisposición a seguir en la vía de mejoramiento continuo sin dar paso a relajarse o confiarse por los resultados generales de país en los últimos cinco años que claramente están alineados con el desempeño del sector en referencia, esto podría traer consecuencias graves e irreversibles para todo el país, ya que como lo pudimos notar en realidad el sector presta servicios transversales a todos los sectores y es un factor clave de éxito para la búsqueda de la excelencia y los planes en la locomotora para el desarrollo y la generación de empleo, es importante continuar persiguiendo un sistema con un alto porcentaje de la población bancarizada en todo el territorio, pero con una tasa elevada de utilización de servicios, que este tecnificado y alineado con implementación de tecnología que esté al alcance de la población, pero no solo disponible en servicios, sino con costos que también se alineen con la situación financiera de los usuarios y competitivo con los mercados internacionales, por tanto es clave seguir las recomendaciones de Plan de Desarrollo Nacional, que propone implementar estrategias dirigidas a garantizar la permanencia de oferta financiera formal en aquellos lugares donde se ha logrado ampliar la cobertura, apoyar el acceso

al sistema financiero por parte de la población actualmente no bancarizada, profundizar el uso de servicios financieros con la diversificación de productos financieros adecuados para la atención de diferentes segmentos poblacionales implementar acciones que garanticen educación económica y financiera de calidad para toda la población.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico y Recomendaciones

El plan estratégico integral para el Sector Floricultor Colombiano facilita una visión integral para poder controlar el proceso estratégico y poder realizar los ajustes cuando se considere necesario (D'Alessio, 2012), como se puede observar en la Tabla 31. El detalle de estrategias retenidas, OCP, y políticas se puede observar en las Tabla 32 y 33.

10.2 Conclusiones Finales

1. El Sector Bancario Colombiano ha mostrado ser un sector sólido y seguro en los últimos años, constituyéndose un sector estratégico de la economía por su incidencia en el Producto Interno Bruto, gracias a sus buenos indicadores y sus buenos márgenes de solvencia. Lo cual permitirá establecer y desarrollar estrategias bancarias para seguir fortaleciéndolo y soportándolo.
2. El Sector Bancario Colombiano se encuentra en una etapa propicia para crecer y expandirse, desarrollando proyectos de innovación, infraestructura, vivienda, responsabilidad social, desarrollo minero y de energía de manera rentable.
3. El sistema bancario colombiano tiene como meta buscar estrategias para desarrollarse, principalmente en:
 - Productos que incentiven la competitividad y productividad de los diferentes sectores, para mejorarlos y fortalecerlos.
 - Métodos de comunicación clara y transparente para poder optimizar los productos y así hacerlos más eficientes y competitivos.
 - Proyectos de virtualización del dinero que se ajusten a las necesidades del cliente, y con ello fortalecer el acceso a tecnologías para incrementar los ingresos y crecer en todos los

estratos.

4. El mayor uso de la telefonía celular y de Internet, significará una serie de oportunidades para el Sector Bancario Colombiano, entre ellas:
 - Potenciar los canales de comunicación para sus clientes: telefonía celular, Internet.
 - Mayor eficiencia y menor tiempo en las transacciones financieras a costos bajos y con mejor acceso.
5. El Sector Bancario Colombiano desempeña un rol muy importante en cuanto a la reactivación de varios sectores de la industria del país, tales como: la construcción, energía, minería, inmobiliario, infraestructura; además de consolidar las zonas y alianzas comerciales con el impulso de inversiones y tecnologías.
6. El análisis del sector bancario Colombiano que el sector creció a tasas superiores al 10% (Portafolio, 2013), lo que generará un ligero crecimiento del PBI, lo que indica que los diferentes sectores del país y la población están demandando más servicios financieros lo cual facilitará expandir su capacidad productiva y ser más eficientes.

Tabla 31
Plan Estratégico Integral del Sector Bancario Colombiano

Misión: Brindar a ciudadanos, familias y empresas colombianas oportunidades para prosperar económicamente, ofreciendo posibilidades de financiar, ahorrar e invertir recursos; acompañado de la mejor gente y la más avanzada tecnología para el desarrollo del progreso económico del país, preservando la confianza de todos los sectores con responsabilidad y transparencia.

Visión: Para el 2023, el sector bancario será reconocido en Colombia y en la región por generar las mejores opciones de apoyo económico en la construcción de proyectos, que se destaque por altos estándares de desempeño, gestión y nivel técnico, y además por el compromiso, la transparencia y la excelencia de todo nuestro equipo profesional en busca de generar la confianza y satisfacción de todos los consumidores en sus necesidades financieras.											
Intereses Organizacionales: Promover inclusión financiera, aumento participación de mercado, incorporación permanente de la innovación como instrumento para agregar valor, mitigar y disminuir riesgo de crédito	Objetivos de Largo Plazo										Principios Cardinales: Influencia de terceras partes: Estados Unidos primer socio comercial. Lazos pasados y presentes: Perú, Panamá y Chile por crecimiento de economías. Contrabalance de Intereses: Por comunes: Perú y Chile. Conservación de los Enemigos: Por cercanía geográfica y destino de mercado: Perú y Chile
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	
Estrategias											Políticas
E1								X		X	P2, P3, P5, P7
E2								X		X	P2, P3, P8.
E3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	P3, P6, P8
E4	X							X	X		P2, P3, P5, P8
E6									X	X	P1, P4, P6, P8
E7	X		X		X	X	X		X	X	P1, P2, P4, P5, P6, P7
E8	X	X	X		X	X	X			X	P5, P6, P7, P8
E10	X	X	X		X	X	X			X	P1, P2, P4, P6, P7
E11	X	X	X	X	X	X	X		X	X	P3, P5
Tablero de Control											Tablero de Control
Perspectivas: Interna, Procesos, Clientes, Financiera (Ver Tabla 44)	OCP 11, OCP 12, OCP 13, OCP 14, OCP 15, OCP 16	OPC 21, OPC 22, OPC 23, OPC 24, OPC 25	OCP 31, OCP 32, OCP 33	OCP 41, OCP 42, OCP 43	OCP 51, OCP 52, OCP 53, OCP 54	OCP 61, OCP 62, OCP 63, OCP 64	OCP 71, OCP 72, OCP 73	OCP 81	OCP 91, OCP 92	OCP 10 1, OCP 10 2	Perspectivas: Interna, Procesos, Clientes, Financiera. (Ver Tabla 43)
Recursos (ver Capítulo 7.2)											
Planes Operacionales											

Nota: Ver Detalle de estrategias retenidas, OCP's y políticas en las Tablas 32 y 33, páginas siguiente

Objetivos a Corto Plazo para el Sector Bancario Colombiano

No.	Objetivos a corto plazo para el sector bancario Colombiano	No.	Objetivos a corto plazo para el sector bancario Colombiano
OCP 1.1	Incrementar la oferta de productos, con objetivos de lanzar al menos dos productos nuevos por año.	OCP 5.1	Lograr que las empresas acudan a los préstamos comerciales creciendo al menos un 5% anual en este punto, a septiembre del 2011 y 2012 estos pasaron de 148.000 a 164.000 préstamos comerciales.
OCP 1.2	Seguir promoviendo los productos estrella "Cuenta de Ahorros o Corriente", que a la fecha tiene el 63% de la población en Colombia, alcanzando un objetivo anual de crecimiento del 5% anual, en el último año el aumento fue de 1.4 millones de adultos entraron el sistema por apertura de cuentas de ahorros o corrientes.	OCP 5.2	Mantener un crecimiento anual durante los próximos 5 años superior al 12 % en la cartera comercial, cuya variación real anual al cierre del primer trimestre del 2013 estuvo en 11.43%, cubriendo como mínimo al 100% el indicador por cobertura por mora que se debe provisionar mensualmente de acuerdo al monto total de la deuda.
OCP 1.3	Incentivar el ahorro en los menores de edad Colombianos, al 2013 hay en el País 1.13 millones de menores bancarizados, de los cuales 1.1 millones tiene cuenta de ahorro.	OCP 5.3	Alcanzar crecimientos anuales superiores al 14% durante los próximos cinco años en la cartera de consumo, al cierre del marzo del 2013 el crecimiento de la cartera de consumo alcanzo el 12.78%, alineando este crecimiento con sus tres principales productos (Libre Inversión, Libranza y Tarjetas de Crédito)
OCP 1.4	Aumentar el número de cuentas promovidas por el Gobierno para que a las personas pertenecientes al nivel uno del Sisbén y población desplazada se les pudieran canalizar los subsidios y otro tipo de ayudas, a Feb/13 se encontraban activas 2,16 millones de estas cuentas especiales, el objetivo es aumentar en un 5% anual este tipo de cuentas hasta el 2023.	OCP 5.4	Crece por encima del 20% anual durante los próximos cinco años en la cartera de vivienda, al cierre del primer trimestre del 2013 esta creció un 22%, impulsada por los créditos no VIS que participan con un 63 % del total de la cartera de vivienda.
OCP 1.5	Promover revisiones periódicas en los estamentos a que halla lugar, con el fin de realizar cambios regulatorios para incentivar la oferta de servicios financieros formales.	OCP 6.1	Desarrollar plataformas tecnológicas que permitan realizar más y mejores operaciones bancarias desde los celulares, aumentando a un ritmo de dos dígitos por año, Colombia ocupa el lugar 56 en uso del celular para las transacciones a nivel mundial, con un 3% de sus transacciones por este medio.
OCP 1.6	Incrementar a ritmo del 5% el número de cuentas de ahorro electrónicas (CAE) en las zonas rurales, al 2012 el número de CAE eran de 1.2 millones en estas zonas.	OCP 6.2	Impulsar el crecimiento de productos bancarios en un 5% anual por medio del proyecto 'Pague fácil, pague digital', que dará origen a entidades financieras que funcionen única y exclusivamente con medios tecnológicos, como internet y telefonía móvil.
OCP 2.1	Incrementar el número de datafonos colocados en el sistema a una tasa del 8% anual, en el 2011 esta creció a una tasa del 6%, aprovechando para esto el espacio que se genera en el comercio informal.	OCP 6.3	Aumentar en un 2% durante los próximos diez años la participación del canal transaccional Internet, tanto en transacciones como en monto transados, desarrollando nuevos productos para el canal que se enfoquen en la seguridad de las operaciones, al cierre de año 2012 en reporte de la banca de oportunidades muestra a este canal con la mayor participación en número de transacciones (32%) y segundo en monto transado (28%), cifras que están por encima de los otros ocho canales transaccionales.
OCP 2.2	Lograr un crecimiento del 10% anual en la instalación de cajeros automáticos, para el 2011 la tasa de crecimiento estuvo en el 7.5%, la idea es mejorar la cobertura a nivel nacional llegando a sitios geográficos que no tengan acceso a la fecha o que tengan acceso limitado, mejorando los servicios y apoyando el objetivo de bancarización.	OCP 6.4	Desarrollar el canal de transacciones electrónicas (ACH) durante los próximos diez años, aumentando el número de transacciones en al menos 2% anual, aumentando el número de servicios y reforzando la seguridad de las operaciones hechas por este medio; el canal ACH no muestra ser representativo en términos de número de transacciones pero sí en montos, manteniendo una participación de alrededor del 12% durante en los últimos cinco años.
OCP 2.3	Mantener un crecimiento por encima del 50% por lo menos para los próximos cinco años en la apertura de corresponsales bancarios, entre el 2009 y 2011 el crecimiento fue del 53%, aunque el último índice de crecimiento del 2011 estuvo en 73%.	OCP 7.1	Disminuir la cartera vencida en los préstamos de vivienda en al menos un punto en los próximos diez años mejorando el estudio de los créditos y flexibilizando las políticas de pago, en marzo 2013 el ritmo de variación real anual de la cartera vencida de esta modalidad se ubicó en 14.44%, aumentando frente al observado en diciembre de 2012 (9.52%).
OCP 2.4	Incrementar en 1% la apertura de oficinas en sitios que a la fecha no tienen una cobertura suficiente, al cierre del 2011 este indicador estuvo en 0.8%, aprovechando los puntos de distribución que actualmente están sistematizados y cuentan con niveles aceptables de seguridad.	OCP 7.2	Mantener durante los próximos diez años las tasa de interés más alineadas a la realidad de mercado, haciendo que los montos de pago se ajusten más a la capacidad de pago de los Colombianos con nuevos sistemas que monitoreen constantemente los ajustes a que haya lugar, En particular, las tasas sobre estos créditos se ubican al cierre del 2013 en un promedio de 11.58%.
OCP 2.5	Consolidar en los próximos diez años el canal de los Corresponsales Bancarios (CB) como mecanismo para ampliación de la cobertura, buscando que sea el de mayor importancia en presencia en municipios de baja densidad poblacional, pasando de tener 5 a 9 CB por cada 10.000 Hab. a 7 a 9 CB por el mismo número de habitantes.	OCP 7.3	Balancear la composición de la cartera de vivienda durante los próximos diez años con nuevos mecanismos de financiamiento que promuevan la construcción de vivienda de interés social (VIS), al cierre del primer trimestre del 2013 la participación de los créditos de vivienda estaba 64% No VIS, 36 VIS.
OCP 3.1	Promover el uso de productos financieros en el sector industrial, aumentando su crecimiento a 4% anual, en Septiembre/2012 habían 510.000 empresas con al menos un producto financiero, este indicador ha crecido 2% anualmente en los últimos tres años.	OCP 8.1	Mejorar anualmente en el indicador relacionado con Eficiencia en los negocios, en lo que respecta al sub-indicador de finanzas y la eficiencia de los bancos, aumentando 5% anual en: <ul style="list-style-type: none"> • % Activos del Sector Financiero • Número de Tarjetas de Crédito circulantes en el sistema financiero. • % de Transacciones de tarjetas financieras. • Riesgo de inversión
OCP 3.2	Aumentar el número de microempresas que acudan a la modalidad de financiación bancaria con microcréditos, en 2011 habían 8.863 industrias que contaban con este producto, el objetivo es alcanzar un crecimiento de 5% anualmente.	OCP 9.1	Seguir consolidando la participación mayoritaria que hasta el momento tiene el sector bancario en el sistema financiero Colombiano, el año anterior los activos del sector crecieron 14.1%, el objetivo es alcanzar 15% de crecimiento en los mismos.
OCP 3.3	Aumentar anualmente y hasta el 2023a 150.000 los microcréditos otorgados, al cierre del 2012 el potencial de usuarios para el microcrédito es de 10.2 millones de personas.	OCP 9.2	Colocar prestamos en el mercado que superen el 15% anual, en el 2012 se colocaron 220.5 billones con un crecimiento del 15.6%.
OCP 4.1	Estimular el uso de dinero plástico en el País, a septiembre del 2012 se tenían 5.9 millones de personas con tarjeta de crédito, por lo que el objetivo del sector es crecer al 3% anual.	OCP 10.1	Aumentar la dinámica financiera con el fin de crecer los niveles de utilidades del sector en un 5% con respecto al año anterior, que fueron de 6.6 billones de pesos sumando las 23 entidades de la banca Colombiana.
OCP 4.2	Lograr conquistar nuevos clientes a través del desarrollo de los diferentes canales del sector bancario tal como las plataformas de celular, el número de transacciones por celular representa apenas el 0,2 por ciento del total del mercado, el objetivo anual de crecimiento hasta el 2023 es del 10% sobre esta base.	OCP 10.2	Invertir los excedentes de liquidez de tal forma que impulsen el indicador de rentabilidad y alcancen niveles de crecimiento por encima del 10%, el año anterior este fue un factor que genero renta por encima del 13%.
OCP 4.3	Flexibilizar los costos de los servicios financieros al usuario y desarrollando nuevos servicios que se alineen con el uso de las plataformas tecnológicas.		

10.3 Recomendaciones Finales

1. A pesar del crecimiento y buen desempeño que ha vivido la economía Colombiana afectando positivamente el crecimiento de la banca, se recomienda que el crecimiento del sector especialmente la colocación se siga haciendo de forma moderada y a largo plazo.
2. Mantener la tendencia de ofrecer productos atractivos para los hogares y PYMES, aprovechando el buen comportamiento que se refleja en el pago de las obligaciones y el buen apalancamiento que tienen hoy las empresas grandes y que respaldan la estabilidad de los trabajadores y el apoyo de las empresas más pequeñas. Aumentar la oferta de microcréditos.

Tabla 33

Estrategias Retenidas para el Sector Bancario Colombiano

No	Estrategias Retenidas para el Sector Bancario Colombiano
E1	Establecer y desarrollar agencias bancarias en mercados donde exista un crecimiento de flujos de comercio
E2	Generar alianzas estratégicas con banca extranjera para canalizar inversiones colombianas en el exterior e inversiones extranjeras en Colombia
E3	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación, infraestructura, vivienda, responsabilidad social, desarrollo minero y expansión energética
E4	Fortalecer la expansión de la banca a través de adquisiciones en economías en crecimiento
E6	Realizar la emisión de American Depositary Receipt [ADR] de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin de mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de fondos del exterior.
E7	Establecer plan de enseñanza financiera conjunto de los bancos con el fin de comunicar beneficios de servicios financieros
E8	Desarrollar productos que incentiven la competitividad y la productividad de los diferentes sectores de la economía
E10	Desarrollar proyectos de virtualización del dinero
E11	Comprar empresas que puedan ofrecer servicios bancarios a personas de estratos 1,2 y 3

3. Educar a los clientes para que sea más fácil el uso de transacciones en línea y explicarles sobre la seguridad para hacer las operaciones. Esto ayuda a disminuir la circulación de dinero en efectivo, evitando exponer al cliente a situaciones vulnerables.

4. Aprovechar los medios tecnológicos existentes como canal de servicios que generen valor agregado, un ejemplo es Daviplata del Banco Davivienda, se puede enviar dinero mandando un código al teléfono celular del beneficiario y este puede hacer retiro en un cajero sin ser cliente del Banco.
5. Basar la competencia en Calidad de Servicio y facilitar el acceso a zonas comúnmente desatendidas, muchos bancos utilizan corresponsales no bancarios, sin embargo a pesar del esfuerzo no llega toda la oferta de productos en regiones más apartadas.
6. Atender las recomendaciones de las asociaciones que velan por el buen desempeño del Sector como es ASOBANCARIA.
7. La protección del consumidor es clave, y se debe enviar un mensaje claro para que el cliente se sienta protegido con las instituciones financieras.
8. Mantener un adecuado apalancamiento financiero, las instituciones deben mantener activos y portafolios de inversión de buena calidad que respalden las operaciones. EL manejo del riesgo debe ser excelente y tener un manejo bien responsable. Debe poder transmitir seguridad y confianza a sus clientes y asociados.
9. Tener adecuadas políticas fiscales y tributarias que sean fáciles de implementar, un buen desempeño tributario es señal de responsabilidad, debe socializarse la relación que existe con el estado para el manejo de impuestos que no se confunda con los ingresos propiamente de la operación del banco, algunos tributos como el 4 por mil, estigmatizan generando confusión al cliente sobre este tributo que es del estado.

10.4 Futuro del Sector Bancario Colombiano

La implementación del presente Plan Estratégico deberá conducir al sector bancario colombiano a lograr la visión planteada, que dado el impacto transversal del sector, significará

que las instituciones financieras colombianas habrán apalancado el progreso nacional ayudando a resolver las tareas pendientes, si el país mantiene el ritmo de crecimiento recuperado durante la última década para el año 2023 tendríamos un PIB de USD 650 mil millones y una población rondando los 57 millones de habitantes, la información recabada a lo largo del presente documento da razones para mirar con optimismo el porvenir, lograr mantener el crecimiento anual del PIB a tasas por encima del 5 por ciento supone superar retos que requieren una gran capacidad de ejecución, donde el concurso del sector bancario juega un papel fundamental, lograr poner al día el descomunal atraso en infraestructura vial es quizás uno de los más importantes, pues sin lugar a dudas este resulta ser uno de los principales cuellos de botella que afectan la productividad y nos alejan de la competitividad. En este sentido proyectar el futuro del sector es proyectar el futuro de la economía colombiana como un todo, además de la precaria infraestructura la otra tarea pendiente indispensable es mejorar la calidad de la educación, lograr superar estos dos retos tiene como ingredientes a favor muchos indicadores que hemos analizado a lo largo del Plan Estratégico, por ejemplo tasas de inflación e interés consistentemente bajas, un muy buen ritmo de inversión en relación al PIB, una tasa de desempleo que viene disminuyendo y unas condiciones de seguridad que mejorarán ostensiblemente en la medida que los colombianos logremos poner fin al conflicto armado.

El sector bancario al servicio de la comunidad y del desarrollo empresarial serán la principal herramienta de progreso para la economía colombiana en principio y para la regional en cumplimiento de la visión planteada, el desafío es lograr ojala la bancarización total de la población, promoviendo el uso de los servicios adquiridos y diseñando productos y servicios a la medida de los diversos segmentos de la población, la inclusión financiera debe estar orientada no solo a las personas naturales sino a las pequeñas y medianas empresas [PYMES] que necesitan

de parte del sector bancario una atención urgente y especial, este esfuerzo tendrá que ser acompañado por iniciativas gubernamentales que permitan el avance, también es importante modificar el criterio con el que actualmente se mide la bancarización pues al día de hoy se cuentan el número de personas con al menos un producto financiero, a futuro esta medición deberá orientarse por el número de personas sean estas naturales o jurídicas con acceso a crédito.

El contexto en que se enmarcará el sector bancario en el futuro estará impactado por el desarrollo de dos tendencias con un gran potencial de crecimiento, que son las transacciones por internet y la banca móvil, para el año 2023 los usuarios de la banca no tendrán barreras para conectarse con sus entidades financieras, en este escenario el gran desafío de las entidades financieras será alcanzar máximos estándares de seguridad en las transacciones, las oficinas físicas cambiarán su rol transaccional de captadores de pagos y retiros de efectivo y los usuarios acudirán a ellas en busca de servicios personalizados, nuevos productos de ahorro e inversión y cierre de operaciones que por su naturaleza requieran de la presencia física del usuario, quien ya habrá adelantado la gran mayoría del proceso a través de dispositivos electrónicos (celulares, tabletas o portátiles) esta tendencia reducirá al mínimo el uso del papel moneda y será curioso ver que las personas paguen sus obligaciones o compras utilizando dinero en efectivo.

Referencias

- Banco de la Republica de Colombia. (2013a Marzo). *Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al congreso de la república*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Asobancaria. (2012 a). *Informe Educación Financiera*. Recuperado de http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/educacion_financiera/educacion_financiera_9
- Asobancaria. (Mayo 2012). *Informe de Inclusión Financiera*. Recuperado de http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/reporte_bancarizacion/2012
- Asociación Colombiana De Administradores De Fondos De Pensiones Y Cesantías. (12 de 11 de 2007). *Que son las Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías (AFP)*. Recuperado de www.asofondos.org.co
- Asociación De Fiduciarias. (2004a). *Fiduciarias*. Recuperado de www.asofiduciarias.org.co
- Banca Inversión Bancolombia. (2012). *Colombia: Un buen clima para fusiones y adquisiciones en medio de la actual coyuntura global*. Bogotá: Pulso financiero.
- Banco Central De México. (2013a). *Informe Sistema Financiero Latinoamericano*. Tomado de <http://www.banxico.org.mx/>
- Banco de la Republica (2012c). *Informe de Bancas Virtuales*. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/049.htm>
- Cepal. (2013a, Marzo). *Estadísticas de Pobreza*. Recuperado de http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/buscador.asp?idioma=e&string_busqueda=Pobreza

- Central Intelligence Agency. (2013a). *The World of Factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- Consejo Privado de Competitividad (2013a). *Informe de Competitividad 2012 -2013*. Bogotá: Consejo de Competitividad de Colombia
- Colprensa. (2013). *El sistema financiero Colombiano es sólido pero necesita cambios*. Recuperado de El Colombiano, principal
- Consejo Privado de Competitividad (2012a). *Capítulo Financiero. Bogotá: Banco de la República*, Gráfico 6. Cartera bruta por modalidad como proporción del PIB (porcentaje), 2007-2011. Página 190.
- Consejo Privado De Competitividad. (2011). *Informe Nacional de Competitividad*. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. 2ª Edición, México D.F., México: Pearson
- Departamento Nacional De Desarrollo. (2011a). *Departamento Nacional de Desarrollo*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=J7HMrzUQfxY%3d&tabid=1238>
- Departamento Nacional De Planeación. (2000). *Informe Nacional de Competitividad*. Recuperado <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>
- Word Resource Institute (2011). *Colombia*. Recuperado de <http://www.wri.org/topics/colombia>
- Espectador, E. (2013). *Superintendencia publicó las ganancias del sistema financiero*. p. principal

Estadísticas, D. N. *Cuentas Nacionales Trimestrales. Recuperado.*

(21http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=85 de 03 de 2013).

Federación Colombiana De Leasing. (17 de 03 de 2002). *Antecedentes del Leasing en Colombia*

Fmi, B. (2013). *Financial System Stability Assessment*. Washington DC: Fondo Monetario Internacional.

Fmi, G. (2006). *INDICADORES DE SOLIDEZ FINANCIERA. GUIA DE COMPILACIÓN*

Garay, L. J. (2006). *Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización*. Bogotá

GrowinfinancE. (s.f.). *Growinfinance.com. Recuperado de www.Growinfinance.com*

Montoya, C. C. (2006). *Historia del Sector Bancario colombiano ensayos sobre el Sector Bancario colombiano en el siglo XX*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Portafolio. (12 de Marzo de 2012). *Microcrédito puede crecer en sectores rurales del país*.

Portafolio, pág. 1

Portafolio. (14 de Octubre de 2011). *Portafolio.co*. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/economia/calidad-vida-debe-ser-el-complemento-ideal-del-salario>

Portafolio. (19 de 06 de 2012). *Microcrédito en Colombia creció 31% en el 2011*. Portafolio,

pág. 1.

Portafolio. (24 de enero de 2013). *La banca sumo 1,4 millones de nuevos clientes*. Portafolio,

pág. 1

Portafolio. (s.f.). *portafolio.com*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/retos-la-bancarizacion-colombia>

Portafolio.Com. (12 de Septiembre de 2013). *Colombianos tienen 2,1 millones de cuentas electrónicas*. Portafolio, pág. 1.

Portafolio.Com. (12 de Septiembre de 2013). *Con tarjetas débito se quiere bancarizar a más colombianos*. Portafolio, pág. 1.

Portafolio.Com. (20 de Abril de 2012). *Colombia llegó a 11'313.000 personas bancarizadas*. Portafolio, pág. 1

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Deusto

Presidencia De La República. (2013). *Presidencia de la República, prosperidad para todos*.

Recuperado <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Paginas/Junio.aspx>

Presidencia. (AGOSTO de 2012). *Presidencia De La Republica*. Recuperado de

http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Agosto/Paginas/20120801_03.aspx

Restrepo, C. A. (17 de enero de 2013). *Colombia, atractivo para el mercado financiero*. El Tiempo, pág. Principal

Salcedo, C. (2012 йил 22-Febrero). *El sistema financiero colombiano está protegido*. Portafolio, p. Principal.

Santos, P. (7 de Agosto de 2010). *Plan Nacional de desarrollo 2010-2014*. Plan Nacional de Desarrollo. Bogotá, Colombia.

Semana, R. (s.f.). *Los Colosos*. Recuperado de <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/los-colosos/342895-3>

Superfinanciera. (10 de MAYO de 2012). *El Sistema Financiero Colombiano*. Bogota

Superfinanciera. (2013). *Actualidad del sistema financiero colombiano*. Bogotá.

Superintendencia Financiera De Colombia. (25 de Marzo de 2010). *Resolución Número 0630 de 2010*. Recuperado de

http://www.superfinanciera.gov.co/NuestraSuperintendencia/r0630_10.pdf

Superintendencia Financiera De Colombia. (07 de Mayo de 2013). *ENTIDADES VIGILADAS POR LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA*. Recuperado de

<http://www.superfinanciera.gov.co/>

Tlc. (s.f.). *Trade Link Colombia*. Recuperado de <http://www.tlc.com.co/>

