UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

PERDURABILIDAD Y COMPETITIVIDAD EN BANCOS COMERCIALES SEGMENTO MASIVO, TAMAÑO INTERMEDIO: CASO COLPATRIA

TRABAJO DE GRADO

LAURA NATALIA ZÁRATE COTRINO

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

PERDURABILIDAD Y COMPETITIVIDAD EN BANCOS COMERCIALES SEGMENTO MASIVO, TAMAÑO INTERMEDIO: CASO COLPATRIA

TRABAJO DE GRADO

LAURA NATALIA ZÁRATE COTRINO

TUTOR: HUGO ALBERTO RIVERA RODRIGUEZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2015

CONTENIDO

RESUMEN 1

ABSTRACT 2

1. INTRODUCCIÓN 3

2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN EN COMPLEJIDAD Y PERDURABILIDAD DEL SECTOR FINANCIERO 4

3. ANÁLISIS DEL SECTOR 5

3.1. Análisis del sector económico 5

3.2. Análisis del sector estratégico: Bancos Comerciales segmento masivo, tamaño intermedio 7

3.2.1. Factores económicos 7

3.2.2. Factores político legales 9

3.2.3. Factores socio culturales 10

3.2.4. Factores legales corresponsales bancarios 16

3.2.5. Experiencia Internacional 18

3.2.6. Factores tecnológicos del sector 21

3.2.7. Hacinamiento cuantitativo 22

3.2.8. Hacinamiento cualitativo 28

3.2.9. Levantamiento del panorama competitivo 31

3.2.10. Estudio de competidores 34

3.2.11. Estudio de las fuerzas del mercado 38

4. BANCO COLPATRIA 51

4.1. El Banco Colpatria para sus colaboradores 53

4.2. Estrategia Banco Colpatria 54

4.3. Perdurabilidad en el Banco Colpatria 55

BIBLIOGRAFÍA 61

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Descripción sector estratégico 8
Ilustración 2 Indicador de bancarización 10
Ilustración 3 Penetración de las cuentas por región 11
Ilustración 4 Corresponsales Bancarios en el Sistema Financiero 16
Ilustración 5 Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2008 23
Ilustración 6 Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2009 23
Ilustración 7 Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2010 24
Ilustración 8 Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2011 24
Ilustración 9 Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2012 25
Ilustración 10 Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2013 25
Ilustración 11 Empresas por zonas de hacinamiento 26
Ilustración 12 Indicadores estadísticos del sector 27
Ilustración 13 Nivel de imitación del sector estratégico 30
Ilustración 14 Panorama competitivo 32
Ilustración 15 Tipo de transacciones en corresponsales bancarios 34
Ilustración 16 Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial del sector 2009 – 2010 36
Ilustración 17 Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial del sector 2011 – 2012 37
Ilustración 18 Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial del sector 2013 – 2014 37
Ilustración 19 Grado de atractividad - barreras de entrada 38
Ilustración 20 Riesgo de ingreso 40
Ilustración 21 Poder de negociación de proveedores 43
Ilustración 22 Nivel de rivalidad entre competidores existentes 44
Ilustración 23 Poder de negociación de compradores 46
Ilustración 24 Bienes sustitutos 47
Ilustración 25 Crecimiento en puntos de contacto y oficinas por tipo de entidad 48
Ilustración 26 Margen de rentabilidad de sustitutos 49
Ilustración 27 Intensidad de las fuerzas del mercado 50

Ilustración 28 Zona sector estratégico 50
Ilustración 29 Línea de tiempo Banco Colpatria 53

TABLAS

Tabla 1 ROA de entidades financieras sector estratégico..... 22
Tabla 2 Hacinamiento sector estratégico 2013 26
Tabla 3 Nivel de imitación en sector estratégico 29
Tabla 4 Frecuencia de calificación del sector 49

RESUMEN

Teniendo en cuenta la complejidad del sistema financiero colombiano y su alto impacto en la economía nacional, surge el interés de realizar un estudio y análisis cualitativo y cuantitativo de diversos agentes de este sector. A partir de allí, se genera un diagnóstico de morbilidad, hacinamiento e imitación en el sector, así como de perdurabilidad del Banco Colpatria

Durante el documento se hará énfasis en la estrategia de redes y alianzas del sector estudiado, el cual, según revisión, promueve la bancarización y acceso al sistema financiero en todo el país.

A su vez, se analizarán indicadores financieros del sector, se utilizará análisis retrospectivo y se realizarán entrevistas y encuestas a los colaboradores del Banco Colpatria y a los usuarios de sus redes, con el propósito de entender el estado actual del sector, de la organización estudiada, así como de identificar características o elementos del pasado, presente y futuro de la banca y de sus agentes.

Por lo tanto, se emite un diagnóstico del sector estratégico: bancos comerciales segmento masivo, tamaño intermedio y finalmente se generan recomendaciones para evitar el hacinamiento del sector y generar perdurabilidad en la entidad estudiada.

PALABRAS CLAVES

Sistema financiero, hacinamiento, imitación, corresponsales bancarios, indicador financiero, perdurabilidad, bancos comerciales.

ABSTRACT

Taking into account the complexity of the Colombian Financial System and the high impact of the sector in the national economy, emergence an interest in the study and perform of the sector, doing a qualitative and a quantitative analysis of various agents. Since there, will be generated a diagnosis of disease, overcrowding and imitation in the sector, as well as durability of Banco Colpatria

During the document will be emphasized in the strategy of networking and partnerships of the sector, which, according to the review, promotes access to banking and financial system in the whole country.

In turn, financial indicators of the sector will be analyzed, using retrospective analysis, interviews, and surveys to reviewers and users of Banco Colpatria, in order to understand the current state of the sector, the organization studied, and identifying features or elements of the past, present and future of the bank and its agents.

Because of that, a diagnostic is made of the strategic sector: commercial banks massive segment, intermediate size. Finally, recommendations are made to avoid overcrowding in the sector and generate sustainability in the organization studied.

KEY WORDS

Financial system, overcrowding, imitation, correspondent banking, financial indicator, durability, commercial banks.

1. INTRODUCCIÓN

Debido a la complejidad del sistema financiero colombiano y al alto impacto que tiene este sector en la economía nacional, se considera interesante profundizar en el estudio del mismo. Para cumplir con este objetivo, durante el documento, se realizara un estudio y análisis cualitativo y cuantitativo de este sector.

A partir de allí, se generará un diagnóstico de morbilidad, hacinamiento e imitación en el sector estratégico bancos comerciales segmento masivo, tamaño intermedio. Posteriormente, se presentaran la historia y las características de una entidad que hace parte del sector desde 1955, el Banco Colpatria.

A continuación, se determinara si es una empresa con características de perdurabilidad, indagando sobre la percepción de la entidad para sus colaboradores, sus usuarios y sus clientes. Asimismo, se pretende identificar sus características, rasgos de su cultura organizacional, su estructura y sus estrategias.

Todo lo anterior, con el objetivo comprender el sistema y definir estrategias orientadas a evitar el hacinamiento en el sector estratégico estudiado, así como a identificar componentes que permitan a la empresa estudiada optimizar su rentabilidad, su perdurabilidad en el tiempo y sus procesos.

2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN EN COMPLEJIDAD Y PERDURABILIDAD DEL SECTOR FINANCIERO

El sector financiero en Colombia aporta el 21% (DANE, 2014) del Producto Interno Bruto (PIB). Según Banca de Oportunidades (2014) a través de sus entidades y canales cerca de 22 millones de colombianos realizan más de 61 tipos de transacciones. La interacción de estos agentes en los diversos escenarios genera incertidumbre y dificultad en la predicción del comportamiento del sistema y sus subsistemas cuando se afecta una de las variables que intervienen en los mismos. Debido a estos aspectos resulta atractivo e instructivo realizar un acercamiento a la compleja red de relaciones generadas, haciendo énfasis en el sector estratégico de bancos comerciales segmento masivo, tamaño intermedio.

Al revisar los estudios de perdurabilidad del Sector financiero realizados por la Universidad del Rosario, afirman:

> En Colombia el sector financiero, a diferencia de la tendencia mundial, ha logrado sobrellevar la crisis de manera ejemplar y se han generado utilidades permanentes, que ponen de manifiesto la capacidad gerencial de los encargados de establecer el rumbo de dichas entidades. (Vanegas, Díaz, Parra, & Rivera, 2011, p. 6)

Esto se ve reflejado en los últimos 14 años, en los cuales se han aplicado enseñanzas del pasado, logrando el fortalecimiento de las entidades y del sistema, a la vez que se ha logrado superar crisis económicas como las que en la actualidad aun golpean algunas naciones de Europa y que inició en el 2008. Según el Banco de la Republica:

> La crisis financiera de finales de la década de 1990 dejo varias lecciones para los diferentes sectores de la economía colombiana. Hogares, firmas del sector real, entidades financieras, reguladores y supervisores aprendieron de ella. En términos generales podría considerarse que

el nivel de aversión al riesgo de los diferentes agentes aumentó. (Zárate, Cobo y Gómez, 2012, p. 22)

A su vez, en los estudios del sector realizados por Pardo, Escaff, Ferrigno, y Rivera (2011) se encuentra que el nivel de turbulencia del sector es alto, debido a que es complejo por la cantidad de actores que intervienen en el sistema, incierto; por la cantidad de normas y reglas que se crean con el propósito de regularlo y dinámico por el cambio en las necesidades y gustos de los clientes.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1. Análisis del sector económico

El sector financiero es un conjunto de instituciones, entidades, activos, mercados y otros agentes cuyo objeto es canalizar, regularizar, proteger y gestionar el ahorro de las personas naturales y jurídicas que poseen superávit (prestamistas) a los que se encuentran en déficit (prestatarios).

Está compuesto por "los bancos comerciales -BC-, las corporaciones financieras –CF-, las corporaciones de ahorro y vivienda -CAV-, las compañías de financiamiento comercial -CFC, las cooperativas financieras y los bancos cooperativos y la banca de fomento." (Garay, 1998)

Está regulado por el Banco de la Republica como autoridad monetaria y por la Superintendencia Financiera de Colombia; organismos encargados de llevar a cabo la

inspección, vigilancia y control de las operaciones relacionadas con los recursos captados del público.

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad la rama de la actividad económica en Colombia: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas aporta el 21% (DANE, 2014) del producto interno bruto (PIB). Sin embargo, este importante rubro en el PIB nacional es el resultado de varios años de crecimiento y consolidación del sector. Según información del DANE (2014), durante los setenta y hasta los ochenta el sector logró una participación del 7% del PIB, en 1991 alcanzó una participación del 8%, y en 1996 llegó al 9%. Desde el año 2000 hasta el 2013 se mantuvo con una participación del 19% y para septiembre de 2014 ascendió al 21%.

Lo anterior se atribuye a que principalmente desde la década de los noventa en Colombia se han venido adoptando medidas en pro del libre mercado y de la internacionalización de las instituciones financieras, sin descuidar la inflación y la tasa de cambio. Sin embargo, según Garay (1998), director de investigación del Banco de la Republica, una de las características del sistema financiero colombiano es el reducido tamaño del mismo para financiar actividades productivas, lo cual le impide ser un sector eficiente y se convierte en un obstáculo para el crecimiento del país, por lo cual aún hay mucho por hacer.

3.2. Análisis del sector estratégico: Bancos Comerciales segmento masivo, tamaño intermedio

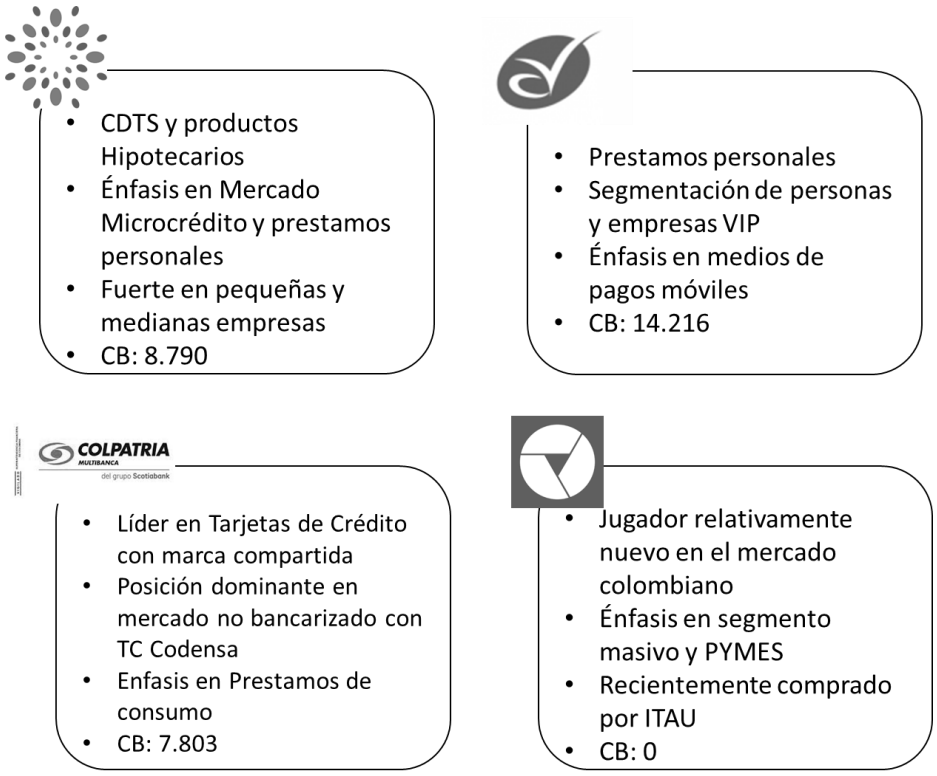
3.2.1. Factores económicos

De acuerdo a la definición del Banco de la Republica (2013):

> Los bancos comerciales son organizaciones que tienen como función tomar recursos de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y depositarlos en cuentas de ahorro, cuentas corrientes, certificados de depósito a término (CDT), etc. Con estos recursos dan créditos a aquellos que los soliciten; es decir, los bancos captan recursos de quienes tienen dinero disponible y colocan recursos en manos de quienes necesiten dinero, por lo tanto, son un intermediario entre quienes tienen recursos y quienes los necesitan.

Dentro de los bancos comerciales se encuentra el sector estratégico: bancos comerciales de tamaño intermedio, segmento masivo, en el cual se hará énfasis y a continuación, se realiza su descripción y se mencionan características de los bancos identificados como parte del sector estratégico:

Ilustración 1
Descripción sector estratégico



Fuente: elaboración propia con información de IPSOS Napoleón Franco y Banca de oportunidades 2014

De acuerdo a IPSOS Napoleón Franco (2012) el sector estratégico definido tiene una participación del 20% del mercado en los principales productos financieros del país (cuentas corrientes, cuentas de ahorros, CDTS, créditos personales, cerditos hipotecarios, tarjetas de crédito). Adicionalmente, de acuerdo a información de Banca de Oportunidades (2014), completan el 35% del total de corresponsales bancarios activos a 2014. Usando el análisis PEST[1] se realiza una descripción del sector estratégico.

[1] Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de una empresa o sector

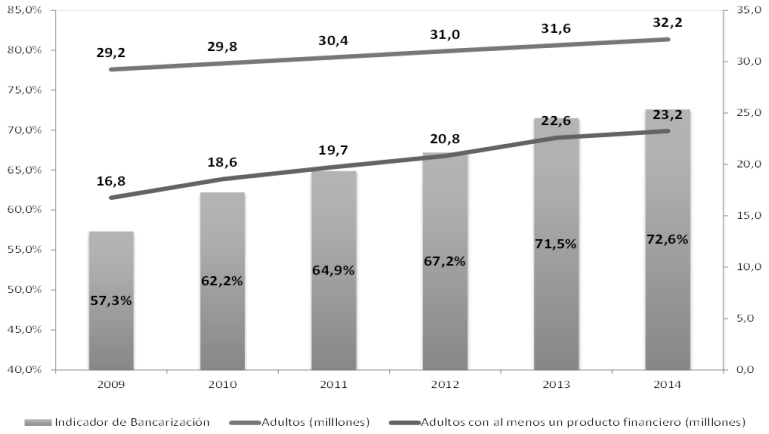
3.2.2. Factores político legales

Las políticas adoptadas por el Banco de la Republica, permiten controlar la tasa de interés, la tasa de cambio y la inflación. Asimismo no van en contra de propiciar un ambiente de mayor libertad en el intercambio de activos y están encaminadas a evitar problemas de endeudamiento y apalancamiento excesivos que podrían llevar a burbujas especulativas, esto genera comportamientos significativamente más previsibles y controlados de los agentes.

Por su parte, varios proyectos y regulaciones impuestas por la Superintendencia Financiera de Colombia, entidad delegada por el presidente de la república para ejercer "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.", (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014), generan beneficios para el consumidor financiero y la economía en general, como una inflación moderada y controlada de acuerdo al DANE (2014) de 3.66%. Así como imponen topes a las comisiones y velan porque no se generen abusos contra el consumidor financiero.

Estas iniciativas de los agentes supervisores y reguladores, la formalización y las estrategias diseñadas por los bancos comerciales para generar inclusión financiera han generado que la población colombiana incremente el uso de la banca, como se muestra a continuación en la gráfica elaborada por Banca de Oportunidades (2014) para la "Presentación general de resultados":

Ilustración 2
Indicador de bancarización



Fuente: Banca de oportunidades 2014

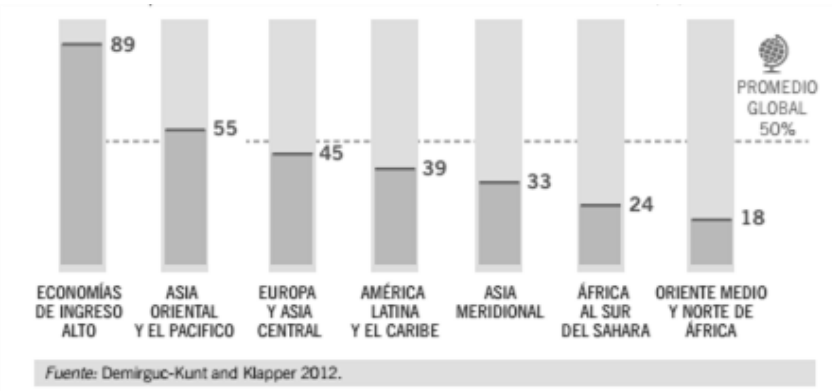
3.2.3. Factores socio culturales

Aunque, de acuerdo a la ilustración 2. Indicador de bancarización, el porcentaje de población colombiana que tiene alguna relación con las entidades financieras ha aumentado en los últimos 5 años, pasando del 57.3% al 72.6% de la población adulta, si lo comparamos con países de ingresos altos, se encuentra que el nivel de bancarización en Colombia es significativamente bajo. Adicionalmente, según Banca de Oportunidades (2014), el uso frecuente de las cuentas de ahorro, que es el producto financiero más común entre los colombianos, es de solo el 52%.

Por su parte, el Banco Mundial (2012) resalta que existe relación positiva entre los ingresos promedio per cápita en un país y la bancarización, por lo cual en países como Australia o Estados Unidos y Canadá, clasificados por la OCDE (Organisation for Economic Cooperation and Development) como economías con ingresos altos, más de un 80% de la población mayor de 15

años tiene cuentas bancarias, mientras en países con ingresos bajos como Chad o Sudan este porcentaje es de menos del 20%.

Ilustración 3
Penetración de las cuentas por región



Fuente: Banco Mundial 2012

Por lo anterior, es importante que las políticas de los gobernantes, de los entes reguladores y de los bancos comerciales estén dirigidas a fomentar la bancarización de la población y a profundizar el sistema financiero.

En pro de lo anterior, de buscar nuevos ingresos y de penetrar nuevos segmentos, los bancos comerciales han venido desarrollando mecanismos para que la población renuente a ser parte de la banca acceda a serlo mediante tarifas más bajas, mayor cobertura tanto rural como urbana y ofreciendo un portafolio de productos más flexibles y amigables para el consumidor.

Por ejemplo, en cuanto a cobertura e incremento de canales de atención, según la Superintendencia Financiera de Colombia (2013), la red de corresponsales bancarios tuvo un crecimiento del 51,4% del 2012 al 2013, pasando de 22.166 a 42.638 puntos de contacto, las oficinas y los cajeros tuvieron un crecimiento solo del 5,1% y el 11,5% respectivamente. Por su parte, la red de datafonos se incremento en un 35,9%. Estos porcentajes de crecimiento se presentan debido a la mayor inversion que requieren las oficinas y los cajeros automaticos, así como a los mayores costos fijos que implican (ej. Arriendos, monitoreo de seguridad).

Al mismo tiempo los bancos, han desarrollado un portafolio de productos un poco más flexibles para aquellos que no desean vincularse directamente con una entidad financiera pero si vincularse laboralmente con una empresa formal. A continuación, se exponen algunos ejemplos de los productos y canales diseñados por los bancos comerciales que no exigen a sus usuarios ser parte del sistema financiero a través de los productos convencionales (como cuentas de ahorros o corrientes), pero que les permite usar su red, así como la infraestructura tecnológica. Además de generarles un acercamiento al sector y a las características de seguridad, cobertura, confianza y cercanía que este les puede ofrecer:

- Depósitos electrónicos: a través de transacciones vía telefonía móvil, se pueden abrir cuentas de ahorros y pagar subsidios, con vinculación rápida a través de la SIFIN, dirigidos a personas que tengan saldo promedio y retiros menores a tres SMMLV.

- Cuentas de ahorro electrónicas (CAE): cuentas dirigidas a las personas pertenecientes al nivel uno del SISBEN (Sistema de identificaciones de potenciales beneficiarios de programas sociales) y a desplazados registrados, las cuales ofrecen beneficios tarifarios a los titulares por cada transacción. Estas transacciones pueden ser realizadas a través de tarjetas, celulares, cajeros electrónicos o cualquier otro canal. Entre los beneficios se encuentran los siguientes:

  - Los depósitos deberán ser remunerados.

  - Las entidades autorizadas no cobraran cuota de manejo, ni por lo menos dos retiros en efectivo y una consulta de saldo al mes.

  - No exigen un depósito inicial o saldo mínimos.

- Cuentas de ahorro de tramites simplificada (CATS): es un modelo simplificado de cuentas de ahorro con bajos costos y pocas exigencias de documentación, con topes en saldo de ocho SMMLV y en retiros de tres SMMLV, dirigidas únicamente a personas naturales.

- Depósito de dinero electrónico: son depósitos a la vista dirigidos a personas naturales o jurídicas con restricciones tales como que las operaciones debito no pueden superar los tres SMMLV en el mes calendario, el saldo máximo de los depósitos de dinero electrónico no puede exceder tres SMMLV y cada persona únicamente puede ser titular de un depósito de dinero electrónica en la entidad.

- Pin de Pago: es un medio de pago que le permite a les empresas dispersar pagos masivos o recurrentes a terceros a través de una banca empresarial, para realizar el cobro mediante cajeros automáticos y corresponsales bancarios.

- Tarjetas recargables: plásticos recargables únicos e intransferibles para las empresas que desean realizar pagos recurrentes a sus colaboradores, quienes pueden usarlos a través de los mismos canales que usan una tarjeta debito (datafonos, cajeros automáticos, etc.).

- Corresponsales bancarios: red extendida de un establecimiento financiero, para la prestación de servicios bajo las condiciones del decreto 2233 del 2006.

- Banca móvil: canal electrónico en el cual el dispositivo móvil es utilizado para realizar operaciones y el número de línea es asociado al servicio.

- Microcréditos: según la ley 590 (2000) son programas dirigidos a un grupo poblacional, que generalmente no cumple con los requisitos necesarios para acceder a un crédito corriente del mercado financiero, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco SMMLV (Gobierno nacional de Colombia, 2000).

Con el fin de explorar y explotar estos nuevos canales y productos en las distintas zonas geográficas del país, se han desarrollado los canales alternos, como es el caso de los corresponsales bancarios, figura que fue autorizada y regulada por el gobierno nacional en el 2006 a través del decreto 2233. Según el cual: "Los establecimientos de crédito podrán prestar los servicios financieros autorizados, bajo su plena responsabilidad, a través de terceros corresponsales conectados a través de sistemas de transmisión de datos, quienes actuaran en toda

caso por cuenta del establecimiento de crédito" (Ministeria de Hacienda y Crédito Público, 2006, p. 1).

Según el mismo decreto todas las operaciones se deben realizar con conexión en línea desde el corresponsal hasta el establecimiento de crédito, a través de terminales electrónicas o medios tecnológicos que cumplan con las características determinadas por la Superintendencia Financiera. Las entidades que actúan como corresponsales bancarios se presentan en diferentes tipos de establecimientos, desde tiendas de barrio hasta grandes superficies en sectores rurales y urbanos. Estos corresponsales deben cumplir con requisitos mínimos de mercado objetivo, con características de seguridad y políticas de gestión de acceso determinadas por la entidad y aprobados por la Superintendencia Financiera.

Si bien, la corresponsalía no reemplaza la existencia de una oficina en las poblaciones, si genera un acercamiento progresivo e importante para las poblaciones con menores ingresos y geográficamente distantes.

Según Banca de Oportunidades (2014), entre 2008 y 2013 se pasó de tener setenta a tres municipios[2] sin presencia de ningún tipo de entidad financiera, lo que indica que mil noventa y nueve, 99.7%, tiene presencia de entidades bancarias. Dos de estos municipios (Imués, Nariño y Jordán Sube, Santander) se caracterizan por su baja densidad poblacional, la cual es menor a 10.000 habitantes. Además, "para diciembre de 2013 se identificaron 33 municipios atendidos de forma exclusiva" (Banca de Oportunidades, 2014, p. 45) por corresponsales bancarios.

La apertura de corresponsales bancarios genera a las entidades financieras una disminución de inversión en activos fijos y gastos operacionales, al mismo tiempo que genera un incremento en la velocidad de rotación del dinero, de acuerdo a la teoría cuantitativa del dinero ($MxV=PxY$)[3], si los precios y la cantidad de dinero se mantienen constantes esto implicaría un aumento del

[2] Los tres municipios son Roberto Payan, Nariño, Imués, Nariño y Jordán Sube, Santander
[3] Donde M=Masa monetaria, V=Velocidad de circulación del dinero P=nivel de precios y Y= Producto Interno Bruto

producto interno bruto porque generaría multiplicación de las transacciones realizadas con el mismo dinero.

El comportamiento del crecimiento del canal en cuanto a transacciones y número de establecimientos ha sido ascendente en los últimos 5 años. Según Banca de Oportunidades (2014) a septiembre de 2014 llegó a los 74.753 establecimientos, de los cuales el 63% están ubicados en droguerías, centros de telecomunicaciones y tiendas, llegando a poblaciones del territorio nacional donde, en la actualidad, no es rentable para un banco instalar su oficina o donde la imagen del sistema financiero no es favorable. De acuerdo a investigación realizada por Garrido, García y Morales (2011), un cajero automático equivale a abrir siete corresponsales bancarios y una oficina tradicional equivale a abrir cuatro cajeros automáticos o cuarenta corresponsales bancarios. Es por lo anterior y por su versatilidad que actualmente los canales que ofrecen mayor cobertura y crecimiento son los datafonos - POS y los corresponsales bancarios.

Según Banca de oportunidades AV. Villas es el banco que lidera en número de corresponsales bancarios, seguido por el Banco de Bogotá y por el Banco Colpatria. Banco Colpatria entre otros con su red VIA Baloto y con los almacenes de cadena Cencosud:

Ilustración 4

Corresponsales Bancarios en el Sistema Financiero

Entidad	Número de CB	Part %
AV VILLAS	15.317	16,2%
BANCO DE BOGOTA	10.116	10,7%
RED MULTIBANCA COLPATRIA S.A.	9.350	9,9%
BBVA COLOMBIA	9.168	9,7%
BANCO CAJA SOCIAL BCSC	8.795	9,3%
OCCIDENTE	8.371	8,9%
CITIBANK	6.185	6,6%
MI PLATA SA	6.080	6,4%
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	5.062	5,4%
BANCO DAVIVIENDA S.A.	4.732	5,0%
BANCOLOMBIA S.A.	4.344	4,6%
GIROS Y FINANZAS S.A. C.F.C.	3.181	3,4%
BANCAMIA S.A.	1.754	1,9%
BANCO WWB S.A.	721	0,8%
COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO TUYA S.A.	488	0,5%
FINAMERICA S.A.	327	0,3%
BANCO POPULAR S.A.	194	0,2%
BANCO FALABELLA	53	0,1%
MICROEMPRESAS DE COLOMBIA	36	0,0%
OPPORTUNITY INTERNATIONAL COLOMBIA S.A.	15	0,0%
COOPROCAL	14	0,0%
COOPERATIVA FINANCIERA DE ANTIOQUIA	11	0,0%
COMERCIACOOP	3	0,0%
Total general	94.317	100%

Fuente: Banca de oportunidades, presentación general de resultados 2014

3.2.4. Factores legales corresponsales bancarios

De acuerdo a lo estipulado en el decreto 2233 del 2006 y a sus posteriores modificaciones[4], podrá actuar como corresponsal bancario cualquier persona natural o jurídica que, a través de instalaciones propias o de terceros, atienda al público siempre y cuando su régimen legal u objeto

[4] Modificaciones posteriores: Decreto 1121 de 2009 – Decreto 2555 de 2010 – Decreto 2672 de 2012

social se lo permita[5] y que sea autorizado por la Superintendencia Financiera. A través de este canal es posible prestar a los consumidores financieros los siguientes servicios:

1. Recaudo.
2. Envío o recepción de giros en moneda legal colombiana dentro del territorio nacional.
3. Transferencias de fondos.
4. Consultas de saldo.
5. Expedición y entrega de extractos.
6. Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito.
7. Recepción o entrega de recursos en moneda legal colombiana correspondiente a las operaciones de compra y venta de divisas provenientes de operaciones de cambio obligatoriamente canalizables a través del mercado cambiario.
8. Recepción o entrega de recursos en moneda legal colombiana correspondiente a la compra y venta de divisas de operaciones de envío o recepción de giros no obligatoriamente canalizables a través del mercado cambiario.
9. Recolectar y entregar documentación e información de los servicios anteriores,
10. Procedimientos para que la respectiva entidad proceda a realizar la vinculación de clientes para la apertura de cuentas y la constitución de depósitos.

En cualquier caso el establecimiento de crédito es el responsable frente al usuario o cliente por los servicios prestados a través del corresponsal, por lo cual la entidad financiera debe contemplar los riesgos inherentes a la actividad de cada corresponsal y tomar medidas para mitigarlos. Adicionalmente, es obligación de la entidad dar la debida capacitación al corresponsal durante la ejecución del contrato así como informar a la Superintendencia las características de la infraestructura técnica a usar y los servicios asociados a esta.

[5] El corresponsal o su representante legal no podrán estar incursos en las hipótesis a que se refieren los literales a y b del inciso 3° del numeral 5° del artículo 53 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

3.2.5. Experiencia Internacional

Es importante conocer la experiencia de países que han realizado un mayor recorrido en la profundización financiera y particularmente en el modelo de corresponsales bancarios. Por lo cual a continuación se presenta la experiencia de algunas naciones:

México

De acuerdo a investigación realizada por Garrido, García, & Morales (2011)

> El servicio de corresponsalía en México fue aprobado en la cámara de diputados en octubre de 2008, con el fin de expandir los puntos de acceso a los servicios financieros. En un país donde el 64% de los municipios del país no contaba con sucursal bancaria alguna, lo cual generaba que el 75% de la población se encontrara marginada de los servicios financieros. Estas circunstancias generaban un incremento de agentes informales, lo cual representa altos riesgos, altas tasas de interés, fraudes y problemas en la seguridad nacional.
>
> Las transacciones aprobadas fueron las siguientes:
>
> 1. Pagos de servicios en efectivo o con cargo a tarjetas o cheques.
> 2. Retiros en efectivo efectuados por el cliente titular de la cuenta respectiva.
> 3. Depósitos en efectivo o con cheque emitido por el propio banco en cuentas propias o de terceros.
> 4. Pagos de créditos a favor de la propia institución o de otra en efectivo, con cargo a tarjetas de crédito, débito o prepago bancarias o cheque.
> 5. Pago de cheques emitidos por el propio banco.
>
> Los requisitos para que un establecimiento comercial pueda ser corresponsal bancario son:

1. Tener la infraestructura para llevar a cabo las operaciones que el servicio bancario requiera.
2. Tener al menos 3 años de haberse constituido formalmente y acreditar tener un giro de negocio propio.
3. Contar con un historial crediticio y de negocios satisfactorio.
4. No tener antecedentes de sentencia por delitos que le atribuyan pena por más de un año de prisión.

Según algunos analistas "las autoridades financieras mexicanas consideran que los corresponsales bancarios son una forma de acercar los servicios financieros básicos a las zonas rurales con difícil acceso a ellos, pretendiendo alcanzar mayor penetración en estados y municipios" (Garrido, García & Morales, 2011, p.19) eliminando así barreras geográficas, monetarias y de elegibilidad.

Brasil

Cárdenas Patricia (2006) afirma

> Desde 1973, mediante la circular 220, el Banco Central de Brasil autorizó a la banca comercial para contratar con terceros los servicios de envío y recibo de pagos, así como la cobranza de cheques. Pero fue sólo hasta la expedición de la resolución 2640 de 1999 que se expandió el abanico de servicios financieros prestados por los corresponsales no bancarios y estos empezaron a crecer de manera significativa.

Según Cruzado y Francke (2009), la Caixa Económica Federal, un banco estatal brasileño, ha encontrado a los corresponsales bancarios como alternativa de pago a beneficiarios de programas públicos. Esto ha llevado a una disminución en los costos logísticos del pago a terceros, quienes en general se encuentran lejos de las grandes urbes donde están ubicados la mayoría de los cajeros automáticos y las oficinas. Según Banca de Oportunidades (2013), la presencia de los corresponsales, redujo la distancia media entre el cliente y el banco de cincuenta y siete kilómetros a casi cero.

Adicionalmente, el banco encuentra que este flujo de dinero y de usuarios en los establecimientos comerciales ha generado un beneficio a corto plazo para la comunidad, debido a que aumentan las ventas, generan empleo y mejoran la calidad de vida de las localidades porque tienen un servicio en línea, que le evita a los pobladores desplazamiento y congestiones en las oficinas bancarias, con ahorro de tiempo y de dinero. Es por estos factores que a 2006 el 56% de los canales de atención bancaria en Brasil son corresponsales, y el 37% de las empresas con menos de cinco empleados que operan en el sector informal realizan sus operaciones a través de este canal.

También encuentran que para que este modelo sea exitoso es importante tener apoyo de la entidad reguladora de este tipo de transacciones y canales, así como el interés de la industria bancaria, debido a que lograr el proceso de integración técnica y comercial con el corresponsal implica una inversión en capital y en recurso humano.

Después de realizar seguimiento y evaluación al modelo de corresponsales bancarios, Cruzado y Francke (2009) en Proyecto Capital encontraron debilidades y ventajas del uso de este canal, las cuales se presentan a continuación:

Debilidades:

- Costos de implementación altos en zonas realmente alejadas o muy pobres, donde tienen una infraestructura tecnológica nula o muy baja (comunicación intermitente e inestabilidad de electricidad).
- Por la naturaleza de los corresponsales no es fácil controlar la operación, en aspectos tales como el horario en que atienden al público, la disponibilidad de efectivo en el punto o la educación financiera.
- Ausencia de capacitación en el uso de productos financieros y relación con la tecnología.

Ventajas

- Infraestructura de bajo costo.

- Integración de los usuarios al sistema financiero tradicional.
- Mejora calidad de vida para los usuarios del servicio y disminución de los costos, con una atención más familiar y horarios que se acomodan a las necesidades de los usuarios.
- Se estima que a través de los Corresponsales se ha logrado bancarizar a más de 10 millones de brasileños (Santa María, 2006).

3.2.6. Factores tecnológicos del sector

Existen varios requisitos técnicos exigidos por el ente que vigila y regula a las entidades financieras para realizar transacciones a través de sus diferentes canales. Por ejemplo, de acuerdo a la circular número cincuenta y dos la mayoría de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia deben cumplir con requisitos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de la información, lo cual les implica realizar desarrollos técnicos en los canales de distribución de productos y servicios que ofrecen a sus clientes o usuarios.

Entre los requerimientos contemplados en la norma existen, entre otras, políticas para administrar la seguridad, los procedimientos, la arquitectura de redes, el diseño de software y otras medidas críticas de protección de la información. De acuerdo a PCI Security Standards Council (2014):

> Debido al incremento en el riesgo de posibles ataques fraudulentos y el uso ilícito de identidad, las marcas de aceptación han desarrollado un sistema común de normas conocido como PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standards) para asegurar el manejo apropiado de información de transacciones de tarjetas de pago.

Así mismo, periódicamente las autoridades reguladoras están en busca de exigir procesos y estándares a las entidades que permitan mejorar el servicio a los usuarios. Adicionalmente, las

entidades realizan inversiones en mejoras técnicas para el beneficio del sistema buscando mejorar tiempos de respuesta, imagen, servicio, soporte, seguridad y atención a sus clientes. Esto a través de la instalación de soluciones y sistemas de gestión de colas y direccionamiento; el robustecimiento de canales y redes de contingencia; la mejora de equipos de seguridad, control del riesgo y monitoreo, entre otros.

3.2.7. Hacinamiento cuantitativo

Teniendo en cuenta los bancos definidos como sector estratégico: Banco Colpatria, Banco Av Villas, Corpbanca y Banco Caja Social; que pertenecen al código CIIU J65: banca personal para segmento masivo, se realiza el análisis de hacinamiento cuantitativo.

El indicador financiero escogido para realizar el estudio de hacinamiento cuantitativo es el ROA (utilidad del ejercicio/activos), el cual corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida, obtenido por cada peso invertido en activos:

Tabla 1
ROA de entidades financieras sector estratégico

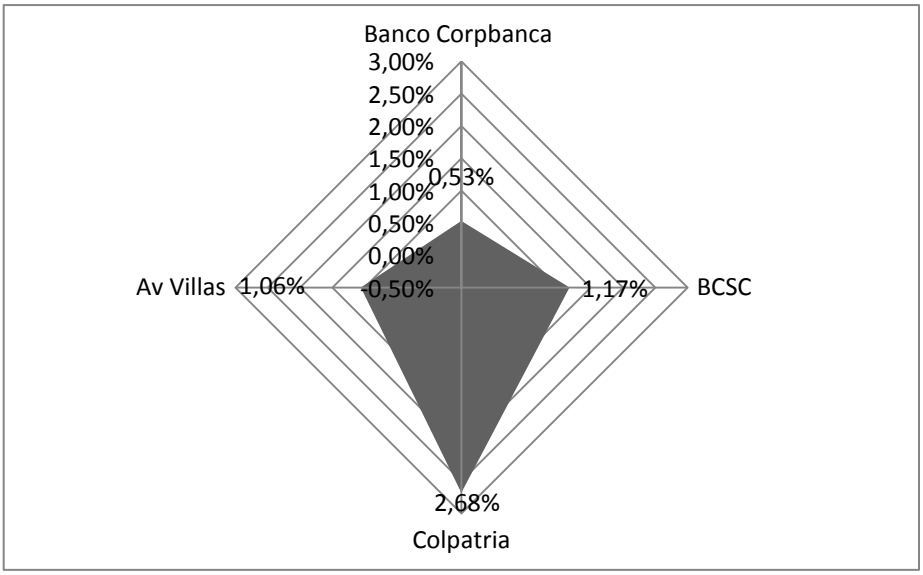
	Banco Corpbanca	BCSC	Colpatria	Av Villas
2008	0,53%	1,17%	2,68%	1,06%
2009	0,95%	0,39%	1,79%	1,03%
2010	1,04%	1,23%	1,14%	1,20%
2011	1,10%	1,39%	1,22%	1,23%
2012	0,83%	1,21%	1,30%	1,15%
2013	1,21%	1,76%	1,08%	1,16%

Fuente: elaboración propia con información de la Superfinanciera de Colombia.

A continuación, se presentan las gráficas radiales del indicador financiero donde se puede observar su comportamiento en el sector estratégico, durante el periodo de análisis (2008 – 2013):

Ilustración 5

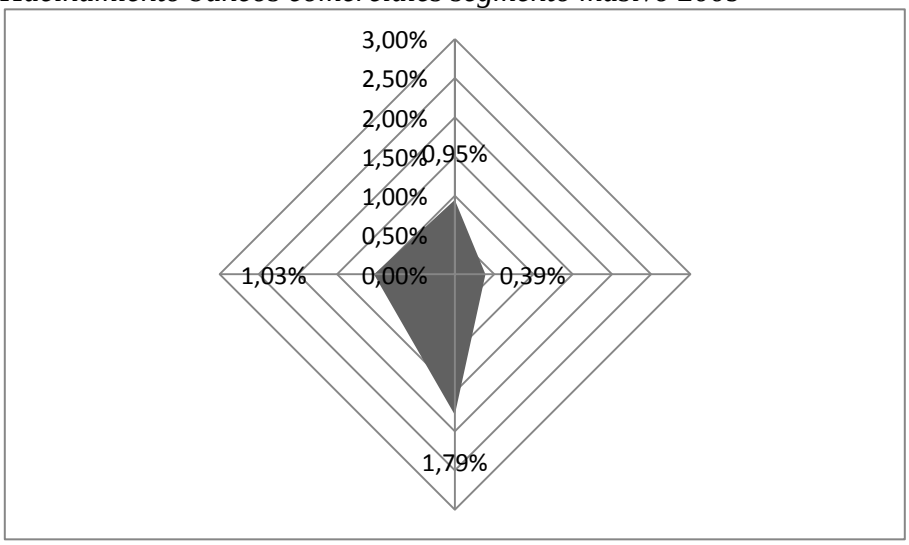
Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2008



Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Ilustración 6

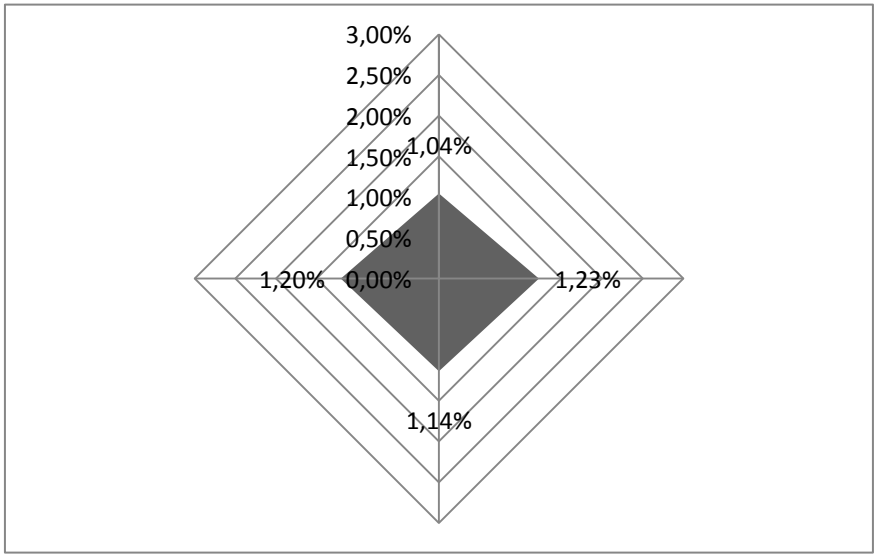
Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2009



Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Ilustración 7

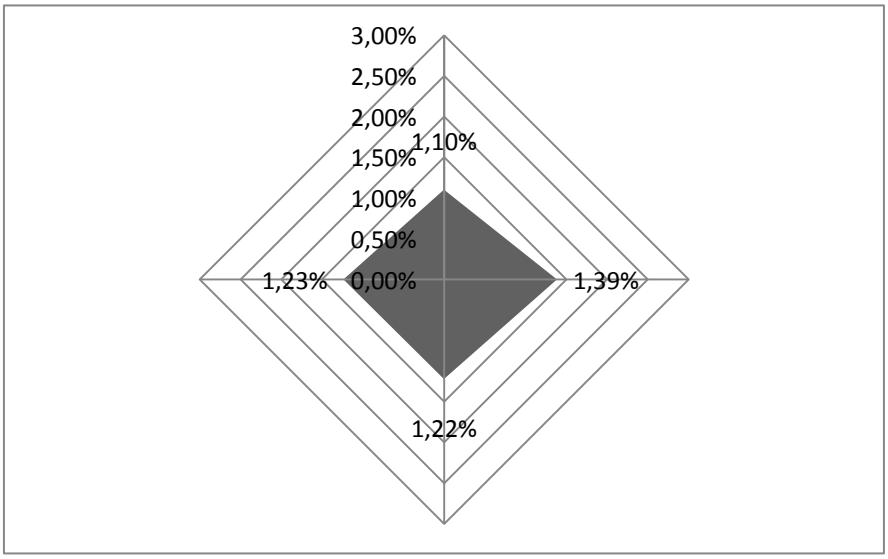
Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2010



Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Ilustración 8

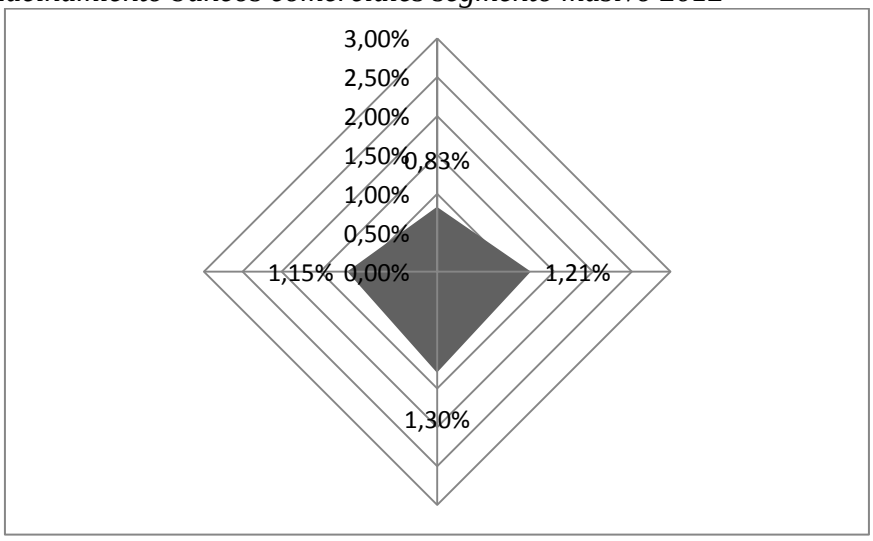
Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2011



Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Ilustración 9

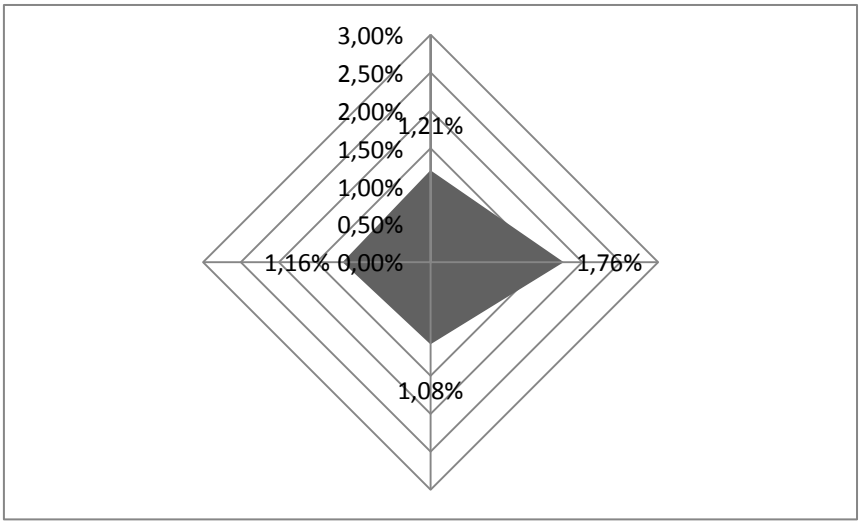
Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2012



Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Ilustración 10

Hacinamiento bancos comerciales segmento masivo 2013



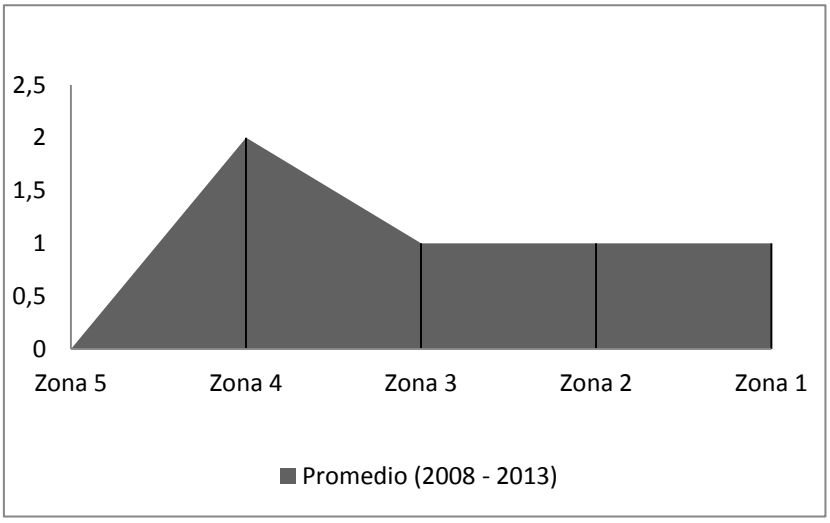
Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Tabla 2
Hacinamiento sector estratégico 2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zona 1	Colpatria	Colpatria	BCSC	BCSC	Colpatria	BCSC
Zona 2			Av Villas		BCSC - Av Villas	
Zona 3	BCSC	Av Villas		Av Villas		Corpbanca
Zona 4	Av Villas - Corpbanc	BCSC - Corpbanca	Colpatria - Cropbanc	Colpatria - Cropbanc	Corpbanca	Av Villas - Colpatria
Zona 5						

Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Ilustración 11
Empresas por zonas de hacinamiento

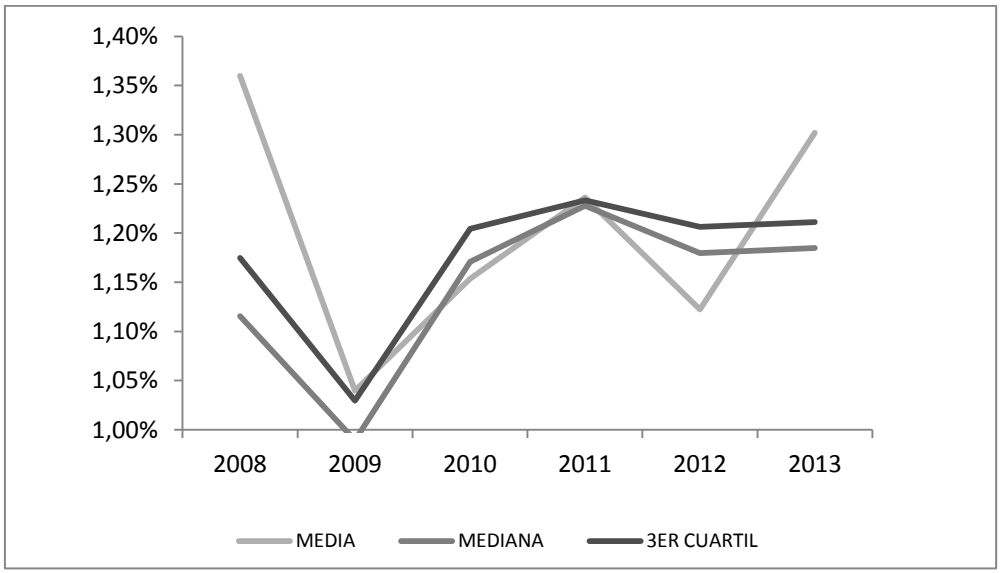


Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

De acuerdo a las anteriores gráficas y tablas se puede concluir que, durante los años estudiados, ninguna de las empresas del sector se encuentra en estado tanático. Asimismo, se presenta una variación permanente en la ubicación de las empresas por zonas, lo que indica que no hay un equilibrio en el sector ni existe un líder permanente en el tiempo. Adicionalmente, los datos son asimétricos estadísticamente hablando, debido a que se encuentra la media mayor a la mediana en cuatro de los seis años estudiados. Además, en todos los años el 50% o más el indicador de las entidades estudiadas está por debajo de la media, lo que muestra desempeños mediocres, esto es un síntoma de hacinamiento cuantitativo.

Por su parte, el Banco Colpatria inicia el periodo estudiado en una zona de desempeño superior y termina en zona de perdurabilidad comprometida, pasando por varias zonas en todo el periodo, por lo cual no tiene una tendencia clara. Cuando realizamos el cálculo de la desviación estándar del indicador financiero, encontramos que en el 50% de los años estudiados más del 85% de los resultados financieros se encuentran entre una desviación estándar más o menos la media aritmética, lo que indica que en estos años las empresas estudiadas no presentan un comportamiento homogéneo. Seguidamente, se presenta la relación existente entre la media, la mediana y el tercer cuartil:

Ilustración 12
Indicadores estadísticos del sector



Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Encontramos que hay más signos de asimetría estadística, debido a que el coeficiente de variación es mayor al 25% (30,24%). Lo descrito anteriormente, muestra una tendencia hacia el hacinamiento industrial que nos demuestra la necesidad del sector de crear estrategias que los lleve a la divergencia estratégica.

3.2.8. Hacinamiento cualitativo

Se realizó una entrevista diez personas del sector estratégico, indagando acerca del nivel de imitación que existe en el sector, así como la relevancia que tiene cada una de las variables: precio, producto, plaza y promisión. Los resultados indican que existe un nivel importante de imitación sobre todo en producto y precio, más del 70% de los encuestados encuentra que no existen recursos necesarios para generar innovación ni apoyo gerencial o financiero para este tipo de componente, existen procesos largos, burocracia y concepciones organizacionales difíciles de traspasar.

Específicamente, en el canal de corresponsales bancarios se encuentran oportunidades en la flexibilidad del producto y en la publicidad. Sin embargo, todavía existe desconocimiento del funcionamiento y temor por parte de las entidades financieras y de sus usuarios a tranzar un portafolio más amplio en los corresponsales en forma masiva. Ello, debido a que por parte de los usuarios se percibe un mayor riesgo, vulnerabilidad y desconfianza.

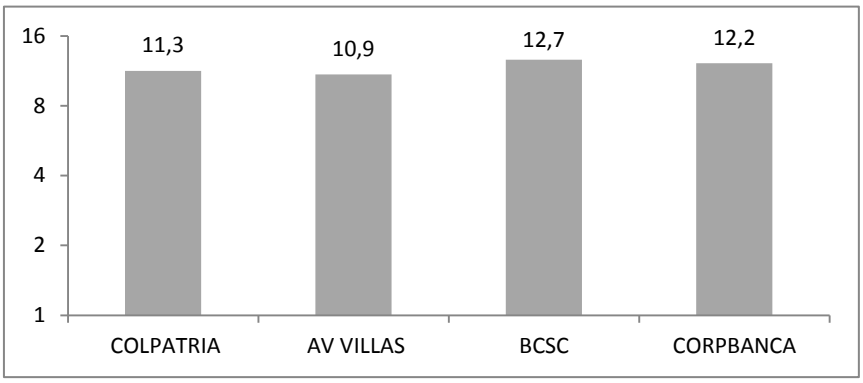
Después de realizar la síntesis del comportamiento del sector, y teniendo en cuenta las siguientes variables, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 3
Nivel de imitación en sector estratégico

Peso	Variables	COLPATRIA	AV VILLAS	BCSC	CORPBANCA
20%	Precio				
	Tarifas accesibles	2	3	3	2
	Relación tarifa calidad del servicio	2	3	3	3
	Tarifas uso de canales	3	2	3	3
	Tasas de interés	3	3	3	3
	Sumatoria	10	10	12	11
	Calificación	2	2	2	2
	Producto				
35%	Confiabilidad	3	3	3	3
	Atención	2	3	3	3
	Flexibilidad del producto	1	1	2	2
	Tiempos de respuesta ante quejas	2	2	2	2
	Vanguardia tecnológica	2	1	1	2
	Percepción general	2	3	3	2
	Sumatoria	12	12	14	14
	Calificación	4	4	5	5
	Plaza				
25%	Cobertura	3	2	3	3
	Imagen del sitio	2	2	2	2
	Flexibilidad Horaria	3	2	3	3
	Ambiente	2	3	3	2
	Sumatoria	10	10	11	10
	Calificación	3	3	3	3
	Promoción				
20%	Medios de publicidad	2	1	2	2
	Puntos de venta con expertos	2	2	2	2
	Fidelización (premios o recompensas)	3	3	3	3
	Descuentos o promociones	3	3	3	3
	Claridad de Información	3	3	3	3
	Sumatoria	13	12	13	13
	Calificación	3	3	3	3
TOTAL		11,3	10,9	12,7	12,2

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 13
Nivel de imitación del sector estratégico



Fuente: elaboración propia.

En la elaboración de la Tabla 3, se utilizó una escala de 1 a 3, donde 1 significa un nivel de imitación bajo, 2 medio y 3 alto. De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista, se encuentra que el nivel de imitación en el sector es alto.

Por su parte, el Banco AV Villas ha desarrollado algunos productos más flexibles y con vanguardia técnica. Adicionalmente, usa más medios masivos de publicidad para comunicar sus campañas, canales y productos con mayor frecuencia. En cambio, se puede observar que el Banco Colpatria no sobresale en ninguno de los indicadores tenidos en cuenta en esta prueba de imitación.

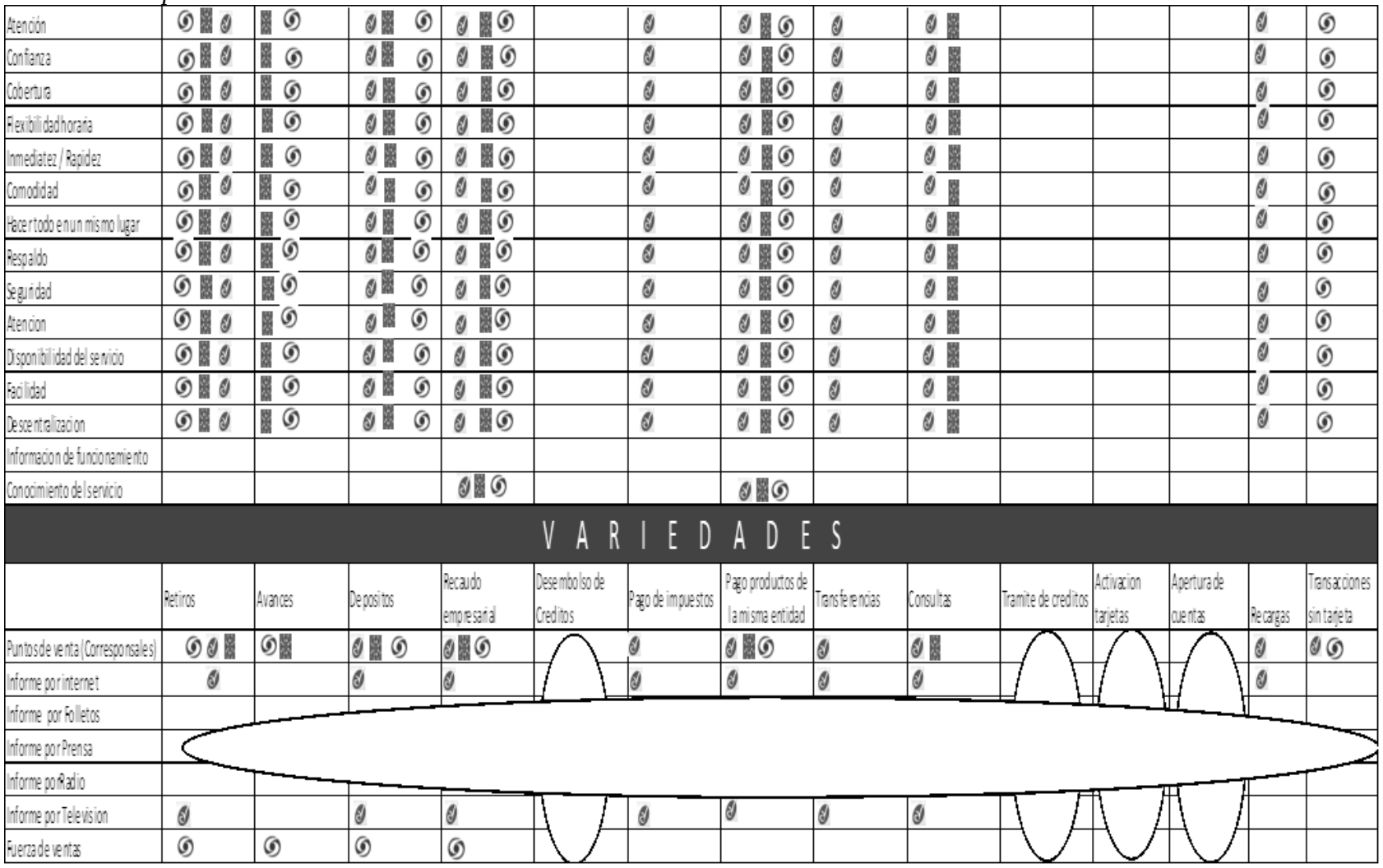
Al mismo tiempo, los colaboradores identificaron como al sector como generador de movilización de influencias, inteligencias y satisfacción de expectativas y necesidades del consumidor. Además, como un sector importante para la economía nacional y que genera aprendizaje para sus empleados y su entorno.

3.2.9. Levantamiento del panorama competitivo

Con el fin de identificar oportunidades no atendidas por los banco del sector estudiado en el mercado de corresponsalía bancaria y de definir estrategias que contengan un alto grado de dificultad de imitación, se desarrollará el panorama competitivo teniendo en cuenta las empresas estudiadas en el hacinamiento cuantitativo e identificadas como sector estratégico:

Ilustración 14

Panorama competitivo



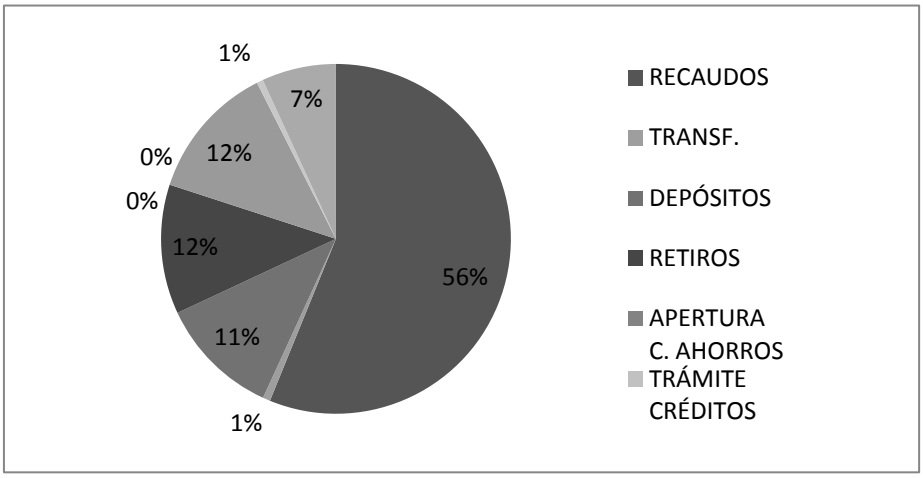
Fuente: construcción propia con información de las entidades y estudio de IPSOS Napoleón Franco (2012)

El anterior panorama competitivo se construyó con información obtenida del benchmarking realizado por la empresa de inteligencia de mercados, IPSOS Napoleón (2012), para el Banco Colpatria y teniendo en cuenta la opinión de 30 usuarios de corresponsalía de las entidades financieras del sector estratégico a quienes se les realizó una encuesta (ver anexo 2)

A partir de la encuesta mencionada se concluyó que existe desinformación con respecto a cuál es la definición, las características, las funciones y las condiciones de un corresponsal bancario en el mercado financiero. Adicionalmente, se identificaron manchas blancas en las variedades de desembolsos de créditos y activación de tarjetas. Asimismo, se encontró que el servicio de corresponsalía no es promocionado por los bancos masivamente, ni tiene suficientes garantías ante los ojos del consumidor financiero, a pesar de que para ser aprobada la figura debe cumplir con los mismos estándares de conectividad que tiene una oficina.

De igual forma, se concluyó que debido a la cultura y al temor del consumidor financiero y de los establecimientos bancarios a realizar transacciones más complejas, las transacciones migradas a este canal son las más sencillas, por lo tanto el 56% de las transacciones realizadas en los corresponsales bancarios son transacciones de recaudo empresarial, el 12% son pagos, el 12% son retiros y el 11% son depósitos. No obstante, transacciones como trámites de créditos o aperturas de cuentas que requieren de un poco más de complejidad transaccional cuentan con menos del 1% de participación en el total de transacciones realizadas a través de este canal, a continuación se muestra la distribución de las transacciones realizadas en septiembre de 2013, en corresponsales bancarios**:**

Ilustración 15
Tipo de transacciones en corresponsales bancarios



Fuente: Banca de las oportunidades

Como se observa en la Ilustración 15, la figura de corresponsales bancarios aún no está lo suficientemente fortalecida ni difundida en varios tipos de transacciones. También se observa que existen varios tipos de transacciones autorizadas por la Superintendencia Financiera que aún no se realizan, así como muchas personas que no conocen o usan el servicio.

3.2.10. Estudio de competidores

Se tomó en cuenta el benchmarking realizado por Investigación de Mercados del Banco Colpatria (2012), así como la consulta a expertos del sector, a partir de lo cual se encontraron las siguientes buenas prácticas en el sector, las cuales se deben retar para no dirigirnos al hacinamiento y evitar la erosión de la rentabilidad en el sector:

- Aumento de puntos de contacto y canales de acceso
- Banco de la Republica: tiene políticas de control de inflación

- Políticas de encaje
- Altos estándares, seguridad y protección de datos de clientes y usuarios
- Cumplimiento de norma PCI
- Gestionando bancarización y formalización de las empresas en el país.
- Fortaleza financiera
- Estandarización de los productos y requisitos para acceder a los mismos

Así mismo se encuentran debilidades generalizadas del sector:

- Poca inversión en investigación
- Fuerte regulación
- Poca flexibilidad de los productos
- Mala percepción de la banca

Con el fin de seguir estudiando el sector estratégico y sus agentes, a continuación se calcula y analiza el crecimiento potencial sostenible de las entidades que componen el sector.

La perdurabilidad de una empresa se encuentra relacionada directamente con el crecimiento sostenible, el cual se define como tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente (Sallenave, 1994) (Restrepo & Rivera, 2006). Para lograrlo el crecimiento intrínseco [6]y el extrínseco [7]deben ser positivos. En seguida, se presenta el cálculo para el crecimiento sostenible del Banco Colpatria y el sector de bancos comerciales segmento masivo, tamaño intermedio:

$$CPs = \frac{Utilidad\ antes\ de\ intereses}{Activo\ Total} * P + \frac{D}{E}\ P\left(\frac{Utilidad\ antes\ de\ intreses}{Activo\ Total} - \ i\right)$$

Donde:

[6] Crecimiento derivado de la operación de la empresa
[7] Crecimiento derivado a través de recursos externos: deuda, emisión de nuevas acciones, fusiones, adquisiciones, etc.

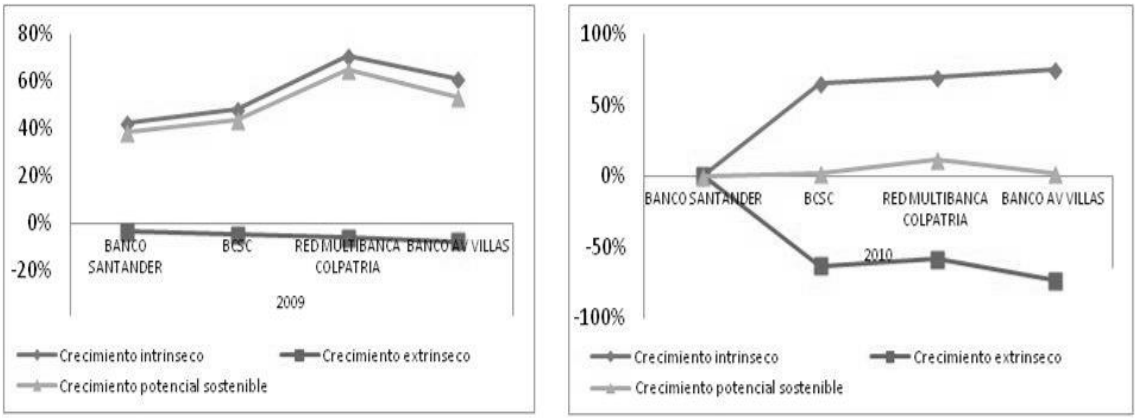
$$P = (1 - \frac{dividendos\ pagados}{U})$$

D: Pasivo total

E: Patrimonio

A continuación se presentan gráficas del sector estudiado y su crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible durante el periodo 2009 – 2014:

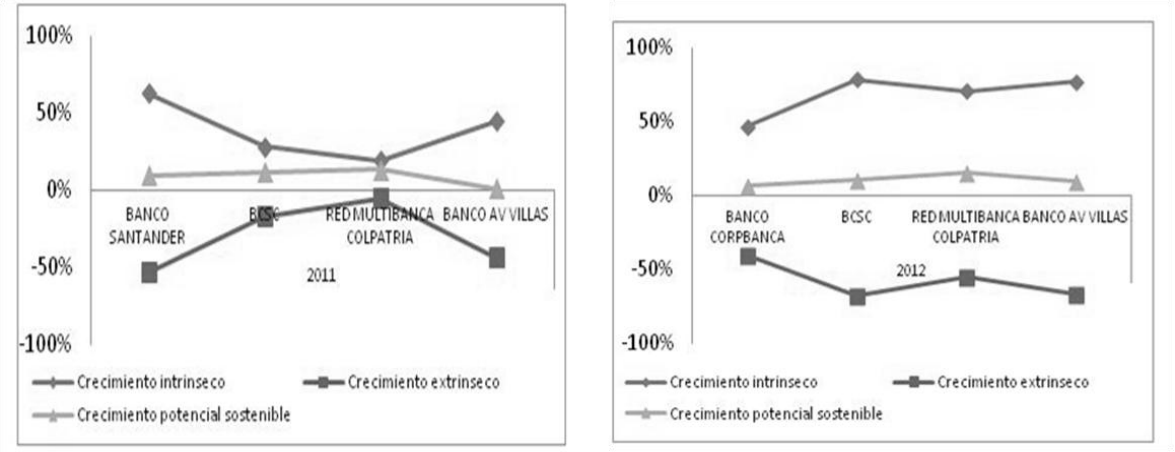
Ilustración 16
Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial del sector 2009 – 2010



Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Ilustración 17

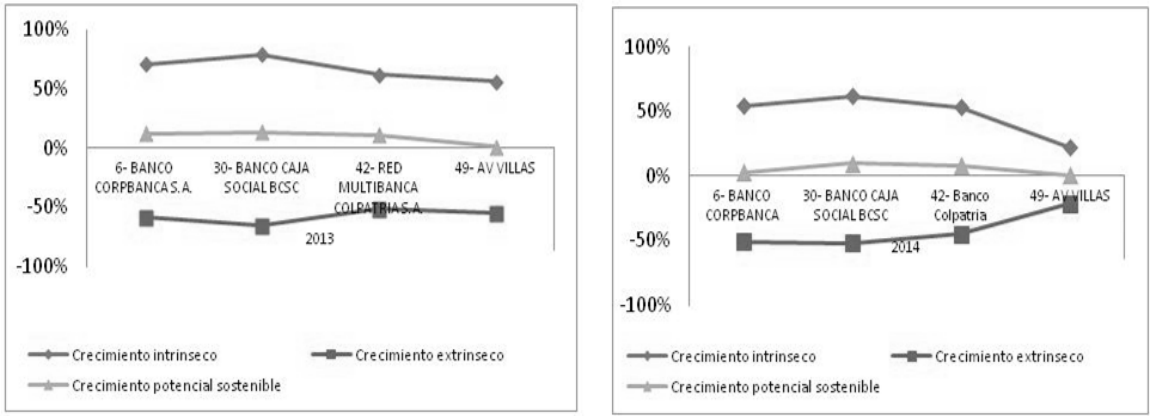
Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial del sector 2011 – 2012



Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Ilustración 18

Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial del sector 2013 – 2014



Fuente: elaboración propia con datos de la Superfinanciera de Colombia.

Se encuentra que durante el periodo estudiado y en todo el sector se presenta un crecimiento potencial sostenible positivo. Sin embargo, con un crecimiento extrínseco negativo, lo que implica que en el largo plazo el crecimiento del sector se encuentra amenazado.

3.2.11. Estudio de las fuerzas del mercado

Con el fin de profundizar en la perspectiva del sector estudiado, se utilizó el software[8] diseñado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, y se evaluaron las diferentes fuerzas, a partir de seis entrevistas a expertos del sistema financiero y de corresponsales bancarios. Logrando así, obtener las siguientes tablas con su respectiva calificación:

Barreras a la entrada

Ilustración 19
Grado de atractividad - barreras de entrada

GRADO DE ATRACTIVIDAD

CALCULO DE BARRERAS DE ENTRADA

		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
	Barreras de Entrada						
1	Niveles de economías de escala		×				
2	Operaciones Compartidas		×				
3	Acceso privilegiado materias primas				×		
4	Procesos productivos especiales		×				
5	Curva de aprendizaje	×					
6	Curva de experiencia	×					
7	Costos Compartidos	×					
8	Tecnología	×					
9	Costos de Cambio	×					
10	Tiempos de Respuesta	×					
11	Posición de Marca		×				
12	Posición de Diseño		×				
13	Posición de Servicio		×				
14	Posición de Precio			×			
15	Patentes						×
16	Niveles de Inversión		×				
17	Acceso a Canales		×				

Tamaño Barreras de Entrada	67

Regresar al Menú

Fuente: elaboración propia con uso del software diseñado por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario

[8] Producto académico registrado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. "Permita evaluar cada una de las fuerzas del mercado a través del siguiente código de calificación: I=Inexistente; B=Bajo; Mb=Medio bajo; E=En equilibrio; Ma=Medio alto; A=Alto" (Restrepo & Rivera, 2006, p.117).

Según lo arrojado por la entrevista, la barrera más fuerte que se presenta en el mercado de corresponsalía b**a**ncaria es la cultura transaccional del país. Barreras que están superando los canales electrónicos. El colombiano promedio espera soporte de la transacción con sello, prefiere que lo atienda un funcionario del banco en lugar de un operador de un corresponsal o un tendero; prefiere ingresar a una oficina con la marca y el nombre de la entidad financiera, con vigilante y con cámara, sin importar el incremento de tiempo en desplazamiento y en filas.

A su vez, se encuentra que es un sector donde existen economías de escala, teniendo en cuenta que un modelo de negociación comercial frecuente es escalonado, a mayor número de transacciones es menor el costo incurrido por transacción por concepto de pago de comisión al proveedor o al corresponsal. Adicionalmente existen costos fijos tales como personal y desarrollo técnico.

La entidad financiera debe incurrir en inversión tecnológica y de capital humano para llevar a cabo el desarrollo de los proyectos. Aparte existen controles de seguridad, lavado de activos y control de mercado no objetivo, con el fin de evitar problemas de mitigar el riesgo reputacional, por esto generalmente se escogen comercios con trayectoria y se realiza consulta en centrales de información y listas de vigilancia.

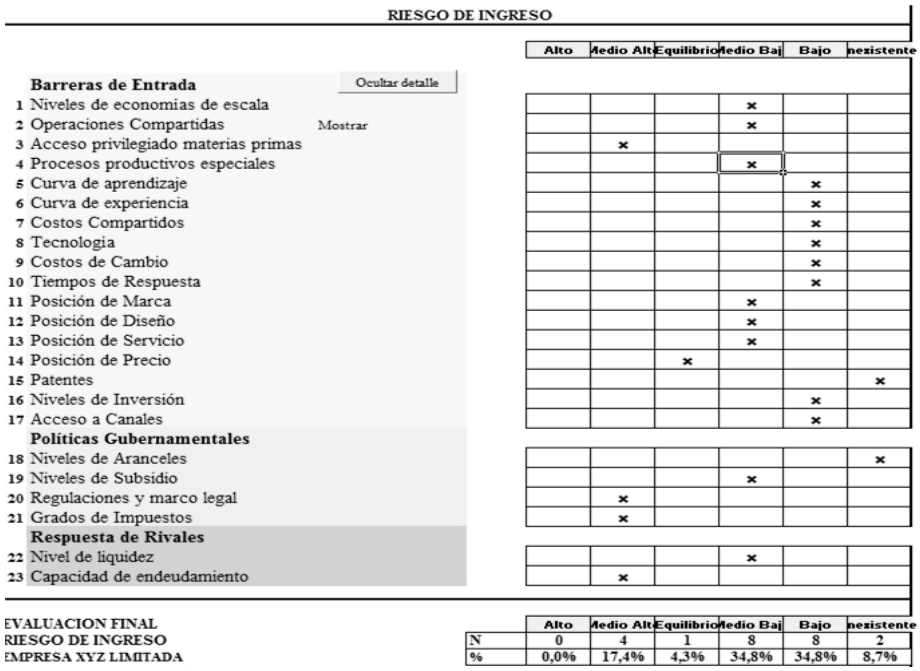
Tal como se mencionó en el análisis del sector estratégico y de acuerdo a lo arrojado por las encuestas realizadas, en Colombia existen altas barreras geográficas para poder acceder a poblaciones rurales alejadas. Por lo anterior y a pesar de que las entidades bancarias estén interesadas en brindar el acceso a servicios financieros a través de corresponsales bancarios, en ocasiones, las poblaciones no cumplen con los requerimientos básicos mínimos, que en la mayoría de los casos son:

- Tener infraestructura técnica y física para llevar a cabo las operaciones financieras
- Que el establecimiento tenga un tiempo mínimo de constitución formal (de uno a tres años)
- Que el establecimiento tenga con historial crediticio y de negocios satisfactorios

- Que ni el establecimiento ni sus propietarios tengan antecedentes judiciales

Riesgo de ingreso

Ilustración 20
Riesgo de ingreso



RIESGO DE INGRESO

		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
	Barreras de Entrada (Ocultar detalle)						
1	Niveles de economías de escala				×		
2	Operaciones Compartidas (Mostrar)				×		
3	Acceso privilegiado materias primas		×				
4	Procesos productivos especiales				×		
5	Curva de aprendizaje					×	
6	Curva de experiencia					×	
7	Costos Compartidos					×	
8	Tecnologia					×	
9	Costos de Cambio					×	
10	Tiempos de Respuesta					×	
11	Posición de Marca				×		
12	Posición de Diseño				×		
13	Posición de Servicio				×		
14	Posición de Precio			×			
15	Patentes						×
16	Niveles de Inversión					×	
17	Acceso a Canales					×	
	Políticas Gubernamentales						
18	Niveles de Aranceles						×
19	Niveles de Subsidio				×		
20	Regulaciones y marco legal		×				
21	Grados de Impuestos		×				
	Respuesta de Rivales						
22	Nivel de liquidez				×		
23	Capacidad de endeudamiento		×				

EVALUACION FINAL		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
RIESGO DE INGRESO	N	0	4	1	8	8	2
EMPRESA XYZ LIMITADA	%	0,0%	17,4%	4,3%	34,8%	34,8%	8,7%

Fuente: elaboración propia con uso del software diseñado por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Se encuentra que existen economías de escala medio altas generadas por los insumos técnicos, los recursos humanos compartidos y las negociaciones por volúmenes. Cuando la entidad financiera es robusta en operaciones, es más sencillo abrir canales y diseñar productos diferenciadores a través de la infraestructura tecnológica existente, a través de la inclusión de algunos procesos operativos y de nuevas estrategias.

De acuerdo a las encuestas realizadas, es muy importante para el consumidor financiero percibir que su dinero va a estar seguro por lo cual la trayectoria, la experiencia de la entidad y su reputación son muy valorados a la hora de determinar cuál entidad financiera escoger.

La regulación y supervisión del sector es alta, las entidades están en constante vigilancia tanto por parte del ente regulador como del poder ejecutivo y legislativo del país, así como por los medios de comunicación y la sociedad. Asimismo dentro de cada entidad debe existir un defensor del consumidor financiero que se debe comportar como ente imparcial en la defensa y atención a quejas y reclamos del consumidor. La alta regulación es uno de los factores por el cual la curva de aprendizaje que deben enfrentar los nuevos competidores es alta debido a que deben cumplir con regulación, con tiempos de respuesta, con niveles de servicio para la solución de conflictos en cada una de las operaciones que manejan y estar sometidos a la vigilancia y control de los entes.

Los requisitos de calidad y seguridad de la información de los tarjetahabientes y de todos los consumidores financieros son altos; por lo tanto, las áreas de protección de datos, seguridad de la información y riesgo operativo, requieren de personal capacitado y alta inversión técnica.[9]

Por otra parte, existe un desincentivo importante para los consumidores que están planeando ingresar al sistema financiero: el gravamen al margen financiero, el cual en 1998 fue impuesto transitoriamente a través de la declaración del gobierno de estado de emergencia económica. El objetivo de este impuesto era actuar como vía para detener el deterioro del sector financiero y proveer recursos al fondo de garantías de las instituciones financieras (FOGAFIN) para el apoyo de la capitalización de los bancos con problemas de cartera debido a la crisis. Inicialmente por cada mil pesos retirados del sistema financiero era necesario pagar dos pesos de impuestos (2x1.000). A través de la ley 863 de 2003, se estableció que con el fin de generar liquidez en los ingresos públicos se incrementó al 4x1000.

Este impuesto genera una externalidad negativa asociada a la perdida de eficiencia, además de generar que prestamistas y prestatarios eviten pasar por el sistema financiero,

[9] El decreto 2555 de 2010, expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, recoge y reexpide las normas concernientes al sector financiero, asegurador y del mercado de valores.

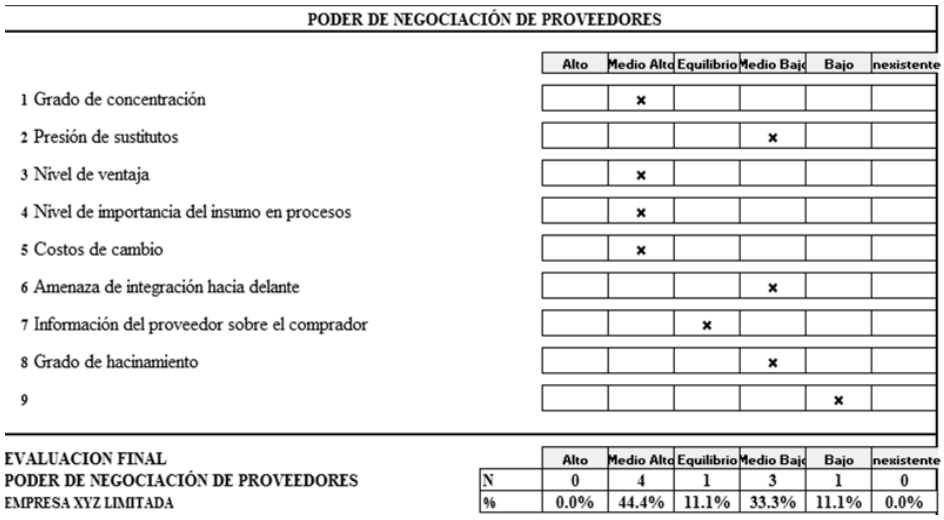
propiciando que se generen cambios en las decisiones de consumo, ahorro e inversión de los hogares y de las empresas nacionales y extranjeras, los cuales influyen negativamente en el comportamiento de los agregados macroeconómicos.

Con respecto a la variable patentes, esta no existe en el sector, lo cual facilita la imitación. El acceso a canales constituye una barrera de entrada importante para los nuevos competidores, debido a que los bancos necesitan una red amplia para poder cubrir la necesidad de capilaridad geográfica que exige el mercado. Esta red no es fácil construirla por lo cual, actualmente, los nuevos competidores fuertes ingresan al sistema financiero colombiano a través de la adquisición de una marca ya establecida en el sector que cuenta con una red de oficinas y canales creados. (Ej. Itahú, Corpbanca, Scotiabank, etc.)

Fuerza proveedores

De acuerdo a lo informado por el gerente de canales alternos del Banco Colpatria, en la entrevista realizada, en la operación de productos financieros los proveedores con mayor participación en el presupuesto son los de tecnología. Teniendo en cuenta la fuerte regulación y control que tienen las entidades financieras, no es fácil encontrar proveedores que cumplan con los requerimientos mínimos de solidez, seguridad y tecnología. Adicionalmente, el proceso de vinculación como proveedor tiene un protocolo de seguridad y riesgo que no siempre es superado por sustitutos o nuevos participantes. Por lo tanto, varios proveedores como las redes bancarias (ej. Redeban, Credibanco, Servibanca), los de cajeros automáticos (NCR, Diebold, etc.), las transportadoras de valores (BRINKS, G4S, Atlas, etc.), tienen pocos sustitutos y los costos de cambio son altos.

Ilustración 21
Poder de negociación de proveedores



PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES							
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	nexistente
1 Grado de concentración			x				
2 Presión de sustitutos					x		
3 Nivel de ventaja			x				
4 Nivel de importancia del insumo en procesos			x				
5 Costos de cambio			x				
6 Amenaza de integración hacia delante					x		
7 Información del proveedor sobre el comprador				x			
8 Grado de hacinamiento					x		
9						x	
EVALUACION FINAL		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	nexistente
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	N	0	4	1	3	1	0
EMPRESA XYZ LIMITADA	%	0.0%	44.4%	11.1%	33.3%	11.1%	0.0%

Fuente: elaboración propia con uso del software diseñado por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Rivalidad entre competidores

El sector está creciendo rápidamente en el país y en la región, del año 2011 al 2012 las entidades financieras pasaron de tener doscientos un mil puntos de contacto a doscientos sesenta y siete mil puntos de contacto. Asimismo, la presencia extranjera en el país también continua creciendo, como lo indica la Superintendencia Financiera de Colombia (2013) en su informe general de resultados. Allí destaca algunos casos como: la constitución de Replay como compañía de financiamiento, la compra del Helm Bank por parte de Corpbanca y la autorización de la constitución del Banco Santander de Negocios Colombia como establecimiento bancario.

En cuanto a los costos de cambio para la industria son medio altos debido a que no cuenta con las herramientas para pasar a ser una empresa productora de bienes y, adicionalmente, tienen una importante carga reputacional, la cual le dificulta cambiar el tipo de servicios ofrecido y desligarse del sistema financiero. Además, el nivel de costos fijos es alto debido a que es un sector de servicios que cuenta con una planta importante de

personal, así como de activos fijos y costos en los que incurre en el mantenimiento de los mismos.

Ilustración 22
Nivel de rivalidad entre competidores existentes

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración			×				
2 Nivel de costos fijos			×				
3 Velocidad de crecimiento del sector			×				
4 Costos de Cambio		×					
5 Grado de hacinamiento				×			
6 Incrementos en la capacidad			×				
7 Presencia Extranjera			×				
8 Nivel de Barreras de Salida	Detalle	×					
a. Activos Especializados		×					
b. Costos Fijos de Salida		×					
c. Inter-relaciones Estratégicas		×					
d. Barreras Emocionales			×				
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales			×				
9							×
10							×

EVALUACION FINAL		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	N	2	5	1	0	0	2
EMPRESA XYZ LIMITADA	%	20,0%	50,0%	10,0%	0,0%	0,0%	20,0%

Fuente: elaboración propia con uso del software diseñado por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario

En cuanto al grado de hacinamiento que existe en el sector, se considera que está en equilibro debido a que aunque las empresas tienden a la imitación, se están desarrollando estrategias diferenciadoras y aún existe mucho mercado por penetrar. A cierre de 2012 el 67% de la población adulta colombiana se denominan bancarizada, pero de este porcentaje alrededor del 65% tan solo tienen un producto financiero, generalmente una tarjeta de crédito.

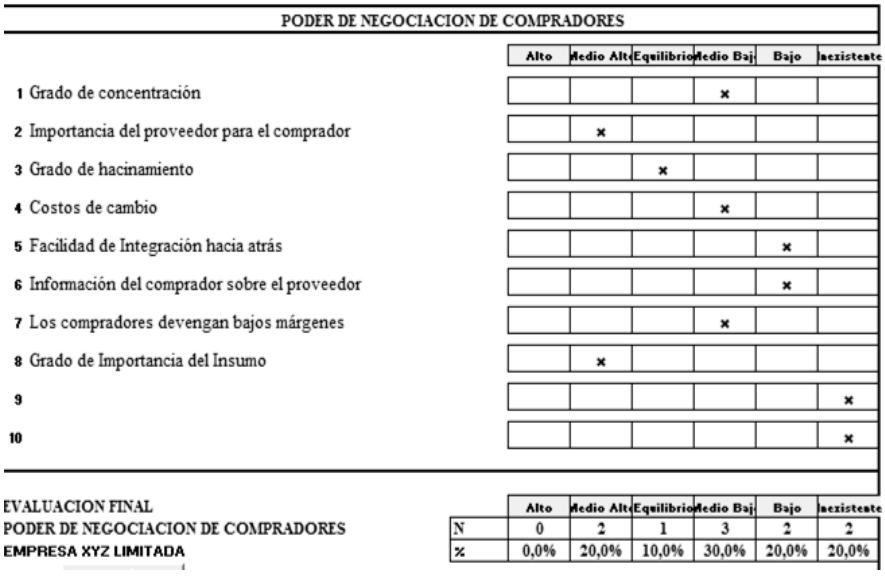
Fuerza compradores

La mayoría de los consumidores financieros tienen bajo poder de negociación, teniendo en cuenta que los clientes clasificados como preferentes[10] y empresariales del sector estratégico estudiado alcanzan el 8% de participación del total de los clientes. Este es el único segmento que puede llegar a tener poder de negociación debido a que cuenta con recursos importantes para poder escoger entre diferentes portafolios ofrecidos, demandando beneficios adicionales y mejores rendimientos.

El segmento clásico[11] y las PYMES son alrededor del 40% del mercado, otro 40% están segmentados como segmento pionero[12]. Por lo cual la mayor parte de los consumidores están obligados a aceptar las condiciones a pesar de que no estén de acuerdo con sus características, por otra parte actualmente existe competencia y es un sector regulado por lo cual las entidades ofrecen productos con poca diferenciación en precio y el nivel de imitación es alto. Por este motivo, una estrategia para penetrar mercado es realizar diferenciación importante con características difíciles de imitar:

[10] Aquellos con ingresos superiores a los 7 SMMLV
[11] Aquellos con ingresos entre 4SMMLV y 7 SMMLV
[12] Aquellos con ingresos menores a los 4 SMMLV

Ilustración 23
Poder de negociación de compradores



PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES

		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1	Grado de concentración				x		
2	Importancia del proveedor para el comprador		x				
3	Grado de hacinamiento			x			
4	Costos de cambio				x		
5	Facilidad de Integración hacia atrás					x	
6	Información del comprador sobre el proveedor					x	
7	Los compradores devengan bajos márgenes				x		
8	Grado de Importancia del Insumo		x				
9							x
10							x

EVALUACION FINAL PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES EMPRESA XYZ LIMITADA		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
	N	0	2	1	3	2	2
	%	0,0%	20,0%	10,0%	30,0%	20,0%	20,0%

Fuente: elaboración propia con uso del software diseñado por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Al mismo tiempo, al tener en cuenta las altas barreras de entrada para los nuevos competidores y la estructura financiera, técnica y humana que se necesita para la conformación de una nueva entidad financiera, la probabilidad de integración hacia atrás es baja. La información financiera (estado de resultados y balance general) es pública, así como el acceso a proveedores, regulación e información de tasas y tarifas, sin embargo la curva de aprendizaje es larga.

Incentivadas por el gobierno nacional y por la formalidad laboral, actualmente las empresas tienen estímulos para vincular a sus empleados y colaboradores al sistema financiero, así mismo debido a la amplia gama de productos, servicios y a las características de los mismos (seguridad, cobertura, capilaridad, acceso, etc.)

Bienes sustitutos

Ilustración 24
Bienes sustitutos

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos			x			
2 Tendencias a mejorar precios			x			
3 Tendencias a mejoras en desempeño		x				
4 Tendencias a altos rendimientos			x			

Fuente: elaboración propia con uso del software diseñado por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Se identificaron tres tipos entidades que ofrecen bienes sustitutos importantes a un nicho similar:

- Compañías de Financiamiento: las compañías de financiamiento comercial realizan prácticamente las mismas funciones de un banco, pero no ofrecen servicios de cuentas corrientes (con cheques), ni de cuentas de ahorros: son instituciones que tienen por función principal captar recursos a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes y servicios (Citibank Colombia, 2013). Las compañías de financiamiento comercial cuentan con un amplio portafolio de productos y servicios enfocados al crédito de consumo.

- Cooperativas: "Las cooperativas son asociaciones de trabajadores y usuarios, cuyo objeto social está en la producción de bienes y servicios que les permita satisfacer no sólo sus necesidades sino los de la comunidad en general, y, en las cuales, el ánimo de lucro no está presente" (Sentencia C-710 del 9 de diciembre, 1996) (Superintendencia Financiera de Colombia, 2001)

- Informalidad: cuando los agentes financieros (prestatarios y prestamistas) no encuentran acceso o condiciones adecuadas en el sistema financiero para que este

maneje sus activos o pasivos, los agentes buscan mercados alternos como la informalidad.

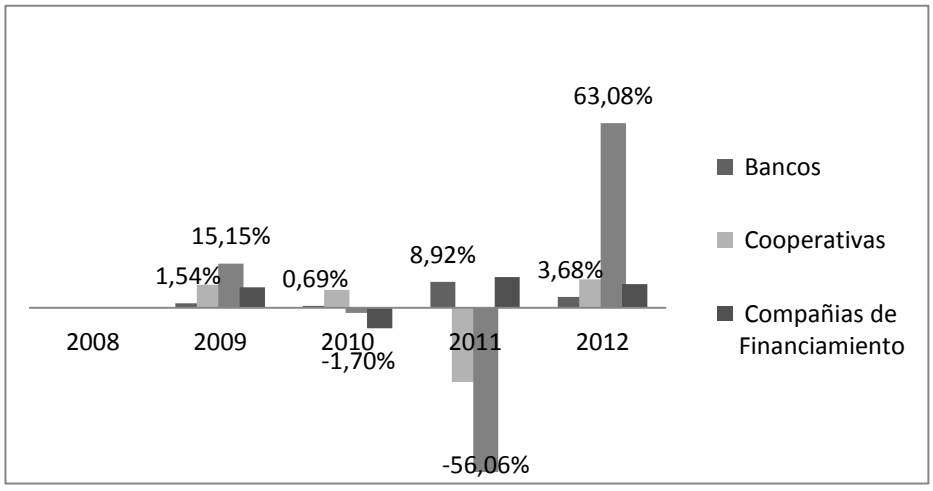
De acuerdo al programa MIDAS (2010), programa bandera de la agencia de gobierno de Estados Unidos para el desarrollo Internacional de Colombia:

Según la encuesta, de los siete millones de hogares que residen en estratos 1, 2 y 3, alrededor de seis millones ochocientos mil informan haber tenido crédito alguna vez (90%). Este crédito ha sido, principalmente informal (83%) entendiendo por informal aquel que se hace con los amigos, vecinos, familiares (73%), casas de empeño (23%) y prestamistas (25%).

Actualmente, los bancos tienen la mayor cobertura de servicios financieros en el país, las oficinas y puntos de contacto se distribuyen de la siguiente manera entre las entidades:

En cuanto al crecimiento de cada tipo de entidad en el mercado se describe a continuación:

Ilustración 25
Crecimiento en puntos de contacto y oficinas por tipo de entidad

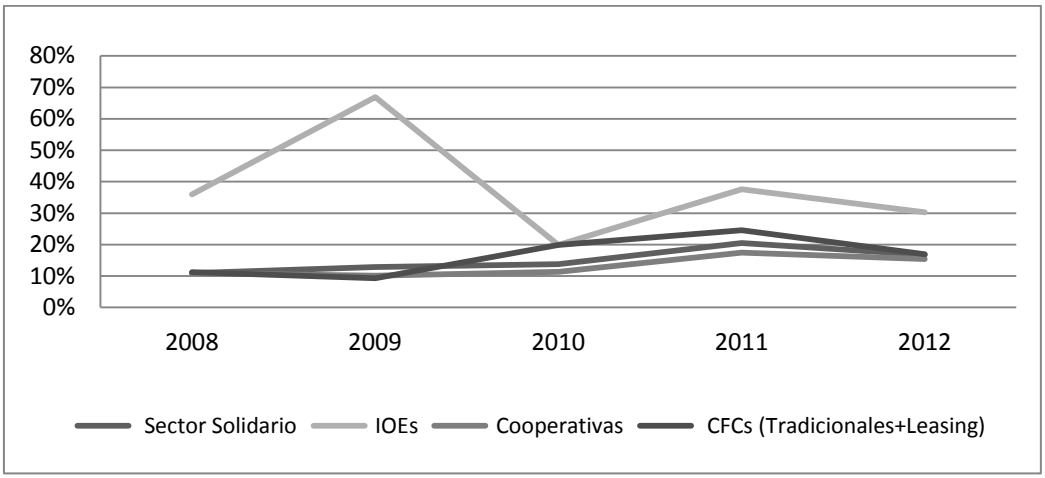


Fuente: elaboración propia con datos de Banca de oportunidades (2014)

Como se observa en las gráficas anteriores, los bancos no han tenido fluctuaciones considerables, sino que, por el contrario, han mantenido un crecimiento constante en puntos de contacto y oficinas. En general, en todos los tipos de entidades la tendencia en

instalación de puntos de acceso es creciente durante el periodo estudiado (2008 – 2012). De acuerdo con el balance general de los sustitutos encontrados, se determina que la tendencia del margen de rentabilidad financiero de los años 2008 – 2012 es ligeramente creciente (sin tener en cuenta la informalidad pues no se encuentran datos oficiales):

Ilustración 26
Margen de rentabilidad de sustitutos



Fuente: elaboración propia con datos de la Superintendencia Financiera de Colombia

A continuación, se presenta el resultado que arroja el software, teniendo en cuenta la calificación obtenida en cada una de las fuerzas:

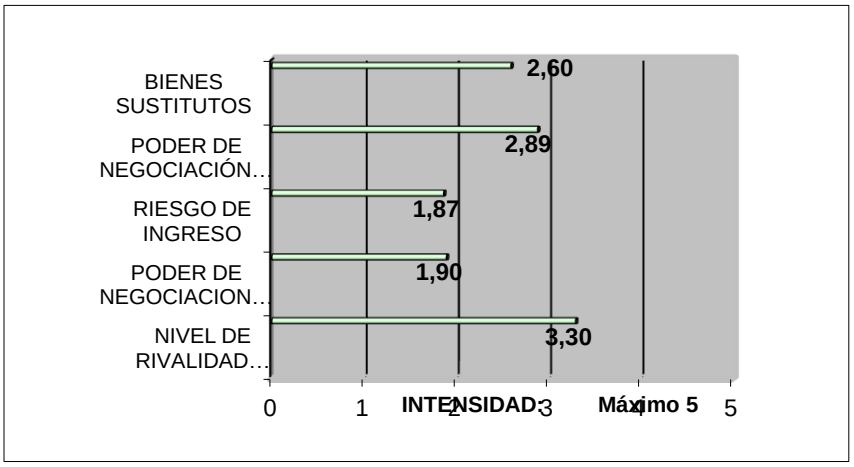
Tabla 4
Frecuencia de calificación del sector

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	2	17	5	15	11	7
%	3,5%	29,8%	8,8%	26,3%	19,3%	12,3%

Fuente: elaboración propia con uso del software diseñado por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Intensidad fuerzas del mercado

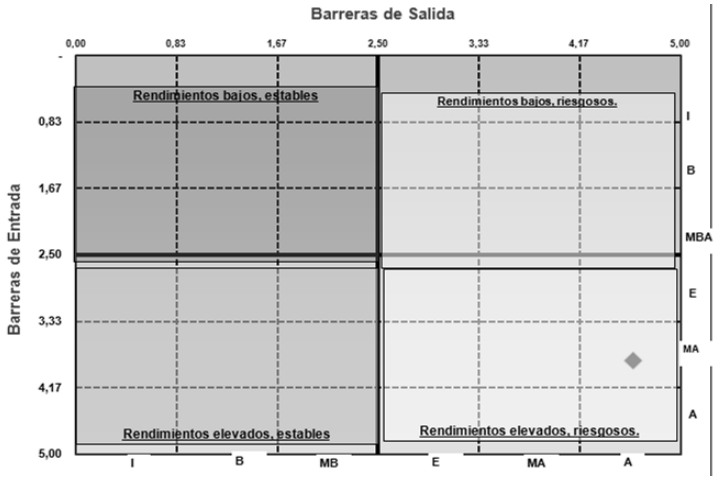
Ilustración 27
Intensidad de las fuerzas del mercado



Fuente: elaboración propia con uso del software diseñado por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Por lo anterior, y de acuerdo a lo presentado por Restrepo, L.F. y Rivera H.A. (2006), el sector estratégico y el Banco Colpatria se encuentra en una zona de rendimientos elevados y riesgosos:

Ilustración 28
Zona sector estratégico



Fuente: elaboración propia con uso del software diseñado por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Con las siguientes características: altas barreras de entrada y de salida: el emprendedor que desee ingresar al sector se encontrara con que existe un riesgo de ingreso alto debido a las importantes barreras de entrada (curva de aprendizaje, importancia de la marca, experiencia, costos de cambio, niveles de inversión, etc.). Adicionalmente, en el sector existe una fuerte intervención y regulación gubernamental, así como la necesidad de contar con una estructurada capacidad técnica y de endeudamiento. Sin embargo, las entidades financieras internacionales pueden ver atractivo este mercado teniendo en cuenta que ya cuentan con infraestructura técnica, experticia en el negocio y posición de marca.

Por su parte, ni los sustitutos, ni los compradores, ni los proveedores actualmente tienen suficiente fuerza para intervenir en el mercado. Sin embargo, al tener en cuenta el dinamismo del sector y de la economía no se debe despreciar el crecimiento y buen comportamiento de los sustitutos.

4. BANCO COLPATRIA

Con base en información suministrada por Nieto Mario (2013), periodista del Banco Colpatria, a continuación se realiza reseña historia de la entidad:

Desde 1955, Colpatria ha sido parte importante de la historia económica colombiana, el primer paso del Grupo Colpatria se dio el 3 de noviembre de 1955 en cabeza de Carlos Pacheco Devia cuando un grupo de inversionistas constituyeron la Sociedad Colombiana de Capitalización.

En 1958 incursionaron en los seguros con Seguros de Vida Patria y Seguros Patria S.A. En 1961 se conforma la Entidad Financiera Colombiana de Inversiones S.A., hoy conocida como Inversiones Colpatria.

El Banco Colpatria empieza en 1969 y ante las restricciones y el control gubernamental en el sistema bancario de la época, que impedían constituir un nuevo banco, adquirió la mayoría accionaria del Banco de la Costa

En 1972, al implantarse en Colombia el sistema de valor constante para financiación de vivienda, UPAC, el Grupo creo la Corporación de Ahorro y Vivienda UPAC Colpatria. En 1977 entra en el sector de la Construcción con Constructora Colpatria.

En la década de los ochenta creo: Financiera Colpatria; Leasing Colpatria y Salud Colpatria. Posteriormente, en los noventa vino la constitución de la Fiduciaria Colpatria, el Fondo de Pensiones y Cesantías Colpatria y la ARP Colpatria.

En 1997 se inició un proceso de fusión entre la Financiera y la Corporación de Ahorro y Vivienda, al que se unió el Banco en 1998. Con esta unión se constituyó legalmente el Banco Multibanca Colpatria, como se conoce hoy en día.

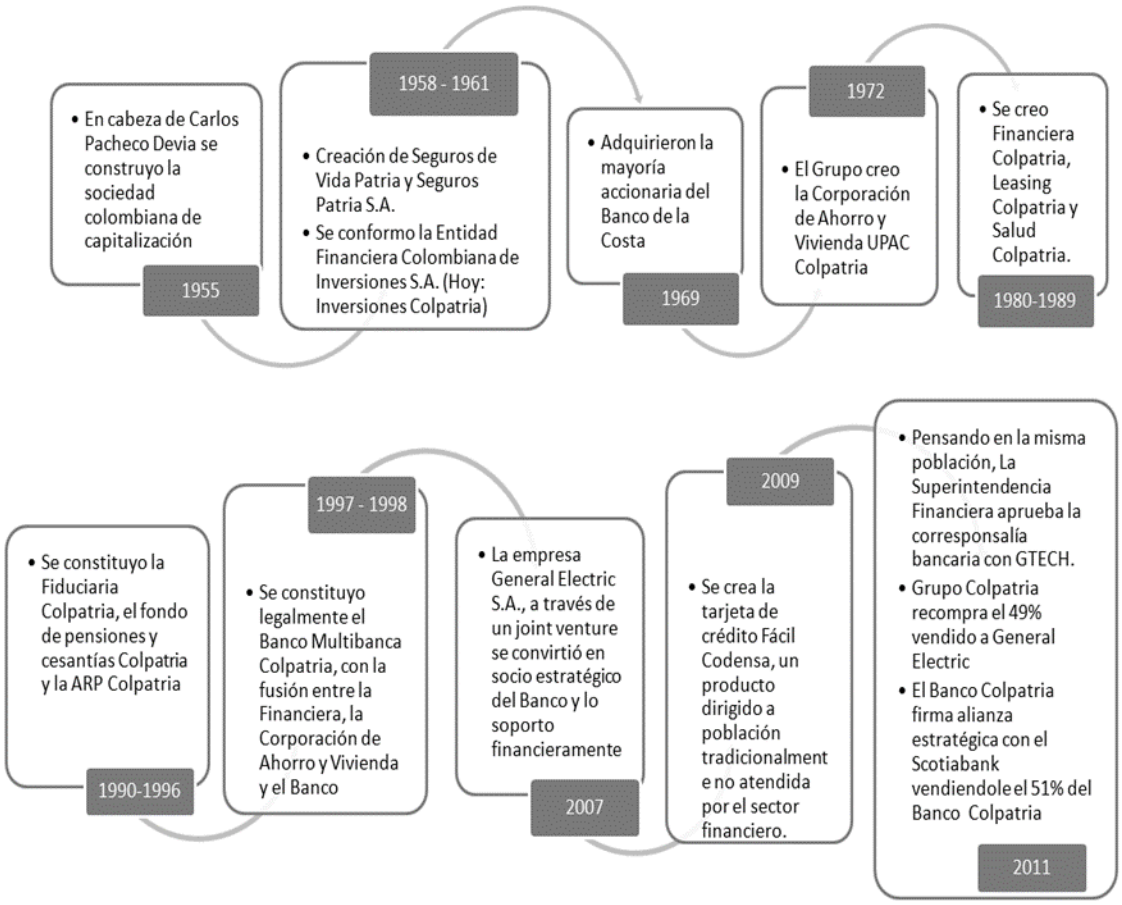
Con el ánimo de incrementar la participación del Banco en mercado, la empresa General Electric S.A. se convirtió en su socio estratégico, grupo que soporto por un tiempo financieramente el Banco a través de un joint venture realizado en 2007.

En el año 2009 Colpatria acuerda crear un medio de financiación dirigido a un segmento de la población que tradicionalmente no ha sido atendido por el sector financiero colombiano; estratos 1, 2 y 3 con el cual los usuarios de energía financian sus productos a través de la factura eléctrica; crédito fácil Codensa, posteriormente ha seguido apadrinando tarjetas de diferentes establecimientos comerciales como Pepe Ganga. El Banco ha seguido posicionándose en este segmento de mercado con corresponsales no bancarios a través de productos como giros nacionales, pin de pago, pin de recaudo, recaudo empresarial y tarjetas recargables.

En marzo de 2010, en compañía de dos fondos extranjeros que tienen el 20%, el Grupo Colpatria adquiere Colfondos. Luego de la alianza por espacio de cuatro años, en el 2011 el Grupo Colpatria recompra el 49% vendido a GE en el 2007. En octubre del 2011 el Banco Colpatria firma una alianza estratégica con Scotiabank, una de las principales entidades financieras de Norteamérica. Con más de 70.000 empleados, alrededor de 18.6 millones de

clientes en más de 50 países en el mundo. Actualmente, el Grupo Colpatria brinda empleo directo a 5.000 personas; presta sus servicios a dos millones de clientes, en 24 ciudades del país.

Ilustración 29
Línea de tiempo Banco Colpatria



Fuente: elaboración propia con información de Banco Colpatria

4.1. El Banco Colpatria para sus colaboradores

A partir de una encuesta realizada a treinta empleados del Banco Colpatria que han sido parte de esta organización por más de cinco años (ver anexo 3), se pudo construir una

matriz DOFA que permite identificar además de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas si cumple con condiciones necesarias para caracterizarla como una empresas perdurable en el tiempo y para identificar la percepción que existe de la organización al interior de la misma.

AMENZAS	**OPORTUNIDADES**
Entrada de nuevos competidores	Desarrollo de nuevos productos
Competidores robustos	Alianzas
Crisis financiera mundial	Desarrollo de publicidad novedosa
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Solidez financiera	Nivel de tecnología comprada con algunos competidores
Servicio	Posicionamiento de marca
Confianza	Baja cobertura
Capacidad de negociación	Fuerte regulación financiera
Trayectoria	Impuestos
Seguridad	
Conocimiento de la competencia	

4.2. Estrategia Banco Colpatria

En la búsqueda de un incremento en la participación del mercado y en la cobertura, una de las estrategias que el Banco Colpatria ha desarrollado es la estrategia de alianzas estratégicas y redes, la cual le ha permitido ampliar su cobertura sin realizar tan altas inversiones de capital, enfocándose en corresponsales bancarios y tarjetas de crédito con marca compartida y registrada, sin descuidar los negocios tradicionales de la banca.

En el caso de corresponsales el Banco Colpatria tiene contrato con VIA Baloto, Cencosud y está trabajando en el crecimiento de este canal y en el caso de tarjetas algunos de sus aliados son: Pepe Ganga, Codensa, Telmex, Cencosud. Esto genera una estrategia de

redes y alianzas estratégicas que le permite llegar a población no bancarizada y con características particulares. Por lo anterior y debido a la gran variedad de productos ofrecidos por los bancos comerciales, durante este análisis se hizo énfasis en el estudio de alianzas estratégicas, redes y, particularmente, corresponsales bancarios.

4.3. Perdurabilidad en el Banco Colpatria

Tras haber realizado un estudio del sector, describiendo factores que lo caracterizan componentes cualitativos y cuantitativos, así como de plasmar la historia, sus características y la dinámica de la entidad estudiada, se pretende determinar cualitativamente si el Banco Colpatria cumple con componentes y características de una empresa perdurable, los cuales han sido identificados en estudios realizados en el ámbito internacional, nacional e institucional. Se realizó una encuesta a 25 empleados del Banco Colpatria de diferentes características dentro de la organización (ver anexo 4), la cual estuvo compuesta por tres secciones que se describen a continuación:

Primera sección: se realizó con base en el documento de investigación *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas (2009)*, del cual se extrajeron los componentes más significativos de perdurabilidad identificados; aquellos que aportan más del 3% del total de la prueba ECP[13] desarrollada allí.

[13] Estudios para las condiciones de perdurabilidad. Para más información sobre el estudio ver: Documento de Investigación No. 39: *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. *Centro de Estudios Empresarial para la perdurabilidad. Marzo 2009*

Segunda sección: realizada con base en el documento *Perdurabilidad empresarial conceptos y hallazgos (2012),* de donde fueron extraídos los factores de perdurabilidad que son más recurrentes en los diferentes estudios citados allí.

Tercera sección: consistió en una pregunta abierta, para escribir los comentarios y recomendaciones adicionales.

El análisis de los resultados de la encuesta permite inferir que el Banco Colpatria es una empresa perdurable en el tiempo. A continuación se describen los hallazgos:

Un 60% de los encuestados perciben al Banco Colpatria como una empresa cuyos resultados financieros son superiores a los del sector. De acuerdo a lo revisado en secciones anteriores no existe un líder claro en el sector que permanezca durante todo el periodo estudiado. Sin embargo, de acuerdo al estudio realizado en la sección 3.2.7. *Hacinamiento cuantitativo,* del presente documento, Colpatria al igual que el BCSC es líder durante tres de los seis periodos estudiados.

Además se identificó que más del 70% de la muestra está de acuerdo con la importancia y existencia en la organización de los componentes de perdurabilidad, identificados como más significativos, a continuación se presentan los que tienen un mayor nivel de afinidad, (afinidad superior a 80%[14]):

[14] La Afinidad se define identificando la calificación más alta posible en cada componente: 5 x número de encuestados y la calificación real x los encuestados que eligieron esta calificación, posteriormente se divide el resultado de la segunda multiplicación en el resultado de la primera.

Componente	% Afinidad
Una empresa tiene ventajas frente a sus competidores cuando formalice contabiliza el conocimiento que producen los empleados.	80%
La junta directiva que actúa de acuerdo con los protocolos definidos contribuye al buen gobierno	80%
La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector	82%
Cumplimiento de los preceptos éticos contribuyen al bueno gobierno de la empresa	82%
La empresa que establece difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno opera mejor que aquellas que no lo hace	83%
La ética y la responsabilidad social como instrumentos para la toma de decisiones justas y prudentes	83%
Una empresa alcanza resultados cuando tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito	83%
El conocimiento de la filosofía misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.	83%
La comunicación a través de canales formales entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés contribuyan mejor gobierno.	85%
El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.	86%
¿La empresa donde Ud. trabaja realiza un estudio detallado de sus competidores, y este es usado para la toma de decisiones relativas a: Productos?	88%
¿Conoce Ud. la misión, visión y valores de la organización	92%
¿Se identifica con los anteriores?	92%
¿La empresa donde Ud. Trabaja tiene proyección internacional o hace parte de grupos empresariales?	100%
¿Existen alianzas comerciales en la empresa donde trabaja?	100%
¿Considera que El banco está en buenas manos? ¿Cuenta con buenos líderes?	100%
¿Existen Beneficios, estabilidad laboral, clima organizacional, preocupación por el empleado?	100%

Los colaboradores del Banco Colpatria se sienten en una empresa con proyección internacional, con beneficios, con estabilidad laboral, con buen clima organizacional y donde se preocupan por el empleado, así mismo consideran que la empresa está en buenas manos y se identifican con la misión, visión y objetivos. Además consideran que la ética, el aprendizaje, los protocolos y la postura estratégica son fundamentales para el reconocimiento en el sector, el bueno gobierno y el desarrollo personal.

Sin embargo, se presentó un nivel de afinidad bajo con los siguientes componentes asociados a la perdurabilidad:

Componente	% Afinidad
La empresa donde Ud. trabaja se diferencia de la competencia por la innovación en sus procesos y productos	12%
La empresa donde Ud. trabaja tiene procesos para evitar la pérdida del conocimiento y construirlo	16%
En la empresa donde Ud. trabaja existen procesos obsoletos, o que no aporten a la rentabilidad del negocio	24%
En la empresa donde Ud. trabaja existen mecanismos que permitan aprender de los errores	28%
Banco Colpatria cuenta con herramientas técnicas de punta	32%

Por los aspectos anteriores, obtenidos en la encuesta, se identificó una amenaza a la perdurabilidad del Banco Colpatria, por lo que se recomienda mitigar con las siguientes acciones:

1. Construir procesos que permitan evitar la pérdida de conocimiento, por ejemplo creando carpetas donde se permita compartir en el área y con las demás áreas, cuando corresponda, los errores y las acciones realizadas para corregirlos.

2. Generar inversión en tecnología, de acuerdo a las necesidades generadas por los colaboradores.

3. Realizar revisión de procesos desarrollados en cada área con el fin de eliminar los procesos obsoletos, o que no aporten a la rentabilidad del negocio.

4. Invertir en procesos de innovación y desarrollo, generando incentivos para que los colaboradores creen nuevos productos y servicios.

5. Educación continua para los colaboradores en innovación, optimización de procesos y herramientas que permitan generar eficiencia y mejoramiento en procesos.

Es importante resaltar que el componente de innovación es un componente que no se encuentra en todo el sector estudiado, no exclusivamente en esta entidad.

5. CONCLUSIONES

Del estudio del sector estratégico: bancos comerciales segmento masivo, tamaño intermedio, se concluye que es un sector que presenta altas barreras de entrada y altos rendimientos, algunas de las barreras de entrada identificadas como más importantes son: curva de aprendizaje, curva de experiencia, tecnología, costos compartidos, tiempos de respuesta, posición de diseño y marca, economías de escala y acceso a canales.

Sin embargo, es un sector que tiende a la imitación y a tener un nivel de rivalidad importante. Por lo tanto, una estrategia para alcanzar la perdurabilidad y rentabilidad es llegar a segmentos no explotados como a la población no bancarizada y crear espacios dentro de las organizaciones que incentiven la innovación. Puesto que actualmente no se perciben espacios diseñados para la creatividad ni la innovación, por el contrario el sector se caracteriza por ser un sector "cuadriculado" aunque muy relevante para el acontecer nacional.

A su vez, se encuentra que durante el periodo estudiado se ha incrementado el acceso a los servicios financieros y la bancarización; sin embargo, es necesario profundizar aún más en estrategias de bancarización de largo plazo y acercamiento a población rezagada por el sistema financiero. Para ello, los corresponsales bancarios y los nuevos productos diseñados por la banca son un primer acercamiento, pero es necesario lograr fidelizar estos usuarios al sistema financiero disminuyendo la tramitología, las largas filas y las exigencias para vinculación, así como disminuyendo cobros y tarifas.

También se encuentra que la entidad reguladora y el gobierno juegan un papel importante en la bancarización y el acercamiento a la población rezagada, y puede brindar apoyo a las entidades financieras en los siguientes aspectos:

- Difusión de formas de pago nuevas.
- Flexibilizar rigidez del sistema.
- Educación financiera.
- Eliminación del gravamen al margen financiero.
- Incentivos para vinculación al sistema: Disminuir costos transaccionales, aumentar cobertura, ampliar portafolio, exenciones tributarias.

Con respecto a la entidad estudiada, durante el presente documento se encontró que el Banco Colpatria es una empresa perdurable en el tiempo. No obstante, se recomienda incrementar la inversión en tecnología, profundizar en la construcción de procesos para evitar la pérdida del conocimiento y trabajar en la detección y abolición de procesos obsoletos que no aportan rentabilidad al negocio. Asimismo, y al igual que en el resto del sector, generar espacios para la innovación en productos, servicios y procesos que permitan atacar espacios no explotados.

BIBLIOGRAFÍA

Banca de las oportunidades. (2013). Reporte de inclusión financiera 2012. Recuperado de Banca de oportunidades: http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte%20Inclusion%20Financiera/2do_reporte/Reporte_inclusion_2012.pdf

Banca de las Oportunidades. (2014). Presentación general de resultados. Recuperado de http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=300&conID=690

Banca de las Oportunidades. (2014). Reporte de inclusión financiera 2013. Obtenido de http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte%20Inclusion%20Financiera/3er_reporte/reporte_web.pdf

Banco de la República. (2013). Definición: Banca comercial. Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/banca_comercial

Banco Mundial (2012). La base de datos Global Findex. Obtenido de http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOBALFIN/Resources/8519638-1332259343991/N1accountsSP5_08212012.pdf

Cárdenas, Patricia. (2006). Corresponsales no bancarios: camino a la bancarización. La semana económica. Recuperado de: http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4390879.PDF

CITIBANK. (2013). Compañías de financiamiento comercial. Obtenido de https://www.citibank.com.co/educacionfinanciera/sistfinan/compfinancomer.htm#

Cruzado, E y Francke P. (2009). Proyecto Capital. Transferencias Monetarias Condicionadas e Instrumentos Financieros en la lucha contra la Pobreza. Recuperado de http://www.proyectocapital.org/es/publicaciones/documentos

DANE. (2014). DANE. Recuperado de http://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-trimestrales

DANE. (2014). DANE. Recuperado de http://www.dane.gov.co/index.php/precios-e-inflacion/indice-de-precios-al-consumidor

Garay, L. J. (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Obtenido de http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/industrilatina/061.htm

Garrido, C., García, G., & Morales, R. (2011). Los esquemas de corresponsalía bancaria en México, ¿solución al problema de acceso a servicios financieros?. Análisis Económico, No. 61. Vol. XXVI. Recuperado de http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/6108.pdf

IPSOS Napoleón Franco. (2012). Benchmarking de transacciones en corresponsales bancarios.

Ley 590 del 2000. Gobierno Nacional del Colombia. Bogotá, Colombia. Julio 10 del 2000

MIDAS. (2010). Encuesta de mercado de crédito informal en Colombia. Obtenido de https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/b5b5d9ad-c7f0-4681-aa64-69b841b76ad6/Ficha%20encuesta%20de%20mercado%20de%20cr%C3%A9dito%20informal.pdf

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2006). Decreto No. 2233 de 2006. Obtenido de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normatividad/DEC2233.pdf

Nieto, Mario Alejandro (2013). Reseña grupo Colpatria. Banco Colpatria del grupo Scotiabank. Bogotá

Pardo, A. M., Escaff, Y., Ferrigno, F., & Rivera, H. (2011). Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector Banca personal en el periodo 2004 - 2010. Documentos de investigación No. 81. Recuperado de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3299/Fasc%C3%ADculo81.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PCI Security Standards Council (2014). Norma PCI. Obtenido de http://www.normapci.com.co/

Restrepo, L.F. & Rivera H.A. (2006). Análisis estructural de sectores estratégicos. Bogotá. Centro Editorial

Restrepo, L. F., Vélez, R., Méndez, C. E., Rivera, H. A., & Mendoza, L. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en las empresas colombianas. Documentos de Investigación No. 39. Obtenido de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3781/01248219-2009-39.pdf?sequence=1

Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: Conceptos, estudios y hallazgos. Cuadernos de Administración. Cuaderno de administración Vol. 28. No 47. Universidad del Valle. 2012. Obtenido de http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/1455/2522

Santa María, P. (2006). CORRESPONSALES NO BANCARIOS: CAMINO A LA BANCARIZACIÓN. Semana Económica Ed. 566. Obtenido de http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/semana_economica/2006/trimestreIII

Superintendencia Financiera de Colombia. (2001). Doctrinas y conceptos financieros 2001. Cifras económicas y financieras, indicadores gerenciales. Obtenido de https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=18606&dPrint=1

Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). Establecimientos de crédito. Cifras económicas y financieras, indicadores gerenciales. Obtenido de: https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60767

Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). Reporte de inclusión financiera 2013. Obtenido de: https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10083368

Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). Acerca de la SFC. Recuperado de https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60607#naturaleza1

Vanegas, A., Díaz, R., Parra, A., & Rivera, H. A. (2011). Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector financiero. Documentos de Investigación. Universidad del Rosario. Documentos de Investigación No. 81 Recuperado de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3299/Fasc%C3%ADculo81.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zárate, J.P. Cobo, A.L. y Gómez, J.E. (2012) Banco de la Republica. Borradores de economía No. 708. Lecciones de las crisis financieras recientes para el diseño e implementación de las políticas monetaria y financiera en Colombia. Borradores de economía No. 708. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_708.pdf