



Universidad del
Rosario

**Diagnostico Interno y Externo Banco Unión Colombiano,
Caso: Parámetros para establecer el límite máximo de endeudamiento del BUC con
clientes empresariales**

Autor

Jorge Ernesto Sossa

Diana María Torres

Director

Leonor Carrillo

Administrador de Empresas

Administración

Administración de Empresas

Universidad del Rosario

Bogotá - Colombia

1995

INTRODUCCIÓN

Por medio del presente trabajo de tesis se pretende realizar un diagnóstico externo e interno del BANCO UNION COLOMBIANO, encaminado a conocer con mayor precisión y profundidad el funcionamiento de la institución, así como el marco en el cual se desarrollan sus actividades.

Esto, en razón a que dicha institución nos brindó la oportunidad de desarrollar nuestra práctica laboral creyendo en nosotros al permitirnos trabajar por tiempo indefinido en ella.

Bajo esta óptica, el presente estudio se enfoca inicialmente con una descripción y análisis del sector financiero para posteriormente centrarse en el Banco Unión Colombiano.

Adicionalmente, en la parte final del informe se establecen 2 casos prácticos traducidos en dos problemas que atañen al banco con sus respectivas soluciones y recomendaciones pertinentes.

Para la elaboración de este trabajo se contó con la información disponible, supervisión y aprobación de las directivas del banco, agradeciendo de antemano principalmente la colaboración y asesoría de la Doctora LEONOR CARRILLO JIMENEZ, Gerente Gestión de Crédito y el Doctor HECTOR ORTIZ ANAYA, Vicepresidente de Crédito.

OBJETIVO GENERAL

Establecer un documento de consulta a disponibilidad de la Universidad para que en un futuro se permita al lector o estudiante conocer en detalle el desarrollo, composición y tendencias del sistema financiero colombiano, además del conocimiento y experiencia en términos de historia, operaciones y productos y servicios prestados por el Banco Unión Colombiano.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Obtener un conocimiento acerca de los antecedentes del sistema financiero tanto a nivel mundial como nacional.
2. Establecer las tendencias y perspectivas del sector financiero colombiano, que inciden en el desarrollo de las operaciones del Banco Unión Colombiano.
3. Conocer la historia, funcionamiento y servicios prestados por el banco, así como su situación y posición frente a la competencia en términos de los bancos calificados por el sistema financiero como pequeños.
4. Identificar 2 problemas que se presenten en el banco y requieran de un profundo estudio para encontrar sus soluciones, contribuyendo de dicha forma a mejorar la eficiencia de las operaciones del banco.

1. ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR FINANCIERO

1.1. HISTORIA DEL DINERO Y LA BANCA

Los antecedentes de la banca, datan de los más remotos tiempos, tan así que las investigaciones históricas, apoyadas fundamentalmente en la arqueología, han permitido constatar ejemplos de operaciones que hoy pueden considerarse bancarias, y que se practicaban desde épocas muy antiguas. Por ejemplo, afirman los investigadores que, en el Templo Rojo de Uruk, en la Mesopotamia, se encuentran rastros que permiten concluir que los sacerdotes recibían dones y ofrendas y prestaban parte a los esclavos y prisioneros. Igualmente se cita como antecedente destacado el denominado Código de Hammurabi en Babilonia, del cual se infiere que las actividades comerciales desarrolladas por sacerdotes y laicos y, más aún, las que se pueden llamar bancarias, habían adquirido tanta importancia que merecieron una detallada y prolija reglamentación.

En las antiguas civilizaciones orientales y mediterráneas existieron ya las primeras formas de actividad bancaria (1); en

(1) Diccionario de Economía Política 1962. "Teoría del Crédito", Los organismos intermediarios del Crédito: los bancos. Pag.387.

Grecia existieron los trapecistas (propriadamente prestamistas, junto con los colubistas (quienes realizaban actividades cambistas) y en Roma los argentarii (los cuales eran banqueros, quienes recibían depósitos, efectuaban pagos por cuenta de terceros mediante giros en sus registros y concedían préstamos), junto con los numularii (cambistas).

Igualmente, en Grecia, donde la moneda ya desempeñaba un papel muy importante, se reglamentaron las labores de los prestamistas "trapecistas", y de los cambistas "colubistas", cuyas actividades florecieron en Atenas. Vale la pena destacar como antecedente el seguro marítimo, el cual consistía en que el banquero entregaba una suma al prestatario que éste sólo devolvía si las mercancías llegaban a salvo a puerto.

En Roma, por los contactos con Grecia y el desarrollo de las relaciones con otros pueblos, aparecieron los cambistas "numularii" y los propriadamente banqueros "argentarii". Realizaron operaciones bancarias, cobros y pagos por cuenta de sus clientes, liquidación de herencias por el sistema de remate, entrega de dinero a interés, testificación de contratos, recepción de depósitos, etc, a lo que puede agregarse el sistema contable, cuya evolución fue particularmente destacada.

La caída del imperio romano y la decadencia de la economía del medioevo, significaron la desaparición de la experiencia monetaria y crediticia ya adquirida. A consecuencia de ello, los

orígenes de la banca moderna, modestos y rudimentarios, no se alejan demasiado en el tiempo y se reportan a los primeros bancos medievales poseídos por los cambistas, aurificas y los mismos mercaderes, cuya función fundamental era la de custodiar el numerario que les entregaban sus clientes, certificar su ley y valor y efectuar pagos en localidades lejanas. Los peligros de la época aconsejaban que los que poseían dinero lo depositasen en las cajas mercantiles más fuertes y seguras o en casas especializadas en ello; el peligro de los caminos hacía también que los que se trasladaban de una a otra localidad para tomar parte en ferias, traficar, o por motivos personales, entregaban su dinero al banco que cuidaba de que su corresponsal en la localidad a la que iba el depositante pagase a éste un importe igual al numerario.

Por otra parte, la gran confusión monetaria del tiempo, el limado de las monedas y las múltiples reducciones, hacían que el acreedor prefiriese el pago a través del banco que garantizaba la bondad del dinero entregado.

Esta función de intermediario en los pagos recibió un notable impulso por la introducción de títulos representativos de los depósitos y de los créditos en general, y por la transferibilidad de los mismos mediante giro o simple consignación.

Es importante destacar que más adelante al perfeccionamiento y evolución de las operaciones de los pueblos, como consecuencia de las invasiones bárbaras, se presentó una congelación en el movimiento comercial entre los pueblos de occidente que, además

se dificultó por las prohibiciones de la Iglesia al reprobar como inmoral el préstamo a interés, lo que al decir de muchos explicó el notable desarrollo de esta típica operación bancaria entre pueblos no cristianos, especialmente los judíos.

Sin embargo, las cruzadas favorecieron el intercambio y la comunicación e impusieron a quienes se desplazaban en ellas la necesidad de transportar dinero y remitirlo a sus lugares de origen, presentándose un florecimiento de la actividad comercial y por ende de la bancaria.

Todas estas operaciones necesitaron de una especie monetaria, razón por la cual juega un papel muy importante el dinero. Esto derivado de los problemas que trajo consigo el sistema de trueque, por la falta de coincidencia entre las necesidades recíprocas de las personas, la desigualdad entre las cantidades disponibles para cambiar y en la inexistencia de un criterio de relación que permitiera evaluar el aprecio o contenido patrimonial que cada parte le atribuía a los bienes disponibles para ser cambiados.

Surge de lo anterior el concepto de un sistema monetario en el cual las disposiciones legales regulan la fabricación y circulación de la moneda y suelen referirla a un patrón, moneda propiamente o metal precioso, que sirve de comparación a las demás y de base de medida.

A medida que el comercio se hizo más intenso, aumentó el número

de personas que necesitaron de este, a la vez que existían otras que tenían recursos ociosos.

Aparecieron entonces personas especializadas en reunir el dinero inactivo de la Sociedad para prestarlo a otras que realmente lo necesitaban.

Aparecen entonces los bancos como depositarios seguros de monedas de diferentes clases: oro, plata y joyas. Esta labor fue realizada principalmente por monjes, cuyos conventos eran sitios relativamente inmunes a los asaltos, que afectaron a Europa que había vivido las continuas guerras. Algunas de estas comunidades al tener muchos bienes disponibles en calidad de depósito, empezaron a efectuar préstamos en forma más o menos a la actual.

La orden de los "Caballeros Templarios", caballeros banqueros, fue la más importante precursora de la Banca Moderna, desarrollaron una importante labor, ya que soportados en sus fuerzas militares, estaban en condiciones de garantizar no sólo el transporte de especies monetarias, sino su misma conservación, al recibirlas en depósito.

Durante el siglo XIII esta orden manejó la real tesorería de Francia y por consiguiente cobraba tributos y mantenía fondos, haciendo pagos por cuenta de la Colonia.

La organización que pronto tuvieron, les permitió poseer cajas fuertes, en las cuales los mercaderes depositaban sus valores y monedas. Como existían sitios de depósito en varios lugares, rápidamente se expidieron notas que permitían retirar en un

sitio diferente del depósito inicial un valor semejante, lo cual eliminaba el riesgo de transporte el cual ha sido sin duda el motor principal de progreso en la Banca.

Pero el negocio de la Banca consistía principalmente en prestar el servicio de cambio y monedas de diversas comarcas, estimulando la actividad de los cambistas debido, en gran parte a esa diversidad de monedas y a la necesidad de reducir los riesgos de su traslado.

Ya a finales de la Edad Media, se inició la costumbre de girar letras de cambio para pagar mercancías en sitios diferentes de los del comprador, que precisamente viajaba a otros lugares para adquirirlos.

Después de esto y de una manera rápida se inició el negocio de comprar estos instrumentos mediante descuento.

Con el descubrimiento del Nuevo Mundo, la apertura de grandes mercados y el debilitamiento de la restricción eclesiástica sobre el cobro de intereses para las operaciones de préstamo, la banca adquirió una especial personalidad y se configuró con sus características modernas, dentro de las cuales se destaca la presencia del billete como forma monetaria, ya no vinculado a la existencia de unos determinados bienes en depósito, ni emitido tampoco a un beneficiario particular, sino expedido al portador, transferible por simple entrega y con la función primordial de instrumento cambiario.

Debe reconocerse que la banca ha existido y subsiste porque realizó las que podríamos llamar funciones primarias respecto a la moneda, o sea, su creación, traslado, cambio y custodia y que sólo a partir de esa relación primera con la organización monetizada surgieron y se desarrollaron operaciones que hoy calificamos de bancarias y que, en últimas, en relación con las más importantes, no son nada distinto de la administración y aprovechamiento de esa moneda.

Hacia 1609 se fundó en Ámsterdam un banco con la expresa prohibición de hacer préstamos, es decir que tenía como finalidad sólo efectuar cambios de monedas y recibir depósitos sin pagar intereses por ellos. Operó con éxito durante muchos años, pero sucumbió ante el atractivo de hacer préstamos (secretamente) a la compañía de las Indias Orientales, que al no pagar oportunamente ocasionó colapso en 1780, habiendo, sin embargo señalado una pauta notable en la historia de la banca, simultáneamente con el establecimiento de otras entidades de depósito y préstamo en ciudades alemanas y suizas principalmente.

La historia de la banca en los siglos XVII y XVIII registra continuas pérdidas de los grupos particulares que manejaban estos negocios y estaban expuestos a las crisis originadas por guerras internas y externas. La necesidad largamente sentida de que los bancos tuvieran a su turno banqueros a quienes recurrir en casos de emergencia se concretó cuando el banco de Inglaterra empezó a actuar como banco de banqueros en 1815, cuando aceptó depósitos

de otros bancos particulares y a su turno les efectuó préstamos y descuentos de su cartera. Nació así la idea de la banca central, eje de todos los sistemas bancarios de cualquier nación en la época moderna.

Un banco se definió como el receptor de los fondos de la comunidad en que actúa. Esta institución de servicios realiza transacciones monetarias, actuando como intermediario entre aquellos que ofrecen ahorro y confían sus depósitos al banco, y aquellos que necesitan obtener dinero en préstamos para inversión.

Es importante destacar el flujo circular del dinero a partir de los ingresos por determinada actividad, donde estos se pueden canalizar hacia el ahorro o hacia el consumo.

En un primer momento existió el banco meramente monetario cuya actuación simple, pero muy útil en aquellos tiempos, era certificar la bondad del dinero, custodiarlo y transferirlo por cuenta de los clientes. Pero los bancos no se limitaron a esta línea de actuación durante mucho tiempo, enseguida siguió la función de concesión de préstamos.

En esta transformación del banco en prestamista de dinero, además de depositario, actuó la intervención pública.

El Estado, comunidad, principado o reino, se interesó prontamente en la actividad de los bancos y banqueros, no podía ser de otra forma cuando la acuñación de moneda era uno de los privilegios fundamentales del príncipe y los bancos y banqueros manejaban el

dinero.

Por otra parte, el interés del Estado, encaminado a proteger a los depositantes del mal uso del dinero que entregaban los bancos, no estuvo muy separado frecuentemente de su interés más directo en obtener préstamos.

Junto a las personas privadas estaba el otro prestatario del crédito bancario, el Estado, incluyendo también en este concepto a los diversos organismos públicos dependientes del Estado o que forman parte del régimen político de éste.

Es así como el banco monetario se transforma en banco de crédito, recibe depósitos en dinero, facilita los pagos entre los depositantes y concede préstamos.

El desarrollo de la ordenación y el sistema bancario acompaña al del dinero, las sucesivas materializaciones del dinero en el transcurso del tiempo son unas veces la premisa de las modificaciones del sistema bancario y otras su consecuencia.

Al principio la facultad de acuñar la moneda era un derecho del Estado o del Príncipe, teniendo por consiguiente una sola moneda legal, cuyo valor de cambio reflejaba el valor del metal contenido. Los restantes instrumentos de pago no eran dinero y podían sustituir a éste en cuanto existía la confianza de que, pidiéndolo, la banca entregaría dinero legal efectivo a la presentación de los títulos de crédito (2).

Circulan de esta forma simultáneamente dos monedas legales: la moneda en especie y el billete. Por último, se llega a la sola

(2) La inscripción de los créditos en los libros bancarios y los certificados representativos de los depósitos emitidos por los bancos, sustituyen el dinero y cumplen con mayor comodidad y fluidez las funciones de medio de pago. Diccionario de Economía,

Política 1962", Crédito.

circulación de billetes de banco; la moneda metálica desaparece a causa del refinamiento de los métodos técnicos de pago y la mayor comodidad del billete.

El oro ya en circulación se acumula en las cajas de los institutos de emisión de las que se extrae únicamente para los pagos internacionales; la convertibilidad deja de ser el fundamento del valor del billete de banco.

El banco de emisión sustituye al Estado en la acuñación de moneda y ésta deja de ser un bien económico material con un valor intrínseco, análogo a los bienes contra los que se cambia. Es así como el banco de emisión se hace así banco central en torno al cuál se agrupan los demás bancos. Los bancos ordinarios mantienen relaciones con los sujetos económicos, con los productores y los comerciantes; el banco central opera con los bancos ordinarios y la tesorería del Estado, unas veces en forma exclusiva y otras como actividad esencial y predominante.

El banco central es el prestamista en último término y, normalmente, también del Estado; emite billetes y concede créditos mediante el redescuento así como mediante la financiación del tesoro del Estado. Recibe depósitos, fundamentalmente de los bancos ordinarios y del Tesoro. Banco de Bancos, regula el volumen de los medios de pago y del crédito redescuento con el sector privado, las letras de cambio comerciales presentadas por los bancos ordinarios y raras veces,

en muy escasa magnitud, las presentadas directamente por los operadores económicos, así como concediendo anticipos de sumas a corto plazo con garantía de bienes, de títulos públicos o de títulos equiparados a la ley por los públicos.

Es así como los bancos ordinarios se distinguieron del banco central porque estaban privados de la facultad de emitir dinero legal y se proponen la finalidad de la obtención de beneficios, en tanto que el objetivo del banco central se definió como el funcionamiento regular del instrumento monetario y de la actividad crediticia en interés de la economía del país.

Con la evolución de las operaciones, la banca ordinaria cambia los créditos que se otorgaban a la vista o con vencimiento próximo por créditos de vencimiento algo más lejano; de este contraste surge el problema de la liquidez bancaria, es decir, de la capacidad de los bancos para pagar a los depositantes a petición de estos pese al vencimiento más lejano de los empleos. Las colocaciones de fondos, se valoran, además de bajo el punto de vista del rendimiento, del beneficio de la empresa, desde la perspectiva de la liquidez que es la capacidad de un empleo para transformarse rápidamente, y sin pérdidas, en dinero legal. Al ser los dos objetivos, el de la rentabilidad y liquidez generalmente antagónicos, ya que un empleo es tanto más fructífero cuando menos liquidez posee y viceversa, la gestión de un banco es un continuo compromiso.

Con el tiempo aparecen las cuentas corrientes bancarias de los operadores económicos que sustituyeron normalmente al dinero legal en todas las transacciones financieras de la industria y del comercio, y se prefirieron a éste porque se puede disponer de ellas con una mayor facilidad y puede prescindir del trabajo que supone la gestión material de la propia caja.

El uso de la cuenta corriente bancaria por parte del operador económico y de la persona privada no sigue unas reglas uniformes en todas partes, ni es constante en el tiempo. En muchos países, el empleo del dinero legal, del billete de banco, predomina aún incluso en las transacciones entre comerciales y productores.

En otras prevalece todavía en determinados sectores económicos, como la agricultura, y, en general, en las transacciones más modestas. En cambio, en los países más adelantados económicamente está muy difundida la costumbre de pagar, en gran parte o prevalentemente, con cheques incluso los salarios y gastos cotidianos. Por otra parte, en todos los lugares donde exista una banca se suma al dinero legal, un dinero bancario constituido por aquellos depósitos bancarios considerados y utilizados por sus poseedores como dinero en los pagos. Los límites de este dinero bancario son distintos de uno a otro país e incluyen, además de las cuentas corrientes de los operadores económicos, las de las personas privadas, con la sola exclusión de los depósitos de ahorro especialmente vinculados, en los países con una técnica bancaria más progresiva; en los demás países, y no en todos ellos el dinero bancario comprende exclusivamente las cuentas corrientes de los operadores

económicos.

Es entonces como los bancos ordinarios proveen, como se ha mencionado, el crédito a corto plazo, financiación del comercio y suministro de parte del capital de ejercicio a la industria y a la agricultura. El crédito con vencimiento más lejano para necesidades de mayor duración y el suministro de capital fijo lo crean entonces otros institutos que se especializan generalmente, tanto en cuanto al tipo de operación como, especialmente, en relación con la actividad económica del prestatario y el objetivo a que éste destine el préstamo.

La distinción entre las dos categorías de institutos de crédito, bancarios y otros, recoge la distinción existente entre el mercado monetario y el financiero: en el primero se encuentra la demanda y la oferta de dinero para breve e incluso momentáneas exigencias de caja; en el segundo se afrontan la demanda y oferta de dinero para largos períodos de tiempo y para colocaciones que comportan un mayor riesgo. Hay que señalar, sin embargo, que la distinción no tiene límites bien definidos en la experiencia histórica, en la mayoría de los países el tipo de la banca mixta concedía créditos tanto a corto como a largo plazo y efectuaba operaciones monetarias y financieras.

Con el tiempo, la necesidad obligó cada vez más a los países densamente poblados, orientados hacia la industrialización, de importar productos alimenticios y materias primas del exterior, para atenuar el desequilibrio entre los propios recursos y el

número de habitantes y, por otra parte, la necesidad de los países agrícolas, con amplias riquezas naturales, pero con escasos medios de explotación, de valerse del capital extranjero, crearon durante el siglo XIX vínculos de independencia entre las diferentes economías nacionales, de cuyas relaciones recíprocas, entrelazadas en varias formas, surgía una "economía mundial".

La relativa libertad de los cambios internacionales, limitada pero no suprimida por las barreras aduanales, entonces por lo general no tan elevadas como lo serían más tarde, hizo posible una poderosa corriente de comercio entre los diferentes países: intercambio de mercancías entre los países industriales y agrícolas, pero también, en mayor medida entre los países industriales, entre los cuales se delineaba una división de las fabricaciones, que permitía, a cada país dedicarse a las actividades económicas más aptas en razón del clima, los recursos naturales, la posición geográfica, la abundancia o escasez de los diferentes factores de la producción.

En estas condiciones no existían los problemas que se presentaron más tarde en regímenes de cambios controlados. No era necesaria una organización internacional que cuidara de mantener el equilibrio de los cambios y de las balanzas de pagos. El mecanismo de los mercados de las mercancías, de los cambios, de los préstamos a corto plazo, producto espontáneo, de la experiencia de las generaciones, resultado suficiente para evitar desequilibrios o corregirlos en cuanto se presentarán.

La primera Guerra Mundial trastornó profundamente las relaciones comerciales internacionales. Al terminar la guerra, sobrevino un período de reordenamiento. Los años que corrieron de 1927 a 1930 fueron de rápido desarrollo del comercio internacional, pero tan rápida y prometedora evolución fue estancada bruscamente por la crisis económica mundial.

A causa de la ruptura de los mercados internacionales, se formaron "áreas" comerciales y monetarias; el área de la esterlina, la del dólar, las del marco alemán o del yen, estas dos últimas muy ampliadas durante los primeros años de la segunda guerra.

Para superar la situación anteriormente descrita, fue necesaria una colaboración internacional, pero la falta de dicha colaboración tuvo efectos funestos en el terreno monetario, especialmente en la crisis económica mundial que comenzó después de 1929.

Los primeros pasos hacia una organización financiera internacional se dieron ya en el período transcurrido entre las dos guerras mundiales, mediante la creación del Comité Financiero de la Sociedad de las Naciones. Pero el hecho más importante fue la fundación, en 1930, del banco de Liquidaciones Internacionales de Basilea. Más tarde los problemas que interesaban a los banqueros de los países que habían concedido créditos en Alemania se discutieron en la conferencia que se reunió en Berlín para

estudiar el problema de conceder una moratoria de pagos a Alemania. La Conferencia Económica Mundial de Londres (1933) se ocupó de problemas monetarios de carácter internacional.

La convicción de la necesidad de la colaboración económica internacional se manifestó en los acuerdos que concertaron los países aliados durante la segunda Guerra Mundial. En ellos aflora un concepto de la máxima importancia, o sea que cuando las medidas monetarias que un gobierno intenta tomar, tocan también los intereses de otros países, es conveniente consultar antes a los gobiernos de estos últimos, o por lo menos darles aviso con tiempo.

Dicha integración trajo consigo el ordenamiento del sistema financiero mundial, con mayores controles ante el eminente crecimiento de las operaciones de los establecimientos bancarios y financieros en general. Principalmente en los países industrializados. Es así como mediante la contribución de los diferentes Estados se crearon entidades como el Fondo Monetario para la estabilización de los cambios, cuya función principal para la cual se constituyó, fue la de crear, mediante las contribuciones de los diferentes países miembros, una reserva de medios internacionales de pago, líquidos, de los cuales los países puedan echar mano para eliminar desequilibrios temporales de la balanza de pagos; es decir, con la colaboración de los países miembros, crear un sistema ordenado y estable de cambios, de acuerdo con los diferentes gobiernos.

El sistema financiero mundial creció sin dimensiones por las décadas siguientes, consolidándose en los países tanto industrializados como en vías de desarrollo. Sin embargo a partir de la década de los 80's se vivió un derrumbe en la banca internacional, ejemplos de dicha situación se pueden presentar como los siguientes:

- Efectivamente grandes trozos del sistema financiero desaparecieron. Desde el crac de Octubre de 1987, en que la bolsa de valores de Nueva York perdió 508 puntos, el mercado inmobiliario se derrumbó, la banca de Texas desapareció, las entidades reguladoras se incautaron de gran parte de los bancos de ahorros, hubo crac en el mercado de bonos y compras apalancadas, la Reserva Federal intervino el banco más grande los Estados Unidos y sacó a flote a la banca.

Esto trajo consigo una cadena de desastres en que desaparecieron segmentos enteros de la economía.

- El producto interno bruto y nacional de los USA se deprimió en los años 80's, al igual que la economía real y física.

- Caída del precio del petróleo en Texas. En un par de años, los seis bancos principales de Texas habían quebrado y sus bancos de ahorros estaban en escombros.

A mediados de 1989, la Reserva Federal emprendió una serie de acciones para tratar de salvar a la banca de los Estados Unidos,

empezaron a bajar los tipos de interés - que sólo volvieron a subir en 1994- para aumentar las ganancias de los bancos.

- Cierre del Bank of New England en Enero de 1991.

- Pero mientras las autoridades federales sacaban a flote a los bancos, otras partes del sistema financiero se venían abajo. La banca de Noruega y la de Suecia se hundieron a fines de 1991 y 1992 y los respectivos gobiernos tuvieron que salir al rescate.

En Septiembre de 1992, los bancos estadounidenses y británicos emprendieron la guerra monetaria contra el Sistema Monetario Europeo.

Lyndon LaRouche (reconocido economista y experto estadista) pronosticó en Abril de 1994, que el sistema financiero y monetario mundial que existe en la actualidad se desintegrará a corto plazo. La desintegración quizá ocurra pronto. La desintegración es inevitable porque no se puede parar más que con la decisión, políticamente improbable, de varios gobiernos importantes de declarar en reorganización por quiebra a las instituciones financieras y monetarias del caso.

Dicho sistema se desintegrará porque para sobrevivir depende de extraerle un flujo constante de recursos a la economía real y ésta se está derrumbando. Es decir la capacidad productiva de la economía, medida en bienes producidos per cápita se está contrayendo.

El crecimiento sostenido de las manufacturas que le permitió a los Estados Unidos convertirse en la locomotora industrial del mundo, llegó a su cima en 1920, cuando 27% de la fuerza de trabajo se empleaba en las manufacturas. Ese porcentaje se redujo con la depresión, pero volvió a subir hasta 25% en 1950. Desde entonces ha vuelto a descender rápidamente y hoy se encuentra por debajo del nivel de la Gran Depresión, de vuelta a lo que era en la década de 1860.

Lo anterior deja ver la complejidad de factores que afectan a la banca, pero debe tenerse en cuenta que el arreglo institucional escogido por cada país para organizar su mercado financiero determina el tipo de instituciones financieras que allí se constituyan. "Una estructura financiera es la alternativa institucional adoptada por una sociedad para movilizar sus excedentes financieros en función del desarrollo" _(3)_. Sin duda, el sistema financiero constituye, en las economías modernas, el instrumento ideal para canalizar el ahorro hacia proyectos de inversión y, por tanto, el elemento fundamental para la dinámica económica.

A medida que las Sociedades van creciendo es cada vez más difícil que los ahorradores y los demandantes de crédito se pongan en contacto directamente; por esta razón, se justifica el desarrollo de las actividades de intermediación. Es común referirse al conjunto de intermediarios como a la banca y al analizar la estructura de la misma se reconocen dos sistemas

extremos: la banca especializada y la multibanca.

(3) Mauricio Avella y Eduardo Lora, "El dinero y el sistema financiero colombiano", Introducción a la Macroeconomía Colombiana, Bogotá, Tercer Mundo Editores y Fedesarrollo, 1989, capítulo 6.

La banca especializada trata de un esquema en el que jurídicamente se segmentan los mercados financieros por sectores de atención, plazos, ámbito geográfico de acción, origen y destino de los recursos o varios criterios adicionales; se genera así un tipo de intermediario especializado por cada modalidad de operación.

La multibanca por el contrario, es una estructura en la que se permite, a través de la legislación financiera, que los intermediarios realicen toda la gama de negocios financieros.

Por último puede afirmarse que la actividad bancaria es universal, en el sentido de que cualquiera que sea el sistema político adoptado en un Estado, siempre y por definición, en cuanto la organización económica se sustente en un esquema monetizado, tendrá que existir obligatoriamente la banca y llevarse a cabo las operaciones que le son propias.

1.2.SECTOR FINANCIERO EN COLOMBIA.

1.2.1.ANTECEDENTES.

La historia de la Banca en un país esta relacionada con su historia monetaria, razón por la cual en Colombia se puede decir que ésta comienza a partir de la época de la Independencia, ya que con anterioridad al año de 1821, la circulación monetaria de nuestro país, estuvo compuesta por moneda española.

En 1821 se fundó en Santafé de Bogotá, la primera compañía con características de entidad bancaria, la cual se denominó "Compañía de giro y descuento". Posteriormente apareció en Antioquia "Restrepo y Cia." en el año de 1854. Fue la primera compañía bancaria establecida en esta región del país, se caracterizó por atender las necesidades de crédito de la industria y la minería; dicha institución estuvo funcionando hasta 1915.

En 1866, se autorizó la fundación de un banco nacional, privilegiado de emisión, depósito y descuento, el cual se denominó "Banco de los Estados Unidos de Colombia".

En 1871, apareció el "Banco de Bogotá", dando un impulso importante a la naciente actividad en Colombia. Luego fue fundado el "Banco de Colombia", en el año de 1875.

Sin embargo y a pesar de que en el periodo subsiguiente, tanto por diversas iniciativas legales como por el animo emprendedor de

nuestras gentes se fundaron varios bancos nacionales, oficiales y particulares; solamente hasta 1923, se sentaron las bases de nuestro actual sistema bancario con la expedición de las leyes 25 y 45 de ese año, fruto de los estudios adelantados por un grupo de expertos norteamericanos encabezado por el Profesor Kemmerer.

Dicho grupo presentó varios proyectos, dos de los cuales consagraron la creación del Banco de la República, bajo la ley 25 de 1923, y por medio de la ley 45 del mismo año se consagraron las normas reguladoras del Sector Financiero y se ordenó la creación de la Superintendencia Bancaria.

Es por lo anterior que a partir del año 1923 se instaura en Colombia el sistema de Banca Central moderna, junto con la creación de los Bancos de Crédito, los cuales logran estrechar los nexos de la economía nacional con el mercado mundial, permitiendo la entrada de créditos e inversiones foráneas al país.

Entre 1923 y 1950 se desarrolló un interés internacional por la explotación directa de los recursos naturales internos, al igual que un interés por la adquisición de productos nacionales por lo cual se hizo necesaria la construcción de una estructura financiera sólida que sirviera de apoyo y controlara el crecimiento de los mercados internos y externos.

El primer paso en el fortalecimiento de la estructura financiera

fue la creación del Banco de la República_ (4)_ (1923) el cual estaba encargado de regular las actividades financieras, teniendo como objetivos principales el monopolio de la emisión monetaria, el mantenimiento de la liquidez del sistema y, como pilar del

_ (4)_ Ley 45 de 1923, define el Banco de la República como un banco (Art 1) y le otorga exclusividad de la emisión de billetes del banco (art 16) el monopolio de la emisión exige como imperativo de primer orden la unificación del numerario (art, 126, exposición de motivos).

control monetario el manejo de la tasa de redescuento, actuando como Banco y manejador Fiscal del Gobierno.

Posteriormente, a partir de su inauguración (Banco de la República) y hasta 1931, el Banco de la República mantuvo la convertibilidad de sus billetes por oro. Además, como la Tasa de Cambio era fija, la evolución de la Balanza de Pagos determinaba las fluctuaciones monetarias locales. En síntesis, la oferta monetaria era endógena, es decir, nacida del interior y el Banco de la República tenía un control muy limitado sobre esta.

Entre 1923 y 1931 los Instrumentos de Dirección Monetaria con que contaba el Banco Central eran bastante limitados. Los encajes sobre los Depósitos Bancarios solo podían ser cambiados por decreto del Congreso Nacional y no se utilizaban como mecanismo de estabilización. Tampoco habían operaciones de Mercado Abierto ya que el escaso desarrollo del mercado de Capitales no las permitía. Adicionalmente los Estatutos del Banco de la República señalaban unos topes bastante rígidos a las cantidades que este

le podía prestar a los Bancos Comerciales y al Gobierno: 33% del Capital pagado y reserva podía ser prestado a los Bancos Accionistas y el 30% al Gobierno.

La única herramienta de Política Monetaria con que contaba el emisor, la tasa de Redescuento (es decir, la tasa de interés a la cual prestaba a los Bancos) no era suficiente para poder esterilizar los movimientos de la Balanza de Pagos. Por esta razón durante este periodo la Inflación (1923-1928) y la deflación (1929-1931), estuvieron determinadas por la evolución de las exportaciones y los préstamos externos y no por acciones del Banco de la República. _(5)_

Luego, es decir hacia finales de 1931, el Banco de la República empezó a abandonar la posición pasiva que había observado en su primer período, en cuanto al manejo de la política monetaria. Esto, debido a las presiones de la opinión pública y al deseo del gobierno nacional de lograr una reactivación de la economía que había caído en un estado de postración como resultado de la gran depresión y la caída de los precios internacionales del café.

A finales de 1931, las autoridades establecieron las medidas de Política Económica mas importantes para la recuperación del país: el abandono de la convertibilidad del peso, el control de cambios y la concesión de la explotación de las salinas terrestres al Banco de la República.

La suspensión de la convertibilidad del peso, el 24 de septiembre de 1931, fue el resultado de la suspensión de la convertibilidad de la libra esterlina en septiembre de ese año. La otra medida tomada en 1931 para contrarrestar la crisis fue la concesión de las salinas de Zipaquirá, Nemocón, Sesquilé y Tausa, al Banco de la República por parte del Gobierno Central y que habría de

(5) Meisel Roca, Adolfo. Revista Javeriana No. 558, Pag. 174

convertirse en una herramienta importante para el manejo monetario y la deflación que se logro entre 1932 y 1934.

La administración de las salinas terrestres pasó al Banco de la República por contrato que se firmó en Diciembre de 1931, entre el Gobierno y el Banco. El Banco debía entregarle al Gobierno un anticipo sobre las utilidades futuras de las salinas, de 15 millones de pesos con un interés anual del 3%.

Estos anticipos fueron la fuente principal de expansión de la Base Monetaria entre 1931 y 1934, y por ende, pieza clave en la reorientación de la Política Monetaria hacia un mayor dinamismo y en la recuperación económica que se produjo en los meses posteriores al abandono del patrón oro.

Sin embargo, hasta 1950, el Banco central Colombiano siguio rigiéndose por la Filosofía con que fue creado en 1923 es decir con tendencia pasiva. Por esta razón y debido a que carecía de

los Instrumentos adecuados, no pudo controlar el proceso inflacionario que empezó a manifestarse a partir de 1942, ocasionado por un superávit en la Balanza de Pagos. Después de la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento del exagerado del nivel de precios continuó, pero ya no por la balanza de pagos superavitaria sino por la expansión del crédito a los Bancos Comerciales.

En los 30's y 40's, El sector financiero presento un proceso de crecimiento, y a la vez dándose una cierta expansión entre los intermediarios. Aparecieron el Banco Agrícola Hipotecario y la Caja Agraria, encargadas del sector agropecuario, entidades que posteriormente se fusionaron; el Banco Central Hipotecario que atendía la Construcción y la Bolsa de Bogotá que colaboraba con el desarrollo industrial, mediante la emisión de acciones de las sociedades anónimas.

El desarrollo de la Economía estimuló el surgimiento de diversos organismos financieros que aparecieron paulatinamente de acuerdo a las necesidades requeridas por cada sector. Al mismo tiempo, el nacimiento de las nuevas entidades obligó al Estado a regular las operaciones realizadas por estas, control que se perfecciono con la creación de la Junta Monetaria, mediante el decreto ley 2206 de 1963. _(6)_

En 1939, a raíz de las dificultades de importación que se

presentaron en Colombia con motivo de la Guerra Europea, las industrias Antioqueñas tomaron la iniciativa de extender sus actividades al campo de la Banca, ya que no podían importar maquinaria para ensanchar sus propios negocios. Es así como se fundo el Banco Industrial Colombiano.

En 1948, se fundo el Banco del Comercio con la idea de crear un

(6) Arango, Gilberto. Estructura Económica Colombiana. Pag.444.

instituto de Crédito que viniera a reformar la política Bancaria tradicional dándole mayor agilidad y poniendo al alcance de grandes sectores del comercio y la industria los beneficios del crédito y demás servicios bancarios.

En 1953, por Solicitud de los Congresos Cafeteros y del Comité Nacional de Cafeteros al Gobierno para efectos de atender la necesidad de esta industria se fundó el Banco Cafetero.

Para efectos de la industria pecuaria se fundó el Banco Ganadero en el año 1956.

En 1959, se fundó el Banco Popular de Bogotá cuyo objeto en un principio era el mismo que tenían los Bancos Prendarios Municipales definidos por el decreto ley 2061 de 1931, en donde estaban facultados para recibir depósitos a Término al orden o en cuenta corriente hasta por un total de \$5,000.000 para cada

cuenta e igualmente para descontar o negociar pagares, giros o letras de cambio, cuentas de cobro hasta por un valor de \$3,000.000.

Hacia finales de la década de los 40 se hizo evidente que la estructura de control monetario y crediticio establecida en 1923 por la Misión Kemmerer se había rezagado, con respecto a las necesidades del país. Por ello, en 1949 el gobierno nacional_(7)_-----
(7) Grove, Richard, "Deficiencias en la Estructura de la Banca Central Colombiana", Banca y Finanzas No. 2. Pag 21.

invitó a los señores Richard Grove y Geral Alter, de la Junta de la Reserva Federal de USA para que realizaran un diagnóstico del Sistema bancario Colombiano.

El diagnóstico del Profesor Grove era que el Banco de la República había sido diseñado para cumplir las tareas mínimas de Regulación que se requerían dentro del patrón oro, donde la Oferta Monetaria era fundamentalmente endógena y por lo tanto se autorregulaba. Adicionalmente se concluyó que el Banco de la República había jugado un papel puramente pasivo.

Las recomendaciones de este asesor norteamericano fueron plasmadas en el decreto 756 de la entonces Junta Directiva del emisor. Dentro de los puntos importantes de dicho decreto se tiene:

- Fijar un cupo ordinario de crédito a los Bancos afiliados para operaciones de préstamo y descuento de acuerdo con el Capital y

reserva legal del respectivo Banco.

- Señalar un Cupo Especial de Crédito para el descuento de determinadas actividades económicas.
- Fijar cupos extraordinarios de créditos para casos de emergencias y con carácter temporal.
- Fijar y Variar las tasas de interés para las operaciones de descuento, redescuento y préstamo.
- Fijar y variar el encaje legal de los bancos.
- Señalar encajes hasta del 100% sobre aumentos de depósitos exigibles o a término, con la posibilidad de autorizar la inversión de todo o parte de este encaje.

Esta reforma bancaria traducida en el decreto antes mencionado tuvo dos consecuencias principales: se dotó al Banco de la Republica de Instrumentos que le permiten un mayor control sobre Oferta Monetaria y además se le dio un gran impulso al crédito de fomento.

En 1963 y como se mencionó anteriormente se creó la Junta Monetaria del banco de la República con la responsabilidad de estudiar y adoptar las medidas monetarias, cambiarias y de crédito.

En la década de los 60's aparecieron las corporaciones financieras debido a la necesidad de especializar las funciones y servicios del sector Financiero, estas entidades se dedicaron a promover la creación y reorganización de las empresas manufactureras, agropecuarias y mineras; es decir Las

corporaciones financieras surgieron como indispensable complemento de la Banca Comercial y de la oficial. Se fundaron en Colombia 17 entidades que reunieron aproximadamente el 33% del Crédito doméstico de los Bancos Especializados y un 12% del crédito interno total concedido por el Sistema Financiero. Las operaciones de esta clase de Compañías estaban dirigidas principalmente al sector privado.

Años más tarde, aparecieron las Corporaciones de Ahorro y Vivienda (1972) para estimular el sector de la Construcción y finalmente las denominadas Compañías de Financiamiento Comercial, entidades que captan fondos provenientes de ahorro Privado.

El comienzo de la década de los 80's estuvo marcado por la contradicción que se produjo entre el ritmo de expansión del sector financiero que reflejaba nuevas tendencias en la inversión y el crecimiento económico y la necesidad de controlar y regular de una manera más adecuada ese crecimiento. mediante la Resolución 10 de 1980 de la Junta Monetaria, se liberaron las tasas de interés de los certificados de depósito a Término fijo, buscando flexibilizar las tasas de captación y de ajustar sus niveles a las tasas Activas que venían siendo libre desde tiempo atrás. En el comienzo de esta década se eliminaron los encajes marginales para nuevos depósitos, dando comienzo a los desmontes graduales.

Durante esta época, es decir los 80's, algunas entidades

financieras decidieron dar apertura a subsidiarias en el exterior, argumentando que así se facilitaba la obtención de créditos fomentando la presencia de Empresas Colombianas en el Comercio Internacional. De igual manera estas instituciones aseguraban que las utilidades generadas en el exterior constituirían una importante fuente de Divisas para el País. Actualmente se considera negativa la experiencia desarrollada en esa década ya que la mayor parte de las Utilidades obtenidas por las Subsidiarias se destinó a la Capitalización de las mismas y los Reintegros llegaron a ser insignificantes, mientras que, por el contrario, a través de ellas se efectuaron fugas de Capital.

No obstante, el sistema Financiero colombiano necesitaba una legislación que estuviera acorde con el entorno, buscando adecuar su infraestructura frente a la internacionalización de la Economía. Es así, como se instauró la Reforma Financiera consagrada en la ley 45 de 1990. Esta legislación constituye el esfuerzo más importante que se ha adelantado desde 1923, para modernizar la legislación Bancaria y de Seguros afianzando el aparato Productivo Nacional. La ley buscaba que el Sistema Financiero se desarrollara dentro de principios sanos de solidez y eficiencia; para ello se planteó una estructura que permitiera la ampliación de servicios que se pudieran prestar a través de las sociedades filiales y al mismo tiempo se promueva la realización de nuevas operaciones.

En otras palabras la ley 45 de 1990, fue el cambio de un esquema de Banca especializada vivido desde 1923, resultado de la misión Kemmerer, a un esquema que se aproxime a la Banca Múltiple, existente en diferentes países.

Esta Reforma traducida en una modernización del Sector Financiero se estructuró sobre la base idea esencial de permitir un esquema con mayor orientación de mercado que condujera a un incremento en la competitividad y eficiencia de los agentes que intervienen en dicho sector, acompañándose del fortalecimiento de los mecanismos de protección a los usuarios del sector Financiero y del sector Asegurador, así como definir los instrumentos para efectos de realización de las tareas de vigilancia y control de manera apropiada.

la Reforma, como tal, tuvo 4 propósitos: la estructura del sector, es decir, buscando una infraestructura novedosa de funcionamiento, mediante la cual, las actividades de Crédito ampliaron su espacio de actividades a través de sociedades filiales; la admisión de nuevos participantes para lograr su expansión en un entorno competitivo y eficiente; la reorganización y Reestructura de entidades por medio de la Conversión, Fusión, Adquisición Cesión de Activos, Pasivos y Contratos; fomentar la competitividad y eficiencia en el sector Asegurador.

1.2.2. ESTRUCTURA DEL SECTOR FINANCIERO.

El sector Financiero se puede clasificar en tres grandes grupos que son:

- Dirección Monetaria y Financiera.
- Vigilancia y Control
- Operación

Dirección Monetaria y Financiera:

Esta comandada por la Junta Directiva del Banco de la República, la cual esta conformada por 7 miembros, entre ellos el ministro de Hacienda, el Gerente del Banco de la República y 4 miembros de dedicación exclusiva nombrados por el Presidente de la República. Es la máxima Autoridad, Cambiaria y Crediticia existente en Colombia.

Sus funciones, entre otras son las siguientes:

- Regular los diferentes cupos de Crédito que el Banco de la República puede otorgar a los demas miembros del sector, teniendo en cuenta el Capital y Reserva legal del respectivo Banco.
- Fijar cupos extraordinarios de Crédito para casos de emergencia.
- Fijar el Encaje bancario.
- Regular todo lo relacionado con Comercio Exterior.

- Establecer tiempo y monto de nuevas emisiones de billetes.

Organismos de Vigilancia y Control:

La entidad que ejerce esta función es la Superintendencia Bancaria, Organismo de carácter Técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y crédito Público que actúa como autoridad de Supervisión de la Actividad Financiera y Aseguradora.

Sus principales funciones entre otras son:

- Supervisar de manera integral la actividad de las entidades sometida a su vigilancia y control.
- Velar porque las Entidades sometidas a su supervisión no incurran en prácticas comerciales en contra del libre Mercado y desarrollen su actividad con sujeción a las reglas y prácticas de la buena fé comercial.
- Asegurar la confianza Pública en el sistema Financiero y velar porque las Instituciones que lo integran mantengan constante solidez económica.
- Evitar que las personas no autorizadas, conforme a la ley, ejerzan exclusivas de las entidades vigiladas.
- Buscar el normal desarrollo de las operaciones realizadas por el

Sector Financiero, con el fin de evitar trastornos en la economía del país.

Operación

Es el Banco Central y Emisor, el cual, esta constituido por acciones de propiedad del Gobierno y los Bancos Particulares y se encarga del papel moneda. Es una persona Jurídica de derecho público, con autonomía administrativa y técnica sujeto a un propio régimen legal.

El banco central actúa como la cúspide del sistema monetario y cambiario del país.

Actúa como ejecutor de la Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia dictada por la Junta Directiva.

Ejerce influencia decisiva sobre la Actividad del Sector Financiero y sobre el desempeño general de la Economía.

Dentro de sus principales funciones encontramos las siguientes:

- Ser Banquero y prestamista de última instancia de los establecimientos de Crédito.

- Servir como banco de redescuento.

- Recibir en depósitos fondos de la Nación.

- Es el representante del Estado ante los Organismos Financieros Internacionales.

- Administra las Reservas Internacionales conforme al Beneficio de la Economía del País.

- Actuar como Agente fiscal en la Contratación de Créditos externos e internos y aquellas operaciones compatibles con las finalidades del banco.

1.2.2.1.CONFORMACION REAL DEL SECTOR FINANCIERO EN COLOMBIA_

Instituciones financieras

Se consideran Establecimientos de Crédito las Instituciones Financieras cuya Función principal es captar en moneda legal (pesos) recursos del público, en depósitos, a la Vista o a término, para colocarlos nuevamente através de prestamos, descuentos anticipados u otras operaciones activas de crédito.

Los Establecimientos de Crédito comprenden las siguientes clases de entidades Financieras: Establecimientos Bancarios, Corporaciones Financieras, Corporaciones de Ahorro y Vivienda, Compañías de Financiamiento Comercial, Organismos cooperativos de grado superior de carácter Financiero, Cajas de Ahorro, Almacenes generales de depósito, Sociedades de Capitalización,

Fiduciarias, Compañías de leasing y las Compañías Aseguradoras.

1.2.2.1.1. Establecimientos Bancarios:

Los bancos han sido las principales entidades de intermediación en el sistema financiero nacional y como tales manejan los mayores porcentajes de captaciones y colocaciones, aunque por el desarrollo de otros establecimientos de crédito, su participación se ha visto reducida en los últimos años.

Directa e indirectamente los bancos han sido los principales factores de evolución, modernización y diversificación de la actividad financiera en Colombia.

Tras la última reforma financiera en Colombia, la banca ha tenido grandes cambios desde su composición accionaria hasta en el comportamiento de sus operaciones activas y pasivas. Con los procesos de reprivatización de las entidades intervenidas y de privatización de otras que siempre han tenido el carácter de oficiales, junto a la apertura del sistema, la banca muestra hoy otra imagen y adelanta programas de modernización y fortalecimiento en busca de mayores índices de competitividad y eficiencia.

Frente a las opciones de multibanca y banca especializada, los establecimientos bancarios en el país desarrollan estrategias que buscan responder a los retos que impone la apertura e internacionalización de la economía, donde es decisiva la creciente participación de inversionistas extranjeros, unos

interesados en aumentar su participación y otros en vincularse al sistema financiero nacional.

La tradicional cuenta corriente que ha sido el más importante mecanismo de captación de la banca comercial, ha cedido terreno ante otras alternativas que ofrece el mercado. Los CDT's se convirtieron en el principal instrumento de captación, mientras que en los dos últimos años se evidenció un notorio repunte de las cuentas de ahorro.

Pero más allá de las operaciones reconocidas de los bancos, estos establecimientos han profundizado y ampliado la denominada banca de servicios, de acuerdo con la misma evolución e internacionalización de la economía, ofreciendo un decisivo apoyo a las operaciones de comercio exterior y participando en otros frentes de la actividad financiera.

Banca personal, banca corporativa, banca de inversión, banca cooperativa, banca electrónica y otros importantes servicios complementarios, caracterizan a la renovada banca comercial en el país, que además se fortalece a través de mecanismos como fusiones, emisiones de acciones y de bonos, y de una creciente y alentadora participación de capitales extranjeros.

El tamaño de la banca colombiana continúa siendo relativamente pequeño en comparación con la magnitud de la de los países industrializados e inclusive respecto de naciones con el mismo

nivel de desarrollo, pero con la reforma financiera y las medidas complementarias, el gobierno emprendió una política que ha tenido efectiva respuesta de banqueros e inversionistas, quienes han asumido el compromiso de modernizar y fortalecer a los establecimientos bancarios para alcanzar las dimensiones que demandan las nuevas condiciones económicas.

La decisión del gobierno de vender la casi totalidad de su participación accionaria que tenía en el sistema bancario, le da a éste un nuevo enfoque, en el cual el sector privado asume casi en su totalidad la función de manejar y administrar el ahorro financiero, tarea delegada por el Estado que mantiene su función de vigilancia y control.

Las leyes 45 de 1990 y 35 de 1993, y el nuevo Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, propiciaron mayor libertad, democratización y más competencia en la banca colombiana, y bajo estas normas los establecimientos adoptaron políticas encaminadas a elevar los índices de eficiencia y rentabilidad.

Los resultados de los bancos en los últimos años son satisfactorios, las utilidades tuvieron crecimientos sin precedentes, hubo grandes avances en el fortalecimiento patrimonial, lo mismo que en materia tecnológica. Sólo falta consolidar la recuperación en la eficiencia administrativa, según las cifras y análisis de autoridades y de expertos.

El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero define como establecimientos bancarios a las instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.

Existen diversos criterios para clasificar a los bancos, bien por las operaciones que realizan, ya por el contenido económico-político de su actividad, por las relaciones entre sus operaciones y un determinado sector de la actividad económica. En últimas, si se quiere, son un resultado de los distintos criterios.

Sin embargo, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero hace las siguientes clasificaciones:

- Banca Comercial: entendida como los establecimientos bancarios que hacen el negocio de recibir fondos de otros en depósito general y de usar éstos, junto con su propio capital, para prestarlo y comprar o descontar pagarés, giros o letras de cambio.

Existe otra definición que los clasifica como tales, según "Sergio Rodríguez Azuero en su estudio de Contratos Bancarios, su significación en América Latina, 1990": Por bancos comerciales se entiende aquellos intermediarios financieros que captan recursos del mercado, especialmente a través de los depósitos bancarios y que los utilizan, junto con su propio capital y reservas, para

hacer descuento. Sirven así las necesidades de caja o de tesorería de los comerciantes y atienden los requerimientos de recursos de los particulares para gastos de consumo ordinario.

- Banco Hipotecario: establecimiento que hace el negocio de prestar dinero garantizando con propiedades raíces, que debe cubrirse por medio de pagos periódicos y para emitir cédulas de inversión.

Según Sergio Rodríguez Azuero: Los bancos de crédito hipotecario, muy desarrollados en América Latina, se caracterizan por captar sus recursos a través de la emisión de títulos llamados cédulas y bonos hipotecarios, estos bancos colocan dichos recursos junto con su capital y reservas en operaciones de crédito para la construcción de vivienda, casi sin excepción, y contra la garantía de una hipoteca constituida sobre el mismo bien construido o comprado. Atienden entonces a un sector específico de la actividad económica y buscan satisfacer una necesidad primaria, particularmente sentida en América Latina; dotar a la población de vivienda adecuada, con la advertencia de que existen porcentajes muy elevados de la misma que carecen de ella. Tienen también instrumentos precisos de captación y colocación de sus recursos. Igualmente, los bancos comerciales pueden tener secciones hipotecarias que cumplen estas funciones, en algunos países.

- Secciones: los establecimientos bancarios pueden establecer y mantener las siguientes secciones: previa autorización de la

Superintendencia Bancaria, con los derechos y facultades concedidas en el Estatuto Orgánico.

a. Sección bancaria para la ejecución de negocios bancarios y comerciales.

b. Sección de ahorros para recibir, reconociendo intereses, depósitos a la vista o a término, con sujeción a lo previsto en el estatuto, en el Código del Comercio y en las reglamentaciones que con carácter general dicte el gobierno nacional.

c. Sección comercial de un banco hipotecario es aquella que hace el negocio de recibir fondos de otros en depósito general y de usar éstos junto con su propio capital, para prestarlos y para comprar o descontar pagarés, giros o letras de cambio.

Es así como el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero clasifica los bancos de acuerdo al tipo de establecimiento bancario, pero siguiendo con la clasificación realizada por el Dr. Segio Rodríguez Azuero, se complementa con los siguientes:

- Financieros o de inversión: son bancos, incluso no llamados así en todos los países, pues reciben también el nombre de Sociedades o Corporaciones Financieras, que captan recursos valiéndose de depósitos o préstamos a mediano y largo plazo, así como de emisión de bonos u obligaciones y que colocan dichos recursos, junto con su propio capital, en operaciones a mediano y largo plazo que pueden consistir, no sólo en la concesión de créditos sino traducirse en inversiones de capital en determinadas empresas.

En resumen, cumplen la función de dar crédito para comprar aquellos activos de las empresas cuyo elevado costo y lenta amortización no permiten financiarlos con recursos a corto plazo. Se trata pues, de un crédito preferencialmente para la industria, con instrumentos peculiares de captación, emisión de obligaciones y de colocación, inversión en los capitales de las empresas, ambos distintos de los utilizados por los bancos comerciales.

- De ahorro: Los bancos o cajas de este nombre, recogen los pequeños ahorros de la comunidad a través del contrato de depósito en cuenta de ahorros, caracterizado por la entrega de un título probatorio, generalmente una libreta de ahorros, o por la emisión de bonos o estampillas de ahorro. Destinan los recursos captados bien en inversiones en reglones particularmente seguros, más que rentables en la mayoría de los casos, o en préstamos a los mismos depositantes tanto a corto, como a mediano y largo plazo, aún para adquisición de vivienda en ciertos sistemas donde existe el denominado ahorro contractual.

- Fiduciarios: los bancos fiduciarios son aquellos que obtienen sus recursos de la transferencia de bienes que les hace en virtud de la celebración de un contrato de fiducia mercantil o fideicomiso, caracterizado por la obligatoria destinación de los mismos a una específica finalidad señalada por el fiduciante o constituyente o que se limitan a realizar los llamados encargos de confianza, la mayor parte de ellos a partir de la celebración de un contrato de mandato mercantil. La colocación de sus recursos

es múltiple y muy amplia, porque obedece al cumplimiento de las instrucciones recibidas de su clientela.

Cuando de contratos de fiducia mercantil se trata, si bien actúan frente a terceros como propietarios de los recursos que utilizan, mantienen un vínculo obligacional con su cliente que implica que, en últimas, actúen por su cuenta y en su beneficio o en el del fideicomisario.

Como en el caso de los hipotecarios, estas funciones también pueden ser desarrolladas por otro tipo de banco, debidamente autorizado según la reglamentación del país.

- De Capitalización: en cuanto se trate de una función asignada a un banco, lo que no es obvio en toda América Latina, los bancos de capitalización utilizan como instrumento de captación el denominado contrato de capitalización, negocio que, como su nombre lo indica, está encaminado a permitir la formación de un capital a través del ahorro permanente y constante o mediante el pago de una suma única, modalidad en verdad excepcional. Los recursos así obtenidos se destinan por los bancos o sociedades de capitalización, a constituir reservas técnicas destinadas a poder garantizar el reembolso de los capitales los que a su turno, se invierten en activos líquidos seguros. Así mismo, utilizan los recursos para hacer préstamos a sus clientes, de ordinario como consecuencia del reembolso o como anticipo sobre las sumas ahorradas. La nota peculiar en el reembolso consiste en la posibilidad de los llamados reembolsos anticipados mediante sorteos, de manera que el ahorrista no sólo tiene a certeza de

poder recibir su capital, generalmente con un incremento, al finalizar el tiempo del programa, sino que tiene la expectativa adicional de poder obtener en forma anticipada la suma cuya capitalización ha emprendido, si sale favorecido en un sorteo.

En cuanto a las operaciones de los establecimientos bancarios, organizados de conformidad con el Estatuto Orgánico tienen las siguientes facultades, con sujeción a las restricciones y limitaciones impuestas por la ley:

- Descontar y negociar pagarés, giros, letras de cambio y otros títulos de deuda.
- Recibir depósitos en cuenta corriente, a término y de ahorros, conforme a las previsiones contenidas en el Código de Comercio y en el Estatuto Orgánico.
- Cobrar deudas y hacer pagos y traspasos.
- Comprar y vender letras de cambio y monedas.
- Otorgar crédito.
- Aceptar para su pago, en fecha futura, letras de cambio que se origine en transacciones de bienes correspondientes a compraventas nacionales o internacionales.
- Expedir cartas de crédito.
- Recibir bienes muebles en depósito para su custodia, según los términos y condiciones que el mismo banco prescriba, arrendar cajillas de seguridad para la custodia de tales bienes.
- Tomar préstamos dentro y fuera del país, con las limitaciones señaladas por la ley.
- Obrar como agente de transferencia de cualquier persona y en

tal carácter recibir y entregar dinero, traspasar, registrar y refrendar títulos de acciones, bonos u otras constancias de deudas.

- Celebrar contratos de apertura de crédito, conforme al Código de Comercio.

- Otorgar avales y garantías con sujeción a los límites y prohibiciones que establezca la junta directiva del Banco de la República y el gobierno, cada uno dentro de su competencia.

Es importante resaltar la aparición de nuevos bancos comerciales en los últimos años en Colombia, así como la fusión de otros y el cambio en su naturaleza -oficial, privado o mixto- de otros.

Según la propiedad accionaria, los bancos en el país se clasifican en los siguientes grupos:

- Comerciales o privados:

- a. Nacionales:

Banco de Bogotá (absorbió al Banco del Comercio).

Banco Andino.

Banco Comercial Antioqueño (absorbió al Banco de Santander).

Banco Industrial Colombiano.

Banco de Crédito.

Banco Nacional del Comercio (anteriormente Banco de Caldas).

Banco Colpatria.

Banco Superior (antes Diners, compañía de financiamiento comercial).

Banco Unión Colombiano.

Banco de Occidente.

Caja Social de Ahorros

Banco Intercontinental (Nuevo banco Interbanco).

Con la modernización y apertura en el sistema financiero y aprovechando las posibilidades que ofrecen las nuevas disposiciones que regulan a esta actividad, se crearon dos bancos: el Superior, resultado de la conversión de la compañía de financiamiento comercial Diners y el Intercontinental gracias a la unión de un connotado grupo de empresarios e inversionistas del occidente colombiano.

b. Mixtos nacionales:

Banco Cafetero.

c. Mixtos internacionales: con capitales privados nacionales y extranjeros.

Banco de Colombia.

Banco Ganadero (con participación de capital privado nacional y oficial, y ahora también capital privado venezolano).

Banco Anglo Colombiano.

Banco Colombo Americano.

Banco Extebandes de Colombia.

Banco del Pacífico de Colombia (Ecuatoriano).

Banco Real De Colombia.

Banco Sudameris Colombia.

Banco Tequendama.

Banco Mercantil de Colombia.

d. Extranjeros: capital totalmente extranjero.

Citibank (norteamericano).

- Bancos Oficiales:

a. Tradicionales:

Banco Popular (en proceso de privatización).

Banco Central Hipotecario (en proceso de privatización).

Caja Agraria.

b. Oficializados:

Banco del Estado (que también se privatizará).

- Bancos Cooperativos:

Banco Cooperativo de Colombia.

Banco Uconal.

Se destaca la consolidación de la denominada banca cooperativa o social, para apoyar la financiación de la economía solidaria, que ahora cuenta con sus propias fuentes crediticias.

También sobresale la creciente y significativa participación como nuevo o mayor inversionista, por medio de sucursales propias de la banca venezolana, resultado concreto de las eficientes

políticas y funcionales convenios de cooperación e integración entre estos dos países hermanos, a partir de acuerdos políticos suscritos por los gobiernos y en especial, gracias a la decisión de empresarios e inversionistas privados.

Estan en estudio nuevos negocios que implicarán una mayor participación de capitales externos en el sistema financiero nacional y en particular, en la banca, según manifestaciones de intención de banqueros venezolanos, norteamericanos, europeos y japoneses por participar como accionistas en entidades que se van a privatizar -bancos de Colombia y Estado- o como inversionistas en procesos de apertura y fortalecimiento patrimonial de otras entidades del sector.

1.2.2.1.2. Corporaciones Financieras:

Son entidades que tienen como función principal captar recursos a término, a través de depósitos o de instrumentos de deuda plazo, con el fin de realizar operaciones activas de crédito para realizar inversiones con el objetivo de fomentar la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas en los sectores que establezcan las normas que regulan sus actividades. En Colombia existen 22 entidades con esta característica.

1.2.2.1.3. Corporaciones de ahorro y Vivienda

Son instituciones que tiene como función principal captar

recursos para realizar primordialmente operaciones activas de crédito hipotecario a largo plazo mediante el sistema de valor constante. los préstamos que otorga puede ser para construir o adquirir vivienda y para financiar las industrias que producen bienes para este sector. Actualmente, Colombia cuenta con 10 Corporaciones de Ahorro y Vivienda.

1.2.2.1.4. Compañías de Financiamiento Comercial

Tienen como función principal captar recursos mediante depósitos a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes o servicios.

La ley 35 de 1992, reformo el sector financiero colombiano, favoreciendo sobre todo a esta clase de compañías que captan recursos del público.

Con la ley 35 de 1992,, las Compañías de Financiamiento Comercial pasaron a ser los intermediarios más versatiles de todo el sector. Es así como en la actualidad el país cuenta con 27 Instituciones de esta clase.

1.2.2.1.5.Organismos Cooperativos de Grado Superior

Son instituciones que tienen como función principal es captar recursos del público y la realización primordial de operaciones activas de crédito de acuerdo con el régimen legal que regula su

actividad. En la actualidad existen dos entidades que desarrollan esta actividad.

1.2.2.1.6.Cajas de Ahorro

Son entidades especializadas que sólo reciben depósito a interés para invertirlos en operaciones de bajo riesgo.

1.2.2.1.7.Sociedades de Capitalización

Tiene como objeto estimular el ahorro mediante la constitución, en cualquier forma de capitales determinados a cambio de desembolsos únicos o periódicos, con posibilidad de reembolso anticipado por medio de sorteos.

1.2.2.1.8.Almacenes Generales de Depósitos

Tiene como función principal el depósito, la conservación, custodia, manejo, distribución, compra y venta por cuenta de sus clientes de mercancías y productos de procedencia nacional o extranjera, además puede expedir certificados de depósito y bonos de prenda, pudiendo actuar como agente de aduanas.

1.2.2.1.9. Sociedades Fiduciarias

Es el encargo a empresas especializadas para la administración,

manejo e inversiones de dinero y de algunos bienes inmobiliarios. En el momento existen 42 Sociedades Fiduciarias que realizan operaciones en el mercado colombiano.

1.2.2.1.10. Sociedades de Leasing

Son sociedades especializadas que adquieren, a petición de su cliente determinados bienes que entrega a título de alquiler, mediante el pago de remuneración y con opción para el arrendatario al finalizar el contrato de adquirir el bien, continuar con el contrato o entregarlo a la compañía.

Al momento se cuenta con 45 compañías de financiamiento comercial especializadas en leasing.

1.2.2.1.11. Compañías de Seguros

Compañías dedicadas a vender pólizas de cubrimiento de riesgo.

1.2.2.1.12. Organismos de Representación

El órgano que representa a las entidades financieras en Colombia es la Asociación Bancaria, institución sin ánimo de lucro, la cual fue creada el 3 de noviembre de 1936, ante la necesidad de los bancos de contar con un representante para que los asesorara.

Sus propósitos están orientados a defender los intereses de sus afiliados, prestar los servicios de asesoría que requieran y

promover la participación del sector financiero en el desarrollo económico del país.

Entre los servicios que ofrece la Asociación tenemos:

-Seguridad Bancaria: Colabora con las entidades en la prevención de delitos o en la investigación de los mismos prestando la asistencia técnica o legal que se requiera.

- Departamento Jurídico y Económico: realizan asesorías en investigaciones en aquellos asuntos que incidan o tengan relación con el desarrollo de la actividad financiera.

- Información Comercial: LLeva el registro a nivel nacional de las cuentas corrientes canceladas con el fin de facilitar esta información a las entidades del sector.

- Finagro: se encarga de la coordinación y el control de préstamos para el sector agrícola, otorgado por los organismos bancarios con dineros del Fondo Financiero Agropecuario.

1.2.3. SITUACION ACTUAL

En los últimos años hubo un marcado predominio estatal en el sistema financiero colombiano, principalmente posterior a la crisis de la década anterior, que llevo al Estado a intervenir y asumir el manejo de importantes entidades de intermediación.

Como se mencionó anteriormente en lo referente al sistema financiero en Colombia, la ley 45 de 1990 y posteriores medidas complementarias y reglamentarias ampliaron el campo de acción para los diferentes intermediarios financieros que además se vieron obligados a replantear sus políticas administrativas, tecnológicas y de servicios, para poder hacer frente a la creciente competencia externa que llegó al mercado nacional aprovechando las posibilidades e incentivos ofrecidos por la apertura de la economía colombiana.

La banca colombiana es relativamente pequeña respecto de otros países que cuentan con iguales y hasta menores niveles de desarrollo, y en consecuencia no está en condiciones de asumir los retos de financiación que implican los programas de reconversión industrial y los compromisos que asume el país por la internacionalización de su economía.

Para propiciar el fortalecimiento del sistema financiero nacional, el gobierno decidió además de delegar en mayor proporción el manejo de este servicio al sector privado, reducir el intervencionismo estatal, desmontando los excesivos mecanismos de control y vigilancia y por ende otorgándoles mayor autonomía a los intermediarios para la realización de sus diferentes operaciones activas y pasivas, política que ha contribuido a que el sector logre resultados satisfactorios en beneficio de las entidades, sus propietarios o accionistas, de los ahorradores,

inversionistas y en general, de los usuarios de los diferentes servicios de intermediación.

Por medidas como la Apertura Económica, se presentaron incrementos en la participación del capital externo en el sistema financiero nacional, lo que a su vez ha contribuido para que las entidades adopten las estrategias tecnológicas administrativas y de servicios que identifican a la banca moderna en el mundo.

Las ganancias de los intermediarios financieros han aumentado en términos de reales, es decir, por encima de los índices de inflación, superando ampliamente los niveles de rentabilidad de otros sectores de la economía en los que factores como la misma apertura y los ajustes por inflación han afectado los resultados operacionales.

Las cuantiosas utilidades obedecen a una mejor eficiencia en la actividad financiera en favor de los usuarios y del progreso socioeconómico del país.

Las importantes utilidades han permitido el fortalecimiento patrimonial de los diferentes establecimientos financieros que han destinado buena parte de esas ganancias a incrementar el patrimonio, así mismo se han adelantado grandes inversiones en planes de automatización, apertura de oficinas, capacitación de personal y en suma en acciones encaminadas a mejorar los índices de eficiencia, que se convirtió en el mayor reto del sistema financiero en esta última década del siglo XX.

El margen de intermediación diferencia entre las tasas de colocación y las de captación, se mantiene por encima de los diez puntos, calificado como excesivo no sólo comparado con el de otros países, sino en relación con los índices internos de inflación y con otros parámetros de la economía nacional. Las autoridades monetarias y organismos internacionales como el Banco Mundial, han reiterado su posición sobre la necesidad de mejorar aún más el nivel de eficiencia en el sistema financiero colombiano lo que se traduciría en una efectiva disminución en ese margen de intermediación, reto en que trabajan las entidades bajo la convicción de que es ineludible este compromiso para alcanzar no sólo resultados operacionales favorables que se miden en utilidades, sino en los efectos que los balances de las entidades tengan sobre los demás sectores de la economía colombiana.

A la par con los altos incrementos, absolutos y relativos, en las utilidades, la mayoría de intermediarios reportó significativos aumentos en el patrimonio y el capital, gracias a nuevas emisiones de acciones o bonos que han tenido gran acogida en el mercado y también por la destinación de parte de esas ganancias netas al fortalecimiento de cada entidad.

En su afán de presionar un mayor y más rápido fortalecimiento de las instituciones, el gobierno por medio del decreto 673 estableció nuevas relaciones de solvencia. Se elevó el nivel mínimo de patrimonio técnico a activos ponderados por riesgo, de

8.33 a 9% a partir de mayo de 1994, y 10% desde Enero 1 de 1996.
(Ver anexo No. 5).

En cuanto a NUEVAS ENTIDADES, la concreción de la reforma a la seguridad social y ajustes a la reforma financiera, permitieron la aparición en los últimos meses de nuevas entidades en el mercado financiero nacional.

La conversión de las compañías de leasing, el desarrollo de las fiducias inmobiliarias y públicas, así como de la titularización y la creación de las primeras sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, ampliaron la gama de establecimientos financieros en Colombia, que además contribuyen a aumentar las posibilidades de inversión y las fuentes de financiación en favor de toda la estructura socioeconómica.

Así mismo, con el surgimiento de los nuevos establecimientos se estrecha la relación entre el sistema financiero y el mercado bursátil, que en forma aunada contribuyen a definir bases sólidas para que por fin en Colombia funcione un verdadero mercado de capitales, requisito imprescindible para consolidar el proceso de apertura económica y modernización en que está empeñado el país.

Aprovechando la apertura, bancos extranjeros han abierto sus propias sucursales en Colombia, por ejemplo, el Banco Latino de Venezuela y ahora el Pacífico de Ecuador, lo que también aumentó el número de entidades en el mercado nacional.

En cuanto a términos de tecnología, uno de los aspectos relevantes en esta nueva etapa financiera en Colombia es el

mercado y acelerado desarrollo tecnológico, con la utilización de los más avanzados y sofisticados equipos y procesos automatizados, que agilizan y perfeccionan las operaciones activas y pasivas de los diferentes intermediarios, en favor de la seguridad, confianza, tranquilidad y comodidad de los inversionistas, ahorradores y usuarios en general.

Colombia ingresó definitivamente a la era del dinero plástico, de la transferencia electrónica de recursos y ahora a las comunicaciones vía satélite que tienen gran aplicación en el sistema financiero a nivel nacional y mundial.

Las crecientes inversiones en desarrollo tecnológico colocan hoy al sistema financiero de Colombia a la par con las naciones industrializadas, factor que el gobierno, los dirigentes y expertos califican en los mercados abiertos, integrales y donde la automatización es la estrategia que se impone en busca de mejores índices de productividad y eficiencia.

Cajeros electrónicos, tarjetas débito y crédito, puntos de pago, cuentas en línea, modernos equipos o hardware y completos programas o software, caracterizan los servicios financieros tradicionales y los nuevos generados por la internacionalización.

Aunque la función de intermediación sigue siendo la esencia de la mayoría de entidades, ahora buena parte de los esfuerzos y también de los resultados operacionales tienen su esencia en los denominados servicios financieros complementarios.

Banca personal, banca corporativa y de inversión, son las tendencias del negocio financiero, el cual va más allá de la simple captación y colocación de recursos, cubriendo frentes relacionados con el comercio exterior, la política cambiaria, el manejo tributario y aspectos de los negocios industriales, comerciales y de servicios.

En cuanto al tema de liquidez monetaria, en 1993 y 1994 el sistema financiero institucional se ha visto afectado por las políticas de restricción monetaria. Ante las dificultades de las autoridades para reducir las expectativas inflacionarias y ante la masiva entrada de dólares al mercado, el gobierno se vió obligado a adoptar medidas para frenar la liquidez en la economía nacional.

Mediante mecanismos como el encaje bancario, las inversiones forzadas y límites a los índices de crecimiento en la cartera, los establecimientos financieros han sido factores determinantes en las estrategias de contracción en el medio circulante.

Para los dirigentes del sector, esta situación ha impedido que haya efectivas rebajas en las tasas de interés, principalmente en las de colocación, mientras que por la misma circunstancia las de captación se mantienen en niveles relativamente bajos.

A medida que las autoridades monetarias puedan cumplir su mayor cometido, garantizar una moneda sana mediante menores variaciones en los precios al consumidor, se levantarán esos controvertidos mecanismos de control que afectan la liquidez y por ende

encarecen los préstamos financieros.

Asobancaria y Anif como gremios del sistema, han reiterado sus peticiones a las autoridades para que disminuyan los niveles de encaje y eliminen definitivamente las inversiones forzosas, sin embargo, el gobierno y en particular la Junta Directiva del Banco de la República, han reiterado que no cambiarán la política monetaria en razón a que por mandato constitucional es prioridad la conservación de una moneda sana.

Como tal los bancos han sido las principales entidades de intermediación en el sistema financiero nacional y como tales manejan los mayores porcentajes de captaciones y colocaciones, aunque por el desarrollo de otros establecimientos de crédito, su participación se ha visto reducida en los últimos años. Directa o indirectamente los bancos han sido los principales factores de evolución, modernización y diversificación de la actividad financiera en Colombia.

Tras la última reforma financiera en Colombia, la banca ha tenido grandes cambios, desde su composición accionaria hasta en el comportamiento de sus operaciones activas y pasivas. Con los procesos de reprivatización de las entidades intervenidas y de privatización de otras que siempre han tenido el carácter de oficiales, junto a la apertura del sistema, la banca muestra hoy otra imagen y adelanta programas de modernización y fortalecimiento en busca de mayores índices de competitividad y eficiencia.

Frente a las opciones de multibanca y banca especializada, los establecimientos bancarios en el país desarrollan estrategias que buscan responder a los retos que impone la apertura e internacionalización de la economía, donde es decisiva la creciente participación de inversionistas extranjeros, unos interesados en aumentar su participación y otros en vincularse al sistema financiero nacional.

La tradicional cuenta corriente que ha sido el más importante mecanismo de captación de la banca comercial, ha cedido terreno ante otras alternativas que ofrece el mercado.

Los CDT's se convirtieron en el principal instrumento de captación, mientras que en los dos últimos años se evidenció un notorio repunte de las cuentas de ahorro.

Sin embargo han ampliado y profundizado la denominada banca de servicios, ofreciendo un apoyo a las operaciones de comercio exterior y participando en otros frentes de la actividad financiera.

La renovada banca comercial del país está compuesta por la banca personal, banca corporativa, banca de inversión, banca cooperativa, banca electrónica y otros importantes servicios complementarios.

El tamaño de la banca colombiana sigue siendo relativamente pequeño en comparación con la magnitud de la de los países

industrializados e inclusive respecto de naciones con el mismo nivel de desarrollo, pero con la reforma financiera y las medidas complementarias, el gobierno emprendió una política que ha tenido efectiva respuesta de banqueros e inversionistas, quienes han asumido el compromiso de modernizar y fortalecer a los establecimientos bancarios para alcanzar las dimensiones que demandan las nuevas condiciones económicas.

La decisión del gobierno de vender la casi totalidad de su participación accionaria que tenía en el sistema bancario, le da a éste un nuevo enfoque, en el cual el sector privado asume casi en su totalidad la función de manejar y administrar el ahorro financiero, tarea delegada por el Estado que mantiene su función de vigilancia y control.

Las leyes 45 de 1990 y 35 de 1993, y el nuevo Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, propiciaron mayor libertad, democratización y más competencia en la banca colombiana, y bajo estas normas los establecimientos adoptaron políticas encaminadas a elevar los índices de eficiencia y rentabilidad.

Los resultados de los bancos en los últimos años son satisfactorios. Las utilidades tuvieron crecimientos sin precedentes, hubo grandes avances en el fortalecimiento patrimonial, lo mismo que en materia tecnológica. Sólo falta consolidar la recuperación en la eficiencia administrativa, según las cifras y análisis de autoridades y de expertos.

El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero define como establecimientos bancarios a las instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.

En este orden de ideas, el sector financiero colombiano continúa consolidándose. Las normas expedidas por la Superintendencia Bancaria sobre mayores niveles de apalancamiento fueron cumplidas con la capitalización de utilidades durante el primer semestre de 1995.

Entraron nuevos actores. El Interbanco ya está funcionando y el Banco de Boston acaba de inaugurar sus nuevas oficinas. El Banco Latino fue vendido al Banco Pacífico del Ecuador y el Banco Caldas a un numeroso grupo de comerciantes, que lo rebautizó como Banco Nacional del Comercio. El Banco de Colombia fundó una nueva corporación financiera llamada Colcorp. El grupo Carvajal creó una compañía de financiamiento comercial y Selfinco se convertirá en banco.

Existe una rama de la economía en la cual los buenos resultados se encuentran casi sin ninguna excepción: el sector financiero. Una vez más, en 1994 las diferentes entidades de crédito vivieron un año en el cual se rompieron los récords en materia de préstamos concedidos, de consolidación patrimonial y por supuesto

de utilidades. Lo ocurrido ha sido definitivo para que hoy en día Colombia tenga uno de los sistemas financieros más sólidos de América Latina.

Tal es el hecho de la actividad bancaria, que un estudio reciente hecho por la revista América Economía con base en los resultados a 30 de Junio de 1994, reveló que el tamaño de las instituciones de crédito en Colombia sigue siendo pequeño, su desempeño es bueno si se tiene en cuenta elementos tales como las utilidades, la cartera vencida y la eficiencia administrativa.

Dicho de otra manera, ningún banco colombiano está dentro de los 50 más grandes de la región (el Ganadero, que es el más grande, ocupa el puesto 53). Sin embargo, según la mencionada publicación, siete de los que operan en el país se ubican en el grupo de los 25 mejores bancos de América Latina, de acuerdo a un índice de calidad definido por la misma revista.

Los resultados de ese análisis no hacen sino confirmar la impresión de que el sector financiero ha crecido con buen pulso y buena letra a lo largo de los últimos años.

La explicación de lo sucedido tiene que ver con la confluencia de dos factores afortunados. Por una parte, una economía sólida que ha sido afortunada para apuntalar el crecimiento de la cartera de créditos y el desarrollo de nuevas alternativas. A pesar de los innumerables problemas del país este ha registrado tasas satisfactorias de aumento en la producción interna, así como en

el ritmo de inversión y en el comercio exterior.

El otro elemento que ha sido definitivo es la presencia de un marco regulatorio particularmente estricto.

1.2.3.1.PERSPECTIVAS.

Frente al ritmo de crecimiento tan rápido es apenas lógico que en 1995 la velocidad sea un poco menor, no sólo porque es difícil sostener el paso, sino también porque la Junta Directiva del Banco de la República ha hecho pública su preocupación al respecto. De tal manera, existe una meta oficial de crecimiento en la cartera no superior al 35% en el año.

Esto, a decir verdad, ha venido aumentando a una tasa 10 puntos más alta, lo cual ha ocasionado a su vez alzas considerables en las tasas de interés. Los analista confían en que el mayor costo del dinero, sumado a la persuasión de las autoridades, sea suficiente para que el sector levante un poco el pie del acelerador. Sin embargo, aun si los objetivos se cumplen, el crecimiento de la actividad crediticia sería superior al 10% en términos reales, una cifra nada despreciable en cualquier ramo.

Es por lo anterior que el excesivo crecimiento de la cartera financiera preocupa al gobierno, lo mismo que el aumento en la cartera vencida que obliga a hacer mayores provisiones y afecta la rentabilidad.

Por otra parte, la Superintendencia Bancaria agrega que las

condiciones de los mercados internacionales hacen de 1995 un año menos propicio para el endeudamiento externo del sector privado. El nivel de las tasas de interés externas, las preocupaciones de los inversionistas extranjeros respecto de América Latina y la evolución esperada de la tasa de cambio real, así lo señalan.

El único interrogante, por ahora, es el comportamiento de la cartera vencida, la cual ha crecido de manera importante en los últimos meses. Aunque ese es un factor preocupante, la verdad es que buena parte de lo ocurrido tiene que ver con la adopción de normas más estrictas en esa materia por parte de la Superintendencia Bancaria.

El reto para los establecimientos financieros es mejorar el índice de eficiencia, no sólo en materia de rentabilidad, sino principalmente en el aspecto de atención al público.

Los ahorradores, inversionistas y usuarios confían en que con las altas utilidades y la reinversión de parte de estas, el servicio mejore, gracias a la utilización de nuevas y avanzadas tecnologías.

La banca electrónica seguirá ganando terreno en Colombia.

Instalación de más cajeros automáticos, el fortalecimiento de las redes, las comunicaciones vía satélite, la automatización de las oficinas y la capacitación al recurso humano, son las principales estrategias a partir de las cuales el sistema financiero mejorará la eficiencia.

La banca de inversión, con las corporaciones financieras, también tendrá avances importantes, como parte de la profundización financiera y frente al auge de un verdadero mercado de capitales en Colombia.

Todo dependerá, por supuesto del comportamiento de la economía en los años por venir. Y aunque esta no parece estar cerca de las tasas espectaculares de crecimiento que registran los países del sureste asiático, sí es lo suficientemente buena para garantizar que el sector financiero va a seguir por un buen camino. Aunque haya baches en el futuro, la solidez que se ha conseguido garantiza que estos se puedan sortear sin mayores traumatismos. Sólo queda esperar que la mano dura que ha demostrado el gobierno en materia de regulaciones no se afloje para que así el sector financiero pueda seguir demostrando que es posible escribir rápido, pero con buena letra.

2.DESCRIPCION DE LA EMPRESA

2.1.HISTORIA, CONSTITUCION Y COMPOSICION ACCIONARIA

El Banco inicia operaciones en Halifax, provincia de Nueva Escocia, Canadá, en el año de 1864 bajo el nombre de MERCHANT'S BANK ó BANCO DE LOS COMERCIANTES, con un capital de US\$1'000.000. En 1869, adquiere la personería jurídica Canadiense. En 1901 contaba con 40 sucursales distribuidas en Canadá, USA y el Caribe, por esa época, el nombre del Banco fue cambiado a "THE ROYAL BANK OF CANADA" y en 1908 la casa matriz se trasladó a Montreal. Se adoptó el nombre THE ROYAL BANK OF CANADA en razón a la importancia alcanzada a nivel nacional e internacional. En 1925, El banco compró el Banco Central y Suramericana con dos subsidiarias de este: Banco Mercantil Americano de Colombia, y el Banco Mercantil de Peru. Es así como el Banco Unión Colombiano anteriormente conocido con el nombre de "THE ROYAL BANK OF CANADA", abre sus puertas en Colombia el 21 de julio de 1925. Cuenta en dicho año con 7 sucursales, incluyendo una en Santa fé de Bogotá. La primera sucursal fue instaurada en Barranquilla. Las otras sucursales estaban ubicadas en Cali, Cartagena, Girardot, Manizales y Medellin.

Posteriormente fueron cerradas las oficinas de Girardot y Manizales. Esta última reabierta en enero de 1992.

En los años 40's, En Bogotá se ubica la oficina en la Calle 13 con Carrera 7a, frente al Murillo Toro, donde después funcionó una oficina del Banco Colpatria. Después se trasladó al edificio Andes, el más alto y moderno de Suramérica en su época.

En 1948, se cerró la oficina de Cali debido a los disturbios vividos el 9 de abril de ese año. esta misma sucursal fue reabierta 10 años después, es decir, en 1958.

En 1969 se abrió la Oficina del Chico.

En 1970, fue la apertura de la oficina Hotel el Prado. Así mismo en ese año se inicia campaña The Helfful Bank, el cual es la institución que ayuda al banco en Colombia.

En Noviembre de ese mismo año se abrió la Oficina Avenida 68, la cual era administrada en esa época por el actual Vicepresidente Administrativo del banco, el señor Alvaro Garcia Valencia. Un año después, es decir, en 1971, se abrió la oficina San Diego.

Después de 50 años y en razón a la ley 55/75 (como resultado del proceso de colombianización de la banca hacia finales de la década de los 70's), The Royal Bank of Canada vende el 51% de sus activos a un selecto grupo de inversionistas colombianos, iniciando operaciones el 2 de enero de 1977 con el nombre de

Banco Royal Colombiano, convirtiéndose en banco mixto bajo dicha razón social, siendo su primer presidente el Sr. JOHN STEICH.

En 1978, fue instaurada la Oficina Menga en Cali. Adicionalmente fue abierta la oficina en Unicentro dentro del complejo comercial. Para ese año, el Banco empieza a utilizar el lema "SOMOS EFICIENTES".

En 1979, se designa nuevo gerente general (equivalente al Presidente) a el Sr. P.BRUCE ARTHUR quien venia del banco Royal Venezolano.

El acta de organización del Banco del 5 de noviembre de 1976, aprobada por el Superintendente bancario el 14 de diciembre del mismo año; la certificación del 31 de diciembre de 1976 de la superintendencia Bancaria, por lo cual se autorizó al Banco para efectuar operaciones en Colombia y la resolución No.3559 el 14 de diciembre de la misma entidad aprobando los estatutos sociales, corresponden a los documentos que certifican la constitución y existencia del Banco Unión Colombiano.

En 1981, se afilia a Ascredibanco y en julio 16 de 1984 pasa a ser miembro de la red de cajeros automáticos del sistema Servibanca, donde el Banco Royal Colombiano es fundador y asociado.

En 1986, se inaugura una nueva sede en Barranquilla de líneas

modernas, con importante tecnología para la época lo que le valió muchos apelativos en la ciudad.

Es así como el Banco Royal a finales del 1987 posee indicadores financieros que sobresalen en el ámbito bancario con 21 oficinas, entre sucursales y agencias, ubicadas en las ciudades de Santa fé de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena y Pereira. En ese mismo año, se empiezan a escuchar rumores de la salida del Royal Bank de Colombia.

A mediados de 1988 los principales accionistas colombianos compran la Totalidad del Royal Bank y comienza una nueva etapa con el nombre de Banco Unión Colombiano, bajo escritura pública número 4515 de la notaria 4 de Bogotá del 28 de julio de 1988 inscrita el 6 de septiembre del mismo año bajo el número 244805 del libro 9. A la fecha cuenta con otra sucursal en la ciudad de Manizales, 28 oficinas y dos puntos de atención. Adicionalmente en el mes de abril de 1995 se estableció una sucursal más en la zona industrial de Santa fé de Bogotá, buscando captar más clientes de ese nicho empresarial.

El Banco Unión Colombiano es una Sociedad Anónima, debidamente autorizada por la Superintendencia Bancaria, de acuerdo con la Resolución 3140 de 1993. En desarrollo de su objeto social, el Banco se dedica a la captación de recursos del público en depósitos, a la vista o a término para colocarlos a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de

crédito.

El Banco Unión Colombiano realiza todas las operaciones propias de los establecimientos bancarios de carácter comercial autorizadas por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, en desarrollo de la ley 45 de 1990 y de conformidad con las regulaciones de la Superintendencia Bancaria. Su autorización es con carácter definitivo.

El Banco Unión Colombiano se ocupa de efectuar todas las operaciones autorizadas por la ley 45 de 1923 y demás disposiciones legales sobre la materia, con sujeción a las limitaciones establecidas por las mismas.

Según la ley, un banco comercial es un establecimiento que hace el negocio de recibir fondos de otros en depósito general y de usar estos junto con su propio capital, para prestarlo y comprar o descontar pagarés, giros o letras de cambio.

En 1991, se pensiona el Presidente BRUCE ARTHUR, quien venia presidiendo desde 1979, para llegar como nuevo presidente el Sr. ERNEST FIELD, quien cumplió una destacada labor adelantando actividades encaminadas a desarrollar la planeación estratégica del banco.

En 1993, renuncia el P. FIELD dejando labores importantes como la reingeniería, gerencia de servicios y la ya mencionada planeación estratégica.

En Abril de 1993 se vincula como presidente el Doctor Fernando Suescun, exvicepresidente del Banco de Bogotá, primer colombiano en ocupar esta posición; quien trajo ideas renovadoras de cambio, quien se ha destacado por sus valores humanos.

El Banco Unión Colombiano tiene definido su domicilio en la ciudad de Santa fé de Bogotá, Ditrito Capital y opera a través de 27 oficinas en el territorio colombiano y posee además el 100% de la subsidiaria en el exterior denominada Union Bank (Barbados) Ltd. y el 95% del capital de una filiar -Sociedad Fiduciaria Unión S.A.-, teniendo sus oficinas de Dirección General en la Cra 7 # 71-52, piso 2.

La sociedad tiene vigencia hasta el 21 de octubre del 2076_(8)_, pero podrá ampliarse de acuerdo a la ley 45 de 1923. La Junta Directiva tendrá la facultad de atender ante la Superintendencia Bancaria, por conducto del Presidente del Banco, las gestiones relativas a la continuación en los negocios del Banco, conforme a lo dispuesto por la ley. Ver Anexo No. 1.

El Banco Unión Colombiano posee un capital social que asciende a 6.907 Millones de pesos. Las acciones corresponden al título representativo de los derechos de los accionistas en la sociedad, conforme a la ley y a los estatutos. El capital social del Banco Union Colombiano se compone de la siguiente manera:

<u>_ACCIONISTAS_</u>	<u>_PORCENTAJE DE PARTICIPACION_</u>
----------------------	--------------------------------------

Grupo Jaramillo	25%
Grupo Chaim Peisach	25%
Grupo Lloreda Abogados	25%
Otros Socios	25%

_ (8) _ Certificado de Constitución y Gerencia del Banco Unión Colombiano.

GRUPO JARAMILLO:

- Ganadería la Pampa Ltda.
- Jaramillo Rey y Cia. S.C.S.
- Colcebú.
- Gancebú.
- Tuercas y Tornillos.
- Inmobiliaria El Alcázar S.A.
- Familiares Grupo Jaramillo.

GRUPO CHAIM PEISACH:

- Hilanderías Fontibón S.A.
- Hilaturas Acrylicas S.A.
- Organización Multidino S.A.
- Multitelas S.A.
- Plásticos Multidimensionales.
- Inversiones Victoria Ltda.
- Paños Leon S.A.
- Grupo Familiar Peisach.
- Tecnoformas Poliméricas S.A.
- Lidisa S.A.

- Tintoneria Union.

GRUPO LLOREDA ABOGADOS:

- Ocati Ltda.
- Obatá Ltda.
- José Lloreda Camacho & Cia.
- El Portal de la Plaza S.A.
- Chutatá Ltda.
- Guita Ltda.
- Distribuciones Santas y Brujas Ltda.
- Cia. Inmobiliaria Choquemox S.A.
- Flores Tiba S.A.
- Flores Estrella Ltda.
- Afcol S.A.
- Andrés Lloreda Londoño.
- Familiares Grupo Lloreda.
- José Lloreda Camacho.
- José Antonio Lloreda Londoño.
- José Antonio Posse.
- Constructora El Ladrillo.
- Luis Fernando Lloreda.

OTROS:

- Se compone por acciones pertenecientes a 400 empleados del Banco Unión Colombiano.

Organigrama

El Banco Unión Colombiano definido como una "Organización Formal", cuenta con un organigrama cuya finalidad se resume en los siguientes elementos estructurales y formales que caracterizan a la institución:

- División del Trabajo: Siendo la forma mediante la cual un proceso complejo se descompone en una serie de pequeñas tareas.
- Especialización: Cada cargo u órgano del banco realiza unas funciones específicas y especializadas.
- Jerarquía de los niveles dentro de la organización: Necesaria para dirigir las operaciones de los niveles subordinados.
- Autoridad: Para dirigir a los niveles subordinados en el desempeño de actividades encaminadas al logro de los objetivos de la empresa.
- Responsabilidad: En cabeza de quien se delegan las funciones y por ende su cumplimiento.
- Coordinación: Las líneas que muestran la cadena jerárquica indican uno de los medios más importantes de coordinación en la organización.

Lo anterior, es tan sólo una descripción teórica de la organización formal (como bien lo exponen dos grandes autores en sus obras: James Stoner "Administración" e Idalberto Chiavenato "Introducción a la Teoría General de la Administración) razón por la cual este tema merece el análisis que surge a raíz del organigrama del banco y la situación vivida dentro de la organización.

La estructura orgánica del Banco Unión Colombiano se encuentra plasmada en un organigrama, el cual muestra los niveles jerárquicos y líneas de autoridad que se deben seguir en el desarrollo de las funciones. Ver anexo No.2.

En cuanto a los aspectos formales que se comentaron anteriormente, el organigrama del banco cumple con dichas características, ya que cada casilla representa un individuo o una subunidad responsable por una determinada parte de la carga de trabajo de la organización; las líneas sólidas indican la cadena de mando o escala jerárquica, los letreros o descripciones de las casillas indican las diversas labores o áreas de responsabilidad de la organización; por último, el organigrama indica a su vez toda la jerarquía administrativa con que cuenta el banco.

La relación entre hombres y jefes es uno de los elementos básicos de la organización, la idea de mando, en virtud de la cual una persona dirige a otras, es fundamental para llevar a cabo sistemáticamente la división de deberes y responsabilidades. También tienen su importancia las distintas misiones y expectativas de dirigentes y dirigidos. El jefe en el banco tiene la responsabilidad de conseguir que el trabajo se lleve a cabo dentro de una manera eficiente y eficaz.

Se enfrenta el jefe y subordinado ante una situación en la cual el jefe da órdenes, porque en ello consiste su papel o misión, y el subordinado obedece, porque su papel exige que acepte el derecho del jefe de dar órdenes.

De todos modos, es de indicar que la obediencia al jefe no basta para darle autoridad, el jefe está muy lejos de poseer un poder absoluto, por más que controle ciertas medidas de premio y castigo, no puede "obligar" a nadie a hacer una cosa determinada y el alcance de su capacidad para forzar a la obediencia depende de la costumbre, de las normas de la organización y de la opinión que merece a los trabajadores. Por eso en realidad, la autoridad sobre los demás no se debe al poder que entraña el cargo, sino a la aceptación de dicha autoridad por parte de los subordinados. Es de anotar que la estructura de autoridad en el banco se ha replanteado en la actual presidencia, ya que en estos momentos se pretende adoptar un sistema de autoridad participativa en la cual los subordinados de cada división cuenten a su vez con alguna autoridad para tomar decisiones, todo esto apoyado en el proceso de cambio que esta viviendo la organización, específicamente por los equipos de cambio. Anteriormente en el banco se vivía una estructura de autoridad en la cual el jefe era jefe y por tanto sus decisiones (erradas o correctas) debían ser acatadas de inmediato con el respeto que estas merecían, hoy por hoy, estas decisiones asumidas por los jefes son consultadas a sus subalternos en las reuniones de los equipos de cambio con el fin de realizar una lluvia de ideas y concluir con una negociación que se traduce en un acuerdo.

Es así como la estructura de comunicación del banco se ha visto beneficiada, ya que existe un flujo de información vertical y horizontal, el cual canaliza y traduce la información en planes

de acción a seguir, caso contrario que se presentaba antes cuando la información se manejaba formalmente a través de comunicados y que se canalizaba en los pasillos de la organización en términos de información informal.

Vale la pena aclarar antes de seguir con el desarrollo del tema, como es en últimas el funcionamiento de los equipos de cambio para apreciar como las estructuras de autoridad y comunicación cuentan con el análisis anteriormente descrito: si se aprecia en el anexo No.2, existen casillas que agrupan determinadas actividades y funciones, específicamente estas se refieren a las Vicepresidencias, las cuales se comunican directamente entre ellas y la Presidencia, es en este punto, donde la información que se compartió en los subniveles de estas, llega hasta la cúspide de la pirámide organizacional.

De otro lado, es de anotar que la estructura organizacional del banco deja ver una organización tanto formal como funcional, debido a que se cumple con el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea, es decir esta estructura funcional reúne en una sola Vicepresidencia a todos los que se dedican a una actividad o a varias actividades que se relacionan entre sí. Esta es una forma lógica y básica de departamentalización, que facilita la supervisión y moviliza las destrezas especializadas en donde más se necesitan (permitiendo la mejor supervisión técnica posible), permite una autoridad funcional o dividida, existen líneas directas de comunicación

(sin intermediarios), descentralización en la toma de decisiones (separando las funciones de planeación y control de las funciones de ejecución) y énfasis en la especialización (proporcionando el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos).

Este tipo de organización funcional ha funcionado en el banco ya que no es una institución de tamaño pequeño, sino por el contrario de un tamaño grande comparado con otras empresas del sector real, que a su vez ha hecho énfasis en la coordinación y control de todos los departamentos.

La Sociedad está dirigida y administrada por la Asamblea General de Accionistas, la cual tiene la suprema dirección, la Junta Directiva, el Presidente del Banco; siete (7) Vicepresidentes y los demás organismos o funcionarios que se creen o nombren por la Asamblea General de Accionistas o por la Junta Directiva, dentro del límite de sus atribuciones.

La Junta Directiva está compuesta por:

PRINCIPALES

José Joaquín Casa Fajardo - Presidente Junta Directiva.

José Lloreda Camacho - Vicepresidente.

Natán Peisach Blicstein.

Jorge Felipe Ospina Sardi.

Diego Jaramillo Jaramillo.

SUPLENTES

James R. Hammond.

José Antonio de J. Lloreda Londoño.

Joseph Peisach Blicstein.

Hernán Jaramillo Uribe.

Actualmente la Dirección General del Banco Unión Colombiano está a cargo de:

PRESIDENTE:

Fernando Suescún M.

VICEPRESIDENCIA:

Richard Allan Fuller.

VICEPRESIDENCIA COMERCIAL:

Ramón Navarro Pereira.

VICEPRESIDENCIA DE CREDITO:

Hector Ortiz Anaya.

VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA:

Alvaro García V.

VICEPRESIDENCIA INTERNACIONAL:

Ricardo Martinez.

VICEPRESIDENCIA FINANCIERA:

Olga Lucía Rodriguez.

VICEPRESIDENCIA DE INSPECTORIA GENERAL:

Gustavo García A.

REVISOR FISCAL:

Deloitte & Touche.

2.2.ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

Es importante establecer la misión de la Organización, en la cual

se define la razón de ser del negocio. Es la primera responsabilidad de la alta gerencia. En otras palabras es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También es el credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales, o declaración "definiendo nuestra empresa". _(9)_

Como se mencionó anteriormente, el Banco Unión Colombiano de -----
(9) David, Fred R. Gerencia Estratégica. Pg.79

capital netamente privado colombiano, tiene como misión corporativa satisfacer plena y puntualmente las necesidades del cliente externo e interno, garantizando el cubrimiento total y oportuno de sus expectativas y requerimientos, con miras a maximizar la relación precio/ganancia de la acción. Ser una entidad moderna y eficiente en la administración y utilización de sus recursos, la cual propende por la educación y crecimiento de su talento humano, en cumplimiento de su responsabilidad ante el país.

A su vez, cuenta con una visión corporativa que se resume en ser un Banco con una estructura organizacional compacta, ágil, flexible y eficiente; financieramente sólido y líder en índices de rentabilidad, eficiencia financiera y administrativa y de riesgo crediticio; con atención personalizada, donde el cliente es asesorado y manejado integralmente. Modelo de prestación de servicio externo e interno. Con unos clientes que se caractericen por su excelencia y se encuentren ubicados, principalmente, en los

segmentos de consumo (banca personal) y segmentos corporativos (banca empresarial). Que busca una presencia internacional y propende por ofrecer servicios versátiles, ágiles y efectivos, complementados con la venta cruzada con filiales y relacionadas. Entidad vehículo para el desarrollo y crecimiento personal y profesional de su talento humano, el cual es permanentemente educado hacia el servicio y asesoría al cliente y por último organización que cuenta con excelentes instalaciones físicas y un alto desarrollo tecnológico.

Dicha identidad visual corporativa con la cual se identifica y proyecta su posicionamiento dentro del mercado financiero, está constituida por los elementos corporativos: símbolo, logotipo y logosímbolo, considerados instrumentos publicitarios estratégicos que consolidan imágenes donde refleja fuerza, solidez, continuidad de valores, así mismo como dinamismo y sobriedad. Ver Anexo No.3.

La identidad visual tiene su fundamento en el cambio de la composición accionaria del banco en el año de 1988, fecha en la que los principales socios colombianos compran la totalidad de las acciones al Royal Bank of Canada. De esta manera, el Banco Unión Colombiano se convierte en un banco privado, deseoso de modernizar la fisonomía de su identidad, con el propósito de multiplicar su presencia en el mercado.

Lo anterior, apoyándose en los valores corporativos que ha

definido para tal fin, compuestos por unos principios y creencias que rigen el comportamiento y desarrollo de la organización:

- Comunicación: siendo ésta el elemento que diferencia la cultura corporativa del Banco Unión Colombiano, al ser abierta entre todos los niveles organizacionales, que estimula el conocimiento de los planes y programas del Banco, su desempeño en el mercado y la calificación de sus clientes. Que propende por ser un agente retroalimentador del desarrollo del Banco en la medida que todos los empleados participen activamente.

- Apertura al Cambio: que propicia iniciativas y procesos de cambio que permiten anticiparse a los desarrollos del mercado, que estimula la aceptación y la apertura al cambio como una de las condiciones de estabilidad de la organización, que propende por el desarrollo de la creatividad e iniciativa como habilidades que permiten adoptar una actitud positiva frente al proceso de transformación, y por último generando un trabajo en equipo como uno de los vehículos que conducen a la búsqueda permanente del cambio.

- Seguimiento y atención al cliente: el Banco Unión Colombiano comprueba su desarrollo institucional mediante el cómputo de los índices de gestión, permitiendo que cada funcionario autocontrole sus tareas y asuma la responsabilidad de las decisiones y acciones que le competen.

Por último con el seguimiento metódico y sistemático al cliente, facilita una permanente atención al detalle de la operación bancaria.

- Respeto para el cliente externo: En el Banco Unión Colombiano

al cliente se le escucha, se le responden sus inquietudes y se le da un trato amable y oportuno.

Cada empleado debe actuar en función del cliente con prontitud y rectitud, al igual que cada funcionario dará a los clientes una asistencia integral, independiente de las áreas de su desempeño.

- Respeto para el cliente interno: En el Banco Unión Colombiano se respetan los derechos y las ideas del empleado, se procura por su desarrollo permanente e integral, la lealtad y el compromiso, el sentido de pertenencia, la responsabilidad y el entusiasmo son características diferenciables de los empleados del Banco.

Todos los empleados son parte fundamental del éxito del Banco, de su rentabilidad y de la calidad de su desempeño.

- Direccionamiento estratégico: El Banco está al tanto de las tendencias y desarrollos del entorno nacional e internacional, con el objeto de diseñar estrategias que le permitan, de manera proactiva, anticiparse y responder adecuadamente a la dinámica de los mercados.

- Normas de comportamiento: El banco se rige por un conjunto de normas éticas y morales, conocidas por todo el personal y cuyo cumplimiento es obligatorio para todos los miembros de la organización.

En el Banco Unión Colombiano se cuenta entonces con unos principios y creencias que rigen el comportamiento y desarrollo de la organización. El trato y la atención amable, respetuosa y oportuna al cliente externo e interno se convierte en su predicado. Por lo tanto es una entidad que propicia iniciativas

y procesos de cambio, dentro de un direccionamiento estratégico, donde la comunicación abierta, clara y efectiva entre todos los niveles de la organización es la determinante del cambio.

Se trabaja en equipo y se distingue por la dedicación, sentido común, disciplina, conciencia del riesgo, cortesía y puntualidad con que se desempeña, dentro de un conjunto de normas éticas y morales.

Conscientes de la magnitud de estos valores, el seguimiento y la atención al cliente se convierten en su consigna.

En cuanto a sus objetivos corporativos se cuentan los siguientes:

- Diseñar y consolidar una metodología de control y seguimiento de las necesidades del cliente, mediante el desarrollo de un sistema de gerencia de clientes.
- Diseñar e implementar políticas de selección, educación y motivación orientadas a la sensibilización y adaptación en los procesos de cambio y a la instauración de la gerencia de servicio.
- Establecer alianzas estratégicas con otras entidades financieras y del sector real.
- Implementar herramientas y procesos modernos, soportados en un sistema tecnológico que gire alrededor del cliente.
- Seleccionar y mantener funcionarios de alta calidad, para permitir su máximo desarrollo, al tiempo que el banco logra sus objetivos.
- Ser el banco que se distinga por la calidad del servicio que presta a sus clientes.

- Cubrir las necesidades del mercado.
- Incrementar progresivamente la participación en el mercado.
- Mantener al banco en un sitio privilegiado, para obtener mayores utilidades.

2.3.FAMILIA UNION._

Hoy día la apertura económica y la reforma financiera están permitiendo el desarrollo de nuevas actividades a través de sociedades y filiales vinculadas. Por medio de las entidades que conforman la Familia Unión, el Banco Unión Colombiano está en condiciones de ofrecer productos especializados, entre otros la asesoría y administración de portafolios, la prestación de servicios fiduciarios y el arrendamiento financiero, como complemento importante a sus tradicionales negocios bancarios; ofreciendo también a sus clientes una amplia gama de servicios bancarios personalizados, el Banco continúa especializándose en el manejo y financiación de operaciones de Comercio Exterior. Es así como en 1991, surgen las filiales. las cuales se comentan a continuación.

2.3.1.UNION BANK (BARBADOS) LTD._

Es una filial de propiedad 100% del Banco Unión Colombiano, constituida bajo la ley de bancos Off-Shore de Barbados. Su representante legal en Colombia es el Sr. Richard Allan Fuller y su oficina de representación funciona en las instalaciones de

la Dirección General.

El Union Bank provee servicios bancarios especializados en dólares, dirigidos a personas seleccionadas por su alto nivel socioeconómico y a empresas medianas que están en proceso de crecimiento. Estos servicios se clasifican en:

a. Cuentas Corrientes:

- Cuentas de Compensación: Para atender operaciones que deban canalizarse a través del mercado cambiario; tales como pago de importaciones, exportaciones, desembolsos por créditos externos, etc.

Para estas operaciones el cliente debe registrar su cuenta ante el Banco de la República dentro del mes siguiente de su apertura, éstas son remuneradas a tasas competitivas dentro del mercado.

- Cuentas de Mercado Libre: Sirven para atender el manejo de divisas que no deben canalizarse a través del mercado cambiario. Son de libre utilización y no requieren de registro ante el Banco de la República. Igual que en el caso anterior, sus saldos reciben intereses a tasas competitivas.

b. Depósitos a Término:

Par depósitos en dólares, montos mínimos, iguales o superiores a US\$10.000; períodos mínimos de 90 días y tasas de interés que varían según el monto y el plazo.

c. Créditos en Moneda Extranjera:

Facilidades de Crédito tanto para residentes en Colombia como para no residentes, bajo distintas modalidades, principalmente

las siguientes:

- Créditos de libre inversión: Aplicación libre (capital de trabajo, pago de servicios, inversión fija, etc) bajo condiciones generales de la Resolución 21 de la Junta Directiva del Banco de la República.

Estos créditos deben registrarse ante el Banco de la República previamente al desembolso y los plazos se definen según las necesidades del cliente.

- Créditos para Pago de Importaciones: Particularmente para aquellas operaciones que exijan plazos superiores a un año y no están enmarcados dentro de las líneas especiales que ofrece directamente el Banco Unión Colombiano.

2.3.2. FIDUCIARIA UNION S.A.

Gerente General - Dr. Ernesto Villamizar Mallarino.

La sociedad Fiduciaria Unión S.A. - FIDUNION - es una sociedad de servicios financieros, con capital nacional; sometida al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria. Constituida de acuerdo con la reforma del sistema financiero (ley 45/90), la cual dispone que las secciones fiduciarias de los bancos se constituyan como sociedades independientes.

Definiendo en términos generales, los negocios fiduciarios son aquellos actos de confianza en virtud de los cuales una persona entrega a otra uno o más bienes determinados, transfiriendo o no

la propiedad de los mismos con el propósito de que ésta cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del fideicomitente o de un tercero.

El Banco posee el 94.9% de sus acciones, el porcentaje restante, 5.1% corresponde a la Corporación Financiera Unión.

Entre los servicios que ofrece se cuenta con:

a. Fondo Unico:

Es un servicio que le permite al cliente hacer parte de un fondo de recursos, administrado por la FIDUCIARIA UNION S.A., éstos son invertidos en un portafolio de títulos valores de alta seguridad, de acuerdo con las disposiciones previstas por las autoridades.

b. Fiducia de Inversión:

FIDUNION está en capacidad de manejar el dinero de los clientes a través de encargos fiduciarios donde el cliente puede escoger los títulos en los cuales quiere invertir, brindándole una asesoría sobre las distintas alternativas de inversión y recomendándole aquellas más rentables y seguras.

c. Fiducia en Garantía:

Un cliente puede tener un sólo bien inmueble que ha dado en garantía a una entidad financiera como respaldo de un crédito, sin embargo, puede suceder que esa persona requiera más créditos, pero no tenga garantías adicionales que ofrecer, a pesar de que el bien hipotecado tenga un valor más alto que el crédito concedido.

Para solucionar este problema esta persona puede constituir a través de FIDUNION, un contrato de Fiducia en Garantía sobre ese bien para poder garantizar así, en iguales condiciones, créditos a distintas entidades financieras hasta por el 70% del avalúo comercial del inmueble. De esta manera accede a créditos que antes no tenía, sin necesidad de compartir hipotecas con diversas entidades financieras, las cuales por lo general siempre exigen hipoteca en primer grado.

d. Fiducia Inmobiliaria:

Opera para diferentes planes de construcción en los cuales FIDUNION invierte, maneja y controla los recursos que entregan futuros compradores para adquirir inmuebles que son ofrecidos a venta sobre planos. En estos casos la fiduciaria recibe y custodia los dineros del cliente hasta que el constructor pueda celebrar en forma directa el contrato de compraventa, una vez obtenida la licencia de venta expedida por las autoridades competentes.

e. Fiducia en Administración:

FIDUNION está en capacidad de recibir dinero y bienes inmuebles para administrarlos a nombre de los clientes. De esta manera se pueden efectuar pagos, vender bienes, desarrollar y coordinar proyectos y, en general, servir de administrador de bienes; de forma tal que se presta un servicio profesional, ágil y seguro permitiéndole al cliente dedicarse a sus negocios.

f. Servicios de Asesoría Financiera:

Las sociedades emiten títulos (bonos, acciones, títulos de participación, etc) para financiarse con recursos del público en

general. Para este proceso requieren de asesoría de personas que estén dedicadas a esta labor de manera profesional y permanente. Por otra parte, para darle mayor seguridad a los compradores de los bonos, la ley exige el nombramiento de un Representante Legal que esté atento de la sociedad en cuanto al pago cumplido de los intereses y el capital, vigile su situación financiera y represente a los tenedores, en el evento de existir un problema de pago por parte de la sociedad emisora.

FIDUNION está en capacidad de desarrollar estas funciones, es decir, que puede asesorar a las empresas en estos procesos y actuar como representante de los compradores de los bonos.

2.3.3.CORPORACION FINANCIERA UNION S.A._

Presidente - María Clara Ramírez González.

La misión de la Corporación Financiera Unión S.A. es captar y colocar recursos; a través de estas funciones asignar capital para promover la creación, reorganización, fusión o expansión de cualquier tipo de empresas manufactureras y agroindustriales, así como parques industriales, para formar parte de su capital e impulsar la participación de terceros en tales empresas.

Igualmente, otorgarles financiación a mediano y largo plazo y ofrecerles servicios financieros especializados que contribuyan a su desarrollo.

Entre los servicios que ofrece se encuentran los siguientes:

a. Para el manejo de inversiones:

- Certificados de Depósito a Término (CDT'S).
- Asesoría en la colocación y emisión de bonos con plazos de 1 y 3 años.
- Mesa de Dinero.

b. Para necesidades de capital de trabajo:

- Cartera Ordinaria.
- Línea de fomento (Bancoldex y Banco de la República).
- Financiación en moneda extranjera.
- Descuento de actas para contratistas.
- Factoring.

c. Para Banca de Inversión:

- Servicio de banca e inversión.
- Asesoría y manejo de emisiones de papeles comerciales, bonos y acciones con dividendo preferencial.
- Titularización (emisión de títulos, productos de la movilización de activos).

2.3.4.LEASING UNION.

Gerente General - Ricardo Muñoz Medina.

La sociedad Leasing Unión S.A. es una sociedad de servicios financieros, con capital nacional, sometida al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria; es una compañía de arrendamiento financiero de activos, con opción de compra a la

terminación del plazo establecido por las dos partes.

Las modalidades de leasing existentes en Colombia son las siguientes:

a. Leasing Financiero:

El cliente (arrendatario) solicita un crédito para adquirir un bien inmueble (maquinaria, vehículos, tecnología, etc) ante lo cual la compañía de leasing (arrendataria) compra de contado ese bien al proveedor y se lo da al cliente en arriendo por 18 meses mínimo, máximo 36; con opción de compra del 10% del costo inicial del bien.

b. Lease-back:

El cliente (arrendatario) vende un bien inmueble a la compañía leasing (arrendataria) para adquirir capital de trabajo; pero para poder seguir usufructuando el bien, simultáneamente celebra un contrato de arrendamiento a un plazo, canon y opción de compra determinado.

c. Leasing inmobiliario:

Consiste en que la compañía de leasing (arrendataria) adquiere por mandato del cliente (arrendatario) un bien inmueble productivo (bodega, local, consultorio u oficina) y lo entrega en arrendamiento a un plazo, canon y opción de compra determinados.

2.4.POLITICAS INSTITUCIONALES.

2.4.1.POLITICAS Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS.

La administración del recurso humano en el Banco Unión Colombiano se fundamenta en el siguiente concepto: ayudar a los individuos a utilizar sus capacidades hasta el máximo, y a obtener no sólo la máxima satisfacción individual de su trabajo, sino también satisfacción como parte de un grupo de trabajo. Lo anterior basándose en que si a los empleados se les trata, tanto como individuos y como miembros de grupo, responderán dando su mejor trabajo a la organización de la que forman parte. Esta es una manera de expresar a sus empleados que la democracia es más fuerte y efectiva que el despotismo o el autoritarismo, y que, así en los negocios como en el gobierno, cuando hombres y mujeres son libres, se sentirán más felices y trabajarán siempre más efectivamente que si se reglamentaran autoritariamente sus actividades.

El análisis que el anterior concepto que se ha impartido por el banco nos representa lo siguiente: si la gerencia tiene la intención de obtener resultados efectivos de sus empleados, entonces la administración de personal es una función básica del manejo del mismo. Esta debe penetrar en todos los niveles administrativos, ya que el ejecutivo en jefe puede serlo efectivamente sólo hasta el grado en que obtenga resultados con la ayuda de sus Vicepresidentes y Gerentes Generales quienes, a su vez, dependen de la cooperación y habilidad de las altas directivas.

En breve, cada miembro del grupo gerencial, desde el más elevado hasta el de menor categoría debe ser un "administrador de

personal" en el sentido vital de que busca obtener resultados efectivos a largo plazo, gracias a los esfuerzos de los que en él buscan dirección y guía. Por lo mismo, la responsabilidad por la administración de personal no es, claramente, algo que deba asignarse a un funcionario específico, sino debe ser responsabilidad y compromiso de todos los miembros que integran y laboran en una administración.

Para la administración y motivación del recurso más importante con el que cuenta el Banco, se han establecido un conjunto de políticas, clasificadas en los siguientes programas:

- SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL.-

Ante la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y dependiendo del nivel en que se ocasione, se presentan dos alternativas: promover a un funcionario de la institución, ó comenzar con el proceso para vincular a un nuevo empleado.

Dentro de este proceso el Banco exige los siguientes requisitos mínimos a saber:

- Edad 18 años.
- Nivel de educación: grado como bachiller o profesional según el caso.
- Buena presentación personal.
- Experiencia, si es requerida para el cargo.
- Situación militar definida para el personal masculino.

Para la consecución de candidatos el Banco recurre inicialmente a su archivo de hojas de vida, formado por el personal remitido por los empleados, clientes o funcionarios de otros bancos, que mantienen alguna relación con el nuestro. En último caso se recurre a un aviso de prensa.

Con el fin de corroborar los requisitos antes mencionados se efectúa una entrevista inicial, que permita tomar las decisiones de continuar o suspender el proceso.

Posteriormente, el candidato(s) se somete(n) a la aplicación de una serie de pruebas, con el propósito de medir su potencial intelectual, habilidades y conocimientos, así como sus intereses y aptitudes.

Para concluir el proceso, el Banco remite los candidatos seleccionados a una última etapa efectuada por la Asociación Bancaria (ASBANCO en Bogotá), o a profesionales independientes para las sucursales de Pereira y Manizales; quienes se encargan de corroborar el proceso y, lo más importante, hacer un análisis de los antecedentes obtenidos por el candidato y algunas recomendaciones que consideren importante.

Una vez sea aceptada la persona seleccionada se procederá a firmar un contrato de trabajo, con el cual se compromete a cumplir con las obligaciones establecidas por la empresa y a conocer los derechos que adquiere al vincularse con la misma,

éstos son dados a conocer mediante el folleto "Normas y Reglamentos Vigentes". Finalmente se inicia el periodo de prueba.

Este periodo de prueba se entiende como la etapa inicial del contrato de trabajo. Tiene como objeto, por parte del Banco, observar las aptitudes y el desempeño del nuevo empleado y, por parte de éste último, la conveniencia de las condiciones de trabajo.

Este último periodo es de dos meses, durante el cual puede darse por terminado el contrato de trabajo por iniciativa de cualquiera de las partes (por el Banco o por el Empleado), en cualquier momento. El empleado en periodo de prueba tiene derecho a todas las prestaciones sociales.

Es una etapa importante para el funcionario recién ingresado, ya que en ella recibe el entrenamiento en la posición que asume e igualmente tiene la oportunidad de conocer la entidad, a través del Curso de Inducción; de ahí que la asistencia a este curso sea de carácter obligatorio.

En cuanto a los criterios con que cuenta el banco para seleccionar y contratar a sus empleados, se tienen los siguientes:

- Preferiblemente tener en cuenta las hojas de vida referenciadas que ingresen al departamento de recursos humanos.

- Se contrata solamente el personal que ha pasado satisfactoriamente las pruebas y entrevistas con sus jefes inmediatos.
- Se decide a contratar el personal que igualmente a pasado satisfactoriamente las pruebas y entrevistas practicadas por ASISA (empresa contratada para dicho fin, la cual corrobora referencias, situación económica y judicial de los aspirantes).

Desafortunadamente, los anteriores criterios no siempre se cumplen, existe una característica para la contratación del personal y ubicación de estos en los determinados cargos que comúnmente se repite, la Vicepresidencia Comercial del banco se ha encargado de tomar la última decisión, casi siempre influenciada por relaciones personales de esta Vicepresidencia con los candidatos. Esto ha ocasionado un ambiente de inconformismo y frustración entre el personal, ya que mientras hay gente que lleva años de carrera bancaria esperando un ascenso gracias a su buen desempeño y calificación de su jefe inmediato, nunca consigue dicho logro, por lo que se decide retirarse de la institución a otra cuyo compromiso sea el seguir sus requisitos y criterios de una manera seria.

Para solucionar este inconformismo se recomienda tomar una decisión conjunta entre la Vicepresidencia Comercial y la Gerencia de Recurso Humano, en donde se realice un completo análisis acerca de los perfiles más adecuados para cada cargo específico según sea el caso.

- EDUCACION Y ENTRENAMIENTO. -

El Banco cuenta con una política de Educación y Entrenamiento dirigida a todo su personal, en los diferentes niveles. Su objetivo es prepararlo en la carrera bancaria, ofreciéndole las herramientas de trabajo necesarias para que se pueda desempeñar eficientemente y logre su desarrollo profesional y personal.

Este programa se está desarrollando de la siguiente manera:

- Internamente: con el curso de inducción, en el puesto de trabajo, a través de cursos y seminarios, con becas de estudio, por medio de préstamos de educación.
- Externamente: cursos en entidades como el SENA, INCOLDA, ACRIP, Universidades y otros.

Este proceso de educación y entrenamiento no se viene dando en el banco de una manera satisfactoria, el interés de las altas directivas de la organización en mantener a su personal actualizado y capacitado para el desarrollo de su labor es objetivo primordial. Pero desafortunadamente también el ritmo de trabajo no permite que este proceso se realice con una periodicidad, sino que a veces por cumplir con dicho objetivo se permite a una persona del departamento asistir a seminarios.

En el banco se cuenta con un Jefe de Sección de Política de Crédito, por especificar un ejemplo, quien es la persona que asiste únicamente a la mayoría de los seminarios y talleres a los cuales se invita al banco, para luego por medio de resúmenes didácticos, transmitir la información a las personas implicadas

en el departamento.

Esto no siempre es igualmente efectivo, ya que no es lo mismo haber estado participando en debates con el expositor conocedor del tema a leer las memorias y conclusiones de este.

En cuanto al programa de entrenamiento que se sigue en el banco para los analistas de crédito (cargo ocupado por los autores de esta tesis) se contemplan dos modalidades para cumplir con el proceso de inducción:

- Entrenamiento y Capacitación del analista por parte de la Sección de Política de Crédito:

mediante el cual, el Jefe de Sección de Política de Crédito entrena y capacita al analista teniendo en cuenta las políticas y criterios crediticios que tiene establecidos el banco para ver a un cliente como sujeto de crédito como tal.

Dicha capacitación se realiza en la sala de capacitación del banco, contando con las ayudas didácticas para dicho fin.

Su duración es de 1 semana, al final de la cual el analista debe entregar una apreciación financiera como resultado de su capacitación, la cual es discutida por el Gerente de Gestión de Crédito, Jefe de Sección de Política y el analista, concluyendo con este paso el período de capacitación.

- Entrenamiento y Capacitación por parte de algún analista con experiencia en el departamento:

Este tipo de entrenamiento es el más usado, una vez ingresa un nuevo analista, éste es asignado al analista con experiencia, quien a medida que realiza su trabajo va explicando y capacitando

al nuevo analista.

Este tipo de entrenamiento cuenta con la ventaja de que el analista está capacitándose con casos prácticos y reales, conoce métodos diferentes para analizar la información, y está conociendo también el trabajo diario del cargo.

Su principal desventaja es que el analista que se capacite por este método no adquiere un estilo propio, sino que adquiere el estilo tanto de metodología de trabajo como de apreciación del analista que lo capacitó, coartando la creatividad del nuevo analista que ingresa al departamento.

Como se mencionó anteriormente existen dos clases de entrenamiento: el primero es instruido por medio del jefe de Sección de Política de Crédito y el segundo es realizado por un experimentado analista de crédito.

Realmente el entrenamiento dado por el jefe de sección de política de crédito no se cumple a cabalidad por la alta carga laboral y trabajos delegados por la Vicepresidencia de Crédito, para con este funcionario. De tal manera, se hace evidente la falta de planeación de la Vicepresidencia al no contar con los recursos y el personal adecuado para brindar primero una buena capacitación y segundo la imagen de organización que requiere reflejar el banco. Esta misma problemática se evidencia en las demás áreas de la organización.

De otro lado, la capacitación realizada, es aunque muy práctica,

una responsabilidad delegada al analista con experiencia quien demora el desarrollo de las metas semanales establecidas por la Gerencia de Gestión de Crédito. Volviéndose costumbre y en otros términos, una solución facilista por parte de las directivas.

- CAPACITACION Y DESARROLLO.

Los objetivos del programa de capacitación y desarrollo se describen a continuación:

- Brindar un conocimiento general del banco en términos de su historia, estructura organizacional, políticas y procedimientos, así como de los beneficios y responsabilidades frente a la institución.
- Difundir la misión del banco, así como la filosofía sobre la cual está cimentada.
- Facilitar el proceso de ajuste y adaptación al nuevo trabajo.
- Fomentar el sentido de la pertenencia a la organización y facilitar la interrelación entre los participantes.
- Dar a conocer e inculcar "el estilo de entender al cliente por parte del banco".
- Desarrollar las habilidades y los conocimientos necesarios para optimizar el nivel de desempeño en el personal.
- Crear programas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo; a nivel ejecutivo y auxiliar.

Dentro de las actividades que se están llevando a cabo para el logro de estos objetivos se encuentran los siguientes:

- Programa de Instructores del BUC.
- Programa de Profesionales en Entrenamiento.
- Programa de Incentivos.

El banco cuenta con un departamento de capacitación, en el cual trabajan sicólogas especializadas en el tema, sin embargo se cuenta con el mismo inconveniente presentado en el punto anterior, esta capacitación esporádicamente se lleva a cabo con todos los empleados, sólomente se da para los "Profesionales en Entrenamiento", que son personas que ingresan con un contrato de exclusividad por 2 años para luego ser ubicados en cargos gerenciales y de alta jerarquía. Esta si es una capacitación real que se da en el banco, estas personas tienen como función durante esos 2 año (tiempo que muchas veces es más corto) estar durante un período de 2 meses en todas las dependencias de la Dirección General y Gerencias, a cargo de alguno de sus integrantes capacitándose y conociendo todo el funcionamiento operativo del área.

Es de anotar que el banco tiene ya destinados estos cargos a personas que ingresan con referencias de alguno de los altos mandos, que en la mayoría de los casos es referenciado por sus relaciones personales, amigos y conocidos.

De otro lado, el banco cuenta en este momento con un presupuesto que no permite que dicho proceso se amplie a todos los empleados, desde la base de la administración hasta niveles intermedios.

- PROMOCIONES Y CONCURSOS.-

Por otra parte, el Banco tiene como política tratar de promover a sus empleados dentro de la organización y fomentar su desarrollo en la carrera bancaria; para así evitar, en lo posible, recurrir a candidatos externos para cubrir las vacantes que se presenten en los diferentes niveles (como se mencionó anteriormente, esta es tan sólo una política que muy pocas veces se lleva a la práctica).

Para tal fin, se invita a participar en los concursos que se realizan periódicamente. Estos se inician con la publicación en cartelera de los requisitos exigidos para ocupar la posición libre, los cuales se describen en términos de experiencia, formación técnica, nivel de la posición, aptitudes y conocimientos, para ser incluidos dentro del proceso.

Lo anterior no cuenta con el compromiso de todos los empleados, ya que existen como se dijo en líneas anteriores intereses creados entre las altas directivas para ocupar dichos cargos con personal referenciado por estos.

El procedimiento establecido se resume en los siguientes pasos:

- Publicación en cartelera.
- Inscripciones.
- Trabajos y pruebas psicotécnicas.
- Entrevista.

- EVALUACION DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL.-

La evaluación de desempeño y potencial es una de las herramientas más importantes en la administración del recurso humano, ya que permite valorar el aporte del empleado a la institución e igualmente lo motiva y estimula para continuar trabajando con eficiencia y/o superar sus posibles debilidades. En el Banco se realiza anualmente.

Esta evaluación de desempeño y potencial consiste en la forma de medir los resultados y logros del empleado en su puesto de trabajo, en comparación con los requisitos y las exigencias del cargo. Con base en esta evaluación se puede determinar el potencial del funcionario y su disposición para ser trasladado a posiciones de mayor responsabilidad, de acuerdo con sus aptitudes y aspiraciones.

Para su desarrollo debe contarse con dos requisitos mínimos que son la descripción del cargo (funciones y responsabilidades) y el plan de expectativas. éste último consiste en el acuerdo establecido con el jefe inmediato, en relación con el cumplimiento de las responsabilidades que conlleva la posición en las diferentes áreas evaluadas.

Su resultado se obtiene teniendo en cuenta las siguientes áreas:

1. Servicio al cliente:

Evalúa la disposición y la forma como se atiende al cliente

interno y externo, en términos de cortesía, respeto, discreción y buen conocimiento de los servicios del Banco.

2. Habilidades operacionales:

Califica precisión, rapidez, cumplimiento y eficiencia en las labores encomendadas.

3. Conocimiento operativo:

Valora el grado de conocimientos requeridos para el desempeño adecuado de la posición: manuales, circulares, normas y procedimientos.

4. Habilidades de supervisión:

Aplica a los jefes de sección y analiza la forma como planifican, organizan y controlan todas las labores diarias de las personas que tienen a su cargo.

5. Habilidades personales:

Esta área evalúa los siguientes aspectos: buena voluntad, colaboración, relaciones interpersonales, iniciativa, organización, creatividad, puntualidad y presentación personal, entre otros.

La importancia de las áreas antes mencionadas en el cargo se mide asignándoles un porcentaje a cada una, de tal manera que la suma de las mismas debe ser igual a 100. Cada área, al igual que el rendimiento final, son calificados en una escala de 1 a 7.

Clasificación de rendimiento:

Rendimiento Clasificación.

Grado Calificación

Dificultad	1	Inadmisible (25%)
	2	Muy Deficiente (50%)
Eficiencia	3	Algo Deficiente (75%)
	4	Cumple requisitos (100%)
Excelencia	5	Cumple y a veces supera (125%)
	6	Cumple y casi siempre supera (150%)
	7	Cumple y siempre supera (175%)

El resultado obtenido en la evaluación de desempeño es importante en la medida en que se tiene en cuenta para:

- Hacer la planeación del recurso humano.
- Conocer las aspiraciones del funcionario en la carrera bancaria.
- Determinar la asignación de becas.
- Otorgar préstamos.
- Definir aumentos salariales.

El análisis que este tema requiere, se resume en lo siguiente: la evaluación de desempeño y potencial es sin lugar a dudas una motivación para el empleado cuando éste ha realizado su trabajo a conciencia y se encuentra identificado con su cargo y organización, pero desafortunadamente esta evaluación se traduce en unos puntos que anualmente irán incrementando la base de su sueldo, pero casi nunca es requisito fundamental para lograr un ascenso en la organización como se predica en la teoría del banco

y sus directivas.

Esto desmotiva al empleado, al igual que cuando por roces presentados con el jefe inmediato (encargado de realizar dicha calificación) dicha calificación es subjetiva.

Para el futuro se recomienda al departamento de Recurso Humano realizar un seguimiento minucioso de estas evaluaciones para tenerlas en cuenta en la medida que surjan nuevas vacantes traducidas en ascensos para cada específico o para transferirlos a otro departamento dentro del Banco.

2.4.2. BENEFICIOS A EMPLEADOS.

- PACTO COLECTIVO.

Cada dos años se celebra un pacto colectivo como acuerdo bilateral que contiene derechos y obligaciones recíprocas para la empresa y para los trabajadores. Por establecerse un acuerdo lícito, constituye ley para las partes, razón por la cual debe respetarse por ellos hasta su terminación.

- POLITICA SALARIAL.

Una de las políticas del Banco Unión Colombiano es reevaluar anualmente los salarios de los empleados de acuerdo con sus posibilidades, teniendo presente:

- La investigación del mercado laboral en el sector bancario

(Encuesta Salarial).

- El aumento anual (primer mes del año) que se hace según previa consulta del costo de la Canasta Familiar.
- La calificación de desempeño obtenida por cada trabajador en su evaluación anual.

Esta política se cumple dentro del banco teniendo en cuenta los anteriores parámetros. Adicionalmente, los incrementos salariales se dan en la medida que cada empleado demuestre su verdadero potencial mostrado en la evaluación del desempeño en cada área y a la situación financiera en términos de gastos nominales que tenga el banco.

- BIENESTAR SOCIAL.-

El banco aporta para beneficio de sus empleados una suma significativa de su nómina mensual al programa de Salud Ocupacional, las Cajas de Compensación Familiar e Instituto de Seguro Social.

Con el propósito de velar por la salud y el bienestar de los empleados el banco lleva a cabo anualmente un programa preventivo de Salud Ocupacional. Incluye exámenes médicos generales, visiometrías y audiometrías, entre otros, de acuerdo con la labor realizada por el funcionario. Charlas preventivas relacionadas con temas de interés general y cursos de primeros auxilios que involucran un grupo de cada oficina, para atender situaciones de emergencia.

Para su realización se contratan las cajas de compensación familiar en cada ciudad, la Cruz Roja y centros médicos particulares.

El banco en cada ciudad tiene afiliados a sus funcionarios a la Caja de Compensación Familiar que brinda los mejores servicios, entre ellos: supermercados, droguerías, cafeterías, servicios médicos, capacitación y centros vacacionales de recreación.

Presta además servicios médicos y hospitalarios. Pagos por incapacidad y pensión de jubilación.

- PROGRAMA DE SUGERENCIAS.-

Con el propósito de que todo el personal participe en la búsqueda de la excelencia del banco se ha creado el "PROGRAMA DE SUGERENCIAS UNION". En él se recompensa en dinero, el ingenio, la iniciativa y la creatividad y las buenas ideas de los empleados para el mejoramiento de las operaciones, como de los servicios que presta la institución. Los premios van desde \$200.000 hasta \$650.000 de acuerdo con la frecuencia en la ocurrencia, el número de personas afectadas con la implantación de la idea, el tiempo que podrá ser utilizada y la efectividad de la solución que aporta.

Este programa como tal, conlleva a importantes beneficios para el banco en términos de incremento de niveles de eficiencia y mejor

flujo de información entre los empleados de diferente nivel jerárquico. El banco debe inculcar a todos los miembros de la organización, desde los niveles bajos a los niveles altos de la misma de la real importancia de participar en dicho plan.

- BECA PARA ESTUDIOS.-

El banco destina la suma de \$6'500.000 anuales para otorgar veinticinco becas por valor de \$130.000 semestrales, para aquellos empleados que cursen una carrera profesional a fin a la actividad bancaria, en planteles debidamente aprobados por el Ministerio de Educación Nacional. En el evento que durante un semestre no se utilice la totalidad de las becas, éstas se harán extensivas a sus hijos.

Participan en el concurso de asignación de becas los funcionarios o hijos que cumplan con los siguientes requisitos:

- Mínimo dos años de servicio en el banco, al momento de la solicitud.
- Realizar estudios según las carreras establecidas por el banco.
- El resultado de su evaluación de desempeño debe ser igual o superior a cuatro (para empleados).
- Cursar del segundo semestre en adelante.
- La duración del programa académico objeto del auxilio en ningún caso puede ser inferior a dos años. Para especializaciones un año y seis meses.
- Presentar los certificados originales de notas obtenidas en el

semestre inmediatamente anterior.

- Haber obtenido un promedio igual o superior a tres con cinco, en el último período.
- Presentar la solicitud por escrito antes de 31 de Enero o del 31 de Julio de cada año.

- PRESTAMOS.

El banco destina una suma de \$240.000.000 para poder atender, en parte, las necesidades de vivienda de los funcionarios que cumplan con los siguientes requisitos mínimos:

- Tener cinco años de servicio en el banco.
- Haber tenido una evaluación de desempeño en los dos últimos años igual o superior a cuatro.

El empleado que tenga los requisitos mínimos de elegibilidad puede presentar solicitud escrita hasta por un valor individual de \$5'500.000 para adquisición de vivienda o cancelación hipotecaria, a un interés del 12% anual.

Así mismo el banco destina un cupo de \$120'000.000 para otorgar préstamos con las siguientes facilidades:

- Educación.
- Calamidad doméstica.
- Salud.

Las anteriores sin intereses, según el monto.

- Vehículo (con interés del 18% anual).

Realmente, para efectos de aplicar a alguno(s) de los beneficios anteriores, el banco es muy estricto en el cumplimiento de la totalidad de los requisitos apoyándose en el concepto que tenga el jefe inmediato del solicitante.

_ - BONIFICACIONES. _

_BONIFICACIONES POR ANTIGUEDAD. _

El banco concede a sus empleados de acuerdo con el tiempo de servicio, una prima establecida de la siguiente manera:

- 5 años: 15 días del sueldo básico mensual.
- 10 años: 30 días del sueldo básico mensual.
- 15 años: 45 días del sueldo básico mensual.
- 20 años: 60 días del sueldo básico mensual.

Cada vez que cumpla 5 años adicionales a los 20 años se le otorga dos meses de sueldo básico mensual, es decir, a los 25 años, 30 años, etc.

_BONIFICACIONES POR VIVIENDA. _

La institución concede una bonificación por una sola vez de \$30.000 o \$60.000 dependiendo de la clasificación y nivel, cuando se otorga un préstamo para adquisición de vivienda o cancelación hipotecaria, con el fin de ayudar al empleado a sufragar los

gastos notariales de registro, etc.

BONIFICACION DE ESTUDIOS.

Para los funcionarios que culminen sus estudios de pregrado en carreras afines a la actividad bancaria el banco concede una bonificación de \$30.000 como reconocimiento al título obtenido.

BONIFICACION PARA CAJEROS.

El banco otorga bimensualmente un incentivo de \$12.500 a los cajeros que no presenten diferencias en el manejo del dinero, en el desempeño de su cargo.

_ POLIZAS DE SEGUROS._

SEGURO DE VIDA COLECTIVO.

El banco tiene para sus funcionarios una póliza de seguro de vida colectivo, la cual cubre la suma de \$3'000.000 por muerte natural o accidente del trabajador.

SEGURO DE VIDA.

Esta póliza cubre a cualquier empleado que fallezca en un accidente aéreo, cuando esté cumpliendo tareas o funciones encomendadas por la institución.

Tiene un valor equivalente a un año de sueldo básico del trabajador con un valor de \$5'000.000.

SEGURO DE SALUD.

Con el propósito de contribuir a la protección de los empleados y sus familiares en lo que respecta a la salud, el banco tiene con la compañía Salud Colmena un programa de Medicina Prepagada. Cubre servicios de hospitalización, tratamientos ambulatorios, consultas médicas, cirugías, etc; ofrecidos en tres modalidades: Plan Azul, Plan Verde y Plan XXX, para que el empleado pueda escoger el plan que más se adapte a sus necesidades. Este programa ampara a los empleados, padres y grupo familiar (empleado, cónyuge e hijos) y el banco paga el 80% de la prima mensual; a cargo del funcionario sólo queda el 20% restante. Quienes deseen incorporar más beneficiarios deben aportar el excedente de la prima inicial.

- PRESTACIONES SOCIALES.

SUBSIDIO DE TRANSPORTE.

Los trabajadores que devenguen un sueldo básico mensual no superior a dos veces el salario mínimo (197.400) tienen derecho a un subsidio de \$8.975 mensuales. Adicional a esto, quienes laboran en jornada nocturna (después de las 9 pm) gozan de un subsidio de \$24.520 mensuales, suma que incluye el transporte legal.

SUBSIDIO DE ALMUERZO.

Los funcionarios que trabajan en jornada continua (Bogotá) y

devengan hasta \$177.770 tiene derecho a un subsidio de \$13.486 mensuales.

PRIMA EXTRALEGAL.

Además de la prima legal de servicios, el banco ofrece una bonificación anual equivalente a tres sueldos con base en el básico mensual que tenga el trabajador al 31 de Mayo y al 30 de Noviembre de cada año, pagaderos así: sueldo y medio en junio, y sueldo y medio en diciembre.

PRIMA DE VACACIONES EN DINERO.

Como prima vacacional y en el momento que el empleado salga a disfrutar de sus vacaciones en tiempo, siempre y cuando el período sea o exceda el 50% del total de las mismas, recibe el equivalente a 15 días de sueldo básico mensual. Este pago es factor constitutivo de salario.

VACACIONES EN TIEMPO.

El banco tiene para sus empleados vacaciones anuales de 15 días hábiles. El día sábado no se cuenta como hábil para su liquidación.

2.4.3. NORMAS Y REGLAMENTOS INTERNOS.

El banco tiene definidos los siguientes conceptos:

NORMA: Regla que se debe seguir o a la cual se debe ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.

PROCEDIMIENTO: Acción de proceder - Método de ejecutar una cosa.

REGLA: Estatuto, constitución o modo de ejecutar una cosa. Razón a que se han de ajustar las acciones para que resulten rectas.

El banco tiene funciones, procedimientos y reglas las cuales se deben cumplir para su buen funcionamiento, como empleados y también como clientes, bajo el respaldo del aspecto legal, que con frecuencia hace parte de los mismos, los cuales se consignan en los manuales que se han desarrollado para tal fin.

_ - MANUALES. _

a. Administración General:

Contiene procedimientos, recomendaciones, normas, pautas y/o instrucciones específicas sobre labores determinadas: correspondencia, caja, auditoría, entre otras. Sus circulares se identifican precedidas de la letra "G".

b. Conceptos Legales:

Aclara algunos aspectos legales relacionados con la operación diaria del banco, que en la práctica pueden prestarse para alguna confusión. Sus circulares van precedidas de las letras "CL".

c. Contabilidad:

Contiene los números y nombre de las cuentas de los libros Mayor y Auxiliares. También la definición de cada una de ellas y otra serie de instrucciones generales acerca de la preparación de

algunos reportes. Tuvo una reestructuración casi total a raíz de la implantación del Plan Único de Cuentas (PUC) para las instituciones financieras, establecidas por la Superbancaria. Sus circulares se identifican bajo la letra "H".

d. Convenios Bancarios:

Incluye los bancos nacionales y extranjeros con quienes se tienen suscritos convenios de corresponsalía para el manejo de cuentas y los términos de los mismos. También contiene instrucciones sobre claves y giros telegráficos y la forma de cobertura de éstos. Estas circulares están precedidas de la letra "CB".

e. Créditos:

Contiene los procedimientos que deben seguir las sucursales para el diligenciamiento de los créditos y reportes mensuales que deben ser sometidos a la Dirección General y a la Superintendencia Bancaria; también contiene explicaciones generales sobre terminología financiera. Una "C" delante de la circular identifica el material de esta manual.

f. Personal:

Contiene instrucciones, pautas generales y procedimientos varios de todo lo inherente al manejo del personal del banco. La "J" es la identificación de las circulares de esta manual.

g. Servicios administrativos:

Este manual antes se llamaba de Bienes Muebles; ahora, bajo nueva

identificación, incluye otras instrucciones como son: papelería, depreciaciones, compras y otros aspectos que también se atienden en ese departamento. La letra "K" identifica las circulares correspondientes a este manual.

h. Tarifas:

Seleccionado por departamentos, relaciona el valor de las comisiones a cobrar a los clientes, por los servicios prestados por el banco en las distintas dependencias que lo conforman.

i. Bonos y Accionistas:

Instruye acerca del manejo y control de las acciones emitidas por el banco.

j. Cuentas Corrientes:

Hace referencia a los procedimientos de caja, canje, cuentas corrientes, remesas, etc.

k. Cartera:

Normatiza sobre las diferentes modalidades de préstamos como son los CAT'S, CDT'S y los préstamos ordinarios, entre otros.

l. Impuestos:

Establece las pautas a seguir en relación con el manejo de impuestos, como recaudadores por los distintos conceptos.

m. Índice de Circulares Generales:

En orden alfabético relaciona por materias, mediante palabras claves, las circulares, reglas e instrucciones que se desean consultar.

n. Manual de Metodología de Sistemas:

Incluye los procedimientos a seguir para el desarrollo de sistemas.

o. Seguridad de Sistemas:

También conocido como E-2, contiene las normas de seguridad que deben aplicarse en los centros de procesamiento para con las instalaciones, listados, información *(en los distintos medios magnéticos), su rotación y respaldo.

p. Manual de Sistema C&S:

Relacionado con el manejo de las líneas de crédito con los bancos corresponsales.

q. Manual del Swift:

Contiene las instrucciones para el manejo de este sistema, de comunicación.

r. Otros Manuales:

Existen los manuales de Credibanco, Tesorería, Operaciones Internacionales, Impuestos, etc.

2.4.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS.

El Banco Unión Colombiano es una entidad seria y sólida, tiene prestigio y reconocimiento a nivel nacional; posee una considerable trayectoria y se caracteriza por su dinamismo y selectividad en la clientela que atiende. A pesar de ser un banco relativamente joven, posee una experiencia de más de 70 años en Colombia y aún conserva algunos de sus primeros clientes por el servicio que presta.

Es por ésto que los esfuerzos se orientan hacia dos aspectos primordiales: Calidad en el servicio y una eficiente atención al cliente.

Por este motivo su slogan: SOMOS EFICIENTES, se constituye en el principal objetivo a cumplir por el banco.

Para tal fin el banco cuenta con una gama de productos y servicios que ofrece a los clientes, dichos productos y servicios se clasifican en 3 categorías:

- Captaciones.
- Colocaciones.
- Otros Servicios.

Antes de entrar en el desarrollo de las 3 categorías descritas anteriormente, es interesante destacar de antemano que todos los productos ofrecidos por el banco están diseñados para un fin específico, cuentan con sus manuales operativos y personal especializado para el desarrollo del objeto para el cual fueron

creados, sin embargo, existe un conflicto de intereses entre las personas que manejan estos productos (Vicepresidencia Comercial, Gerentes de Agencias y colaboradores) ya que mientras el área comercial trata de colocar dichos productos masivamente en el mercado cuenta con la vigilancia por parte del departamento de Inspectoría General y el control de la Vicepresidencia de Crédito.

Lo anterior ha ocasionado roces entre las vicepresidencias del banco, pero si el control no existiera, el manejo de las operaciones sería un caos. De otro lado, la situación por la que hoy día atraviesa la economía no permite el manejo irracional de los productos, haciéndose necesario un control de estos para minimizar el riesgo, incluso sacrificando rentabilidad.

Esto deja ver que el estilo netamente comercial del Área Comercial frente al estilo conservador del Área Crediticia e Inspectoría General; es por esto que el banco en el momento está diseñando unos "SMART GOALS" (Metas Inteligentes) con la finalidad de mantener un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad, de tal forma que se logren limar asperezas entre los diferentes estilos gerenciales de los Vicepresidentes, que conduzca al enriquecimiento en el desarrollo de los procesos y clima organizacional adecuado para un excelente desempeño de todas las áreas.

Es en este tema precisamente que se basan los estudios de los casos realizados en este trabajo de tesis, principalmente porque el objetivo era realizar un estudio significativo e importante

para contribuir con estas metas y necesidades del banco.

2.4.4.1. CAPTACIONES.

_ - CUENTA CORRIENTE._

Es un servicio mediante el cual el cliente deposita dineros y puede disponer parcial o totalmente de ellos en forma inmediata, utilizando cheques suministrados por el banco, rige mediante un contrato que se establece con el cliente.

Permite efectuar traslados de fondos de una ciudad a otra; también se utiliza para realizar consignaciones en diferentes ciudades quedando consignado el saldo en el lugar de apertura de la cuenta. Este producto es ofrecido a todos los clientes del banco.

_ - CUENTA DE AHORROS._

Consiste en captar fondos del público en general por un período determinado, por cuyo depósito el banco paga un interés y están disponibles en forma inmediata.

El banco también recibe una serie de pagos bajo diferentes modalidades, los cuales constituyen una buena fuente de recursos sin costo en cuanto a intereses se refiere.

El principal mecanismo utilizado para captar estos recursos en el corto plazo son los depósitos de ahorro a plazo fijo, mediante el cual se realizan operaciones que oscilan entre 7 y 879 días.

_ - NOMINA._

Servicio que presta el banco para aquellas empresas que acostumbran pagar a sus empleados con cheques o bien, para ser consignada en su cuenta corriente.

- APORTES INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES.-

Recaudo de los aportes que las empresas privadas y sus trabajadores deben pagar mensualmente al Instituto Colombiano de Seguros Sociales, los cuales se pueden efectuar a través del banco en cheque o en efectivo.

- SERVICIOS PUBLICOS.-

Este recaudo se hace a través de las cuentas corrientes que mantienen las entidades públicas con nuestra entidad para el pago de agua, luz, teléfono e impuesto predial.

- IMPUESTOS.-

Es el recaudo de los siguientes impuestos: recibo oficial de pago en bancos (sanciones o pagos anticipados por declaraciones de rentas no presentadas), declaraciones de renta de personas naturales y de sociedades, impuesto de aduana, predial, iva y retención en la fuente.

- POLIZAS DE SEGURO.-

Este servicio es el pago por seguros que los usuarios depositan para algunas compañías, que mantienen cuenta corriente con el Banco Unión Colombiano.

_ - CERTIFICADOS DE DEPOSITO A TERMINO (CDT'S) _

Consiste en captar fondos para periodos mínimos de 90 días, con pagos de los rendimientos según lo pactado con el banco; pueden ser mensuales, vencidos, anticipados o reinvertidos.

_ - DEPOSITOS DE AHORRO A PLAZO FIJO DAPF'S. _

Es un mecanismo para captar recursos del público en general por periodos cortos: mínimo 7 días y máximo de 89 días.

_ 2.4.4.2. COLOCACIONES _

Dentro de esta categoría tenemos aquellas colocaciones que el banco puede efectuar bajo diferentes modalidades:

_ - PRESTAMOS ORDINARIOS. _

Se otorgan a clientes por plazos de uno hasta tres años, con diferentes modalidades de pago: mensual, bimensual, trimestral o en un sólo contado hasta la finalización del crédito, son concedidos a personas naturales o jurídicas.

_ - PRESTAMOS DE FOMENTO. _

Sirven para fomentar la industria, el comercio y la ganadería, así como la agricultura, la compra de maquinaria y la ampliación de empresas. Estos préstamos son controlados por el Banco de la República.

_ - PRESTAMOS DE BANCOLDEX. _

Existen diferentes clases de préstamos bajo líneas de crédito especiales con variedad de plazos, dirigidos básicamente a los exportadores como capital de trabajo. Se otorgan en pesos o en moneda extranjera.

- ACEPTACIONES BANCARIAS.-

Es una garantía de pago que da el banco sobre una negociación de mercancía entre dos personas o empresas. La letra no debe ser superior a seis meses y puede ser negociada en la bolsa de valores antes de su vencimiento.

- TARJETAS DE CREDITO.-

Es un medio de pago que le permite al cliente obtener bienes y servicios, mediante la firma de un comprobante de venta y por cuyo pago responde inicialmente el banco; también puede obtener avances en efectivo. Actualmente se cuenta con dos clases de tarjetas: clásica mixta y oro mixta; ésta última para ser utilizada en el exterior.

- CREDIPERSONAL.-

Es una modalidad de préstamo otorgado en forma personal a clientes que tengan o no cuenta corriente con el banco, pero que están dentro del mercado objetivo (que demuestren respaldo financiero). Estos préstamos son de libre inversión y los montos oscilan desde uno hasta veinte millones de pesos; su forma de pago es mediante cuotas fijas mensuales e incluye capital, intereses y seguro de vida.

2.4.4.3. OTROS SERVICIOS.

El Banco Unión Colombiano posee otros servicios para sus clientes, los cuales generan en algunos casos ingresos por comisiones e intereses, entre otros.

- OFICINA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES "O.N.I".

Es una división del banco que reporta a la Dirección General, la cual se encarga de asesorar a las sucursales en todo lo relacionado con el comercio exterior y en el correcto diligenciamiento de las operaciones en moneda extranjera. Maneja las líneas de crédito a nivel mundial, así como las comunicaciones internacionales.

- CARTAS DE CREDITO.

Es un compromiso escrito que emite el banco a un vendedor (beneficiario) por instrucciones de un comprador (cliente), para efectuar un pago hasta determinada suma de dinero, dentro de un límite de tiempo y contra la presentación de ciertos documentos estipulados dentro del contrato.

- CARTA DE CREDITO DE IMPORTACION.

Es el compromiso documentario con el que responde el banco por el pago de algún bien o servicio relacionado con una importación.

- CARTA DE CREDITO DE EXPORTACION.

Es el compromiso documentario con el que responde el banco por el pago de algún bien o servicio relacionado con una importación.

- CARTA DE CREDITO DEL INTERIOR.-

Es un compromiso documentario recibido del exterior en pago de mercancías exportadas del país.

- CAMBIO DE MONEDA EXTRANJERA.-

El banco ofrece a sus clientes y turistas el cambio de moneda extranjera, que es el recaudo de dólares que son convertidos a pesos; éstos pueden ser negociados en cheques, giros o transferencias recibidas del exterior. Actualmente es un buen generador de utilidades por el libre mercado cambiario.

- COBRANZAS.-

Son aquellas letras, cheques o facturas (pesos o dólares) que el banco se encarga de cobrar a su vencimiento.

- CHEQUES VIAJEROS.-

Este servicio es la venta de cheques para aquellos clientes que viajan al exterior y utilizan este medio para asegurar sus divisas.

- SWIFT.-

Es un medio de comunicación ágil que ofrece el banco, el cual está conectado con un sistema central en el exterior donde llegan los mensajes con una clave de seguridad.

_ - GIROS AL EXTERIOR. _

Es un pago en el exterior por importaciones de mercancías, pago de dividendos o servicios de empresas extranjeras en el país.

_ - CHEQUE GIRO. _

Es la compra de un cheque girado sobre ciudades distintas a aquellas donde se tiene la cuenta corriente, para disponer en forma inmediata de los fondos.

_ - CHEQUE REMESA. _

Son aquellos cheques negociados girados sobre plazas diferentes a la ciudad donde está la cuenta corriente.

_ - GIROS. _

Consiste en órdenes de pago o transferencias de dinero a favor del mismo cliente o de una tercera persona, para ser pagadas en otra ciudad, a través de una sucursal, o por un banco corresponsal.

_ - TESORERIA. _

Es un generador de ingresos por las operaciones que realiza. Es responsable de la posición financiera del banco a través de la compra y venta de inversiones; también se encarga del manejo de la mesa de divisas.

_ - EXTRACTO INTELIGENTE. _

Es el resumen del movimiento de mes en curso, el cual le permite

al cliente conocer y conciliar las operaciones realizadas sobre su cuenta corriente.

- CAMBIO DE CHEQUES EN OTRAS SUCURSALES._

Se ofrece para clientes que soliciten cambio de cheques, sin exceder el límite establecido por el banco.

- RED DE CAJEROS._

Este servicio se ofrece las 24 horas del día, durante los 365 días del año, a través de la conexión de cajeros de Servibanca, Llavebanco, A.T.H y Conavi para el retiro de la cuenta corriente o para efectuar avances en efectivo con la tarjeta de crédito.

- CONSIGNACION NACIONAL._

Es un servicio que se le presta a los clientes en cualquiera de las oficinas del Banco Unión Colombiano, diferente a la sede de su cuenta corriente. Le permite realizar transacciones que deben ser registradas en la cuenta respectiva el mismo día en que se efectúe la consignación.

- INFORMACION COMERCIAL._

Este servicio que ofrece el banco a sus clientes consiste en suministrar referencias bancarias cuando sean requeridas. También se encarga de obtener la información comercial de los clientes cuando el banco lo requiera.

- GARANTIA O AVAL._

Es el respaldo que el banco le ofrece al cliente cuando éste lo solicita, para garantizar proyectos u operaciones.

2.5. PROGRAMA DE ADMINISTRACION DEL CAMBIO.

En el proceso de cambio que se está viviendo en el Banco Unión Colombiano, a raíz de la implantación de la Reingeniería en sus procesos, el banco ha definido como indispensable para su éxito, lograr mantener una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización, rompiendo las barreras que lo impiden como tarea diaria y permanente.

La introducción de los equipos de cambio en el banco, busca mejorar la comunicación tanto a nivel vertical como horizontal, entre todos los miembros de la institución. La interacción entre supervisores, secretarias y colaboradores directos en el análisis y solución de problemas, se facilita si existe una adecuada y oportuna comunicación.

Estos grupos son política oficial del banco y se constituyen en el vehículo fundamental para llevar a la práctica la definición de los valores corporativos a todos los niveles de la organización. Los grupos deben establecerse con la participación de todos los empleados logrando, de esta manera, uno de los compromisos básicos de la Presidencia: "fomentar un sistema participativo en el que cada persona sea responsable y se comprometa con este proceso de cambio".

El compromiso de cada uno de los empleados y funcionarios del banco con esta estrategia, la disciplina y persistencia con que se ejecute y la seriedad de su desarrollo, son elementos indiscutibles para el éxito.

2.5.1. EQUIPOS DE CAMBIO.

Los equipos de cambio se resumen en una reunión institucionalizada de carácter informal, entre el supervisor, la secretaria y los colaboradores inmediatos, que tiene como objetivo mejorar las comunicaciones en la organización a nivel horizontal y vertical. Se realiza periódicamente, una vez al mes, con una hora de duración como máximo; con el objeto de analizar temas de interés general, relacionados con el trabajo, políticas, procedimientos, planes e información general, así como aspectos del entorno, que puedan afectar el desarrollo del banco o de un área en particular.

En el banco todos y cada uno de sus miembros deben pertenecer a un equipo de cambio, ya que el objetivo final del programa es que se conviertan en líderes y agentes de cambio, buscando con ello una gestión orientada hacia hechos y datos, así como soluciones concretas a situaciones analizadas.

2.5.2. OBJETIVOS DE LOS EQUIPOS DE CAMBIO.

Los equipos de cambio cuentan con los siguientes objetivos:

- Consolidar el proceso de cambio en el banco.

- Mejorar la comunicación vertical y horizontal en el banco.
- Trabajar en el mejoramiento de los elementos perceptivos del servicio, como parte de los valores corporativos del banco.
- Cimentar y reafirmar la cultura corporativa de la institución.
- Mejorar el conocimiento del banco, su organización, estructura, sus cambios, planes, desarrollo y direccionamiento.
- Comunicar el avance de los procesos en los proyectos tecnológicos y de reingeniería, así como el desarrollo de los smart goals de cada una de las áreas y sus índices de gestión.
- Estimular el sentido de pertenencia de los empleados del banco en general y de su grupo de trabajo en particular.
- Estimular el liderazgo, crecimiento y desarrollo profesional y personal del talento humano del banco.
- Obtener ideas y sugerencias que busquen el mejoramiento del banco y sus colaboradores, para que sean canalizados oportunamente al "Programa Sugerir".
- Estimular un ambiente de participación, sana emulación, equipos de trabajo, calidad y bienestar de vida laboral.
- Facilitar la identificación de debilidades y fortalezas en las áreas del banco, con observaciones y críticas constructivas.
- Estimular a los empleados del banco para que piensen por sí mismos, asuman cada día mayores responsabilidades y desempeñen su trabajo con autonomía y dominio.
- Ofrecer oportunidades para que los supervisores adquieran un conocimiento más directo de lo que piensa su equipo de trabajo.
- Mejorar el conocimiento de las variables del entorno que puedan afectar el desarrollo y progreso del banco, tales como nuevas

normas económicas, políticas gubernamentales, legislaciones, etc.

- Crear las condiciones para que en el futuro el banco llegue a un proceso de mejoramiento continuo, basado en la comunicación abierta y efectiva, la información oportuna y precisa.
- Trabajar en el mejoramiento de las áreas perceptivas de servicio basándose en los principios y creencias que rigen el comportamiento y desarrollo de la organización: trato y atención amable, respetuosa y oportuna al cliente interno y externo; dedicación, sentido común, disciplina, conciencia del riesgo y puntualidad, así como atención y seguimiento al detalle y trabajo en equipo en el desempeño de nuestro trabajo.

2.5.3. CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE CAMBIO.

- El carácter de las reuniones de los equipos de cambio es eminentemente informal. Por lo tanto, el supervisor podrá actuar en ellos como moderador o simple participante, pero jamás impondrá sus puntos de vista apoyado en su posición jerárquica.
- La informalidad de las reuniones de los equipos de cambio no debe interpretarse como aceptación de desorden, salidas de tono, ni falta de respeto.
- La cordialidad y el respeto mutuo deben imperar desde el principio hasta el final de cada reunión.
- Las reuniones de los equipos de cambio deben ser amigables, pero serias y en ellas deben tratarse todos los puntos con absoluta claridad, concisión y objetividad para evitar largas exposiciones.
- Las inquietudes que se exponen en el grupo y que requieran

decisión, deben remitirse a la línea para su respuesta y solución. Un equipo de cambio, a pesar de ser informal, debe recibir respuesta a las inquietudes del funcionario de la línea correspondiente.

- A pesar de ser informal, debe llevarse un récord de su desarrollo y progreso (actas) y hacerle una monitoria (seguimiento). Es por tanto, una reunión informal desde el punto de vista de la estructura (no hace parte del organigrama de la institución), pero formal en cuanto a su desarrollo, ejecución y evaluación.

2.5.4. ADMINISTRACION DEL PROGRAMA.

La administración del programa es responsabilidad de la Gerencia del Cambio. Ella informará a todos los empleados sobre los mecanismos de coordinación y administración del mismo.

Será igualmente, responsabilidad de esta área la monitoria y la auditoría de este programa; velar por el cumplimiento de sus objetivos y generar indicadores de gestión, que reflejen su desarrollo.

El informe de gestión que se presente deberá ser conocido por los diferentes equipos de cambio. Por tanto, se debe hacer una evaluación global y particular de cada equipo de la organización.

Adicionalmente, la Gerencia del Cambio debe emitir un resumen mensual a la Presidencia sobre el desarrollo de todas las reuniones que se lleven a cabo en el mes, a nivel nacional.

2.5.5. RESPONSABILIDAD DEL PROGRAMA.

El programa de los equipos de cambio es responsabilidad de cada uno de los supervisores y responsables de área. Por tanto, es parte de su gestión.

La gerencia del cambio apoyará y facilitará el programa, pero no es el responsable de éste. Esto es, el equipo de cambio es responsabilidad y compromiso de cada supervisor de área.

El comité de Presidencia, como la instancia más alta de la organización, es el director del programa y por tanto, podrá proponer temas y modificar las reglas del juego si lo considera conveniente.

2.5.6. TECNOLOGIA

En cuanto al proyecto de tecnología, la administración del Cambio planea, dirige y controla y coordina las actividades a cargo del cambio, velando por el cumplimiento de los compromisos contractuales, de tal forma que no se produzcan desfases en cuanto a objetivos, recursos y costos. Fija directrices a la Gerencia de Sistemas en relación con futuros desarrollos y mantenimiento de los sistemas actuales.

2.6. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS RECURSOS

2.6.1. RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros con que cuenta el banco para el funcionamiento y realización de sus operaciones son principalmente, el capital, el cual asciende a 8'724 millones de pesos y los depósitos recibidos de terceras personas, con los cuales se realizan operaciones activas en el mercado a través de las diferentes modalidades explicadas anteriormente.

Con la eficiente utilización de los recursos, el banco genera fuentes de ingresos adaptándose a las diferentes dispersiones del mercado, el cual crea oportunidades que son aprovechadas por la entidad para obtener una mayor solvencia financiera.

2.6.2.RECURSOS FISICOS

El Banco cuenta para efectos de su operación con terrenos, edificios, equipos, muebles y enseres de oficina, equipos de computación y vehículos, los cuales han sido adquiridos por la compañía a lo largo de su desarrollo operativo o han sido recibidos como elemento de pago de las diferentes operaciones de crédito que han presentado dificultades en la cancelación de las obligaciones. Iniciando el periodo de los noventa el valor total de los recursos físicos alcanzaban el orden de \$2.200 millones de pesos. Actualmente el banco cuenta con 29 sucursales en las principales ciudades del país, contando con muebles y equipos por valor de 2.319 millones de pesos y equipos de computación por 1'830 millones de pesos. Así mismo cuenta con terrenos y edificios valuados por 278 millones y 4'820 millones de pesos

respectivamente. Para el uso de la presidencia y la vicepresidencia el banco posee 200 millones de pesos en vehículos.

El banco cuenta igualmente con pólizas de seguros para la protección de sus propiedades que cubre los riesgos de robo, incendio, rayo, explosión, temblor, terremoto asonada y otros. Dicho seguro ampara activos hasta por 13'568 millones de pesos.

2.6.3. RECURSOS HUMANOS

El Banco Unión Colombiano cuenta con un amplio equipo de colaboradores ascendiendo a 790 empleados, cifra que tiende a aumentar ante el crecimiento del banco; estas personas laboran en diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizacional, la cual los clasifica mediante códigos que determinan el cargo que desempeñan, las responsabilidades, las atribuciones y los niveles jerárquicos y de autoridad de cada individuo.

2.6.4. RECURSOS TECNOLOGICOS

Para efectos del manejo interno de la información del banco, existen dos sistemas de computación de redes marca Wang, los cuales son manejados por el personal autorizado. Adicionalmente en los puestos individuales de trabajo se cuenta con microcomputadores o computadores personales, dependiendo de las necesidades y requerimientos de cada cargo de la institución.

El software necesario para la sistematización total de las operaciones del banco se implanta poco a poco en la medida que la informática ofrezca nuevas alternativas y se diseñen nuevos programas por parte del departamento de sistemas.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente el banco está vinculado a las diferentes redes de cajeros electrónicos ofreciendo a sus clientes la posibilidad de realizar operaciones bancarias sin restricción de horario y en cualquier parte del país.

El banco Unión Colombiano debe apresurarse en la actualización de su tecnología, con el objeto de mejorar los equipos y programas frente a los poseídos por los competidores directos para cubrir eficaz y eficientemente las necesidades del cliente interno y externo.

2.7. EVALUACION FINANCIERA Y COMPETITIVA DEL BANCO UNION COLOMBIANO.

Los estados financieros que se adjuntan como anexo No. 4, combinan solamente los activos, pasivos, ganancias y pérdidas de sus oficinas en Colombia y no aquellos de sus filiales.

Los resultados económicos de 1994 fueron satisfactorios para el país: el crecimiento en el Producto Interno Bruto del 5.7% es el

mayor registrado desde 1986 y el segundo mayor de América Latina. La mejor productividad se ha reflejado en un aumento de la producción y en un sostenimiento de la tasa de desempleo urbano. No obstante estos resultados, 1994 se caracterizó por una inestabilidad monetaria, limitaciones al crecimiento de la cartera, altas tasas de interés, bajo crecimiento de los índices de bolsa y tendencia revaluacionista. Con el aumento del diferencial de tasa de interés y el exceso de demanda de crédito, se acentuó la entrada de capitales, lo que obligó a las autoridades monetarias a bajar las bandas que regulan el movimiento de la tasa de cambio. El sistema financiero tuvo un buen desempeño, con un crecimiento estimado del 6%.

De otro lado, el sistema financiero sigue obteniendo las mayores utilidades en la economía colombiana, pero también registra otros positivos indicadores que demuestran su fortalecimiento patrimonial, profundización y modernización en beneficio de los demás sectores productivos nacionales.

De los miles de millones se pasó a los billones, resultado de la misma depreciación de la moneda por efectos de la inflación y la devaluación, pero también como consecuencia del dinamismo de la economía y en particular del sistema financiero institucional. La banca comercial continúa a la cabeza de las estadísticas, sin embargo, es significativo el avance de otras instituciones como las corporaciones de ahorro y vivienda, las compañías de financiamiento comercial y de los nuevos protagonistas en el

mercado como las sociedades fiduciarias y las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías.

Lo anterior concluye con lo siguiente:

- Crece la competencia en el mercado, cumpliéndose uno de los objetivos de la reforma financiera de 1990. Ahorradores e inversionistas y usuarios, tienen ahora mayores alternativas para depositar sus excedentes monetarios y de otras fuentes de financiación para conseguir los recursos que demandan negocios o gastos de consumo. Esto ha hecho que el banco tenga como propósito el ser eficiente para lograr que sus clientes antiguos y nuevos se sientan contentos y satisfechos con los servicios y productos ofrecidos por el banco. Razón por la cual se ha trabajado en función del cliente tanto interno como externo.
- El destino de buena parte de las crecientes utilidades a programas de fortalecimiento patrimonial y de modernización tecnológica, lo que se refleja en más y mejores servicios. Por esto el banco ha requerido mayor inversión en programas de tecnología y gastos en el mejoramiento de sus procesos para el ofrecimiento de excelentes servicios y productos.
- El mayor deterioro de la cartera con el aumento de las deudas de dudoso recaudo y el consecuente incremento en las provisiones (que en últimas consigue castigar el estado de pérdidas y ganancias del banco) para respaldarlas, incidió en la rentabilidad de todo el sistema financiero y por ende del banco.
- El crecimiento de los activos y de los pasivos de los establecimientos financieros mantuvo la dinámica de profundización financiera observada a partir de 1991, después que

se introdujo la reforma financiera. La relación entre activos y el PIB se incrementó de 48% en 1991 a 65% al finalizar 1994, mientras la cartera pasó de representar 28 a 40% del PIB en el mismo período. Los pasivos del sector, constituidos por los cuasi dineros (depósitos de ahorro en UPAC y en CDT), se elevaron de 17 a 38% del PIB.

- Las utilidades sumaron 642.000 millones de pesos, 20% más que en 1993, lo que significó un aumento por debajo de la inflación (22.6%), aunque sin incluir la Caja Agraria, el IFI y el BCH, las ganancias crecieron 32%. Las utilidades de los bancos se incrementaron 47%, el banco consiguió un incremento en sus utilidades a 1994 del 52%.

Lo anterior son factores que contribuyeron a que el banco presentara los siguientes resultados:

En cuanto a los principales resultados de la operación del BANCO UNION COLOMBIANO:

- Los activos totales ascendieron a P\$198.020 millones presentando un incremento de P\$27.278 millones durante el semestre, equivalente a un crecimiento del 15.9% con respecto a Junio de 1994 y 36.8% con respecto a Diciembre de 1993, en razón a que el banco ha estado buscando una mayor participación dentro del sistema colocando masivamente sus productos, con la consecuencia de un incremento en la cartera vencida.

Bajo esta óptica, es claro, que el banco debe incrementar su atención en las condiciones reales del cliente para minimizar el riesgo con la finalidad de alcanzar menores niveles de cartera

vencida y obtener una cartera mayor y más sana.

- La cartera de crédito neto muestra un incremento de P\$21.166 millones en el semestre, equivalente a un crecimiento del 20.7% con respecto a Junio de 1994 y del 44% con relación a Diciembre de 1993. La cartera en el sistema financiero presentó un aumento anual del 40.6%. Como se observa el mayor incremento en la cartera del banco frente a otras entidades de igual tamaño en el sistema financiero, se debe a que el banco pretende obtener una mayor participación dentro del sistema financiero apoyándose en una estrategia comercial agresiva en donde se busca captar nuevos clientes dejando en un segundo plano la reciprocidad que se reciba de ellos, situación que no ocurre en bancos de mayor tamaño ya que en estas entidades se evalúa la reciprocidad que trae consigo el manejo de la cuenta corriente del cliente (promedios).

- El patrimonio del banco al cierre del ejercicio, asciende a P\$28.425 millones mostrando un incremento del 8.9% con respecto a Junio de 1994 y del 78.5% con respecto a Diciembre de 1993. El capital pagado registra un crecimiento anual del 68.2%, lo que ha permitido al banco contar con los recursos necesarios para apalancar el crecimiento de sus activos. Esto motivado por lo comentado en líneas anteriores, el fortalecimiento patrimonial que se dió en el banco fue una de las estrategias para conseguir una modernización tecnológica que se reflejara en más y mejores servicios para competir en el mercado financiero ante la creciente competencia consecuencia de los objetivos de la reforma financiera del 90.

-Dentro de esta dinámica, los depósitos del banco registraron variaciones así: las cuentas corrientes crecieron en el semestre en P\$3.690 millones, ósea 10.8% con respecto a Junio de 1994 y 23.9% con respecto a Diciembre de 1993; los CDT's crecieron en el semestre P\$8.5514 millones ósea 25.6% con respecto a Junio de 1994 y 30.6% con respecto a Diciembre de 1993; los depósitos de ahorro tuvieron un crecimiento anual del 11% al pasar de un saldo en Diciembre de 1993 de P\$7.791 millones a P\$8.577 millones en Diciembre de 1994.

Si se tiene en cuenta la participación de las principales captaciones a Diciembre de 1994 de todo el sistema financiero, las cuentas corrientes se incrementaron frente al año inmediatamente anterior en un 20%, los CDT'S se incrementaron en un 45% gracias a las mejores condiciones presentadas para mejorar la rentabilidad, el banco en este producto no creció por encima del mercado ya que la competencia suscitada por las compañías de financiamiento comercial fue agresiva con mayores tasas y por último el ahorro se incrementó en un 35%.

- Las provisiones de cartera pasaron de P\$538 millones en el semestre anterior, a P\$1.620 millones en el ejercicio de 1994, como resultado del reordenamiento implementado por la Superintendencia Bancaria en materia de provisiones, mediante la resolución 1980. Es así como las provisiones que representaban un 0.53%, pasaron en este semestre a un 1.32% del total de cartera.

Cabe anotar que el crecimiento de cartera presentado durante el segundo semestre de 1994, estuvo acompañado de una mejoría del

indicador de calidad, medido por la participación de la cartera vencida, esto es, el índice pasa de 5.06% en Junio de 1994 a 3.85% en Diciembre de 1994. En este punto vale la pena destacar que la Vicepresidencia de Crédito y Presidencia del banco han estado muy preocupados por el desbordamiento de la cartera concientizando al área comercial de la importancia del cumplimiento de las metas de colocación teniendo presente el riesgo que cada una de estas representa para el banco.

- Las utilidades netas del segundo semestre totalizaron P\$1.957 millones, después de recibir el impacto del ajuste de provisiones de cartera, según la resolución 1980, estimado en P\$768 millones. El banco no tomó la opción de diferir este impacto a ejercicios posteriores.

No obstante, para 1994 las utilidades llegaron a P\$4.150 millones sin revalorización del patrimonio, lo que representa un crecimiento del 52% sobre los resultados obtenidos en 1993.

Como se observa, al igual que el crecimiento en utilidades del sistema financiero, el Banco Unión Colombiano experimentó un incremento en este rubro debido al desarrollo de los mismos productos ofrecidos por el banco y a la gestión realizada por los Gerentes de Sucursal y el mismo Vicepresidente Comercial en términos de consecución de clientes que representaron mayor rentabilidad para el banco.

La cuenta de revalorización del patrimonio para 1994 alcanzó la suma de P\$2.858 millones.

- En el segundo semestre de 1994 el Banco empezó a tener presencia en el mercado de capitales con la inscripción de sus acciones en la Bolsa de Bogotá. Este hecho brinda al banco una fuente adicional para la consecución de fondos primarios.

Termina así 1994 con grandes transformaciones para el Banco, no solo desde el punto de vista de crecimiento (en dos años se ha duplicado la cartera y el patrimonio) sino también en el desarrollo de las personas ya que en adición a la eficiente labor comercial, se adelantaron importantes programas en materia de educación y fomento a la cultura del cambio, lo cual se ha reflejado en una mayor satisfacción de los clientes internos y externos.

A continuación, se aclaran algunos de sus principales indicadores de gestión.

2.7.1. Rentabilidad

	1993	1994
- Capital y Reservas (%)	26.33	26.42
- Activo Total (%)	1.88	2.10

El banco presentó un incremento en activos de 37.4% marcado principalmente por el cubrimiento de la cartera durante 1994 y las utilidades netas crecieron un 52%, lo que permitió mejorar los índices de rentabilidad para 1994.

Ese incremento en utilidades tiene como consecuencia un fortalecimiento patrimonial que le permite tener una mayor solvencia para efectos de ser más competitivo.

2.7.2. Eficiencia Financiera

	1993	1994
Margen Financiero Bruto (%)	43.61	53.55
Costo de Recursos Totales (%)	16.92	12.30
Rendimiento de Colocación (%)	21.33	24.97
Contribución Margen Cambiario (%)	5.91	3.64

Las limitaciones al crecimiento de la cartera establecida en 1994, hicieron de esta un recurso escaso que originó la mejora en el rendimiento de la colocación. El manejo que se dió a la mezcla de recursos donde las cuentas corrientes en promedio mantuvieron una participación en las captaciones del 40%, le permitieron al banco mejorar su indicador de costo de los recursos. Lo anterior se tradujo en un mejoramiento del margen financiero bruto.

2.7.3. Eficiencia Administrativa

	1993	1994
Gastos Operativos/Activo Total	8.38	9.03
Gastos de Admon y Laborales/Activo Total	9.09	8.91
Gastos Laborales/ Activo Total	4.19	3.99

En 1994 ya se empieza a reflejar el estudio de la ley 50, la relación de gastos laborales ya no tiene la carga de la retroactividad y los gastos administrativos son reflejo de los beneficios que se han empezado a obtener en la reingeniería de procesos. Ese proceso de cambio continuará consolidándose, hecho que estimulará menores gastos y por ende mayor rentabilidad.

2.7.4. Riesgo de Cartera

	1993	1994
Riesgo Colocación de Cartera	0.31	1.32
Relación de Cartera Vencida	2.25	3.85

El total de Provisiones al cierre de 1994 ascendió a 1.620MM como resultado del reordenamiento implementado por la Superbancaria en materia de provisiones, lo cual tuvo un impacto para el banco de \$768MM. El efecto de esa medida es la disminución de la rentabilidad debido a que las utilidades van a ser menores.

2.7.5. Principales Cuentas de Balance

(Millones de Pesos) 1993 1994 Variación

Disponible: 20.748 25.048 4.310

La variación se origina por el crecimiento originado en las cuentas corrientes cuyo encaje debe mantenerse en el Banco de la República como depósitos sin rendimiento.

1993 1994 Variación

Inversiones: 13.500 9.450 4.050

El banco trasladó fondos que mantenía en inversiones a colocación de cartera, lo que le permitió mejorar el margen financiero.

1993 1994 Variación

Cartera de Crédito 85.486 123.109 37.621

La demanda de crédito generada por el mismo dinamismo de la economía en donde grandes proyectos de inversión requirieron financiación, permitieron a la banca presentar buenos crecimientos en los niveles de cartera.

1993 1994 Variación

Depósitos y Exigibilidades: 76.506 97.049 20.542

El crecimiento registrado apalancó el crecimiento de la cartera, así las cuentas corrientes presentan una variación del 23.9% y los certificados de depósito a término un crecimiento del 30.6%.

Créditos de Bancos y Obligaciones Financieras:

1993 1994 Variación

37.528 56.744 19.215

El incremento de este renglon apalanca el crecimiento de cartera en moneda extranjera y cartera de fomento.

1993 1994 Variación

Patrimonio: 15.916 28.425 12.509

El crecimiento se explica por la capitalización de las

utilidades en el primer semestre de 1994 y la actualización que se efectuó a la valorización de activos fijos. Como se comentó anteriormente el Banco pretende captar mayor participación dentro del mercado y para este fue y sera necesario un fortalecimiento patrimonial.

El Banco Unión Colombiano esta clasificado como un banco pequeño dentro del cual aparecen entidades como el Banco Colombo Americano, el Banco Tequendama, Banco Real, Extebandes, Sudameris, Anglo Colombiano, Intercontinental, Mercantil Pacífico y Banco Nacional del Comercio.

El Banco Unión Colombiano ha aumentado su participación dentro del grupo (Ver anexo No. 5) contando para 1994 con utilidades de 4.150MM mayores a las de entidades como Sudameris, Extebandes, Mercantil de Colombia y Real que alcanzaron niveles de 4.016MM, 3.138MM, 1.024MM y 555MM respectivamente.

Alcanzó un nivel patrimonial de 28.425MM superior al mostrado por el Banco Anglo Colombiano que registro 22.533MM.

El Banco Unión Colombiano aumentó sus ingresos a 53.923MM superior al generado por El banco Tequendama de 43.755MM, por el Banco Sudameris de 45.792MM y por el Banco Anglo Colombiano de 51.873MM.

Para 1995, presenta enormes desafíos y riesgos, no sólo por la peculiaridad del negocio bancario, sino por las circunstancias económicas actuales, que exigirán mayor atención en el

manejo del portafolio de la cartera. Se inicia el plan tecnológico que será implementado en 1995 y 1996, lo que sumado al establecimiento de una nueva filial, Union Bank leasing International, contribuirá al propósito de mejorar los servicios de la clientela.

Adicionalmente el Banco pretende lograr un crecimiento sano de la cartera buscando incrementar la calidad de la misma, minimizando su riesgo aunque probablemente sacrificando rentabilidad.

Por otra parte, el banco esta realizando los estudios para su posible implantación futura de los mercados a futuro con la finalidad inicial de realizar transacciones en moneda extranjera buscando generar otra fuente de recursos.

Para efectos de incrementar sus índices de satisfacción del cliente se van a desarrollar formatos de sugerencia los cuales llegaran a cada cliente a través de los extractos bancarios. Con esta idea de mejorar el servicio se pretende contrarrestar las limitantes en tecnología que tiene el Banco con respecto a otros del sistema de igual o diferente tamaño.

Por último, el banco va a continuar consolidando el proceso de cambio en toda su dimensión donde se incluyen reestructuraciones de las oficinas.

_3.CASO PRACTICO

"PARAMETROS PARA ESTABLECER EL LIMITE MAXIMO DE ENDEUDAMIENTO DEL

BUC CON CLIENTES EMPRESARIALES"._

3.1.INTRODUCCION.

Ante la preocupación de la Vicepresidencia de Crédito acerca de la calidad de la cartera y las condiciones en que se toman las decisiones rápidas de gestión, se hace necesario realizar un estudio acerca de factores negativos no tenidos en cuenta en anteriores aprobaciones de créditos con el objetivo de suministrar elementos para futuros otorgamientos de líneas de créditos.

En este orden de ideas, se pretende realizar el análisis de créditos calificados en A, B, C, D y E, según los listados de cartera vencida y reporte de endeudamiento elaborados por el area de control de crédito, perteneciente a la Vicepresidencia de Crédito del Banco Unión Colombiano.

El análisis se enfoca en términos de la situación financiera de los clientes y al mismo tiempo realcionandolo con el monto aprobado en el periodo correspondiente.

3.2.OBJETIVOS.

- Determinar conclusiones y a la vez soluciones acerca de los factores en contra que poseían diferentes empresas en el momento de la aprobación del crédito y que actualmente clasifican dentro

de deudores calificación E y D del Banco Unión Colombiano, para que en el futuro inmediato sean tenidos en cuenta por los Gerentes de Agencia y por la Gerencia de Crédito a fin de mejorar el nivel de cartera vencida del Banco.

- Interrelacionar las variables financieras crediticias con el monto aprobado para obtener parámetros crediticios.

3.3.ANTECEDENTES.

Como se mencionó anteriormente el Banco Unión Colombiano posee unas líneas de mando y unos niveles jerárquicos, a los cuales se le han dado una serie de atribuciones en este caso crediticia. Dentro de esas atribuciones cabe resaltar que los gerentes de agencia tienen autonomía para lo cual es importante proporcionarles elementos para tomar decisiones más efectivas en términos del otorgamiento y recomendación de créditos.

A lo largo de los últimos años se han venido adecuando formatos del proyecto crediticio, sobre los cuales se suministra información más detallada de los clientes en términos de indicadores financieros, situación del sector económico donde desarrolla las actividades el cliente, entre otros. Esto con el objeto de conocer más profundamente las operaciones del cliente, buscando hacer más eficientes las decisiones crediticias en términos de aprobación de créditos.

Por otra parte los Gerentes de Agencias o Sucursal son de corte comercial, la cual en un momento determinado podría hacer obviar factores negativos de la situación real del cliente.

Adicionalmente la mayor parte de la cartera del Banco es Comercial.

Se han difundido noticias sobre un deterioro de la cartera del Sector Financiero y en particular de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda. La tendencia no es favorable.

El problema viene presentándose ya hace un tiempo atrás, y muestra muy pocos signos de amainar en lo corrido de 1995.

Entre enero 6 y marzo 24 de este año el total de la cartera vencida creció 23.4%, mientras en el mismo periodo la cartera de crédito neta solo aumento 7.6%.

La cartera vencida en el total de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda viene creciendo mucho más rápido que la cartera neta.

Por otro lado la cartera vencida de menos de 6 meses sigue creciendo con mucha más rapidez en los bancos y en las corporaciones de ahorro y vivienda aunque se ha moderado en las compañías de financiamiento y en las corporaciones financieras.

Ese rápido crecimiento de la cartera con menos de 6 meses puede o no anticipar un aumento posterior del escalón siguiente. Ello dependerá en parte de que tanto se mejore el curso general de la economía y, por supuesto, el comportamiento de las tasas de

interés.

Según The Economist para mantener el buen manejo del sector financiero es importante que:

- Los intermediarios del sector financiero sean cuidadosos en la asignación del crédito.
- La Superintendencia Bancaria se mantenga vigilante, como por fortuna ha hecho hasta ahora. El sistema ha aumentado las provisiones más rápido de lo que ha crecido su cartera vencida total.
- La política macroeconómica se desarrolle con especial prudencia. Debe evitarse precipitar al sector real a una coyuntura de lento crecimiento con altas tasas de interés.

Para este caso, es importante analizar el comportamiento y situación de clientes de calificación A, los cuales no presentan problemas en el pago de sus acreencias. lo anterior para observar la diferencia con los clientes de calificación E y D cuyas obligaciones son de difícil cobro e incluso irrecuperables por el Banco Unión Colombiano.

Es importante especificar los plazos de las diferentes calificaciones como son:

A: De 0 a 30 días de vencido.

B: De 31 a 60 días de vencido.

C: De 61 a 90 días de vencido si es de consumo y de 61 a 120 días si es comercial.

D: De 91 a 180 días de vencido si es de consumo y 121 a 360 días de vencido si es comercial.

E. Más de 181 días de vencido si es de consumo y más de 361 días de vencido si es comercial.

El crédito de consumo es el utilizado para compra de bienes de consumo. Debe estar por debajo de 300 salarios mínimos. Los créditos de consumo son las tarjetas de crédito, financiación por parte de las compañías de seguro, comisiones adeudadas a los establecimientos de crédito, otras cuentas por cobrar adeudadas a entidades del sistema financiero.

El crédito comercial es aquel otorgado para la financiación o compra de bienes de Capital y que supere 300 salarios mínimos legales mensuales.

Para establecer los parámetros de solución al problema, se analizaron 71 líneas de crédito comerciales desglosadas en 30 de calificación A, 20 de calificación A y B y 21 de calificación D y E. Esta cantidad de líneas de crédito se tomo basándose en la información disponible.

Inicialmente se pretendía incluir aproximadamente 100 líneas, tarea que se dificultó por falta de información disponible en los archivos del Banco Unión Colombiano.

3.4.FORTALEZAS.

- Es un estudio real y científico, que permite establecer conclusiones a partir de actos reales.
- Parámetros importantes para mejorar la eficiencia en las decisiones crediticias.
- Agiliza los procesos en el trámite de la línea de crédito, en términos de tiempo, toda vez que los gerentes pueden identificar si un cliente resulta sujeto de crédito para el Banco Unión Colombiano.
- Maximiza la efectividad del trabajo en tiempo en el estudio de las líneas de crédito.
- Poseer un estudio real de factores negativos de líneas de créditos aprobadas.
- Agiliza las aprobaciones telefónicas y las hace más eficientes.

3.5.DEBILIDADES.

- Creación de conflicto entre el área comercial y de crédito.
- Disponibilidad de información completa de los clientes en años anteriores.
- Insuficiente información de los clientes en sus líneas de créditos aprobadas.
- Es un caso puntual, ya que es a fecha de hoy, y posiblemente en el futuro pueden cambiar de calificación.
- No se toma en cuenta personas naturales, dentro del estudio.

3.6.OPORTUNIDADES.

- Herramienta que facilita el manejo de las decisiones crediticias.
- Mejora la imagen del Banco en el sector en términos de mejorar la calidad de la cartera y cartera vencida.
- Incrementar el nivel de eficiencia de los gerentes de las sucursales.

3.7.AMENAZAS.

- Fuga de clientes hacia otras instituciones financieras.

3.8.SOLUCIONES.

Para el desarrollo del caso se establecieron los siguientes pasos:

- Se definieron variables financieras representativas para la Gerencia de Crédito, cuestionando comportamientos de las mismas. Dichas variables son el incremento en el nivel de ventas del último año de estudio con respecto al anterior, participación de los gastos financieros sobre las ventas, comportamiento de la utilidad operacional, monto aprobado sobre el nivel de ventas, margen de rentabilidad operacional, Rotación de cartera, Rotación de inventarios, monto aprobado sobre el nivel de activos fijos, nivel de endeudamiento de la compañía con utilidades y valorizaciones y sin ellas, monto aprobado sobre el capital pagado de la empresa, monto aprobado sobre el nivel patrimonial, situación del sector, calificación realizada por Asobancaria y

tipo de garantía ofrecida por el cliente.

- Se revisaron 71 carpetas donde se encontraban las correspondientes líneas de crédito.

- La información resultante del estudio se clasificó en tablas de distribución de frecuencia, para posteriormente obtener conclusiones.

Para establecer unas posibles soluciones y conclusiones al problema, comentaré el comportamiento de los clientes calificación A, B y C según las variables estudiadas, haciendo un paralelo con los clientes calificación E y D. Las conclusiones son: Ver anexo No. 7.

- El incremento en ventas para el último año no es un factor tan determinante debido a que la mayoría de las líneas estudiadas presentaron un comportamiento creciente mayor al 25%.

No obstante el 38% de los clientes con crédito mal atendidos (E y D) reportaron crecimientos por debajo del 10%. Al mismo se aprecia que Empresas de calificación E y D venían presentando un aumento en los gastos de administración y ventas y en el costo de ventas, los cuales contrarrestaban ese incremento en ventas.

- Los gastos financieros para los clientes calificación A, B y C se sitúan menores al 10% de las ventas del último periodo. Por el contrario un porcentaje importante de los clientes calificados en E y D muestran que los gastos financieros se sitúan arriba del 10% y más acentuadamente en un 15%. Aunque es importante

resaltar que aquellas empresas de calificación E y D que mostraron gastos financieros arriba del 10 y 15% arrojaron un incremento en ventas mayor al 25%. Así mismo empresas de esta misma calificación mostraron gastos financieros menores al 5% y bajo incremento en ventas.

Lo anterior permite concluir que la eficiencia en las ventas puede ser observada por una carga financiera alta por lo cual es más importante que los gastos financieros estén debajo del 10%.

- En cuanto a la relación Ventas - Monto aprobado se observó que los clientes calificación A, se les aprobó un monto menor al 15% sobre las ventas al último año. Esta misma tendencia presenta la mitad de los clientes calificación con B y C. Por el contrario a la mitad de los clientes calificación D y E les aprobaron montos arriba del 25% de las ventas del último periodo.

- El comportamiento de la utilidad del periodo evidenció para la mayoría de los clientes calificación A que presenta una tendencia creciente en este rubro. Por el contrario para los clientes calificación E y D, mostró un comportamiento decreciente.

- Para la mayor parte de los clientes E y D, las utilidades se ven afectadas por otros ingresos o egresos no operacionales.

- Por su parte la rotación de inventarios de los clientes calificación A, resulta menor a 120 días, considerándose ágil,

composición que difiere notablemente de D y E hay que en un 65% mostraron rotaciones mayores a 120 días. Adicionalmente hay que tener en cuenta que algunas empresas de este grupo no manejan inventarios por la razón de ser de su negocio, por lo cual el 25% del primer rango no puede considerarse representativo.

- El monto aprobado sobre el nivel de activos fijos de los clientes calificación D y E se encuentra arriba del 30%.

- En cuanto al nivel de endeudamiento con valorizaciones y utilidad se aprecia en esta variable un comportamiento radicalmente puesto entre los clientes con calificaciones A, B y C y aquellos con calificación D y E. Efectivamente apenas el 12% de los clientes del mismo grupo tienen el niveles superiores al 70%. En cambio, el 67% de las compañías E y D muestran un nivel de endeudamiento arriba del 71%.

- El nivel de endeudamiento sin valorizaciones, ni utilidad arrojó que las empresas calificación E y D se sitúa arriba del 80%. Así mismo empresas del sector A, muestran que su nivel de endeudamiento depende en gran medida de las utilidades del ejercicio.

- En cuanto a la relación monto aprobado versus capital se aprecia que en las compañías de los grupos A y B es reducido el porcentaje a los que se les aprobó dos veces el capital pagado. De manera opuesta el 71% de los clientes calificación E y D se

les aprobó más de dos veces.

- En cuanto a la relación monto aprobado versus el nivel patrimonial muestra de manera sorprendente que el factor común negativo de las empresas E y D es que se les presto más de tres veces el patrimonio. Mientras tanto el 87% de las empresas calificación A, se les aprobó hasta 1 vez del patrimonio por las mismas y a ninguna más de tres veces.

- Es preciso tener información del sector económico en el cual se desarrolla el respectivo sujeto de crédito. En el 65% de los clientes de calificación E y D, no aparece información detallada de la situación y perspectivas del respectivo sector.

Así mismo este grupo muestra que se vieron afectados por un riesgo alto del mercado donde se desenvolvía. De otra parte se observa que es reducido el porcentaje de clientes del grupo, que se les aprobó crédito estando en un sector de alto riesgo.

- Con respecto a la calificación de Asobancaria en términos del endeudamiento, se puede afirmar que la mayoría de los clientes calificación A, B y C tenían calificación de la Cifin de a y b. Por el contrario un porcentaje importante de las empresas de calificación D y E tenían calificación de la Asociación diferente a A y B, es decir c, incluso d y e.

Existen otras variables analizadas como es la rotación de cartera, influencia de la corrección monetaria y margen de

rentabilidad operacional las cuales no arrojaron diferencias entre los tres grupos analizados. Ver anexo No. 6.

Como conclusiones y a la vez soluciones y recomendaciones en términos de hacer más eficientes las decisiones para el otorgamiento de créditos empresariales se tiene lo siguiente:

- Relacionar el incremento en ventas con la participación de los gastos financieros sobre el nivel de ventas, es decir no apoyarse en incremento en ventas arriba del 25% acompañados de gastos financieros arriba del 15% e incluso 10%.

- Empresas con gastos financieros arriba del 15% de las ventas no son recomendables como buenos sujetos de crédito.

- Es importante revisar el monto propuesto para efectos de no sobrepasar el 15%, es decir máximo dos meses de ventas.

- Clientes que superen el 80% del nivel de endeudamiento con utilidades no son recomendables como sujetos de crédito del Banco Unión Colombiano. Así mismo debe ser analizadas con mayor cuidado aquellas empresas que superen el 71%.

- Las empresas que presenten utilidad con tendencia decreciente no hacen prever buenos resultados para el Banco, por lo cual en principio se debe adoptar como norma general el no prestarles a estos clientes. Así mismo se debe verificar que las utilidades netas provengan del negocio y no de ingresos extraordinarios.

- Se debe revisar el monto propuesto para que no supere dos veces el capital pagado de la Compañía.

- Es preciso no otorgar prestamos arriba del patrimonio que tenga la compañía.

- Tener presente el endeudamiento suministrado por la Asociación Bancaria en donde no se debe registrar calificaciones diferentes a A y B.

- Analizar los montos a prestar para aquellas empresas, que se desarrollen en sector de alto riesgo económico.

_4.CASO PRACTICO

"METODOLOGIA PARA EL ESTUDIO DE CLIENTES RIESGO AAA"._

4.1.INTRODUCCION.

El sector financiero en Colombia ha requerido más competencia y eficiencia producto de medidas como la Apertura Económica, la Política de Privatización, la Renovación Tecnológica, los ajustes en las Estrategias Administrativas y el Fortalecimiento Patrimonial, siendo estas las principales características de una nueva y favorable etapa en la historia del Sistema Financiero Colombiano.

Es por esto que las perspectivas en el corto plazo para el sistema financiero, frente a las opciones de multibanca y banca especializada se reducen a mejorar los índices de eficiencia, tarea en la que trabaja el BANCO UNION COLOMBIANO con el objetivo de consolidarse como establecimiento bancario dentro de un rápido y favorable proceso de apertura, modernización y fortalecimiento patrimonial, desarrollando estrategias que busquen responder a los retos que imponen dichas medidas.

Aunque los bancos han sido las principales entidades de intermediación en el sistema financiero nacional y como tales manejan los mayores porcentajes de captaciones y colocaciones, su

participación se ha visto reducida en los últimos años por el desarrollo de otros establecimientos de crédito.

Es por lo anterior que el banco ha visto la necesidad de dar un tratamiento preferencial a los clientes calificados dentro de un riesgo AAA "Most Credit worthy", es decir el que más vale la pena, ofreciendo un mejor servicio, reduciendo el trámite de las solicitudes y aprobaciones de crédito.

Es por lo anterior, que este caso pretende encontrar la base de clientes AAA para el Banco Unión Colombiano con los cuales se determinarán los aspectos cualitativos y cuantitativos para analizar y considerar a un cliente como tal, siendo estos los parámetros para desarrollar el objetivo final el cual consiste en "Desarrollar una objetiva, sencilla y rápida metodología para analizar y tramitar las solicitudes de crédito de los clientes calificados como riesgo AAA".

4.2. ANTECEDENTES.

En el año de 1975 se establece la Metodología de Clasificación del Riesgo Bancario a nivel internacional (10) como filosofía de categorización para conocer las necesidades obvias de información crediticia para los establecimientos bancarios, estableciendo según unos parámetros específicos la valoración de la calidad de los créditos bancarios basados en el riesgo política, económico, del sistema bancario y financiero de las compañías.

La gran conclusión de dicha metodología fue establecer la

siguiente calificación:

(10) Thomson BankWatch, Inc. Credit Training Workshop-
International BanksRating Methodology, 1994.

RIESGO BANCARIO	SIGNIFICADO
AAA	Most Creditworthy
AA	Highly Creditworthy
A	Creditworthy
BBB	Less Creditworthy but investment grade
BB	Low Risk-speculative
B	Moderate Risk-speculative
C	High Risk-speculative
D	In Default

En vista de los beneficios que dicha metodología trae consigo al calificar a los bancos dentro del sistema financiero como determinado riesgo, se deduce la importancia de que los bancos califiquen a sus clientes en una calificación con respecto al riesgo.

Si se tiene en cuenta que los clientes de riesgo AAA estan catalogados como los que más valen la pena en términos de crédito, surge la necesidad de dar un trato preferencial a estos. Es por esto que la Vicepresidencia de Crédito del banco ha planteado como Smart Goal para el año 1995, el objetivo de diseñar una metodología para analizar y tramitar las solicitudes

de crédito de los clientes de riesgo AAA, ya que hasta el momento el trámite y análisis de solicitudes crediticias cuenta con una única metodología para todo tipo de cliente, la cual no se ajusta a las condiciones de quienes merecen un trato preferencial.

De otro lado, el tiempo que toma el desarrollo del análisis de un proyecto crediticio con la metodología que hoy día se sigue en el Banco Unión Colombiano es aproximadamente de 2 días, sean clientes de riesgo AAA o no lo sean, haciendo lento el proceso de análisis por la cantidad de información y requerimientos que se deben cumplir.

Esta duración coloca en desventaja al banco frente a otros del sistema financiero, no otorga un trato preferencial a clientes que lo merecen y que otros bancos si otorgan y en últimas, desmotiva al cliente a trabajar con el banco ya que de por sí un cliente de riesgo AAA está en el mercado financiero escuchando ofertas de otros bancos porque es consciente de que es un riesgo "seguro" para cualquiera de estos.

Adicional a lo anterior, se cuenta con la necesidad del área comercial de agilizar el trámite en las solicitudes de crédito para estos clientes, en razón al crecimiento que el banco ha tenido en los últimos años y a la fuerte competencia entre los mismos que ha hecho que los clientes trabajen con el establecimiento bancario que les ofrezca el mejor trato comercial, crediticio y financiero.

4.3. OBJETIVOS.

1. Establecer con base en la experiencia de la Gerencia de Gestión de Crédito y Vicepresidencia de Crédito, el concepto de cliente riesgo AAA.
2. Establecer objetivamente los parámetros para considerar un riesgo de crédito AAA.
3. Establecer la base de datos de clientes riesgo AAA para el Banco Unión Colombiano.
4. Concluir con una metodología objetiva, sencilla y rápida para analizar las solicitudes de crédito de los clientes riesgo AAA.
5. Desarrollar el formato de proyecto crediticio específico para el análisis de clientes riesgo AAA.
6. Agilizar el trámite y análisis de solicitudes de crédito para clientes de riesgo AAA.
7. Brindar al área comercial del bano una nueva herramienta para trabajar con clientes que requieren y merecen un trato preferencial.

4.4. DEBILIDADES.

- Es un estudio puntual, el cual concluye con una base de clientes que en el momento son de riesgo AAA, pero que por

condiciones internas o externas que afecten a las empresas, estas pueden dejarlo de ser.

- Requiere revisiones permanentes de los clientes para establecer anualmente la real base de clientes de riesgo AAA.
- Por tratarse de empresas pertenecientes a diferentes sectores de la economía por sus tipos de actividades y negocios, no se puede concluir con un indicador financiero específico y puntual para calificar a un cliente en riesgo AAA.
- Se cuenta con información financiera de la mayoría de las empresas tan sólo a Diciembre de 1993.

4.5. OPORTUNIDADES.

- Beneficio que la metodología ofrece al Area Comercial y Gerencia Gestión de Crédito, de agilidad en el trámite de las solicitudes de crédito disminuyendo la cantidad de requerimientos de información y documentos solicitados al cliente como de su estudio.
- Da un trato preferencial a clientes que lo merecen.
- Otorgamiento de mayor competitividad al Banco Unión Colombiano al ofrecer un servicio eficiente a empresas que requieren de un trato preferencial por su situación financiera y riesgo crediticio AAA.
- Brinda objetividad, aislando factores comerciales que puedan distorsionar el riesgo.

4.6. FORTALEZAS.

- Permite optimizar y reducir el tiempo que dedica el analista de crédito al estudio y desarrollo del proyecto crediticio.
- Ofrecer un servicio especializado a determinados clientes, que otros establecimientos bancarios no están contemplando.
- Se puede llegar a trabajar en condiciones especiales con dichos clientes, tanto en modalidades crediticias como de tasas, plazos y montos.
- Brinda al Banco Unión Colombiano una posición de establecimiento bancario que trabaja por el bienestar del cliente en lugar que el cliente trabaje para él.
- Brinda objetividad, aislando factores comerciales que puedan distorsionar el riesgo.

4.7. AMENAZAS.

- Que clientes no calificados como riesgo AAA, esperen el mismo trato preferencial, y al no conseguirlo prefieran trabajar con otros establecimientos de crédito.

4.8. SOLUCION AL CASO.

Para el desarrollo de caso se siguió el plan de los objetivos planteados, definiendo inicialmente el concepto de "Cliente riesgo AAA" de acuerdo a la experiencia crediticia de la Vicepresidencia de Crédito, concluyendo que estos clientes estaban caracterizados por ser empresas reconocidas en los

diferentes sectores económicos del país o a nivel internacional, de una sólida estructura financiera y estricto cumplimiento en sus obligaciones. Partiendo de este concepto se procedió a establecer unos parámetros cualitativos y cuantitativos fundamentales para que un cliente se pudiera considerar de riesgo AAA:

- Cliente con antigüedad en el desarrollo del negocio y por ende en el mercado.

- Empresas pertenecientes a sectores económicos que no presenten graves señales de crisis en el corto o largo plazo.

- Principalmente Sociedades Anónimas, que cuentan con mayores controles y de las cuales se cuenta con informes auditados por compañías especializadas o debidamente revisados por Revisores Fiscales.

- Haber sido calificados en "A" (aunque se aceptarían calificaciones en "B", siempre y cuando fuese por información desactualizada) por el sistema financiero.

- Presentar incremento en Ventas.

- Haber obtenido en el ejercicio márgenes operacionales satisfactorios, es decir Utilidades Operacionales.

- Presentar un margen neto satisfactorio, producto del giro ordinario del negocio, es decir que no se haya generado una Utilidad Neta producto de cuentas de Otros Ingresos o Corrección Monetaria.

- Situación de liquidez adecuada.

- Indicadores de actividad dentro de los plazos otorgados a los clientes, tipo del negocio y plazos que otorgan los proveedores.

- Capital pagado de mínimo P\$350.000.000.oo.
- Nivel de endeudamiento moderado.
- Satisfactoria cobertura de intereses.

El paso siguiente fue establecer las variables de estudio para llegar a determinar los criterios para seleccionar a los cliente de riesgo AAA, diseñándose un cuadro que recopilara la información necesaria para realizar la selección de posibles clientes de riesgo AAA. Las variables que se escogieron fueron las siguientes:

- Nombre.
- Tipo de Actividad: teniendo en cuenta que sectores de riesgo en el corto y largo plazo se excluirían desde el principio del estudio.
- Ciudad y Oficina de origen del crédito: para información posterior al Gerente de la inclusión de alguno de sus clientes dentro de la base de datos de clientes AAA y posteriores instrucciones para su manejo.
- Respaldo de un grupo económico: para descubrir si dicho respaldo disminuye el riesgo crediticio y ubica a la empresa en un riesgo AAA.
- Tipo de Empresa: Nacional, Extranjera o Mixta, para descubrir la concentración de clientes AAA del banco por dichas modalidades.
- Antigüedad en el Sector: de acuerdo a la fecha de constitución de la sociedad conocer la antigüedad de las empresas en el mercado.

- Fecha de Vencimiento de la última línea de crédito: para conocer la actualización de la información financiera, el seguimiento que se le ha realizado al cliente y si aún se encuentran activas o inactivas las líneas de crédito.
- Monto Aprobado: para determinar el monto que los diferentes comités de crédito les han otorgado a estos clientes y poder concluir con algún indicador.
- Tipo de Garantía Colateral: para descubrir si un cliente de riesgo AAA requiere de una garantía que respalde sus obligaciones o por el sólo hecho de ser AAA dicha condición no se requiera.
- Tipo de Aprobación: para establecer específicamente que comité aprobó la línea de crédito y por ende el tiempo de duración promedio desde que se reciben los documentos del cliente hasta que se comunica a la respectiva Gerencia de Oficina que la línea fue aprobada.
- Calificación otorgada por el sistema financiero: para determinar el cumplimiento del cliente en el pago de sus obligaciones con las entidades del sector financiero.
- Fecha de Actualización de los últimos estados financieros.
- Nivel de Ventas Netas.
- Incremento en Ventas con respecto al año inmediatamente anterior.
- Margen Operacional.
- Margen Neto.
- Nivel de Activos Fijos.
- Razón corriente.
- Prueba ácida.

- Capital de trabajo.
- Rotación de cartera.
- Rotación de inventarios.
- Rotación de proveedores.
- Total del patrimonio.
- Capital pagado.
- Nivel de endeudamiento.
- Cobertura de intereses.

El siguiente paso lo constituyó el trabajo de campo, que consistió en la revisión de toda la población de líneas de crédito de clientes del Banco Unión Colombiano (1.100 líneas de crédito, para encontrar aquellos que en un primer lugar, tuvieran un monto de P\$350.000.000.00 de capital pagado) correspondientes a las ciudades de: Santafé de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Pereira y Manizales.

Se encontraron 53 posibles clientes de riesgo AAA (ya que estos cumplían con los parámetros fundamentales que la Vicepresidencia de Crédito y Gerencia Gestión de Crédito por su experiencia habían establecido), de los cuales se destacan los siguientes aspectos cualitativos y cuantitativos teniendo en cuenta el comportamiento que se observó (Ver anexo No. 8):

- El 71.7% de los clientes no cuenta con un grupo económico que los respalde.
- El 88.68% de los clientes son empresas nacionales.
- Antigüedad en el mercado de mínimo 10 años.
- Se cuenta con el 28.30% (15 líneas de crédito) de clientes

riesgo AAA a los cuales no se les han renovado los proyectos crediticios, entrando a formar parte de las líneas vencidas del departamento).

- El monto de crédito fue aprobado en un 77.36% por el Comité de Junta Directiva, correspondiente a máximo el 50% del capital pagado en un 45.10% y mayor al 100% del capital pagado en un 35.29%.
- Tan sólo al 32.08% de los clientes se les aprobó la línea de crédito con garantía admisible o personal.
- Tan sólo el 3.77% de los clientes fueron calificados con calificaciones diferentes de "A" o "B" (Excepción de Jhonson & Jhonson).
- El 56.60% de los estados financieros de los clientes corresponden a Diciembre de 1993.

Los siguientes parámetros que se encontraron concluyen con el comportamiento de los clientes riesgo AAA.

- El nivel de ventas debe ser como mínimo P\$5.000.000.000.oo.
- El incremento en Ventas debe ser superior al 18% frente al año inmediatamente anterior.
- El porcentaje de participación del margen operacional frente a las Ventas debe ser superior al 7%.
- El porcentaje de participación del margen neto frente a las Ventas debe ser superior al 3%.
- El nivel de activos fijos debe ser mínimo la tercera parte de las ventas del año correspondiente.

- La razón corriente debe ser mínimo 1.3 veces.
- La prueba ácida debe ser mínimo 0.80 veces.
- El capital de trabajo debe ser positivo.
- La rotación de cartera debe ser máximo de 80 días.
- La rotación de inventarios debe ser máximo de 100 días.
- La rotación de proveedores debe ser máximo de 70 días.
- El total del patrimonio debe ser como mínimo P\$2.000.000.000.oo.
- El capital pagado mínimo debe ser P\$350.000.000.oo.
- El nivel de endeudamiento debe ser como máximo un 55%.
- La cobertura de intereses debe ser como mínimo 1.8 veces.
- Ninguno de los sectores debe presentar graves señales de crisis en el corto plazo.

Para evitar descartar algún cliente por no cumplir con alguno de estos requisitos, al tratarse de una metodología tan estricta en su selección, se acordó en conjunto con la Vicepresidencia de Crédito aceptar 2 excepciones como máximo a los parámetros establecidos, teniendo en cuenta que las siguientes variables no tienen excepción:

- Calificaciones del sector financiero A o B (B: tratándose de información financiera desactualizada).
- Margen operacional.
- Margen neto.
- Nivel de endeudamiento.
- Cobertura de intereses.
- Antigüedad en el sector.

En el anexo no. 9 se especifican los criterios crediticios a los cuales se concluyó para incluir a un cliente dentro del riesgo AAA.

En el anexo no. 10 se concluye con la base de datos de clientes riesgo AAA del Banco Unión Colombiano al mes de Mayo de 1995.

El siguiente paso consistió en diseñar el correspondiente formato de Proyecto Crediticio para los clientes de riesgo AAA, el cual se presenta en el anexo no. 11.

Dicho formato incluye y excluye del proyecto crediticio anterior (el cual fue diseñado con la metodología que hoy día se aplica en el Banco Unión Colombiano para el estudio de todo tipo de cliente), que se presenta en el anexo no. 12, la siguiente información debidamente explicada en el anexo no. 13.

Como se aprecia en el anexo no. 13 (explicación de la información que se incluye y excluye del proyecto crediticio anterior) se simplifica el proyecto crediticio para el análisis y estudio de clientes de riesgo AAA a tan sólo 3 hojas, reduciendo el tiempo que se requiere para estudiar y presentar el proyecto crediticio al Comité de Crédito correspondiente, la cantidad de documentos que se requieren del cliente y de sus respectivos análisis.

En el anexo no.14 se describe el ahorro en términos de tiempo.

La lista de documentos que antes se requería para tramitar una

solicitud de crédito a cualquier cliente se describe a continuación: (ver anexo no. 15).

- Hoja de información básica.
- Avalúo comercial y Pólizas de seguro (si la línea de crédito cuenta con una garantía admisible).
- Certificado de Cámara y Comercio.
- Referencias Bancarias y/o Comerciales.
- Estados Financieros de los dos últimos años y declaraciones de renta del solicitante.
- Cifras al último corte trimestral.
- Declaraciones de renta y de bienes de los codeudores del último año.
- Detalle de la cuenta de corrección monetaria.
- Cartas aclaratorias de calificación diferente de "A".
- Copia de los contratos vigentes para compañías de servicios e ingeniería.
- Proyecciones Financieras.

Vale la pena aclarar que en dicho cuadro de Control de Lista de Chequeo de los documentos y requerimientos para el trámite del proyecto crediticio anterior, se incluyen también ciertos documentos que debe enviar la Gerencia de la Oficina que remite el cliente.

La lista de documentos que ahora se requerirá para tramitar una solicitud de crédito de un cliente catalogado como riesgo AAA se describe a continuación, simplificándole al cliente la consecución de requerimientos: (ver anexo no. 16).

- Certificado de cámara y comercio reciente.
- Declaración de renta del último año (requerimiento de la Superintendencia Bancaria).
- Estados Financieros comparativos de los últimos 2 años con sus respectivas notas a los estados financieros si se cuenta con estas (se resume en la información financiera anual presentada a la Junta Directiva de la empresa).

Vale la pena aclarar que en dicho cuadro de Control de lista de Chequeo para clientes de riesgo AAA, se incluyen también los documentos y requerimientos que debe enviar la Gerencia de la Oficina que remite el cliente.

4.9. CONCLUSIONES.

1. Con la implementación de la nueva metodología para analizar y tramitar las solicitudes de crédito de los clientes calificados como riesgo AAA, el Banco Unión Colombiano contará con una mayor eficiencia en términos de COMPETITIVIDAD al adoptar dicha estrategia para consolidarse como un establecimiento bancario a la vanguardia de los rápidos y favorables cambios que han incidido en las actividades del sector financiero.

2. Se termina el trabajo de campo y estudio con un resultado en concreto: la base de datos de clientes riesgo AAA para el Banco Unión Colombiano con sus respectivos criterios crediticios y financieros, gracias al desarrollo de una sencilla y rápida metodología.

3. El Banco Unión Colombiano empieza a ofrecer servicios especializados compitiendo como tal en un sector financiero competido en opciones de multibanca y banca especializada.

4. Con el nuevo formato de proyecto crediticio para clientes riesgo AAA se disminuyen los requerimientos de documentos que se exigen al cliente, se reduce a su vez el tiempo de análisis de estas solicitudes de crédito, y al aprobarse la sugerencia de que el Comité Nacional de Crédito apruebe hasta 1 vez el capital pagado de la compañía, se reduce el tiempo de respuesta de aprobación al cliente.

5. Los Gerentes, personas encargadas del Area Comercial del banco, podrán ofrecer servicios y productos financieros a clientes de riesgo AAA, con propuestas concretas en sus primeras visitas en cuanto a un monto de crédito con el cual se pueden comprometer y tiempo en el cual informarán una respuesta de su aprobación.

6. Vale la pena resaltar que la base de clientes de riesgo AAA del Banco Unión Colombiano no es definitiva, lo que implica su constante y permanente revisión, mas la metodología perdurará hasta el momento de encontrarse nuevas aplicaciones financieras u operativas para estos clientes.

7. Por primera vez se establece en el Banco Unión Colombiano un

criterio único y objetivo en términos de crédito del concepto de un cliente de riesgo AAA.

8. Al haberse realizado la investigación con base en toda la población de líneas de crédito en archivo del Banco Unión Colombiano, la base de datos es un 100% confiable.

9. A pesar de ser una metodología estricta en la clasificación y selección de clientes de riesgo AAA, se permiten como máximo 2 excepciones a los parámetros ya establecidos, sin descartar a ciertos clientes que por condiciones justificables no cumplan con todos los parámetros establecidos.

10. El análisis financiero de un riesgo AAA debe hacer énfasis principalmente en algunos de los aspectos para el análisis de un cliente que no se califique dentro de este riesgo, los cuales son:

RENTABILIDAD

LIQUIDEZ

ENDEUDAMIENTO

COBERTURA DE INTERESES

Esto en razón a que para un cliente que no califique como riesgo AAA existen muchos otros aspectos a tener en cuenta para el análisis financiero, ya que su riesgo es mucho mayor.

11. El Banco Unión Colombiano no cuenta con una gran base de clientes AAA, lo que motiva los esfuerzos del Area Comercial a la

consecución de los mismos, en beneficio de la rentabilidad y seguridad para el banco.

12. Por la nueva coyuntura económica tanto a nivel nacional como internacional que enmarca la economía del país, muchas empresas que antes fueron de riesgo AAA, hoy día no se podrían calificar como tales, dichas condiciones han hecho que se reduzca el número de empresas que requieren un tratamiento preferencial, haciéndose mucho más selectiva su clasificación.

13. El proyecto crediticio para clientes de riesgo AAA agiliza el trámite de las solicitudes de crédito en términos del tiempo que requiere un analista para terminar el análisis, necesitando tan sólo 1 día para dicho fin.

14. Se reduce sustancialmente la cantidad de documentos y el manejo de estos para el analista de crédito.

4.10. SUGERENCIAS.

1. No descuidar a los clientes que calificaron como de riesgo AAA y a quienes no se les realizó un seguimiento por encontrarse sus líneas de crédito vencidas con la consecuencia de tener hoy día sus cupos inactivos.

Al igual que lo anterior, si algún cliente de riesgo AAA que figura hoy en la base de datos, en la próxima revisión no califica como tal por algún cambio en su situación financiera o

entorno macroeconómico, no descuidarse su mantenimiento y tener al cliente en una lista de espera para ser tratado como cliente de riesgo AAA cuando sus condiciones económicas y financieras mejoren, ya que un cliente al cual se le ofreció un trato preferencial, no se le puede trabajar después en otras condiciones.

2. La Vicepresidencia de Crédito y Gerencia Gestión de Crédito deben otorgar un trato preferencial en cuanto al trámite y análisis de los proyectos crediticios para clientes de riesgo AAA otorgando prelación sobre los proyectos crediticios de clientes que no califican como tales, es decir, proyecto crediticio de cliente riesgo AAA que llegue a esta Gerencia de Crédito no debe quedar en lista de espera en el cuadro de ingreso de proyectos crediticios del analista, ya que no cumpliría con el objeto de este estudio.

3. Se sugiere a los miembros del Comité de Junta Directiva, otorgar atribuciones a los miembros del Comité Nacional de Crédito para aprobar hasta 1 vez el monto del capital pagado a las empresas que califiquen como de riesgo AAA.

4. Ampliar a futuro este tratamiento a clientes que por diferentes razones no califican como de riesgo AAA pero que son importantes para el banco de acuerdo a la experiencia y trayectoria de las operaciones del cliente a través del tiempo de vinculación y que realmente ameritan un trato preferencial.

CONCLUSIONES

El sistema financiero colombiano ha tenido un alto nivel de desarrollo en términos de la multiplicidad de servicios, los cuales han sido indispensables para adecuar las nuevas tendencias de la economía internacional.

El sistema financiero en Colombia ha venido con importantes índices de crecimiento. No obstante, para consolidar esta tendencia el sector indudablemente depende del curso de la economía.

El Banco Unión Colombiano ha venido creciendo a lo largo del

desarrollo de sus operaciones en el país, incluyendo herramientas administrativas como la Reingeniería de Negocios y la Gerencia del Cambio, con el objetivo de hacer más eficientes los procesos en tiempo y costos para posteriormente mejorar la relación precio/ganancia de la acción.

Las directivas del Banco Unión Colombiano han replanteado las políticas de colocación de sus recursos, revaluando las metas del Area Comercial, preocupados por el desbordamiento de la cartera vencida del banco, producto de efectos adversos que se han producido en la economía del país, es por esto que hoy día es más importante la seguridad del riesgo crediticio a un mayor volumen de colocaciones.

Este trabajo de tesis contiene una buena recopilación acerca de temas financieros importantes para futuras consultas.

En el desarrollo de este trabajo de tesis, se encontró que existe una restricción de la información por parte de las altas directivas del banco, lo cual evitó una mayor profundidad en algunos temas tratados, sin embargo la colaboración y asesoría de los directivos del área de crédito, fue suficiente para realizar este estudio.

Se desarrollaron herramientas teóricas adquiridas a lo largo de la carrera universitaria, para ejecutarlas y lograr un completo aprendizaje de los temas tratados con este trabajo.

Al desarrollar los casos prácticos, se alcanzó un gran nivel de percepción en la medida que se adquirió una herramienta importante aplicable para cualquier entidad financiera que realice operaciones crediticias.

RECOMENDACIONES

Para efectos del Banco Unión Colombiano, el trabajo puede ser consultado por cualquier empleado con la finalidad de alcanzar un conocimiento global del tipo de negocio en el cual estan trabajando.

Para el cumplimiento de los Smart Goals de la Vicepresidencia de Crédito, es importante instaurar las recomendaciones dadas en los casos prácticos, los cuales reflejan la solución a la problemática que tiene el banco en esos frentes.

El estudio realizado, es una importante herramienta de consulta que la Universidad puede utilizar en diversos frentes: en lo relacionado con la ampliación del conocimiento del sistema financiero y en el desarrollo y consolidación de una entidad bancaria.

Aparte de la gran importancia que representa para el Banco Unión Colombiano, los casos prácticos realizados es una importante herramienta educativa para seminarios afines con análisis de créditos, análisis financiero, entre otros.

Con la completa colaboración de las altas directivas del banco, se podrían fortalecer algunos puntos que les serían de gran utilidad para realizar una evaluación de lo que realmente necesita trabajarse para mejorar las operaciones del banco.

BIBLIOGRAFIA

- DINERO, Ranking Financiero, Santafé de Bogotá, Abril 1995.

- DINERO, Vademécum del Sector Financiero, Santafé de Bogotá, 1994.

- BANCO UNION COLOMBIANO, Manuales Operativos y Administrativos, Santafé de Bogotá, 1994.

- REVISTA JAVERIANA, Bancos, Inflación y Desarrollo. Luis Alberto Zuleta Jaramillo, Adolfo Meisel Roca, Alfredo Ardila, José Elias Melo Acosta y Luis Garcia Echavarria, 1989.

- COLOMBIA EN CIFRAS, Sintesis de la actividad económica, social y cultural de la Nación. Carlos Lleras Restrepo, Misael Pastrana Borrero, Lauchlin Currie, 1963.

- GERENCIA ESTRATEGICA, La misión empresarial, Fred R. David 1990.

- CURSO DE ECONOMIA POLITICA, PROBLEMAS DE POLITICA ECONOMICA, El patron oro, C. Bresciani-Turrone, Fondo de Cultura Económica, Mexico-Buenos Aires, 1971.

- INTEGRACION FINANCIERA COLOMBIA, Resumen Financiero 1994, Fabio Romero Martinez, Editores Medios & Medios, Marzo de 1995.

- REVISTA SEMANA, Las 100 Empresas más grandes de Colombia,
Bernardo Vasco, abril, 1995.
