

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 133, ISSN: 0124-8219

Agosto de 2012

Análisis estructural de sectores estratégicos: caso sector de la Banca Corporativa

Giovanny García
Nicolás Rocha
Daniela Samudio
Hugo Alberto Rivera



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Análisis estructural de sectores estratégicos:
caso sector de la Banca Corporativa**

Documento de investigación No. 133

Giovanny García
Nicolás Rocha
Daniela Samudio
Hugo Alberto Rivera

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial
Línea de investigación: Perdurabilidad

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2012

Análisis estructural de sectores estratégicos: caso sector de la Banca Corporativa /
Giovanny García [y otros autores]. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.
30 p. (Documento de Investigación; 133)
ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia / Perdurabilidad empresarial
– Colombia / Planificación estratégica – Colombia / Éxito en los negocios – Colombia
/ Bancos – Investigaciones – Colombia / I. Universidad del Rosario, Facultad de
Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Línea de
investigación: perdurabilidad / II. García, Giovanny / III. Rocha, Nicolás / IV. Samudio,
Daniela / V. Rivera, Hugo Alberto / VI. Título. / VII. Serie

658.835 SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca

dcl

Agosto 22 de 2012

Giovanny García
Nicolás Rocha
Daniela Samudio
Hugo Alberto Rivera

Corrección de estilo
Lina Morales

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en
ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción
total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: agosto de 2012
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
1.1 Banco HSBC	6
1.2 Helm Bank S.A.	7
1.3 Citibank.....	8
2. Análisis estructural de sectores estratégicos	10
2.1 Hacinamiento	10
2.2 Levantamiento del panorama competitivo	19
2.3 Estudio de competidores	23
3. Conclusiones.....	29
Referencias.....	30

Índice

Figuras

Figura 1.	Comparación del ROA 2006-2010	11
Figura 2.	Comportamiento indicadores estadísticos	12
Figura 3.	Empresas por zona de desempeño 2006-2010	14
Figura 4.	Hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2006	16
Figura 5.	Hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2007	15
Figura 6.	Hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2008	15
Figura 7.	Hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2009	16
Figura 8.	Hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2010	16
Figura 9.	Nivel de imitación en la Banca Corporativa.....	19
Figura 10.	Panorama competitivo.....	19

Tabla

Tabla 1.	Comparación del ROA entre empresas del sector de la Banca Corporativa	11
Tabla 2.	Indicadores estadísticos aplicados al ROA de las empresas del sector de la Banca Corporativa.....	12
Tabla 3.	Empresas por zonas de hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2006-2010	13
Tabla 4.	Categorías del grado de convergencia estratégica.....	17
Tabla 5.	Grado de conversión estratégica.....	17
Tabla 6.	Crecimiento potencial sostenible del sector financiero	24
Tabla 7.	Utilidades y costos de las empresas del sector financiero	26
Tabla 8.	Delta de utilidad	26
Tabla 9.	Delta de ingresos	27
Tabla 10.	Delta de costos	27
Tabla 11.	Índice de erosión de la estrategia.....	27
Tabla 12.	Índice erosión de productividad.....	27

Análisis estructural de sectores estratégicos: caso sector de la Banca Corporativa

Giovanny García*
Nicolás Rocha**
Daniela Samudio***
Hugo Alberto Rivera****

1. Introducción

En este documento, se presenta una descripción del sector financiero colombiano, desde la mirada de bancos extranjeros que se especializan en la Banca Corporativa, ubicando los principales competidores y los productos con los cuales salen a hacer la mayor participación del mercado. Adicionalmente a esta descripción, se analizan los factores que permiten perdurar a las tres empresas financieras más grandes de Colombia, en el sector de Banca Corporativa (Banco HSBC, Helm Bank y Citibank). Para tal fin, se utiliza como base la metodología de análisis estructural de sectores estratégicos, diseñada por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario.

Este documento fue realizado de manera conjunta por estudiantes de la asignatura Estrategia de Empresa I y el profesor Hugo Alberto Rivera Rodríguez.

La Banca Corporativa es “[...] una banca especializada en prestar servicios de banca de negociación o inversión a grandes empresas, multinacionales y corporaciones” (“Banca Corporativa”, 2012). La Banca Corporativa en Colombia es uno de los principales ejes económicos del país, pues apoya el

* Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la universidad del Rosario. Correo electrónico: garcia.giovanny@ur.edu.co

** Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la universidad del Rosario. Correo electrónico: rocha.nicolas@ur.edu.co

*** Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la universidad del Rosario. Correo electrónico: samudio.daniela@ur.edu.co

**** Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

desarrollo y crecimiento de las empresas, además de ser la encargada de canalizar los recursos a los diferentes sectores económicos. “Colombia ha adquirido una banca especializada, la cual cuenta con diferentes tipos de organizaciones, que cubren las diversas necesidades del mercado. Vale la pena mencionar, que el sector financiero colombiano está regulado por dos órganos de control[:] el [B]anco de la [R]epública y la [S]uperintendencia [F]inanciera” (García y Fonseca, 2011).

“El Banco de la Republica es la entidad encargada de realizar las actividades de banca central[,] tales como lo son la emisión de moneda legal, el control de la circulación monetaria, [y] la administración de las reservas[,] y puede actuar como un prestamista en últimas instancias. El [B]anco de la [R]epública no es el encargado de regular la banca, esta función es asumida por la [S]uperintendencia [F]inanciera” (García y Fonseca, 2011).

“La [S]uperintendencia [F]inanciera es la encargada de supervisar el sector financiero en Colombia[;] efectúa una supervisión rigurosa de todas las entidades que hacen parte del sector financiero[,] buscando violaciones a la normatividad, [e] incluye sanciones derivadas de las quejas de los clientes” (García y Fonseca, 2011).

El sistema financiero colombiano, especialmente en el sector de la Banca Corporativa, está manejado por entidades financieras internacionales. Las entidades financieras del rubro tomado son una parte esencial del desarrollo y crecimiento de las empresas, pues estas necesitan un ente externo especializado en realizar inversiones, que les presten capital para continuar con su desarrollo, además de servicios de cuenta corriente y de ahorros para hacer todos los movimientos financieros, que cada vez necesitan de manera más frecuente.

1.1 Banco HSBC

Desde 2007, América es el continente en el cual HSBC tiene el mayor número de empleados. Con más de 68.000 colaboradores en 16 países, HSBC tiene una cobertura a lo largo de todo el continente, desde Canadá hasta Argentina. El desarrollo de esta red en América es producto de un agresivo plan de expansión regional desde mediados de los 90, complementado con recientes adquisiciones y apertura de nuevos negocios.

En 1997, HSBC adquiere el Banco Roberts en Argentina, con negocios de banca, seguros, EPS y fondos de pensiones, y en el mismo año adquiere el Banco Bamerindus en Brasil, país en el que HSBC cuenta hoy con más de 28.000 empleados. Consolidando su presencia entre los mercados más importantes del continente, en 2000 adquiere Bital, el cuarto grupo financiero de México. En 2003, asegura su posición de liderazgo en financiamiento de consumo, con la adquisición de Household International, la segunda financiera de consumo de Norte América, y la compra de Losango en Brasil.

La expansión del grupo durante 2006 incluyó la compra del BNL en Argentina, las operaciones de Lloyds en Paraguay, el inicio de operaciones en Perú, y el anuncio en julio de la adquisición de Banitsmo, el principal banco de Centro América con operaciones en Panamá, Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Honduras y El Salvador.

1.2 Helm Bank S.A.

Hizo su primera aparición en el mercado financiero colombiano con el nombre de Banco de Construcción y Desarrollo S.A., en el año 1963, con una orientación hacia la financiación de obras públicas; a partir de 1975, cambio su orientación hacia la de banca comercial, tomando el nombre de Banco de Crédito de Colombia S.A., especializándose en el segmento de empresas corporativas y multinacionales, con altos estándares de servicio en los productos de comercio exterior. En 2009, cambió a Helm Bank S.A.

Este último nombre significó un cambio sustancial en la imagen del banco, tanto en su logo como en el diseño de sus sucursales, con miras a responder a las necesidades y exigencias del mundo actual, donde las personas buscan tener una experiencia más agradable en su interacción con una entidad financiera.

Hoy en día, Helm Bank se destaca por tener el índice de satisfacción del cliente más alto entre las entidades financieras, según lo señala un informe que mide el índice de satisfacción de clientes del sector bancario, realizado por la firma Customer Index Value (CIV) para la revista *Portafolio*. El estudio muestra que el promedio de las entidades financieras en el país es de 75 puntos, mientras que Helm Bank obtuvo 79, seguido por el BCSC y el Citibank, con 77 puntos.

1.3 Citibank

Es un banco de origen estadounidense, propiedad del grupo Citigroup. Su nombre original es City Bank of New York, y fue fundado en 1812. Según Franco Moccia, presidente del Citibank Colombia, antes de entrar al país ya había abierto oficinas en Buenos Aires, en 1914, y en Río de Janeiro, en 1915.

La historia del Citi en Colombia se inicia en 1929, cuando abrió la primera sucursal como parte de un ambicioso plan de expansión de la corporación, que hoy en día le permite estar presente en más de 100 países del mundo. Desde entonces, Citi Colombia no solo ha sido testigo de la evolución de la economía colombiana, sino que contribuye a su modernización con el desarrollo de productos y canales de servicio innovadores, que han permitido a los clientes beneficiarse del carácter global de la corporación.

Desde 1986, el Citibank en Colombia se organizó según el modelo de banca de consumo y banca corporativa, que en la actualidad trabajan de manera conjunta bajo una visión integral del cliente, con el objetivo de ser su aliado en la consecución de sus metas financieras. Para esto, más de tres mil empleados trabajan en el país, con altos estándares éticos y de calidad en el servicio.

En lo que tiene que ver con el desarrollo sostenible, Citi es una organización consciente de su responsabilidad con la sociedad y con las comunidades en las que está presente, y por esto lleva más de diez años apoyando proyectos e invirtiendo fondos en 140 países, para generar el desarrollo de las comunidades necesitadas a partir del empoderamiento económico. Desde la filosofía de *ciudadanía* o *citizenship*, la compañía ha establecido políticas y procedimientos para aportar a las comunidades el conocimiento y las herramientas con el objetivo de que alcancen el desarrollo, partiendo de su actividad económica. Citibank-Colombia S.A. comparte esta visión global y trabaja desde hace más de seis años en la ejecución de programas de ayuda a las comunidades colombianas.

Más allá de la actividad filantrópica, el enfoque de ciudadanía guía las actividades de la compañía para ser socialmente responsable; esto incluye la política de control de riesgos ambientales en el análisis de adjudicación de créditos, los procedimientos internos de la compañía para el cuidado del

medio ambiente, y las acciones para beneficiar a los clientes, empleados y demás grupos de interés.

Este banco ha introducido más innovaciones al sistema financiero colombiano que cualquier otro, además de ser uno de los pioneros en el desarrollo de la tecnología financiera y de la banca electrónica. Bogotá es la ciudad con mayor número de sucursales; los clientes pueden hacer apertura de cuentas, pagos de servicios públicos, privados y de productos Citibank, y cuentan con el servicio de giros internacionales y de operaciones de inversión.

2. Análisis estructural de sectores estratégicos

El análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) es una metodología creada por Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera, la cual busca dar respuesta a la preocupación de los empresarios por comprender lo que sucede en su sector, y permite darles herramientas para emprender estrategias que tengan en cuenta su estructura interna y las posibilidades de crecimiento dentro de la industria. La metodología utilizada para percibir lo que ocurre en el sector estratégico se desarrolla a través de tres pruebas:

- Análisis de hacinamiento: consta de dos subpruebas: hacinamiento cuantitativo y hacinamiento cualitativo
- Levantamiento del panorama competitivo
- Estudio de competidores (supuestos del sector, crecimiento sostenible e índices de erosión)

2.1 Hacinamiento

La prueba de hacinamiento nos permite identificar el grado de confluencia estratégica existente en el sector seleccionado. Para efectuar este análisis, se deben realizar cinco pasos: el primero consiste en realizar un análisis cuantitativo, para validar el grado de asimetría del sector; el segundo es realizar el análisis cualitativo de las variables que permitan establecer por qué razón se da la convergencia estratégica; en el tercer paso, se valida el grado de imitación del sector; el cuarto paso permite identificar el grado de confluencia estratégica, y en el quinto se define el grado de hacinamiento.

2.1.1 Hacinamiento cuantitativo

Se realiza el estudio de asimetría en los estados financieros para el sector estratégico de la Banca Corporativa, y se selecciona el ROA (retorno sobre activos) como indicador financiero para medir el desempeño del sector. Para esto, se hace uso de los estados financieros de los tres bancos (Helm

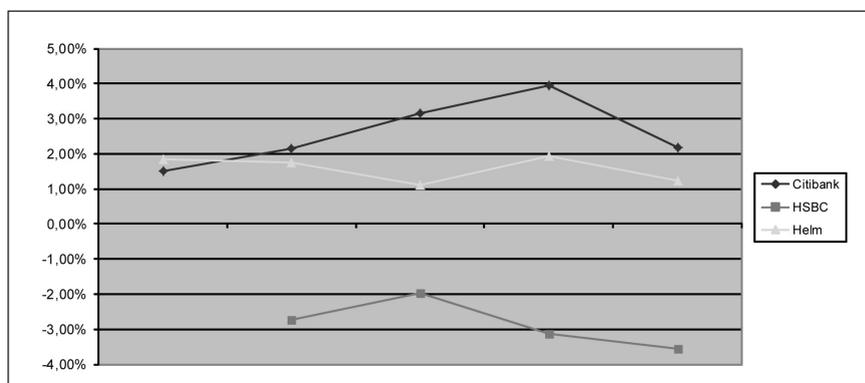
Bank, Citibank y HSBC) para los años 2006 a 2010. La tabla 1 contiene el indicador financiero utilizado para comparar el sector.

Tabla 1. Comparación del ROA entre empresas del sector de la Banca Corporativa

	2006	2007	2008	2009	2010
Empresa	ROA (%)				
Citibank	1,52	2,15	3,17	3,95	2,17
HSBC		-2,74	-1,97	-3,13	-3,55
Helm	1,84	1,76	1,11	1,94	1,23

Fuente: elaborada por los autores con base en información de las páginas web de los bancos.

Figura 1. Comparación del ROA 2006-2010



Fuente: elaboración de los autores con base en información de las páginas web de los bancos.

Vale la pena resaltar que para el cálculo del ROA, se utilizó la utilidad neta, pues por ser bancos se debe tener en cuenta el total de sus actividades, además de los impuestos que deben pagar. Analizando la tabla 1, se puede identificar un claro liderazgo en este indicador por parte del Citibank, seguido por el Helm Bank, y, por último, el HSBC, que entró al mercado en 2007 y todavía no ha podido tener un año con retornos sobre activos positivos.

Cálculos estadísticos

Buscando identificar las zonas de desempeño en las cuales se ubican estas empresas, y con el deseo de encontrar el nivel de hacinamiento de este sector,

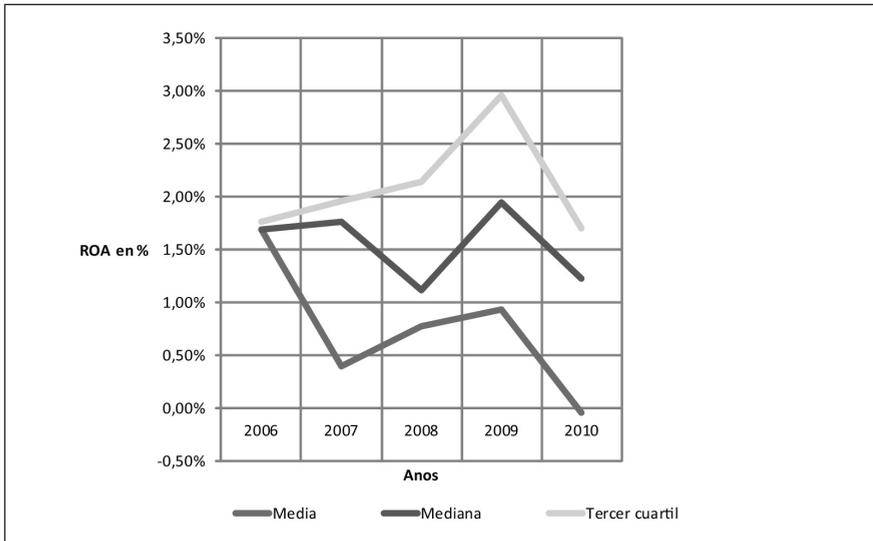
se realizaron los cálculos de la media, mediana y tercer cuartil, con base en los cálculos realizados en el ROA 2006 a 2010. Al realizar los cálculos estadísticos al indicador seleccionado, se encuentra lo siguiente (tabla 2, figura 2):

Tabla 2. Indicadores estadísticos aplicados al ROA de las empresas del sector de la Banca Corporativa

Indicador	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Media	1.68	0.39	0.77	0.92	-0.05
Mediana	1.68	1.76	1.11	1.94	1.23
Tercer cuartil	1.76	1.95	2.14	2.95	1.70

Fuente: elaboración de los autores con base en información de las páginas web de los bancos.

Figura 2. Comportamiento indicadores estadísticos



Fuente: elaboración de los autores con base en información de las páginas web de los bancos.

Analizando el comportamiento de los indicadores estadísticos del sector, es posible identificar que la media venía en aumento hasta 2009, pero que en 2010 tuvo una fuerte caída, lo que significa que el rendimiento sobre los activos en el sector venía creciendo, pero tuvo un retroceso en el último año.

Ubicación por zonas de desempeño

Tomando como base los cálculos estadísticos que se acaban de realizar, se procede a clasificar a las empresas por zonas de hacinamiento, las cuales son cinco, y corresponden al desempeño que ha tenido la empresa.

En la zona 1, se ubican las empresas cuyo desempeño en el indicador estudiado se encuentra por encima del tercer cuartil; esta zona se denomina de *desempeño superior*. En la zona 2, se ubican las empresas cuyo desempeño en el indicador estudiado se encuentra entre la mediana y el tercer cuartil; esta zona es la de *desempeño medio*. En la zona 3, se encuentran las empresas cuyo desempeño en el ROA se situó entre la media y la mediana; esta zona se denomina de *morbilidad*. En la zona 4, se encuentran las empresas cuyo desempeño en el indicador estudiado se situó por debajo de la media; esta zona se denomina de *perdurabilidad comprometida*. Por último, en la zona 5, se ubican las empresas cuyo desempeño tuvo un resultado negativo en el indicador ROA; esta zona se denomina *estado tanático*.

Para el caso del sector de la Banca Corporativa, los resultados de situar a las empresas (Banco HSBC, Helm Bank, Citibank) en zonas de hacinamiento, según el indicador ROA, fueron los siguientes (tabla 3):

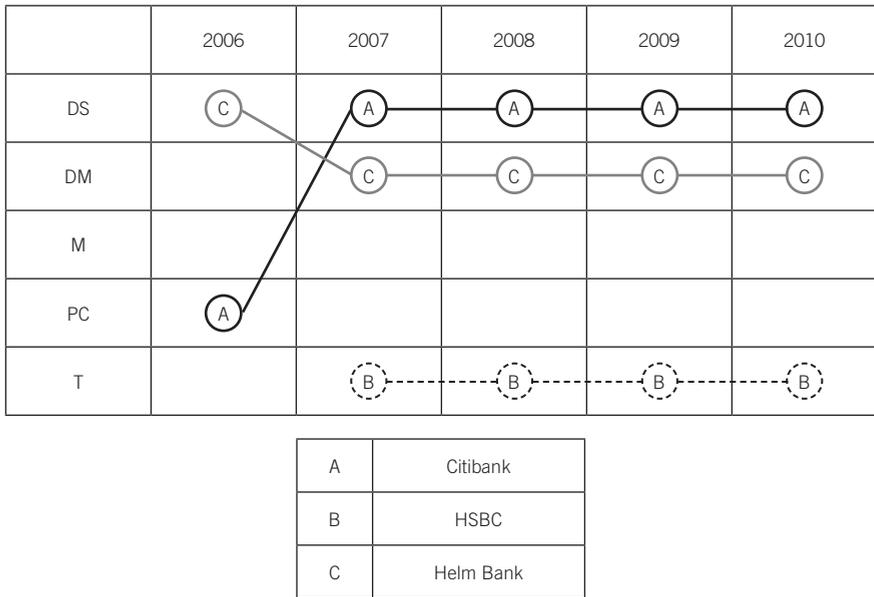
Tabla. 3 Empresas por zonas de hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Zona 1	1	1	1	1	1
Zona 2	0	1	1	1	1
Zona 3	1	0	0	0	0
Zona 4	0	0	0	0	0
Zona 5	0	1	1	1	1
Total	2	3	3	3	3

Fuente: elaboración de los autores con base en información de las páginas web de los bancos.

A continuación, la figura 3 permite un más claro entendimiento de los resultados por desempeño en este indicador:

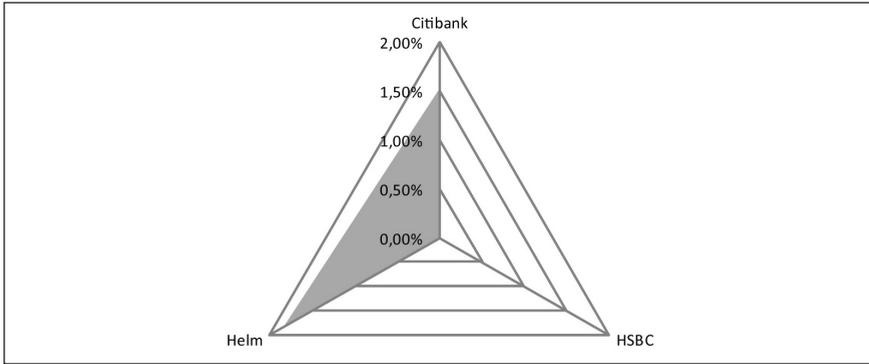
Figura 3. Empresas por zona de desempeño 2006-2010



Fuente: elaboración de los autores con base en información de las páginas web de los bancos.

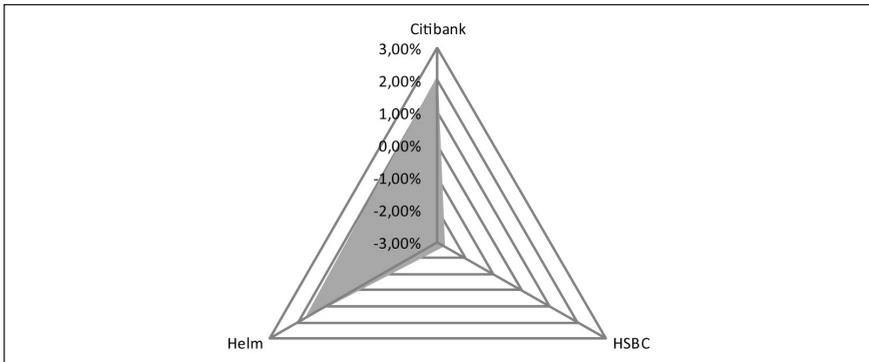
Analizando la tabla 3 y la figura 3, se encuentra que el comportamiento de las empresas en este sector es bastante variable; por un lado, se observa cómo Citibank es el líder del sector, manteniéndose en una zona de desempeño superior durante cuatro años consecutivos. Esto demuestra que tiene un manejo acertado de sus activos. Helm Bank se mantiene en una zona de desempeño media; no consigue ser el líder del sector en cuanto al manejo de sus activos, pero tampoco se encuentra en una mala posición. Debe destacarse el agresivo cambio de imagen que, desde 2010, este banco ha presentado. Más adelante, deberá analizarse si dicho cambio trajo consigo mejoras en el desempeño financiero del banco. Por último, HSBC ha mostrado un manejo pobre de sus activos desde su entrada al mercado en 2007, presentando un ROA negativo durante los cuatro años estudiados, lo que significa que se encuentra en estado tanático.

Figura 4. Hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2006



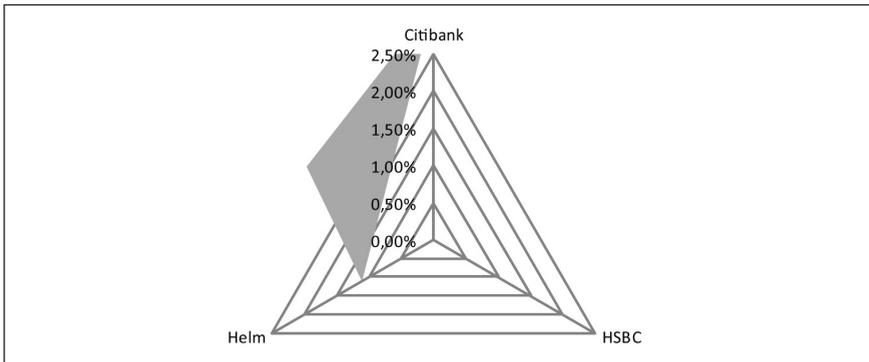
Fuente: elaboración de los autores.

Figura 5. Hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2007



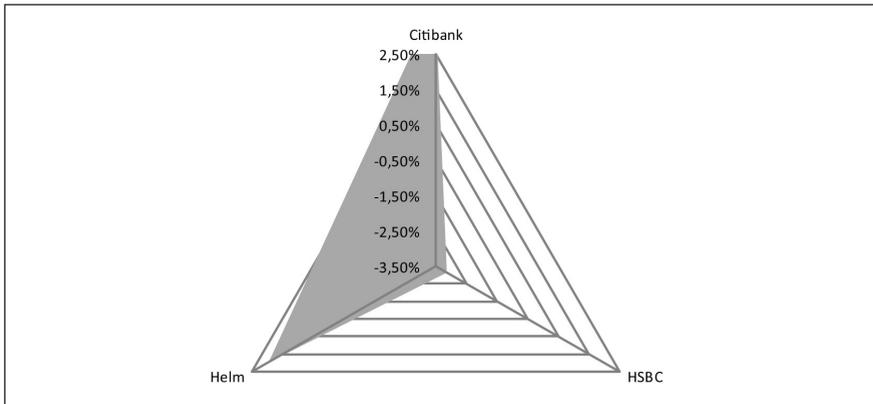
Fuente: elaboración de los autores.

Figura 6. Hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2008



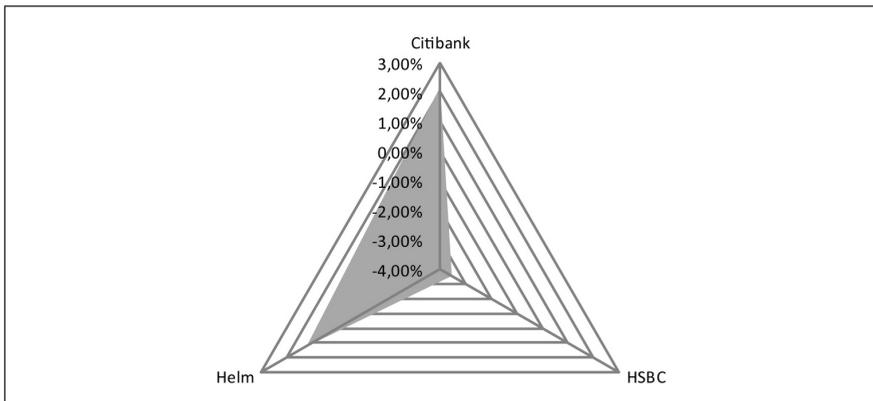
Fuente: elaboración de los autores.

Figura 7. Hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2009



Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 8. Hacinamiento en el sector de la Banca Corporativa 2010



Fuente: elaboración de los autores.

2.1.2 Hacinamiento cualitativo

Para identificar la existencia o no de convergencia estratégica dentro del sector de la Banca Corporativa, se realizó un análisis cuantitativo de categorías que fueran comunes a las tres empresas, para así poder identificar elementos diferenciadores entre las mismas. Las categorías seleccionadas para el análisis son tecnología, producto, cobertura y promoción. Debido a que el grado de importancia de estas categorías no es el mismo, se procedió a asignar los siguientes porcentajes de relevancia a cada una de ellas:

Tabla 4. Categorías del grado de convergencia estratégica

Categoría	Porcentaje (%)
Tecnología	29
Producto	29
Cobertura	29
Promoción	14

Fuente: elaboración de los autores.

Para llevar a cabo el análisis cualitativo, se evalúan cada una de las variables de las empresas del sector (tabla 5):

Tabla 5. Grado de conversión estratégica

Variable			Empresas		
Tipo	Peso	Necesidades	Citibank	Helm Bank	HSBC
Tecnología	29%	Página web	1	2	3
		Seguridad	3	3	3
		Cajeros inteligentes	1	4	4
		Banca móvil	2	2	3
		Comodidad	1	3	3
		Sumatoria	8	14	16
		Calificación	2,32	4,06	4,64
Producto	29%	Inversión	3	3	3
		Productos de cobertura	2	2	3
		Pago de impuestos	2	2	2
		Comercio internacional	2	2	4
		Productos financiación	3	3	3
		Recaudos	2	2	4
		Sumatoria	16	16	19
		Calificación	4,64	4,64	5,8

Continúa

Cobertura	29%	Atención 24h	3	3	3
		Centro de llamadas	2	3	3
		Cobertura internacional	2	3	2
		Cobertura nacional	2	2	3
		Horario de atención	3	3	3
		Sumatoria	11	14	14
		Calificación	3,48	4,06	4,06
Promoción	14%	Motores de búsqueda	1	3	3
		Marketing masivo	2	3	3
		Redes sociales	4	4	4
		Sumatoria	7	10	10
		Calificación	0,98	1,40	1,40
Total			11,42	14,16	15,90

Fuente: elaboración de los autores.

El sector presenta un nivel de hacinamiento elevado, pues las empresas suplen las necesidades básicas de sus clientes, generando imitación de actividades.

En la categoría *tecnología*, se imita totalmente, o no se posee el servicio; todos los bancos invierten en tener sistemas tecnológicos que hagan su servicio ágil y seguro. Citibank se diferencia de sus competidores con su servicio de cajeros inteligentes 24 horas, en los cuales el usuario tiene acceso a servicios como depósitos, pagos y retiros.

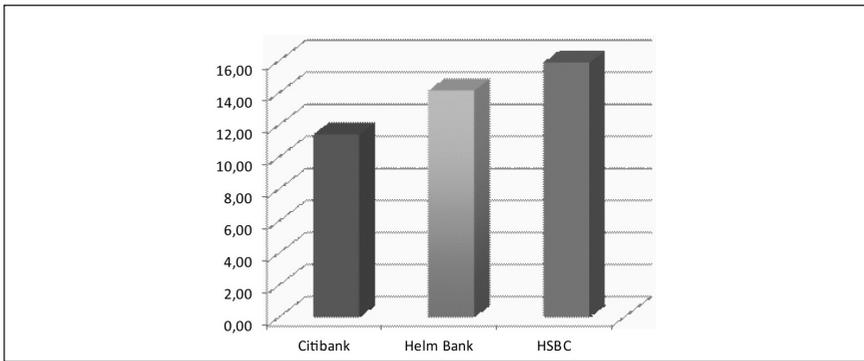
En la categoría de *producto*, el grado de imitación es alto; los bancos ofrecen los mismos productos y servicios (cuentas de ahorro, cuentas corrientes, opciones de financiamiento, opciones de inversión, facilidades en comercio internacional, facilidad en pago de impuestos). Se destacan Helm Bank y Citibank con sus servicios de recaudo.

En la categoría de *cobertura*, los bancos prestan los servicios a través de una red de oficinas a escalas nacional e internacional, ninguno posee oficinas físicas con servicio 24 horas, pero se pueden realizar transacciones a través de medios electrónicos las 24 horas. Citibank se destaca en esta categoría con un centro de llamadas (citiphone), que ofrece servicios que los otros bancos no tienen.

En la categoría de *promoción*, se utilizan prácticamente los mismos canales de comunicación para transmitir la información. Se destaca Citibank, con su presencia publicitaria en motores de búsqueda (Google adwords), pero ninguno de los bancos posee presencia en redes sociales a escala nacional; HSBC y Citibank poseen presencia internacional, pero no local.

Los altos puntajes totales muestran que existe alto grado de confluencia estratégica en el sector, como lo muestra la figura 9.

Figura 9. Nivel de imitación en la Banca Corporativa



Fuente: elaboración de los autores.

2.2 Levantamiento del panorama competitivo

Por medio del panorama competitivo en el sector de la Banca Comercial, se pretende mostrar cuáles son las necesidades de los clientes con respecto a los servicios que las entidades les están prestando, para verificar en cuáles de estas los bancos cumplen con todas las necesidades, o si se encuentran algunas manchas blancas en el mercado. También se busca analizar cuáles son los canales que las empresas utilizan para hacer efectiva la oferta de sus productos y servicios, para ver cuáles son los canales más utilizados, y cuáles son los espacios en blanco en los canales de oferta y prestación de sus servicios.

Figura 10. Panorama competitivo

1	H	Helm
2	HS	HSBC
3	C	Citi Bank

Continúa

	Helm	HSBC	Citi	Helm	HSBC	Citi	Helm	HSBC	Citi	Helm	HSBC	Citi	Helm	HSBC	Citi
Necesidades	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Fidelidad	H	HS	C		HS	C	H	HS	C	H	HS	C			
Inversiones	H			H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H		C
Servicio	H	HS	C		HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H		C
Tiempos de tramitación cortos	H	HS	C			C			C	H	HS	C	H	HS	C
Llegada de dimeros al instante	H	HS	C		HS	C	H		C	H	HS	C	H	HS	C
Innovación	H				HS	C			C	H	HS	C	H	HS	
Bajas tasas de interés					HS	C	H		C	H	HS	C	H	HS	
Seguridad	H	HS	C		HS	C	H		C	H	HS	C	H		C
Rentabilidad					HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H		C
Evitar filas		HS	C					HS		H	HS	C	H	HS	C
Apoyo en crisis					HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Múltiples opciones	H		C		HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Variedades	Cuentas Corporativas			Prestamos al Exterior			Asesoría Jurídica			Asesoría Comercial			Giros al Exterior		
Oficinas	H	HS	C		HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Telefonía															
Internet	H	HS	C												
Cajeros	H	HS	C												
Televisión	H	HS	C		HS	C	H		C	H		C	H		C
Radio	H	HS	C		HS	C	H		C	H	HS	C	H		C
Prensa	H	HS	C		HS	C	H		C	H		C	H	HS	C
Banca móvil	H		C				H		C	H		C	H		C
Corresponsales no bancarios		HS												HS	
Oficinas inteligentes			C										H	HS	C

Continúa

	Helm	HSBC	Citi	Helm	HSBC	Citi	Helm	HSBC	Citi	Helm	HSBC	Citi	Helm	HSBC	Citi
Necesidades	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Fidelidad			C			C			C			C			C
Inversiones							H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Servicio	H	HS	C	H		C	H		C	H		C	H	HS	C
Tiempos de tramitación cortos	H	HS	C	H	HS	C									
Llegada de dineros al instante	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Innovación	H		C			C	H		C	H		C	H		C
Bajas tasas de interés	H	HS	C	H	HS	C	H		C	H		C	H		C
Seguridad							H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Rentabilidad	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Evitar filas	H	HS	C	H	HS	C									
Apoyo en crisis															
Múltiples opciones	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Variedades	Banca Electronica			Solucion de Pagos			Asesoría Bursatil			Creditos Nacionales			Tarjetas Corporativas		
Oficinas	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Telefonía	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Internet	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Cajeros	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Televisión	H		C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Radio	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Prensa	H	HS	C	H		C	H	HS	C	H	HS	C	H	HS	C
Banca móvil	H		C	H		C	H		C	H		C	H		C
Corresponsales no bancarios		HS			HS										
Oficinas inteligentes			C			C			C			C			C

Fuente: elaboración de los autores.

Definición de las variables

- *Fidelidad*: como su nombre lo indica, es fidelizar a los clientes mediante una variedad ofrecida por las empresas.
- *Inversiones*: el beneficio que representa para el cliente en términos monetarios.
- *Servicio*: la buena percepción que tiene el cliente del servicio de apoyo, prestado para la variedad.
- *Tiempos de tramitación*: la agilidad en los trámites percibida por el cliente.
- *Llegada de dineros al instante*: la percepción del cliente de que el dinero que este envía o ingresa a su cuenta estará en tiempo real donde lo necesita.
- *Innovación*: si las empresas realizan o no cambios en cualquiera de sus variedades.
- *Bajas tasas de interés*: la percepción del cliente de que las tasas de interés que cobra el banco son bajas.
- *Seguridad*: es la seguridad que siente el cliente, por las variedades.
- *Rentabilidad*: la ganancia que percibe el cliente por el uso de estos servicios.
- *Evitar filas*: la comodidad para el cliente de no tener que hacer filas para recibir alguno de los servicios.
- *Apoyo en crisis*: es cómo la empresa brinda apoyo al cliente en momentos de crisis para este, y cómo el servicio se integra para ayudarlo.
- *Múltiples opciones*: variedad dentro de los servicios que se ofrecen.

Conclusiones

En el caso de las necesidades contra las variedades, se encuentran 17 manchas blancas contra 120 espacios que ya se encuentran ocupados. Esto demuestra que solo hay un 14% de posibilidades para innovar, y, en el caso de las cuentas, reducir las tasas de interés podría ser una buena innovación para sacarle ventajas a los otros bancos.

Por otra parte, el apoyo a los clientes en caso de una crisis por medio de una cuenta corporativa no sería de gran ayuda, a menos que se crearan

mecanismos dentro de la misma, como reducción de los intereses o de los costos de manejo, según el problema que presente el cliente.

También se puede observar en la figura 10 que la variedad que menos canales ofrece es la de asesoría jurídica. Esto sucede porque este tipo de asesorías deben realizarse de manera presencial, pues los abogados deben analizar los documentos para poder brindar al cliente una ayuda que se ajuste a los requerimientos del mismo.

En el caso de los canales contra las variedades ofrecidas, se ve que un 19% de espacios presentan manchas blancas. La mayor parte de los servicios que se prestan son atendidos por la mayoría de las entidades, o al menos por una, como es el caso de las oficinas inteligentes, servicio ofrecido solamente por el Citibank.

2.3 Estudio de competidores

Una prueba adicional que se requiere dentro del análisis estructural de sectores estratégicos es el estudio de competidores, el cual permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector. Es importante aclarar que no se constituye en un análisis de rivalidad; a través de él se pretende observar a los competidores a partir de una perspectiva positivista y subjetiva, con la finalidad de obtener conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida. El conocimiento de los competidores es de suma importancia para la empresa, pero no solo se deben comparar sus niveles de rentabilidad con los de la competencia, como se hace en el análisis del hacinamiento, sino que se debe hacer un análisis de ellos en cuanto a su potencial de crecimiento. De esta forma, la empresa logrará establecer áreas de ventaja o desventaja competitiva. Dos pruebas conforman el estudio de competidores: la primera de ellas se denomina crecimiento potencial sostenible, y la segunda, análisis de erosión (Restrepo y Rivera 2008).

Supuestos del sector

1. No se pueden realizar transacciones altas
2. Las filas para realizar cualquier tipo de transacción son muy demoradas

3. No se puede cambiar de un banco a otro sin realizar mucho papeleo
4. Los préstamos se les dan a cierto tipo de empresas
5. Los bancos tienen cobertura nacional, pues todas las empresas tienen oficinas alrededor del País
6. Las vallas de publicidad son las más utilizadas para atraer clientes
7. Las propagandas de televisión son utilizadas por la mayoría de estas empresas

Crecimiento potencial sostenible

En este paso, se calcula la capacidad de crecimiento de cada una de las empresas, al tener en cuenta la capacidad de generación de rentabilidad, utilizando recursos internos (crecimiento intrínseco), y la capacidad de generación de rentabilidad, al hacer uso de los recursos externos (endeudamiento, fusiones, venta de acciones, etc.).

Los resultados obtenidos en el análisis de crecimiento permiten a la persona que realiza el estudio, dependiendo de su habilidad y conocimiento del sector estratégico, realizar una interpretación de ellos y tomar decisiones. Es importante desarrollar un análisis sistémico que integre todas las cifras, sin excluir ninguno de los componentes. El análisis del crecimiento potencial debe hacerse para cada una de las empresas del sector estratégico. Es un análisis individual, y no es muy común determinar el crecimiento potencial sostenible sectorial; por tal motivo, dentro de la prueba de análisis de competidores, se contempla el estudio de supuestos sectoriales, que permite identificar sus perspectivas y campos de acción.¹ A continuación, se presentan los resultados obtenidos para las empresas estudiadas (tabla 6).

Tabla 6. Crecimiento potencial sostenible del sector financiero

2006	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
Citibank	1,47%	9,62%	11,09%
HSBC			
Helm	1,84%	12,79%	14,63%

¹ Diagnóstico del sector de transporte aéreo de pasajeros y carga en el periodo 2000-2008.

2007	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
Citibank	1,77%	10,88%	12,65%
HSBC	-2,74%	-48,73%	-51,47%
Helm	2,48%	18,23%	20,71%
2008	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
Citibank	2,58%	12,89%	15,47%
HSBC	-1,97%	-36,20%	-38,16%
Helm	1,94%	12,47%	14,41%
2009	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
Citibank	3,05%	14,47%	17,51%
HSBC	-3,13%	-23,68%	-26,80%
Helm	1,94%	10,46%	12,41%
2010	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
Citibank	2,00%	9,51%	11,52%
HSBC	-3,55%	-25,48%	-29,02%
Helm	1,23%	9,84%	11,07%

Fuente: Elaboración de los autores.

Índices de erosión

Para complementar el estudio de competidores, se realiza el cálculo de los índices de erosión de la estrategia y la productividad. Estos índices hacen referencia a la relación ingreso/utilidad y utilidad/ingreso de las empresas. Si una empresa presenta erosión de la estrategia, lo que ocurre es que no tiene capacidad de generación de ingresos en el largo plazo, a pesar de evidenciar crecimiento temporal de sus utilidades; y si presenta erosión de la productividad, se encuentra con ineficiencias.

Se puede indicar que cuando por más de dos años consecutivos la relación entre la variación de la utilidad y la variación de los ingresos es mayor a tres, se sufre de erosión estratégica; y cuando la variación de los ingresos

supera a la variación de la utilidad en la misma proporción, hay erosión de la productividad. Para una mejor comprensión del concepto de erosión, ver Restrepo y Rivera (2008). La tabla 7 presenta los resultados obtenidos para el cálculo de los índices de erosión.

Tabla 7. Utilidades y costos de las empresas del sector financiero

Utilidad	Citibank	HSBC	Helm
2006	77.234.859,96	0	65.525.132,85
2007	103.803.437,95	-50.698.000	111.411.739,01
2008	156.279.343,32	-40.079.885,46	126.864.600,77
2009	219.966.071,93	-48.470.190,00	127.061.580,26
2010	164.478.407,34	-73.372.357,08	120.354.559,79
Ingresos	Citibank	HSBC	Helm
2006	1.413.132.146,62	0,0	959.273.368,16
2007	1.950.830.988,96	239.098.531,34	1.056.330.186,48
2008	3.288.525.656,35	447.093.452,94	2.410.070.487,43
2009	3.641.152.651,49	475.002.650,85	2.088.283.201,56
2010	2.688.104.656,16	420.332.467,15	2.101.531.788,23
Costos	Citibank	HSBC	Helm
2006	1.413.132.146,62	0,0	959.273.368,16
2007	1.950.830.988,96	239.098.531,34	1.056.330.186,48
2008	3.288.525.656,35	447.093.452,94	2.410.070.487,43
2009	3.641.152.651,49	475.002.650,85	2.088.283.201,56
2010	2.688.104.656,16	420.332.467,15	2.101.531.788,23

Tabla 8. Delta de utilidad

2006-2007	34,4%	0,0%	70,0%
2007-2008	50,6%	-20,9%	13,9%
2008-2009	40,8%	20,9%	0,2%
2009-2010	-25,2%	51,4%	-5,3%

Tabla 9. Delta de ingresos

2006-2007	38,1%	0,0%	10,1%
2007-2008	68,6%	87,0%	128,2%
2008-2009	10,7%	6,2%	-13,4%
2009-2010	-26,2%	-11,5%	0,6%

Tabla 10. Delta de costos

2006-2007	38,1%	0,0%	10,1%
2007-2008	68,6%	87,0%	128,2%
2008-2009	10,7%	6,2%	-13,4%
2009-2010	-26,2%	-11,5%	0,6%

Tabla 11. Índice de erosión de la estrategia

2006-2007	0,90	0,00	6,92
2007-2008	0,74	-0,24	0,11
2008-2009	3,80	3,35	-0,01
2009-2010	0,96	-4,46	-8,32

Tabla 12. Índice erosión de productividad

2006-2007	1,11	0,00	0,14
2007-2008	1,36	-4,15	9,24
2008-2009	0,26	0,30	-85,99
2009-2010	1,04	-0,22	-0,12

Existe erosión de la estrategia cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es más alta que la tasa de crecimiento de los ingresos de la empresa, en una relación mayor o igual de tres a uno; esto, conjuntamente con una disminución en los costos. Existe erosión de la productividad cuando la tasa de crecimiento de los ingresos es más alta que la tasa de crecimiento de la utilidad, en un valor mayor o igual de tres a uno, junto a un aumento de los costos. En otras palabras, la erosión de la estrategia refleja un problema donde hay utilidades sin tener ingresos, y no hay procesos de mejora continua; la erosión de la

productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias (Restrepo y Rivera 2008).

En el sector estudiado, hay índices de erosión de la productividad del banco HSBC entre los años 2007-2008, pues la tasa de crecimiento de los ingresos supera la tasa de utilidad y los costos aumentaron; en 2009, hay índices de erosión de la estrategia, porque la utilidad supera los ingresos y los costos bajaron. Para el Helm Bank, entre los años 2008-2009, existen índices de erosión de la estrategia, pues la tasa de crecimiento de utilidad es mayor a la de los ingresos y los costos disminuyeron; para 2009-2010, hay índices de erosión de la productividad, pues la tasa de crecimiento de los ingresos es más alta que la tasa de utilidades y los costos aumentaron.

3. Conclusiones

Al realizar el análisis estructural del sector financiero, se puede concluir que este cuenta con un grado de turbulencia bajo, aunque en algunos aspectos presente problemas que podrían llevarlo a tener un grado de turbulencia alto. Los bancos tienen acceso a información económica y de sectores, la cual pueden obtener de estadísticas oficiales, centros importantes de información, páginas web y gremios especializados en este tipo de análisis.

Se encuentra que el sector posee un alto grado de hacinamiento; los bancos ofrecen los mismos servicios y productos a sus clientes; la diferencia se basa en los servicios basados en la innovación en tecnología.

En cuanto al estudio de competidores, no se presenta nivel de erosión, pues aunque algunas empresas presentan erosión de la productividad o de la estrategia, no se presenta durante tres años seguidos.

El sector financiero se puede considerar un sector estable, ya que mantiene un crecimiento sostenible, debido a la implementación de nuevas estrategias en cuanto a productos, servicios, clientes y proveedores que saben afrontar los eventos de crisis que se presentan.

Por lo anterior, el sector financiero colombiano es un sector al cual no es muy fácil ingresar, pero, asimismo, es atractivo para invertir.

Referencias

- “Banca Corporativa” (s. f.), consultado el 25 de febrero de 2012, en <http://www.economia48.com/spa/d/banca-corporativa/banca-corporativa.htm>.
- Citibank (s.d.), consultado en marzo de 2012, en www.Citibank.com.co
- García, G. y Fonseca, J. (2011) *Sector Financiero Colombia*. Bogotá: s. e.
- HSBC (s.d.), consultado en marzo de 2012, en www.hsbc.com
- Helm Bank (s.d.), consultado en marzo de 2012, en www.grupohelm.com
- Restrepo, F. y Rivera, H. (2005). ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? *Revista Universidad & Empresa* 4 (9), 66-85.
- Restrepo, L. y Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rivera, H. (2011). *La investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario: pasado, presente y futuro*, Documento de Investigación núm. 100, Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Superintendencia de Sociedades (s.d.), consultado en marzo de 2012, en www.supersociedades.gov.co



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

