



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR BANCARIO COLOMBIANO¹

*Escrito por Lina María
Molina Sánchez*

Resumen:

En las últimas dos décadas los mercados cambiantes han impulsado el uso de los indicadores de gestión como un detonante para la toma de decisiones.

El uso de estos indicadores ha sido determinante para cada una de las operaciones llevadas a cabo entre las entidades bancarias colombianas, permitiendo de esta manera las fusiones, las adquisiciones y las integraciones sobre una base sólida de argumentos como mecanismo para crecer y permanecer en los mercados globalizados, buscando además una disminución en los costos a fin de ser más competitivas; de igual manera este fenómeno ha sido producto de los cambios en materia de regulación, los avances tecnológicos y de telecomunicaciones y de la búsqueda de una mejora en los niveles de eficiencia de las entidades bancarias.

Lo anterior como el inicio de la transición hacia un sistema de banca universal, que ha facilitado la consolidación y el reforzamiento del sistema financiero colombiano, al mismo tiempo que se promovió la apertura de la inversión extranjera.

En este orden de ideas este trabajo de investigación documental busca mostrar en qué acciones del sistema bancario colombiano se ha evidenciado la toma de decisiones basada en indicadores de gestión, no sin antes hacer un breve recuento de la estructura del Sistema Financiero Colombiano y la identificación de los indicadores más utilizados en estas organizaciones

Palabras Clave:

indicadores, gestión, sistema bancario, banca universal, sistema financiero colombiano.

Abstract:

In the last two decades the changing markets have prompted the use of indicators of management as a trigger for decision making.

The use of these indicators has been determined for each of the operations carried out between Colombian banks, thus allowing mergers, acquisitions and integrations on a solid foundation of arguments, as a way to grow and remain in the globalized markets, besides seeking a reduction in costs to become more competitive; the same way this phenomenon has been the result of changes in regulatory, technological and telecommunications and the pursuit of improved levels efficiency of banks.

This as the beginning of the transition to a universal banking system, which has facilitated the consolidation and strengthening of the Colombian financial system, while the opening was promoted foreign investment.

In this vein this desk research seeks to show that actions of the Colombian banking system has evidenced the decision making based in

¹Documento elaborado por Lina María Molina Sánchez, Ingeniera en Informática, Universidad Autónoma de Occidente. Artículo elaborado para optar al título de especialista en Gerencia de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira, estudiante vinculada al grupo de investigación de estudio sobre organizaciones de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira. Email: lina.molina.103@gmailcom



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

management indicators, but not before a brief account of the structure of the Colombian financial system and identifying the indicators more used in these organizations.

Key Words:

indicators, management, banking, universal banking, the Colombian financial system.

Introducción

Tradicionalmente los autores han hablado de varios términos como administración, gerencia y management más que de gestión, definiendo a esta última desde perspectivas individuales, pero coincidiendo en que la gestión se considera como un sistema, “un todo unificado que incluye objetivos, estrategia, tecnología, estructura y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización” (Pachecho, Castañeda, & Caicedo, 2002, pág. 7).

En razón a lo anterior la gestión concebida como un sistema obliga a que exista una interacción entre todos los elementos de la organización, a fin de involucrar estrategias y medios que permitan alcanzar los objetivos de la misma. A partir de esta concepción se puede determinar que la gestión como sistema abarca unas dimensiones entre las que se encuentran los objetivos y la estrategia, las prácticas directivas, la estructura y la organización, los métodos, los instrumentos y las herramientas, y la cultura y la personalidad.

En este sentido se revisará cuál es la participación de la gestión en cada una de estas dimensiones:

- Los objetivos y la estrategia son considerados el punto de partida de la gestión, porque en los

primeros se define hacia donde se pretende llevar la organización y en segundo la forma como se va alcanzar.

- Las prácticas directivas como la forma de hacer funcionar toda la estructura organizativa y el motor de la gestión, enfocándose principalmente en el ejercicio del control para garantizar que las actividades de la organización estén dirigidas a la consecución de las metas y la toma de decisiones fundamentada en la buena calidad de información real del estado de la empresa, en estimaciones y en expectativas que difieren de la realidad, lo que combinado se constituirá en la clave para garantizar la calidad en las decisiones organizacionales.

- El despliegue estratégico de la organización que sugiere armonizar la gestión estratégica con la gestión operativa de la organización.

- La Estructura y la organización, las cuales deben diferenciarse claramente debido a que mientras la primera hace referencia a la forma como está distribuida la autoridad, la segunda hace referencia a la forma como se integran las personas, los procedimientos y recursos.

- Con los métodos, instrumentos y herramientas, se puede determinar qué tan desarrolladas son las formas de gestión en una organización; en este sentido se encuentra que uno de los instrumentos de gestión más importante dentro de las organizaciones de cualquier tipo son los *indicadores numéricos*, porque permiten sustituir las apreciaciones subjetivas, por medidas objetivas del desempeño de los procesos. (Pacheco et al., 2002, p.15).



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

• La cultura y la personalidad, son un factor muy importante debido a que no se puede entender la gestión sin el factor humano que es el artífice dentro de la organización; entendiendo la cultura como una cierta forma de definir lo que es un comportamiento adecuado, unos valores, una ética del trabajo y de la responsabilidad, y la personalidad como la predisposición de los individuos de la organización a aceptar los elementos de la cultura y a interiorizar sus valores.

Desarrollo del documento

Habiendo revisado el tema de gestión dentro de las organizaciones e identificando dentro de ella la importancia de la información en un entorno cambiante y dinámico propios de la era de la información y de la competencia global, los indicadores numéricos se convierten en instrumentos básicos para medir la gestión, sin los cuales no sería posible administrar el mejoramiento de la misma.

Sumado a lo anterior el término de calidad, el cual ha sido considerado como una de las variables estratégicas más importantes de los años 90 (Ruiz, 1996), pasó de ser una variable que estaba adscrita al área productiva de la organización, en la cual se constituía como un elemento corrector, para volverse un término que incluye el cumplimiento de requisitos (C-L-O-N) para la satisfacción del cliente y la prevención de defectos a todos los niveles de la organización.

En este sentido entra a jugar un papel importante la calidad, porque lleva hacia una gestión por procesos los cuales están orientados hacia la consecución de las metas de la empresa en su conjunto y son controlados por las mediciones hechas sobre sus efectos a través de indicadores

de gestión, que permiten a la alta gerencia medir el logro de los objetivos organizacionales.

Lo anterior permite identificar claramente en los indicadores de gestión una herramienta para medir variables cuantitativas y cualitativas asociadas a alguna actividad dentro y fuera de la organización (entorno, mercado, cliente), a través de las cuales es posible observar situaciones y tendencias de cambio producidas con respecto a las metas esperadas, lo cual se resume en que "los indicadores son un medio no un fin" (Gonzalez, 2004, pág. 38) que permiten obtener información para la mejora continua.

De este modo la alta dirección busca recopilar información que permita hacer el seguimiento y análisis de su gestión en un determinado periodo, para que de esta forma se puedan identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que serán el insumo para los planes de mejoramiento de la organización.

De ahí que la labor de definir indicadores de gestión dentro de la organización es un trabajo que se debe llevar a cabo de manera precisa, a fin que el seguimiento a los resultados con el uso de los mismos sea realmente eficaz para el funcionamiento de la organización. A continuación se retoman las 10 reglas de oro para definir indicadores (Gonzalez, 2004, pág. 35):

1. Los resultados deben medir lo que realmente la empresa espera del departamento.
2. Los indicadores deben ser representativos y fáciles de medir.
3. Los indicadores de resultado deben tener en cuenta a los clientes internos.
4. Analizar la posibilidad de medir tiempos de ciclos



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

y procesos.

5. Analizar indicadores de la competencia.
6. Implantar una cultura de medición en la empresa.
7. Utilizar solo los indicadores que sean de interés de la organización.
8. Involucrar al equipo en la definición del indicador.
9. Analizar la eficacia de cada indicador.
10. Eliminar o cambiar aquellos indicadores que lo precisen.

En últimas, lo más importante del trabajo con indicadores es la utilidad que genere el indicador al leerlo y compararlo con él mismo y contra el objetivo determinado, lo que significa que más que una herramienta de descalificación de la administración de una organización es una forma de apoyarla en su gestión y en la toma de decisiones.

Es por lo anterior que el uso de estos indicadores debe estar considerado en cada una de las áreas del negocio, tal como el modelo de las áreas funcionales desarrollado por Henry Fayol, quien consideraba que en toda organización, independientemente de sus características especiales, sea grande o pequeña, pública o privada, manufacturera o de servicio, se realizan funciones comunes básicas (Pacheco et al., 2002, p.66). En este sentido es importante resaltar las cinco áreas funcionales, las cuales deben ser controladas y medidas: Producción, Comercial, Recursos Humanos, Financiera y Administrativa.

Dado que el modelo de las áreas funcionales ha generado críticas, es importante resaltar que no busca conducir a un modelo jerárquico por tener áreas que existen independientemente, sino que

mediante el proceso administrativo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar, las integra en torno a los objetivos organizacionales, aportando de cada una procesos complementarios entre sí.

Por lo tanto se hará un breve recorrido por cada una de las áreas funcionales, identificando en ellas el grado de importancia del uso de los indicadores de gestión como una forma de hacer seguimiento a las labores emprendidas en pro de los objetivos organizacionales:

1. Indicadores en el área de producción

El uso de indicadores en el área de producción ayuda a que los gerentes puedan hacer una mayor planificación, tanto de la visualización de las metas, como del alcance de las mismas; toda esta planificación sustentada en sistemas de información (Hardware y Software). Se pueden identificar dos tipos generales de indicadores dentro del área de producción "los que controlan el proceso productivo y los que controlan la productividad del factor humano" (Pacheco et al., 2002, p.71), lo que permite identificar dentro del proceso productivo indicadores de eficiencia, que controlan los niveles de productividad y el alcance de los planes; de calidad del producto y de calidad del proceso.

En este orden de ideas es posible definir que los indicadores que son considerados más importantes son los de eficiencia ya que permiten a la alta dirección medir cómo es el funcionamiento de la empresa en cuanto al uso de recursos utilizados y generados y por último los de calidad del producto y del proceso, ya que se debe trabajar bajo la concepción de "Hacer las cosas bien, la primera vez" (Pacheco et al., 2002, p.82).



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

Finalmente, se puede concluir que el uso de estos indicadores en el área de producción busca mejorar la productividad y la calidad, disminuyendo de forma significativa los desperdicios, los re-procesos y las reparaciones.

2. Indicadores en el área Financiera

La función financiera de la empresa debe ser observada bajo dos criterios: La normatividad vigente y la evaluación de la gestión como parte integral del mejoramiento.

Es por eso que se ha pasado del modelo de contabilidad tradicional, que se basaba únicamente en la ecuación $U = V - C$ (Utilidad = Ventas - Costos) y cuya fuente son los balances y los estados de resultado a contabilidades más precisas orientadas hacia un modelo de costos, en el que lo más importante es identificar para un periodo (por lo general a un mes) la totalidad de los costos de la empresa, en torno a sus procesos y funciones; de igual manera toma importancia el análisis de costos orientado a la calidad y la comparación con la competencia (Pacheco et al., 2002, p.110).

3. Indicadores en Recursos Humanos

El manejo del factor humano es uno de los ejes centrales de los modelos de gestión inspirados en la calidad (Pacheco et al., 2002, p.121).

El uso de los indicadores en el área de recursos humanos ha llevado a un cambio en la relación empresa- trabajador, buscando cambiar la concepción de una relación más afectiva por una más racional, expresada en una identidad de intereses entre los individuos y la organización.

Lo que quiere decir que mientras la relación afectiva se basa en inculcar el sentido de pertenencia, ofreciendo con esto estabilidad e identidad afectiva al trabajador, la segunda por el contrario se basa en la relación racional y contractual donde el concepto de inversión en la capacitación busca un trabajador más calificado y responsable.

Los indicadores que frecuentemente son aplicados en esta área son los del control del desempeño, que buscan evaluar y controlar el desempeño de los individuos de la organización; los relacionados con la disciplina e integración a la empresa y los del desarrollo del factor humano.

En este sentido, los modelos de gestión actuales buscan cuantificar los niveles de calificación, de satisfacción personal, de clima laboral y de participación, los cuales están asociados a los procesos de planeación e incluyen metas y objetivos cuantificables.

4. Indicadores en el Área Comercial

El área de ventas y mercadeo es el punto contacto de la empresa con el entorno, de igual manera debe establecer un diálogo continuo con las demás áreas en la organización, lo que indica que el área comercial debe hacer parte integral de las estrategias de la organización; pero también es el resultado de las acciones llevadas a cabo en otras áreas funcionales. (Pacheco et al., 2002, p.131).

De lo anterior, la importancia de que a través del desarrollo de sistemas de control y de formas de comunicación se logre de manera significativa integrar el área comercial con el resto de la empresa.



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

Existen una gran variedad de indicadores utilizados dentro esta área, por lo que es posible agruparlos de acuerdo a su finalidad en los que ilustran el crecimiento o decrecimiento de las ventas y los que buscan la corrección, el mejoramiento y la referenciación respecto de la competencia.

Es por esto que el área comercial se convierte además de una fuerza impulsora de la acción en la organización, al determinar los parámetros de volumen de ventas, en un área evaluadora de los criterios de calidad y del servicio.

En este orden de ideas y después de haber identificado a las organizaciones como un sistema que se gestiona y en el que todas sus partes interactúan entre sí, se revisa lo que ha sido la evolución del sistema financiero en Colombia, el cual se encarga de controlar la economía del país manteniéndola estable y con posibilidades de trascender, a través de la captación de dinero de las personas mediante la intermediación financiera.

Para iniciar es válido aclarar que los primeros bancos comerciales surgieron en la década de 1870 y que antes de esa fecha el sistema de crédito era manejado por la Iglesia Católica, a través de los préstamos hipotecarios y por algunas casas comerciales.

Entre el año de 1871 y 1923 se presentó un enorme auge para la banca regional en Colombia debido a que se establecieron alrededor de 90 bancos comerciales cuyo radio de acción se restringía a una o unas pocas localidades.

Sin embargo entre los años de 1920 y 1930 se produjo una enorme concentración del Sistema Bancario que llevó a la desaparición de la banca

regional y al control del Sistema Bancario por parte de tres instituciones: el Banco de Bogotá, el Banco de Colombia y el Banco Comercial Antioqueño. Ya para el año de 1951 estos tres bancos tenían una marcadísima preponderancia en el sistema financiero nacional y su capital y reserva legal representaba el 71% del total de los bancos.

El período que va desde la creación de la primera entidad bancaria colombiana en 1871, cuando inició operaciones el Banco de Bogotá, hasta 1923 cuando se estableció el Banco de la República, puede ser descrito como de banca libre ("free banking") ya que no existía un banco central. La visión tradicional que se tiene de esta experiencia, es que se caracterizó por una enorme inestabilidad de la banca comercial, como resultado de su orientación especulativa, los pánicos y las quiebras recurrentes. Por ello, la creación del Banco de la República en 1923, como banco de bancos, sería algo "natural" e indispensable; al mismo tiempo que se crea la Superintendencia Bancaria para regular y supervisar el incipiente sistema bancario nacional.

Los bancos comerciales se concentraron hasta los años 50 en el crédito de corto plazo para agricultores e industriales; a partir de 1951 se inicia con el crédito a largo plazo para inversión en la industria y en la agricultura, gracias a una reforma financiera que permitió que los bancos comerciales obtuvieran recursos en el Banco de la República, lo cual recibió el nombre de crédito de fomento que se prolongaría hasta 1991.

Al mismo tiempo se fundaron bancos orientados a la financiación en sectores específicos como el Banco Popular, El Ganadero y El Cafetero; a finales de los años 50 y principios de los 60 hicieron



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

aparición las corporaciones financieras con el objeto de realizar inversiones en los sectores productivos. Los empresarios se unieron para fundar corporaciones, así surgieron: La Colombiana –única que existe en la actualidad; la Nacional, en Medellín; la del Valle, en el Valle del Cauca; la del Norte, en Barranquilla, y la de Caldas, en Manizales.

En la década de los años setenta se crea otra entidad especializada con el objeto de realizar captación de recursos de ahorro para destinarlos a la construcción de vivienda, conocidas como las corporaciones de ahorro y vivienda, eje del sistema de ahorro de valor constante, que se conoció hasta fines del siglo como el sistema UPAC. Los nombres de estas entidades se popularizaron rápidamente como Davivienda, Granahorrar, Concasa, Conavi, Corpavi, Colpatria, Colmena y Ahorramás. A finales de los setenta, por último, se formalizaron los intermediarios financieros extra bancarios, dedicados a la financiación de crédito de consumo, al transformarse en compañías de financiamiento comercial.

Durante la década de los noventa el Sistema Financiero Colombiano atravesó por una etapa de profundas reformas, producto de haber enfrentado elevados requerimientos de reservas e inversiones obligatorias, fuertes restricciones a la inversión extranjera y un control de tasas de intereses por parte de la autoridad monetaria (Janna, 2012).

Así se dio inició a la transición hacia un sistema de banca universal, que dio lugar a procesos de cierre de entidades, de fusiones y de adquisiciones entre ellas; esto facilitó la consolidación y el reforzamiento del sistema financiero, al mismo tiempo que se promovía la apertura de la inversión

extranjera.

El sector financiero ha sido uno de los sectores de la economía colombiana que mayores procesos de transformación organizacional ha presentado durante los últimos años, aproximadamente entre 1990 y 2008 (Clavijo, 2002; Estrada, 2005). Estos procesos de transformación se han evidenciado a través de las fusiones, las alianzas estratégicas, las integraciones y en genera; a través de diversas formas administrativas y jurídicas que han generado cambios significativos tanto en su estructura organizativa como en los aspectos tecnológicos y diversas posturas administrativas tendientes a enfrentar los cambios en el mercado y la competencia.

Todo lo anterior ha permitido una mayor orientación al cliente, la utilización de nuevas formas operativas de prestar el servicio y una manera diferenciada de relacionarse con sus clientes y proveedores; esto como producto de un mayor conocimiento organizacional e importantes innovaciones de carácter tecnológico.

Entre los principales cambios encontrados aparecen una mayor integración financiera internacional, nuevos desarrollos tecnológicos en informática, telemática y comunicaciones, mayor desregularización financiera, una orientación de los grandes bancos a operar como banca de mayoreo, un incremento del cobro de comisiones, entre otros (Estrada, 2005).

Esta situación, impulsada por la incursión de capital extranjero (especialmente español) en las organizaciones del sector, creó un marco propicio para las alianzas estratégicas, fusiones, integraciones y diversas formas de cambio



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

empresarial; se articulan así las grandes transformaciones de los paradigmas clásicos tan comunes en las organizaciones que conforman el sector financiero. Los nuevos procesos de transformación abordan nuevos fines y objetivos, nuevas formas de realizar las actividades vía desarrollo tecnológico que siempre tendrán consecuencias en las diferentes formas de organización del trabajo (Urrea, 1996).

Sin embargo, esas actividades también generan cambios en las relaciones socio-laborales al interior de las organizaciones del sector (Clavijo, 2002), situación que obliga a implementar nuevas teorías administrativas y prácticas de gestión, llámese reingeniería de negocios y procesos, benchmarking, calidad total o productividad, o simplemente sistemas de desregularización de la fuerza de trabajo (Weiss, 1997).

Durante la década de los años 90 se presentaron en Colombia profundas transformaciones en el Sistema Financiero, producto de los cambios regulatorios, la crisis de 1998-1999 y variaciones importantes en los flujos de capital externo, lo que ocasionó grandes cambios sobre la estructura productiva de la industria y sobre la estructura interna de cada establecimiento de crédito (Janna, 2012).

El objetivo de dichas reformas era buscar la liberalización del Sistema Financiero entendida como la promoción de la competencia, la búsqueda de mejoras en la eficiencia y en la asignación de recursos y el logro de una mayor libertad en el manejo de operaciones y tasas; el eje de estas reformas se contempló en las Leyes 45 de 1990, 35 de 1993 y 09 de 1991, en las que las dos primeras se encargaron básicamente de redefinir el papel y

la estructura del Sistema Financiero Colombiano, reglamentando la entrada y salida de agentes del sector y adoptando un esquema cercano al de la multibanca plena; la última buscaba garantizar la igualdad de condiciones entre nacionales y extranjeros para invertir, así como el acceso de la inversión extranjera directa en diferentes sectores económicos, incluyendo el sector bancario.

La entrada de capital extranjero al Sistema Financiero Colombiano produjo un incremento del 10 al 30% sobre el total de los activos en los bancos durante el año 2000 y poco a poco se dio reversa al proceso de nacionalización de la banca que se había implementado durante la década de los ochenta y a su vez se redujo la participación estatal a través de un agresivo proceso de privatización entre los años de 1991 y 1996 de un 21% a un 13%.

Como consecuencia de todos los cambios mencionados y del crecimiento del sistema financiero, Colombia registró un boom de crédito entre 1991 y 1997; sin embargo, la creciente expansión del crédito no estuvo acompañada de un riguroso seguimiento de la calidad de la cartera, lo que elevó la vulnerabilidad financiera de la economía, que se debió en gran parte a que la validación de las deudas estaba condicionada a que la economía continuara creciendo a tasas elevadas y a que continuara el flujo de entrada de capitales al país.

Entre 1997 y 1999 se frenó el flujo de entrada de capitales, afectando la liquidez del sistema, aumentando el costo de los recursos financieros y provocando un alza en las tasa de interés, al mismo tiempo que empeoraba la calidad de la cartera y la solvencia del sistema.



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

En la búsqueda de mejorar la situación del sistema se adoptaron una serie de medidas; por un lado el Banco Central redujo los niveles de encaje y reconoció una remuneración por este, otorgando numerosos apoyos de liquidez; como prestamista de última instancia se produjo por parte del gobierno la capitalización de la banca pública y privada a través de FOGAFIN, al mismo tiempo que implementaban programas de beneficios para los deudores.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el Sistema Financiero Colombiano ha experimentado una alta volatilidad durante el periodo 1990-2005, cumpliéndose todo un ciclo de recuperación-expansión- sobredimensionamiento-crisis-recuperación. Durante este ciclo se pueden distinguir las siguientes fases: rediseño del sistema financiero y recuperación entre 1990 y 1993, expansión crediticia e interés por fusiones y adquisiciones financieras entre 1994 y 1995, sobre-dimensionamiento e inflación de activos especialmente hipotecarios entre 1996 y 1997, crisis entre 1998 y 2002 y recuperación financiera, salvo del sistema hipotecario entre 2003 y 2005 (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006).

La estructura del Sistema Financiero Colombiano pasó de un esquema altamente regulado y poco competitivo en los años ochenta, a uno de mayores libertades y eficiencia, basado en un esquema de filiales, durante los años noventa. En la actualidad, este esquema ha progresado y se prestan varios servicios bancarios bajo "un mismo techo", crédito hipotecario, comercial, de consumo y microcrédito, y en la parte de captación y servicios de pago la integración ha sido casi total, pues inclusive los que no operan "Bajo el mismo techo", mas por

cuestiones de explotación de sus diversas marcas, han creado redes interinstitucionales necesarias para que el sistema replique el equivalente al de la banca universal de servicios.

Para el 2012 el Sistema Financiero Colombiano cuenta con un menor número de entidades. Los entes especializados prácticamente han desaparecido y la regulación, supervisión y vigilancia de las existentes permiten que se mantenga la confianza del público en esas entidades a pesar de la frecuente crítica de la cual son objeto en todo el mundo los bancos comerciales. Se transitó por un largo camino, lleno de dificultades y obstáculos, hasta llegar a la sólida y eficiente organización financiera de hoy en día.

Los indicadores de gestión y el Sistema Financiero Colombiano

La gestión empresarial implica un control de las acciones llevadas a cabo en cada uno de los procesos; este control es la base para realizar las comparaciones entre la planeación estratégica y la respuesta estratégica, a fin de determinar si la organización está cumpliendo con las metas planteadas que apuntan a la consecución de los objetivos organizacionales.

Este control se debe llevar a cabo durante todo el ciclo del proceso administrativo de los bancos, el cual ayuda a que la acción de recopilación de información de buena calidad y real en cualquier momento sea más fácil; de igual manera, se debe considerar a la información como la base para la toma de decisiones, al mismo tiempo que nos permite realizar estimaciones y expectativas que difieren de la realidad, lo que combinado se constituirá en la clave para garantizar la calidad en las decisiones organizacionales.



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

Los cambios organizacionales que han sufrido las entidades financieras en Colombia durante los últimos años han generado procesos de transformación organizacional tanto en su estructura administrativa como tecnológica a fin de poder enfrentar las tendencias de mercado y la competencia.

Estos cambios han llevado a las entidades financieras a implementar nuevas teorías administrativas y de gestión; en la búsqueda de estas nuevas teorías, no solo en Colombia sino en todo el mundo, las organizaciones se han visto obligadas a implementar sistemas de medición que le permitan a la alta gerencia la evaluación del cumplimiento de los objetivos organizacionales en cualquier momento.

Estos cambios organizacionales han producido necesidades diferentes de información por parte de la alta gerencia, la cual no busca medir simplemente las variables de producción y comerciales, sino que busca información que le permita un control en la gestión, la cual para ser útil necesita tres características: oportunidad, exactitud y relevancia (Ruiz, 1996). Lo más importante en este proceso de identificar la información necesaria para la toma de decisiones, es que cada persona dentro de la organización comprenda la naturaleza de los procesos de los cuales es responsable y que a partir de ahí se puedan definir las medidas de rendimiento de los procesos transversales a la organización, buscando que las variables sean significativas en tanto se muevan hacia la meta deseada y puedan ser alteradas o controladas por la alta gerencia.

En este sentido se hace necesario poder medir la situación de la empresa en tres escenarios: calidad

dentro y/o fuera de la empresa, los primeros que permitan monitorear la gestión de la calidad total como un proceso de mejora continua en la organización y los segundos que permitan medir la satisfacción del cliente externo; luego los procesos específicos del negocio que recopilen información alrededor del diseño de la organización a fin de mejorar los procesos internos de la mano con las necesidades del cliente; y por último el propósito del indicador a fin de reconocer la eficiencia, la eficacia y la percepción de la calidad de los mismos.

En razón a lo anterior, el hecho que la alta dirección no pueda medir el desempeño de cada una de sus áreas dentro de la organización, trae consigo una problemática de fondo en la que primero es difícil tomar decisiones acertadas debido a que no existen precedentes históricos que indiquen el comportamiento de las variables que afectan a la organización y segundo lo que no se mide no se puede controlar, por lo que la búsqueda del mejoramiento continuo de aquellas variables se torna incierta, para lo cual se hace necesario hacer un seguimiento exhaustivo de cada eslabón dentro de la cadena que conforma el proceso en una organización, conociendo en tiempo real el estado de la misma.

La falta de información hace que la toma de decisiones se torne confusa, por lo que se debe considerar la información como uno de los activos intangibles más importantes dentro de la organización, que debe tener implícito un control para que no se presenten problemas de desinformación que afecten en últimas la toma de decisiones de una organización y que por el contrario el uso de forma oportuna y exacta de los indicadores de gestión permita tener un adecuado



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

control sobre todas las acciones de la empresa, de tal manera que brinde la posibilidad de hacer predicciones y de actuar con fundamento sobre las tendencias positivas o negativas según haya sido su desempeño.

Por lo que se hace necesaria la definición de indicadores de gestión manteniendo un balance, a fin de evitar que se presente un desempeño desequilibrado en el funcionamiento de la misma, ya que por dar más importancia a cierta área dentro la organización se descuidan otras esenciales para su funcionamiento; al igual que la formulación se debe hacer pensando en lo necesario de saber mas no en lo interesante de conocer.

En este orden de ideas, el objetivo de esta investigación documental es poder determinar cuáles son las ventajas y desventajas de la aplicación de indicadores de gestión para la toma de decisiones en el Sistema Bancario Colombiano.

Estructura del Sistema Bancario Colombiano

Las entidades financieras son las encargadas de controlar la economía del País manteniéndola estable y con posibilidades de trascender; el Sistema Financiero Colombiano está formado básicamente por 4 ramas fundamentales:

- Organismos Gubernamentales de Asesoría y Política
- Organismos Gubernamentales de Control y Vigilancia
- Instituciones Financieras
- Organismos multilaterales de Crédito

Los organismos gubernamentales de asesoría y política son aquellos a través de los cuales el

estado Colombiano ejerce vigilancia y control de todos los establecimientos del sector financiero; responsabilidad que se encuentra a cargo del Congreso de la Republica, El Banco de la República y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Los organismos gubernamentales de control y vigilancia son los encargados de velar por el cumplimiento de las normas legales, eficiencia y cumplimiento de las diferentes entidades financieras, regulando de esta manera la actividad económica del país; las entidades que los conforman son:

- Superintendencia Financiera de Colombia
- Superintendencia de Sociedades
- Superintendencia Solidaria
- FAGAFIN (Fondo Nacional de Garantías Financieras)
- FOGACOOP.

Las instituciones financieras son todas aquellas instituciones que le facilitan a una sociedad o a un particular la financiación de los recursos que este necesita. Su principal función consiste en captar el dinero de los individuos o sociedades mediante la intermediación financiera; Entre las instituciones financieras de Colombia se encuentran:

Establecimientos de crédito, siendo todas las instituciones que tienen como función principal la intermediación, es decir, la captación de recursos del público en moneda legal, a través de depósitos a la vista o a término, para su posterior colocación mediante préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito. Las siguientes son las entidades que se consideran establecimientos de crédito:



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

- **Establecimientos Bancarios:** su función principal es la captación de recursos en cuenta corriente, bancaria o en otros depósitos a la vista o a término, con el fin de realizar operaciones activas de crédito

- **Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAVs):** aunque, como desarrollo de la disposición contenida en la Ley 546 de 1999, las corporaciones de ahorro y vivienda se convirtieron en bancos comerciales, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero conserva su concepto, definiéndolas como instituciones que tenían como función principal la captación de recursos para realizar operaciones activas de crédito hipotecario de largo plazo.

- **Corporaciones financieras (CFs):** su función principal es la captación de recursos a término a través de depósitos o de instrumentos de deuda a plazo con el fin de realizar operaciones activas de crédito y efectuar inversiones; esto con el objeto primordial de fomentar o promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas en el sector real de la economía.

- **Compañías de financiamiento comercial (CFCs):** su función principal es captar recursos a término, con el objeto de realizar operaciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes y servicios, y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing. Esto implica que la captación de recursos que efectúan se utiliza para la satisfacción de la demanda de créditos de consumo.

- **Cooperativas financieras, organismos cooperativos especializado:** su función principal consiste en la intermediación; sin embargo, por tener una naturaleza jurídica distinta, su

funcionamiento se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988. En todo caso, las operaciones que realicen se rigen por lo previsto en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás normas que les sean aplicables.

Sociedades de Servicios Financieros son instituciones que también captan dinero pero su forma de operar es muy diferente a la de los bancos, también es definida como un ente jurídico que tiene por función económica la prestación de servicios de administración de bienes o/y de dinero por cuenta de terceros. Entre ellas tenemos:

- Fiduciarias
- Compañías de leasing
- Almacenes generales de depósito
- Fondos de pensiones y cesantías
- Compañías de factoring
- Mesas de dinero

Mercado de valores es un componente importante del sistema financiero ya que abarca un mercado donde se negocian valores, capitales y dinero. También opera de forma organizada y su propósito es canalizar los recursos de financiamiento de las empresas para la ejecución de proyectos productivos. Estas son las entidades que lo conforman:

- Bolsa de Valores
- Comisionista de Bolsa
- Fondos de Inversión
- Calificadoras de Riesgo
- Depósito centralizado de valores

Organismos Multilaterales de Crédito es el término general que se designa a las instituciones financieras cuyos dueños son un grupo de países



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

interesados en promover la cooperación económica internacional y regional. Este tiene como función el otorgamiento de crédito y promover e incentivar procesos de cooperación e interdependencia entre los países desarrollados y los subdesarrollados, entre los que encontramos:

- Fondo Monetario Internacional
- Banco Mundial
- Banco Internacional de desarrollo
- Corporación Andina de Fomento (CAF)
- Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR)
- Banco Latinoamericano de Exportaciones (BLADEX)
- Banco Centro americano de Integración económica

A continuación se detalla la estructura del sistema financiero heredada de la Ley 510 de 1999 y las reformas adicionales de la Ley 795 de 2003, donde el tema central fue la absorción de las BECH a manos de los bancos comerciales y en menor medida un marco regulatorio para las Cooperativas Financieras (Ley 454 de 1998) y la posibilidad de captación de recursos de los afiliados a las cajas Comfamiliares con el fin de alimentar sus propias entidades de tipo financiero (Ley 920 de 2004) (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006).

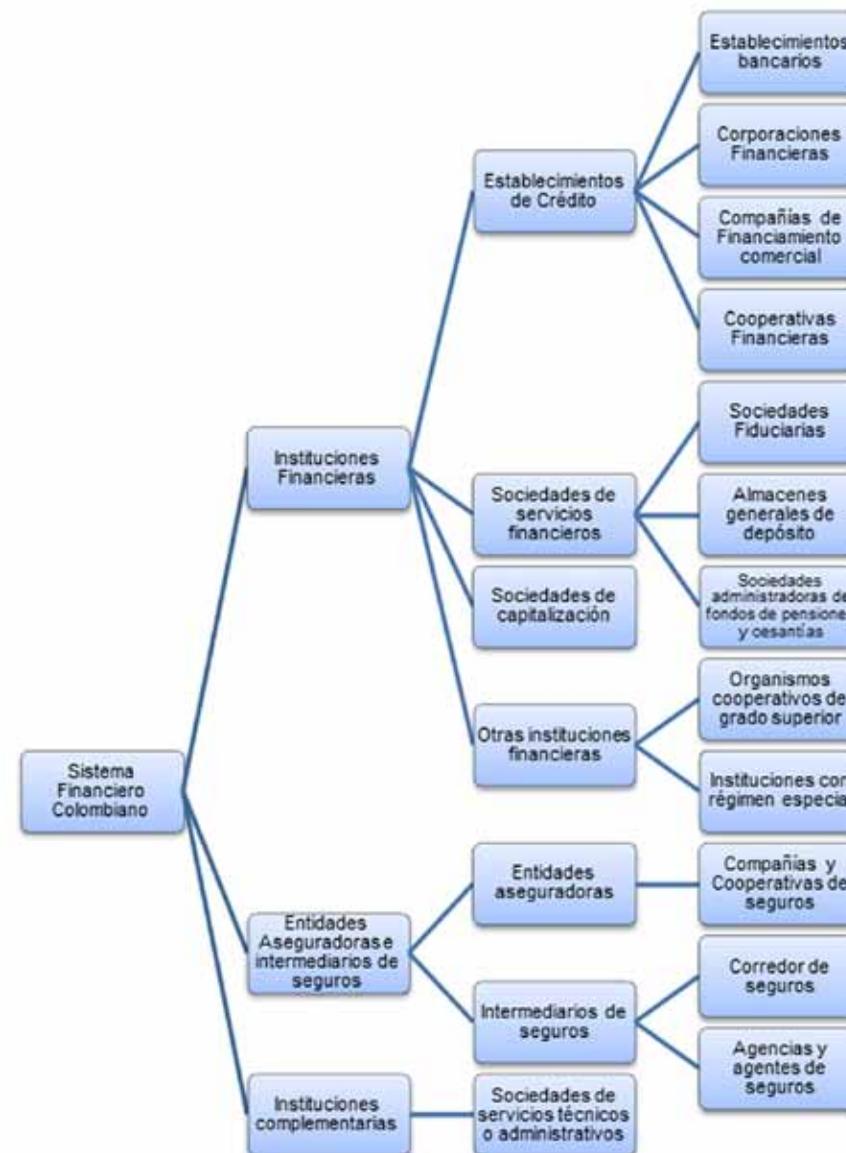


Figura 1. Sistema Financiero Colombiano: Bajo la Ley 510/99 y 795/03 (Estatuto Financiero)



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

Luego de haber realizado una identificación de la estructura del Sistema Financiero Colombiano heredada de 1999 y todas las reformas siguientes, entre 1995 y el 2006 se encuentra que el sistema contaba con el siguiente número de entidades:

Tabla 1
Número de Entidades del Sector Financiero

En esta tabla se puede observar claramente que el número de entidades financieras durante el periodo de auge financiero llegó a 201 en 1995 y durante el periodo de crisis se redujo a 126 entidades y para el 2006 un total de 77 entidades, lo que implicó una reducción de 124 entidades en el transcurso de una década, indicando claramente un reacomodamiento del sector, producto de las fusiones y adquisiciones de los BECH- Bancos comerciales que obedecen a una tendencia natural de un sistema crediticio más fuerte; al igual que la extinción de las CFs, como una mezcla de sinergias al interior de los bancos y la globalización de la banca de inversión (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006).

De acuerdo al reporte de la Superintendencia Financiera a Septiembre de 2012, el sistema bancario colombiano que es el tema de estudio, cuenta con 23 entidades financieras, las cuales se relacionan a continuación:

Tabla 2
Establecimientos Bancarios a septiembre 2 de 2011

Indicadores de Gestión Utilizados en el Sistema Bancario Colombiano

Los establecimientos bancarios colombianos han utilizado una variedad de indicadores en busca de

	1995	1999	2004	2005	2006
Bancos	32	26	21	19	17
CAVs- BECHs	10	5	7	1	1
CFs	24	10	4	2	2
CFCs	74	40	25	25	24
Generales	31	21	15	15	15
Leasing	43	19	10	10	9
Otras Entidades	61	45	36	34	39
AFPs	14	8	6	6	33
Fiduciarias	47	37	30	28	6
Total	201	126	93	81	83

Tabla 1, Tomado de: (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006)



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

medir el desempeño, la rentabilidad, la eficiencia y la producción de sus entidades; al mismo tiempo que han sido la base para las fusiones, alianzas, integraciones y reformas a nivel organizacional que se han venido presentando desde 1998.

El uso de los indicadores se ha masificado como una forma de establecer un sistema de alertas tempranas que permita predecir con suficiente anticipación la posibilidad de entrar en una crisis financiera o no, lo que permitiría tomar medidas correctivas complementarias a otras previamente adoptadas para contribuir a moderar una crisis. (Pineda & Piñeros, 2009).

Estos indicadores se pueden agrupar de la siguiente manera:

- **Indicadores de Rentabilidad:** son una medida que permite sintetizar el rendimiento de todas las áreas del banco; a través de la rentabilidad una organización garantiza la liquidez futura de la empresa.

Algunos de los indicadores de rentabilidad utilizados en el sistema bancario colombiano son (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006):

o Rentabilidad del Activo (ROI)

La rentabilidad operativa (UAI) es el índice por excelencia para medir el éxito empresarial. Analiza la visión amplia de los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa (Resumen Análisis Financieros, 2012). Se calcula a partir de la Utilidad después de impuestos sobre el total de activos; este indicador permite calcular el retorno

ITEM	NOMBRE ENTIDAD BANCARIA
1	Banco de Bogotá
2	Banco Popular S.A.
3	Banco Santander Colombia S.A. -Banco Santander-
4	Bancolombia S.A. o Banco de Colombia S.A. o Bancolombia
5	Scotiabank Colombia S.A. - Sigla: "Scotiabank"
6	Citibank-Colombia
7	HSBC Colombia S.A. podrá utilizar la sigla HSBC
8	BANCO GNB SUDAMERIS S.A. Quien podrá utilizar el nombre BANCO GNB SUDAMERIS o SUDAMERIS, seguidos o no de las expresiones sociedad anónima o la sigla S.A.
9	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. podrá utilizar el nombre BBVA Colombia (Antes Banco Ganadero S.A. o BBVA Banco Ganadero)
10	Helm Bank S.A. pudiendo utilizar el nombre comercial de "Helm Bank" o simplemente "Helm"
11	Banco de Occidente
12	BCSC S.A. y podrá utilizar los siguientes nombres y siglas: Banco Caja Social BCSC y Banco Caja Social
13	Banco Davivienda S.A. "Banco Davivienda" o "Davivienda"
14	Banco Colpatria Multibanca Colpatria S.A. , nombres abreviados o siglas: "Banco Colpatria", "Colpatria Multibanca", "Multibanca Colpatria" o "Colpatria Red Multibanca"
15	Banco Agrario de Colombia S.A. -Banagrario-
16	Banco Comercial AV Villas S.A. o Banco de Ahorro y Vivienda AV Villas, Banco AV Villas o AV Villas
17	Banco ProCredit Colombia S.A.
18	Banco de las Microfinanzas -Bancamía S.A.
19	Banco WWB S.A.
20	Banco Coomeva S.A. "BANCOOMEVA"
21	Banco Finandina S.A. o Finandina Establecimiento Bancario. Sigla FINANDINA.
22	Banco Falabella S.A.
23	Banco Pichincha S.A.

Tabla 2, Fuente. Superintendencia Financiera de Colombia.



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

sobre los activos, es una medida global de rentabilidad que refleja tanto el margen de utilidad como el margen de rentabilidad de la institución, es decir mide lo bien que la institución utiliza todos sus activos.

La rentabilidad operativa es la tasa de interés que producen los activos de la empresa o tasa de interés que gana la empresa.

o Rentabilidad del Patrimonio

Se calcula a partir de la utilidad después de impuestos sobre patrimonio; este indicador permite calcular el retorno sobre el patrimonio, el cual permite ilustrar la rentabilidad de la empresa y es de gran importancia ya que cuantifica la tasa de retorno sobre sus inversiones en la institución.

o El indicador de utilidad después de impuestos/ingresos totales permite calcular el margen de utilidad neta. Indica los pesos de utilidad neta ganados por cada 100 pesos de ingresos obtenidos durante el ejercicio económico.

- Indicadores de eficiencia y productividad: son coeficientes de desempeño que le permiten a las instituciones financieras identificar en qué medida están haciendo más eficaces sus operaciones. La eficiencia financiera depende de la capacidad de generar productos financieros, la potencialidad de obtener ingresos por comisiones y la reducción de los costos.

Algunos indicadores de eficiencia administrativa utilizados son:

o Gastos operacionales/ingresos operacionales
o Gastos de personal y costos indirectos/gastos

totales
o Gastos de personal y costos indirectos/ activos
o Gastos de personal/ activos

A continuación se detallan algunos de los indicadores de productividad más utilizados, los cuales permiten determinar la productividad de la institución desde los depósitos, activos, créditos, etc.; entendiendo que entre más alto sea el índice más productiva es la institución (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006):

o Depósitos reales/ empleados
o Créditos reales/empleados
o Activos reales/ empleado
o Activos/oficinas
o Depósitos reales/oficinas
o Créditos reales/oficinas, este indicador recoge la productividad del personal de la institución.

Acciones del Sistema Bancario Colombiano que evidencian la toma de decisiones basada en indicadores de gestión

El sector financiero colombiano al igual que el de la mayoría de países latinoamericanos, no fue ajeno al proceso de globalización financiera, que condujo a la ampliación de los servicios financieros, la consolidación del sistema de banca universal y la entrada de entidades financieras extranjeras. Entre 1960 y 1980 el Sistema Financiero Colombiano era poco desarrollado y las entidades financieras de mayor tamaño tenían un alto nivel de especialización. La banca pública presentaba una participación considerable y el sector era altamente ineficiente y poco competitivo, lo que se reflejaba en altos costos de intermediación y operacionales (García Suaza & Gómez González, 2009).



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

A lo largo de este ciclo financiero se pudieron identificar varios fenómenos que cambiaron la estructura de este sector. En primer lugar, en el periodo comprendido entre 1994-1997 se observó un proceso de fusiones y adquisiciones del sistema financiero colombiano, impulsado por el crecimiento y la diversificación de la actividad financiera, luego se dio la liquidación y quiebra de entidades financieras durante la crisis y la ejecución de procesos de consolidación que buscaban salvaguardar la estabilidad del sistema financiero y por último ha tenido un carácter complementario ya que buscan incluir bajo una misma entidad una gran diversidad de servicios financieros (García Suaza & Gómez González, 2009).

Las nociones de fusión, adquisición o integración abarcan un espectro bastante complejo; como resultado de la integración se observaron la desaparición de entidades especializadas en el crédito hipotecario y una reducción en el número de corporaciones financieras, inducida por la especialización de la banca comercial y de inversión (García Suaza & Gómez González, 2009).

En Colombia, para el año de 1990 existían 80 instituciones de crédito, de las cuales el 39% eran CFCs, el 32% eran bancos y el 29% eran CFs. A partir de ese momento se dio inicio a una expansión del sector financiero, fundamentalmente con la aparición de instituciones especializadas de crédito hipotecario. En 1996 había en el mercado un total de 132 instituciones (un crecimiento de 65%), de las cuales un alto número eran pequeñas CFCs, aunque representaban el 57% del sistema financiero en número de instituciones, solamente representaban el 11% del mismo en cuanto a

tamaño de activos (García Suaza & Gómez González, 2009).

Este proceso de crecimiento se vio revertido con la crisis financiera de finales de década de los 90s, lo cual redujo el número de instituciones financieras a casi la mitad para el año 2000. De igual manera, se redujo la intermediación financiera (García Suaza & Gómez González, 2009, p.12 citado en Gómez, González y Kiefer 2009), reflejándose especialmente en la disminución del 60% de las CFCs y de las CFs, las cuales pasaron de 25 a 7 instituciones.

El sistema financiero presentaba una tendencia creciente en términos de concentración del mercado a partir de 1998 como resultado de los procesos de consolidación e integración, principalmente como mecanismos de salvamento durante la crisis y como posición estratégica en el mercado en el periodo de recuperación; en este sentido se llevaron a cabo 124 operaciones de integración entre instituciones financieras, de las cuales un 68% tuvo lugar entre instituciones del mismo tipo (bancos y CFCs), para el caso de los bancos el 46% de las operaciones tuvo lugar con otros bancos, mientras el 33% fue con CFCs.

Los años 90 se habían iniciado con una reforma profunda y sustancial del sector, por un lado la liberación financiera produjo un incremento significativo en el número de entidades bancarias, tanto nacionales como extranjeras; segundo la privatización de las entidades que habían quedado en manos de Fogafín desde la crisis de los 80, permitiendo que la banca privada tomara una participación importante dentro de la actividad bancaria y por último se produjeron las primeras fusiones.



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

Las fusiones más importantes que se produjeron entre 1997 y 1999, se relacionan a continuación:

- BIC- Banco de Colombia (1997)
- Bancafé – Concasa (1998)
- Banco Colpatria – Colpatria y Colpavi (1996-1998)
- Las Villas y Ahorramás (1999)

Una buena hipótesis argumentaba que las fusiones incrementaban la rentabilidad de las entidades, especialmente cuando este proceso involucra bancos de menor tamaño, usualmente asociados a bajos niveles de eficiencia (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006, p. 34 citado en Akhavei, Berger y Humphrey, 1997).

Algunos de los movimientos más importantes entre 1996 y 2000 se detallan a continuación:

Tabla 3
Movimientos entre los años de 1996 y 2000

La ejecución de estas importantes fusiones en Colombia fue el producto del uso de indicadores de rentabilidad, eficiencia y productividad de cada entidad, además de la creación de indicadores para dos grupos de control que correspondían al promedio de cada indicador por entidades, es decir, para el sistema banco- CAV y el promedio del indicador para el grupo de firmas de similar tamaño a las involucradas en la fusión, lo cual fue de gran importancia para determinar si los cambios ocurridos en los indicadores eran específicos a la firma fusionada o si se trataba de un comportamiento común al sistema, producto de algún cambio en las condiciones externas al negocio financiero.

Como se indicó anteriormente, para analizar los cambios en la rentabilidad se hizo uso de tres indicadores, así: utilidad después de impuestos/activos, utilidad después de impuestos/patrimonio y utilidad después de impuestos/ingresos totales. De igual manera, se construyeron cuatro indicadores de eficiencia: gastos operacionales/ ingresos operacionales, gastos de personal y costos indirectos/ gastos totales, gastos de personal y costos indirectos/activos y gastos de personal/ activos. Y por último se analizaron seis indicadores de productividad: depósitos reales/empleado, créditos reales/empleado, activos reales/empleado, activos/oficinas, depósitos reales/oficinas y créditos reales/oficinas. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006).



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

FECHA	TIPO ENTIDAD	NOMBRE	OPERACIÓN REALIZADA
Jun-96	Banco	Ganadero	Adquisición 40% acciones por BCO Bilbao Viscaya España
Nov-96	Banco	Popular	Privatización. La nación vende a OLCSA
Dic-96	Banco	Unión	Absorbe a Corfiunión
Dic-96	Banco	Tequendama	Adquirido por Credicorp a Fogade Venezuela
Jun-97	Banco	Tequendama	Absorbe a la Corporación Financiera Tequendama
Jun-97	Banco	Nal. del Comercio	Préstamo para capitalización por BCO Ganadero Panamá y Sustitución de Fenalco por Corfigán en el fideicomiso.
Jun-97	Banco	Bancoquia	Adquisición 55% acciones por Santander Investm. España
Oct-97	Banco	Santander	El banco absorbe a la Compañía de Financiamiento Invercrédito
Dic-97	Banco	Estado	Absorbe a Corfiestado. Posteriormente en agosto/99 absorbe al Banco Uconal
Dic-97	Banco	Amro Bank	Creación. (inversión extranjera)
Ene-98	Banco	Banco Uconal	Absorbe a Corfidesarrollo
Feb-98	Banco	Unión	Absorbe a la Corporación Finanzas y Proyectos
Mar-98	Banco	Pacífico	Absorbe a Compañía de Financiamiento Teleyá.
Abr-98	Banco	Colombia	Colombia absorbido por el BIC. Se llama ahora Bancolombia S.A
Jul-98	Banco	Uconal S.A	Se crea tras la fusión del Banco UCN y el Banco Uconal.
Jul-98	Banco	Banco UCN	En proceso de liquidación
Oct-98	Banco	Colpatría	Absorción por parte de UPAC Colpatría. Upac Colpatría se convierte a Banco Red Multibanca Colpatría.
Oct-98	Banco	Ganadero	Absorbe a Leasing Ganadero
Dic-98	Banco	Nal. del Comercio	Nal. del Comercio absorbido por el Banco Ganadero
Nov-98	Banco	Bancaffé	Bancaffé absorbe a Corporación de Ahorro y Vivienda Concasa
Ene-99	Banco	Coopdesarro	Incorpora a Coopsibaté. Escritura pública 2 del 4 de enero
Feb-99	Banco	Bancoop	Cedió activos y pasivos a Coopdesarrollo, se liquida voluntariamente. Escritura 530
Mar-99	Banco	Coopdesarro	Incorpora a Cupocrédio. Escritura pública 343 del 29 de marzo
Mar-99	Banco	Banco Uconal	Fogafin adquiere el 95% de las acciones
May-99	Banco	Pacífico	Toma de posesión para liquidar Superintendencia Bancaria. Resolución No. 751 de Superbancaria
May-99	Banco	Andino	Toma de posesión para liquidar Superintendencia Bancaria. Resolución No. 750 de Superbancaria

Tabla 3,Fuente. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006)



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

May-99	Banco	Anglo Colombiano	Cambió su razón social por "Anglo"
Jun-99	Banco	Caja Agraria	Cedió activos y pasivos a Leasing Colvalores y se liquida por Decretos Nos. 1064 y 1065.
Jun-99	Banco	Banco Agrario	Se crea el Banco Agrario por Resolución No. 968 de Superbancaria, convirtiendo Leasing Colvalores a Banco
Jul-99	Banco	Real de Colombia	Real de Colombia absorbe a ABN AMRO BANK; cambia su nombre a ABN. Escritura Pública 1381 de Julio 8/99
Jul-99	Banco	Banco Selfin	Toma de posesión para liquidar Superintendencia Bancaria. Resolución No.1100 de Superbancaria
Ago-99	Banco	Banco Uconal S.A.	Absorbido por Banco del Estado. Escritura Pública 1043 de Agosto 31/99. Decreto 1167/99
		Interbanco	Absorbe a Carvajal Financiera y a Finansa según escritura pública 1433 del 30 de agosto. Con anterioridad, en el año1998, Interbanco había adquirido la mayoría
Ago-99	Banco	Caja Social	Absorbe a Leasing Colmena CFC, según escritura pública 2386 del 27 de agosto de 1999
Ago-99	Banco	Banco del Estado	Cambió su razón social por "Banestado"
Nov-99	Banco	Caja Agraria	Mediante Resolución 1726 del 19 de noviembre de 1999 se toma posesión para liquidar
Nov-99	Banco	Megabanco	Conversión de la CFCT Crecer en banco. Resolución 1757 del 30 de noviembre
Nov-99	Banco	Megabanco	Cesión de activos y pasivos de Coopdesarrollo a Megabanco. Resolución 1758 Superbancaria
Dic-99	Banco	Colpatria	Absorbe a Leasing Colpatria CFC, según escritura pública 2665 del 14 de diciembre de 1999
Dic-99		Coopdesarrollo	Cancela certificado de autorización para funcionar como banco. Resolución 230. Ahora se llama Central Cooperativa de Desarrollo Social
Mar-00		Superior	Cesión parcial de activos, pasivos y contratos, de Leasing Superior al Banco Superior. Resolución 0500 de la Superintendencia Bancaria del 28 de marzo de 2000
Mar-00	Banco	Anglo Colombiano	Anglo Colombiano cambia su razón social a Lloyds TSB Bank. Escritura Pública No. 837 del 23 de marzo de 2000.
May-00	Banco	Banco Ganadero	Se anuncia absorción de Corfigan (Corporación Financiera)
Jun-00	Banco	Estado	El 30 de junio se realiza cesión de activos y pasivos a Bancafé.
Jun-00	Banco	Bancafé	Recibe por cesión, activos y pasivos del Banco del Estado, operación realizada el 30 de junio.
Jul-00	Banco	Interbanco	Intervención para liquidar por parte de Superbancaria. Resolución 1542 de 2001.
Oct-01	Banco	Aliadas	CFC ALIADAS se convierte en Banco

Tabla 3,Fuente. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006)



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

Ago-96	CAV	Corpavi	Fusión con CAV Colpatría
Jul-97	CAV	Davivienda	Conversión en BCO Davivienda
Oct-97	CAV	Ahorramas	Adquirida por grupo OLCSA
Oct-97	CAV	UPAC Colpatría	Colpatría Absorbe a Compañía de Financiamiento Colpatría
Oct-98	CAV	Granahorrar	En octubre 2 de 1998, se oficializó
Oct-98	CAV	UPAC Colpatría	Colpatría Absorbe al Banco Colpatría y luego se convierte en banco.
Nov-98	CAV	Concasa	Absorbida por el Banco Cafetero. Bancafé
Ene-00	CAV	Avillas	Resultado de fusión de Ahorramás a las Villas. Autorización por Resolución Superbancaria 0030 del 7 de enero Escritura pública 160 del 28 de enero
Ene-00	CAV	Granahorrar	Autorización para su conversión a banco comercial. Escritura pública 6 de enero 5
Feb-00	CAV	BCH	Realiza cesión parcial de activos y pasivos a Granahorrar, en febrero 07 de 2000
Feb-00	CAV	Granahorrar	Recibe por cesión parcial, activos y pasivos del BCH. Cesión realizada en febrero 07 de 2000

Tabla 3,Fuente. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), 2006)

Conclusiones

Para concluir, es importante resaltar el cambio que presentó el Sistema Financiero Colombiano pasando de un sistema orientado hacia la banca especializada en el cual cada una de las instituciones financieras prestaba sus servicios financieros especializados de acuerdo a su particular naturaleza por un Sistema de Multibanca orientado a la prestación de varios servicios financieros directamente y a través de las filiales.

Este esquema de multibanca ha permitido una mejora en la estructura de costos, un mayor control en el manejo de los clientes y su información, y una mayor diversificación de los riesgos al interior de cada institución que permite mitigar el riesgo de cierta manera, lo que significa que el surgimiento de una crisis en un sector particular no afectaría de manera grave a la

institución financiera.

Como dice Murillo (2012) "el sector bancario colombiano ya no es tan disperso y ni está en proceso de consolidación como hace algunas décadas; hoy es un sector integrado y compuesto por 17 bancos", lo anterior producto de los procesos de transformación que ha sufrido el sector financiero en las dos últimas décadas y que ha involucrado múltiples fusiones y adquisiciones, que permitieron la expansión, el fortalecimiento, la concentración y la desaparición de algunos bancos.

De igual manera, sus comportamientos más prudentes y preventivos han permitido fortalecerse para afrontar choques externos como la crisis mundial del año 2008, y de acuerdo a lo expuesto por el Superintendente financiero, el Dr. Gerardo Hernández, quien asegura que "el sector puede



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas

soportar choques externos y que pruebas de estrés demuestran que ni siquiera se resentiría si los 100 mayores deudores dejaran de pagar” (Duarte, 2012).

Referencias Bibliográficas

Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF). (2006). *Banco de la Republica*. Recuperado el 22 de Julio de 2012, de http://anif.co/sites/default/files/uploads/EficienciaSistema%20bancario-06_0.pdf

Duarte, H. S. (15 de Agosto de 2012). El Sistema Financiero pasó el exámen.

Estrada, D. (2005). Efectos de las fusiones sobre el mercado financiero colombiano. *Borradores de Economía*, 329.

García Suaza, A. F., & Gómez González, J. E. (2009). *Banco de la República*. Recuperado el 22 de Julio de 2012, de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra550.pdf>

Gonzalez, F. J. (2004). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. Madrid, España: Fundación Confemetal.

Janna, M. (22 de Julio de 2012). *Banco de la Republica*. Obtenido de <http://www.banrep.org/docum/ftp/borra260.pdf>

Murillo, G. V. (20 de Septiembre de 2012). Obtenido de http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/CnosAdmon_22_38_12_Guillermomurillo.pdf

Pachecho, J. C., Castañeda, W., & Caicedo, C. H. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Pineda, F., & Piñeros, J. H. (Marzo de 2009). *Banco de la República*. Recuperado el 8 de Agosto de 2012, de http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/report_estab_finan/2009/marzo_indicador.pdf

Ruiz, P. d. (1996). Dialnet. *Revista Española de financiación y contabilidad*, 937-960.

Top Finanzas. (30 de Octubre de 2012). Obtenido de <http://henalova.blogspot.es/1216993860/>

Urrea, F. (1996). *La lógica de la subcontratación y las relaciones laborales*. Cali: Universidad del Valle.

Weiss, A. (1997). *Modernización Industrial: Empresa y Trabajadores*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.



SECCIONAL PALMIRA