

**Determinantes de la competitividad de una muestra de bancos en Colombia para el período  
2010 a 2017**

Ana María Guiot Melo

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para obtener el título de:

**Maestría en Gerencia Estratégica**

*Modalidad de profundización*

Director:

Álvaro Turriago Hoyos



Universidad de la Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Chía, Colombia

2018

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a Dios, primero que todo porque ha colmado de sabiduría y entendimiento para realizar este trabajo. A mis padres, hermanos y novio por estar allí en cada momento, apoyarme cuando tomé la decisión de realizar la Maestría en Gerencia Estratégica, y porque me han llenado de motivación para continuar en este proceso y así culminar este trabajo.

A mis compañeros de Maestría, Germán Aranzalez y Yeimy Toncel pues gracias a ellos las horas de clases y de estudio fueron más amenas, estando presentes en los momentos no tan fáciles y en los buenos momentos.

Finalmente, a mi tutor del trabajo Profesor Álvaro Turriago, y a cada uno de los profesores de la Maestría por cada una de las lecciones recibidas, siendo este uno de los resultados de los esfuerzos y aprendizajes durante estos dos años.

## Resumen

Identificar los factores que determinan la competitividad en el sector financiero colombiano es importante dado el relevante papel que cumple este sector en la economía de cualquier país. En este trabajo se quiere medir el nivel de competitividad de los bancos comerciales, mediante la identificación de las principales variables determinantes, identificadas en el modelo de las cinco fuerzas de mercado, planteado por Michael Porter (2009).

El análisis realizado se estructura a partir del llamado modelo de las cinco fuerzas de Porter, que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, identificando qué tan atractiva es una industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

**Palabras clave:** competitividad, ventajas competitivas, estructura industrial, análisis de competitividad, modelo de las cinco fuerzas de Porter, análisis de hacinamiento, análisis estructural de mercado, panorama competitivo, análisis de atractividad, sector financiero colombiano, banco comercial, Colombia.

## **Abstract**

Identifying the factors that determine competitiveness in the Colombian financial sector is important given the important role that this sector plays in the economy of any country. In this paper we want to measure the level of competitiveness of commercial banks, by identifying the main determining variables, identified in the model of the five market forces, proposed by Michael Porter (2009).

The analysis carried out is structured on the basis of the so-called Porter's Five Force model, which establishes a framework for analyzing the level of competition within an industry and for developing a business strategy. This analysis derives in the respective articulation of the five forces that determine the intensity of competition and rivalry in an industry, identifying how attractive an industry is in relation to investment opportunities and profitability.

**Keyword** competitiveness, competitive advantages, industrial structure, competitiveness analysis, Porter's five forces model, overcrowding analysis, structural market analysis, competitive landscape, attractiveness analysis, Colombian financial sector, commercial bank, Colombia.

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	11
1.1	Justificación de la problemática.....	12
1.2	Problema concreto .....	14
1.3	Planteamiento del problema.....	14
1.3.1	Pregunta de investigación .....	14
1.4	Objetivos .....	15
1.4.1	Objetivo general.....	15
1.4.2	Objetivos específicos .....	15
2.	Marco conceptual.....	16
2.1	Competitividad.....	16
2.2	Cinco fuerzas competitivas.....	17
2.3	Ventajas competitivas .....	19
2.4	Toma de decisiones.....	19
2.5	Análisis estratégico del sector.....	20
2.6	Análisis de hacinamiento .....	20
2.6.1	Hacinamiento cuantitativo .....	21
2.6.2	Hacinamiento cualitativo .....	21
2.7	Panorama competitivo .....	22
2.8	Entidades financieras .....	22

2.9 Entidades financieras en Colombia.....	23
2.10 Mercado de los bancos comerciales en Colombia .....	24
3. Metodología .....	27
3.1 Tipo de estudio.....	28
3.2 Recolección de información .....	28
4. Resultados.....	28
4.1 Selección de la muestra.....	28
4.2 Comportamiento económico del sector financiero en Colombia.....	29
4.3 Análisis de competidores .....	32
4.3.1 Banco Multibanca Colpatría .....	34
4.3.2 Banco Davivienda.....	36
4.3.3 Banco Agrario.....	38
4.3.4 Banco Coomeva.....	40
4.3.5 Banco Itaú Corpbanca Colombia S.A.....	43
4.3.6 Banco de Bogotá.....	44
4.3.7 Banco de Occidente .....	45
4.3.8 Banco de Falabella S.A.....	46
4.3.9 Banco Popular S.A.....	48
4.3.10 Bancolombia S.A.....	49
4.3.11 BBVA Colombia.....	50

4.3.12 Citibank Colombia.....	51
4.4 Análisis de hacinamiento .....	52
4.4.1 Análisis hacinamiento cuantitativo .....	52
4.4.2 Análisis de hacinamiento cualitativo .....	63
4.5 Panorama competitivo .....	71
4.6 Análisis de las fuerzas de mercado .....	77
5. Conclusiones y Recomendaciones .....	82
6. Referencias.....	86
7. Anexos .....	95

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Bancos comerciales escogidos</i> .....	13
Tabla 2. <i>Establecimientos bancarios en Colombia</i> .....	23
Tabla 3. <i>Comportamiento de productos financieros por edad</i> .....	25
Tabla 4. <i>Media, mediana y tercer cuartil desde 2010 al 2017</i> .....	53
Tabla 5. <i>ROA del 2010 al 2017 de cada banco</i> .....	55
Tabla 6. <i>Media, mediana y tercer cuartil según razón corriente del 2010 al 2017</i> .....	60
Tabla 7. <i>Razón corriente del 2010 al 2017 de cada banco</i> .....	61
Tabla 8. <i>Variables seleccionadas según su influencia</i> .....	63
Tabla 9. <i>Nivel de imitación del sector</i> .....	65
Tabla 10. <i>Tarifas de tarjeta de crédito de consumo</i> .....	68
Tabla 11. <i>Bancos analizados</i> .....	74
Tabla 12. <i>Mercado-productos ofrecidos en el sector financiero</i> .....	75
Tabla 13. <i>Clasificación general</i> .....	77
Tabla 14. <i>Análisis de atraktividad del sector financiero- Bancos</i> .....	95



## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Cincos fuerzas que moldean la competencia en un sector .....	17
<i>Figura 2.</i> Percepción de la demanda de crédito de consumo .....	26
<i>Figura 3.</i> Cambio de la demanda de nuevos créditos por tipo de entidad .....	26
<i>Figura 4.</i> Profundización financiera .....	30
<i>Figura 5.</i> Portafolio 2016-2017 de cartera .....	31
<i>Figura 6.</i> Entidades financieras en Colombia se clasifican en tres categorías. ....	33
<i>Figura 7.</i> Visión y misión, Banco Colpatría Multibanca Colpatría S.A.....	35
<i>Figura 8.</i> Utilidad neta 2010 a 2017, Banco Multibanca Colpatría.....	36
<i>Figura 9.</i> Misión y visión, Banco Davivienda.....	37
<i>Figura 10.</i> Utilidad neta 2010 a 2017, Banco Davivienda .....	38
<i>Figura 11.</i> Misión y visión, Banco Agrario.....	39
<i>Figura 12.</i> Utilidad neta 2010 a 2017 .....	40
<i>Figura 13.</i> Misión y visión, Banco Coomeva.....	41
<i>Figura 14.</i> Utilidades netas 2011-2017 .....	42
<i>Figura 15.</i> Misión y visión .....	43
<i>Figura 16.</i> Utilidad neta.....	43
<i>Figura 17.</i> Visión y misión, Banco Bogotá .....	44
<i>Figura 18.</i> Utilidad neta.....	45
<i>Figura 19.</i> Misión y visión, Banco de Occidente .....	46
<i>Figura 20.</i> Utilidad neta.....	46
<i>Figura 21.</i> Misión y visión, Banco Falabella .....	47
<i>Figura 22.</i> Utilidad neta.....	47
<i>Figura 23.</i> Utilidad neta.....	48

<i>Figura 24.</i> Misión y visión, Bancolombia S.A. (Bancolombia, 2018).....	49
<i>Figura 25.</i> Utilidad neta.....	50
<i>Figura 26.</i> Utilidad neta.....	51
<i>Figura 27.</i> Utilidad neta.....	52
<i>Figura 28.</i> Comportamiento del ROA por banco durante el 2010 al 2017. ....	53
<i>Figura 29.</i> Media, mediana y tercer cuartil 2010 al 2017. ....	54
<i>Figura 30.</i> Zonas de hacinamiento. ....	55
<i>Figura 31.</i> ROA bancos 2010.....	56
<i>Figura 32.</i> ROA bancos 2011.....	56
<i>Figura 33.</i> ROA Bancos 2012. ....	57
<i>Figura 34.</i> ROA Bancos 2013 .....	57
<i>Figura 35.</i> ROA Bancos 2014 .....	58
<i>Figura 36.</i> ROA Bancos 2015 .....	58
<i>Figura 37.</i> ROA Bancos 2016 .....	59
<i>Figura 38.</i> ROA Bancos 2017 .....	59
<i>Figura 39.</i> Comportamiento del ROA por banco durante el 2010 al 2017.....	60
<i>Figura 40.</i> Nivel de imitación por banco.....	71
<i>Figura 41.</i> Productos de créditos .....	74

## 1. Introducción

Las compañías de hoy en día enfrentan retos continuos derivados de una circunstancia cada día más y más evidente: el marcado cambio tecnológico. Este cambio es no sólo cada vez más rápido y evidente, sino que se manifiesta en frentes tan vitales y diversos como son los entornos sociales, tecnológicos, políticos, económicos y ambientales de los sistemas económicos. De estos cambios por supuesto, no se libra el sector financiero cuyo desempeño —fuertemente vinculado a los niveles de rentabilidad—, depende de la evolución de la economía del país; y también de importantes cambios institucionales en el frente legislativo, tales como leyes o decretos que indican cuál debe ser el nivel de las tasas de interés, permisos para operar nuevas oficinas, la apertura de nuevos productos y servicios, entre otros.

En este trabajo se hace un esfuerzo por comprender el comportamiento competitivo del sector financiero colombiano, visualizando las ventajas y debilidades que se pueden presentar al querer entrar al sector.

En Colombia, el periodo comprendido entre 2014 y 2017, ha sido para el sector financiero, un periodo difícil en el que el sector ha enfrentado un panorama arduo, debido a que la situación del país no ha sido la más óptima. Según opinión de expertos, 2017 fue un año desafiante para la economía colombiana. “... pues se caracterizó por una elevada incertidumbre en términos macroeconómicos. Las condiciones internas adversas, tales como la reforma tributaria, catástrofes naturales, grandes escándalos de corrupción y un polarizado escenario político, fueron determinantes para el bajo desempeño económico del país”. (Perdomo, 2017 p. 2)

Para la realización de este trabajo se recopilaron datos financieros de los bancos en el período comprendido entre los años 2010 al 2017, realizando tres ejercicios importantes de aproximación a la descripción del sector. El primero denominado análisis de hacinamiento —en sus versiones

cuantitativa y cualitativa—; uno segundo denominado análisis estructural de mercado; uno tercero que se ocupa de la descripción de los competidores o aquí llamado, panorama competitivo; finalizando con un cuarto que permite identificar qué tan atractivo es invertir en un sector, que se denomina análisis de atractividad. Este último análisis es una aplicación directa del modelo de las cinco fuerzas de mercado de Porter, del cual se deducen las variables que perfilan la competitividad del sector, midiendo el grado de desarrollo de estas variables, estableciendo un indicador de atractividad del sector.

Para los propósitos de investigación de este trabajo se estructura una muestra conformada por doce bancos, y en la misma se aplican los instrumentos antes mencionados. De esta forma, se pretende identificar y medir los factores que determinan la competitividad de los bancos comerciales seleccionados.

### **1.1 Justificación de la problemática**

El año 2017 para Colombia fue de alta incertidumbre económica y política, volatilidad en los mercados y bajos crecimientos, según la ANDI en el 2017 el país creció 1.7 %, siendo un crecimiento menor al del año 2016 (2.0 %).

Entre los aspectos que impactaron favorablemente el crecimiento la economía del país, están la buena posición que ha venido adquiriendo el país en la región e internacionalmente; la solidez de la economía colombiana; un entorno macroeconómico donde la inflación e intereses se ajustan a los parámetros internacionales y la volatilidad de la tasa de cambio se ha moderado; seguimos conservando el grado de inversión, y, actividades como agricultura y el sector financiero registran una buena dinámica. (ANDI, 2018, p. 19)

El sector financiero es fundamental en el desarrollo y crecimiento del país, ya que a través de este se realiza “la colocación de recursos, que contribuyen a que los distintos actores de la

economía, principalmente empresas y hogares, desarrollen sus actividades de manera adecuada” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2017 p. 1).

Teniendo en cuenta lo que representa el sector financiero, se quiere realizar un análisis estratégico de este sector, siguiendo a Porter como marco teórico de referencia esencial, particularmente el modelo de las cinco fuerzas del mercado, que ha sido posible desplegar de forma bastante elaborada, gracias a las metodologías propuestas por Hax (2004) y Pankaj (2000), que han sido a su vez aplicadas en el entorno empresarial colombiano por Restrepo (2008), expresadas en análisis de hacinamiento, de estructura de los mercados y finaliza con el análisis de atraktividad.

Se han tomado en este trabajo como referencia doce bancos, que a la fecha trabajan en Colombia. Esta muestra se presenta en la Tabla 1 a continuación.

Tabla 1. *Bancos comerciales escogidos.*

<b>Bancos escogidos</b>
Colpatria Red Multibanca
Banco Davivienda S.A.
Banco Agrario de Colombia S.A.
Banco Coomeva S.A.
Banco Itaú Corpbanca Colombia S.A.
Banco de Bogotá
Banco de Occidente
Banco de Falabella S.A.
Banco Popular S.A.
Bancolombia S.A.
BBVA Colombia
Citibank Colombia

Fuente: elaboración propia

Los anteriores bancos son bancos nacionales, extranjeros, bancos con trayectoria en el país y bancos que cuentan con menos de 8 años en Colombia.

Este análisis es útil para un banco existente en el mercado o para un inversionista nuevo que quiera ingresar al mercado colombiano, porque podrá establecer cómo se comporta el sector financiero colombiano, qué grado de atractividad tiene este sector, cuáles son sus competidores, qué ventajas y desventajas tiene contra el mercado. También es importante para los gerentes o directivos porque un “estratega debe conocer las características del entorno de la empresa para conseguir que esta se posicione de la mejor forma posible. Más aún cuando se requieren modificaciones debido a que las empresas viven en entornos turbulentos” (Restrepo, 2008, p. 34); pues de esta forma podrá conocer sus fortalezas y oportunidades para obtener más participación en el mercado bancario de Colombia, logrando conquistar más clientes y tener un mejor reconocimiento.

## **1.2 Problema concreto**

Debido a que el sector financiero es un sector importante para el crecimiento del país, se pretende determinar cuáles son los factores de la competitividad del sector desde la perspectiva estratégica, tomando una muestra de 12 bancos presentes en Colombia durante el periodo del 2010 al 2017, realizando una metodología de análisis como base el marco teórico de Michael Porter.

## **1.3 Planteamiento del problema**

### **1.3.1 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los factores que determinan la competitividad de los bancos seleccionados durante el 2010 al 2017, teniendo como referencia el marco teórico de Michael Porter?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Comprender los factores de competitividad de los bancos seleccionados durante el 2010 al 2017, teniendo como referencia el marco teórico de Michael Porter.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Conocer el comportamiento económico y empresarial del sector financiero en Colombia.
- Determinar el grado de hacinamiento de los 12 bancos seleccionados, teniendo en cuenta el ROA durante los años del 2010 al 2017.
- Identificar el nivel de imitación que tienen los 12 bancos seleccionados sobre precio, producto, tecnología, plaza y promoción en el mercado de Colombia.
- Identificar el nivel de atractividad que tienen los 12 bancos seleccionados en el mercado colombiano.
- Realizar un panorama competitivo sobre las variedades ofrecidas, necesidades satisfechas de los productos de crédito que ofrecen los 12 bancos seleccionados.
- Identificar las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas que tienen los 12 bancos sobre sus proveedores, sus compradores, sus posibles sustitutos, competidores.
- Describir el impacto de las cinco fuerzas competitivas tomando el modelo de Michael Porter en el sector financiero en Colombia.

## **2. Marco conceptual**

Este marco teórico ilustrará temas como: Competitividad, ventajas competitivas, análisis de hacinamiento, cinco fuerzas competitivas, ventaja competitiva, panorama competitivo, entidades bancarias, entidades bancarias en Colombia, Teoría de toma de decisiones.

### **2.1 Competitividad**

La competitividad es nombrada en todas las empresas sin importar a qué sector, país o razón social pertenezca, pero revisando no hay una definición única, por ejemplo, el término competitividad según Reinert (1995) se refiere “a la capacidad de una firma para competir, crecer y ser rentable en el mercado” (p. 22). Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1996) hablaron del concepto de competitividad sistemática, la cual “es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional” (p.39), y la componen en cuatro niveles de competitividad: nivel meta, nivel meso, nivel micro y nivel macro.

Sin embargo, algo que sí está definido es que “la competencia se ha extendido por todos los sectores de la sociedad, incluyendo ámbitos como la cultura, la educación, la atención sanitaria o filantropía, en los que existen necesidades crecientes pero escasos recursos” (Porter, 2009, p. 7)

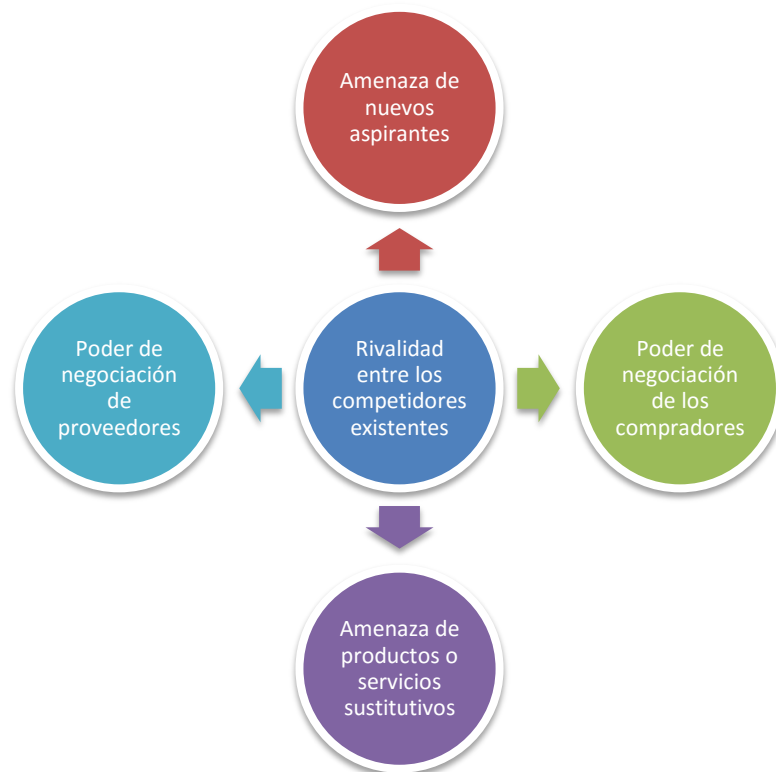
Entonces, para cumplir con la necesidad de los clientes es necesario que las empresas ofrezcan valor, un valor que los haga diferentes a otros. La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas y tiene como finalidad lograr que una empresa alcance una posición rentable y sustentable, tomando en cuenta las fuerzas que rigen la competencia de la industria. Pero es más que la competencia para adquirir beneficios, como lo indicó Porter (2008): “Obtener beneficio va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras



fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes” (p. 31).

## 2.2 Cinco fuerzas competitivas

Las cinco fuerzas permiten comprender la competencia de la industria, según Porter “la rivalidad que se origina de la combinación de las cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella” (Porter, 2009 p. 17). Las cinco fuerzas son las que se exponen a continuación:



*Figura 1.* Cincos fuerzas que moldean la competencia en un sector

Fuente: (Porter, 2009)

- **Rivalidad entre los competidores existentes:** esta rivalidad se puede dar por descuento de precios, mejoras de los productos y/o servicios, campañas publicitarias, lo que hace que las otras empresas puedan perder clientes, adicional es la rivalidad más evidente.

Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. En el grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo. (Porter, 2009, p. 48)

- **Poder de negociación de proveedores:** esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores ante las empresas del sector, es decir, la capacidad de poder de entrega de los insumos demandados por el sector. “Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final” (Porter, 2009 p. 43).

- **Amenazas de nuevos aspirantes:** también se entiende como barrera o amenazada de entrada, es la posibilidad que ingrese al mercado una empresa que no pertenecía y que quiere empezar a obtener una rentabilidad ofreciendo productos o servicios en una industria, esto hace que exista “presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir” (Porter, 2009, p. 37).

**Poder de negociación de los compradores:** “Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones” (Porter, 2009, p. 44). Los compradores son poderosos si tienen influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a la presión para que se reduzcan. Si el poder es alto pueden amenazar en retirarse o producir ese mismo producto.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** un sustituto es capaz de realizar un producto similar al que ofrece el mercado, pero algunas diferencias. “Los sustitutos siempre están presentes, pero es fácil que pasen por alto porque pueden parecer muy distintos al producto del sector” (Porter, 2009, p. 47). “Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios” (Porter, 2009, p. 47).

### **2.3 Ventajas competitivas**

La preocupación de un gerente es el futuro de la compañía, lo cual se requiere una dirección estratégica y para eso es necesario contar con información que minimice el riesgo. Contar con información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido, de esta manera se está minimizando el riesgo y de esta forma la empresa está obteniendo una ventaja competitiva. Obtener una ventaja competitiva hace parte de la estrategia, la cual es “una respuesta de la empresa a su entorno a través de un programa que defina y permita alcanzar sus objetivos” (Acero, 2010 p. 71).

### **2.4 Toma de decisiones**

La toma de decisiones estratégicas pertenece a una de las áreas más importantes de la gestión actual y juega un papel crucial en el logro del éxito y la supervivencia de la empresa (Papulova & Gazova, 2016). Una buena decisión puede cambiar el rumbo de una compañía, puede lograr grandes resultados económicos de reputación, sociales. Esta toma de decisiones hace que un gerente sea exitoso en su gestión, teniendo en cuenta que los cambios en el entorno tienen a aumentar cada día, debido a los diferentes factores que hoy juegan un papel muy determinante como la sociedad, tecnología, política, medio ambiente, “el ritmo de la innovación, el tiempo de la globalización, cambios continuos en la legislación, en la cultura y en el medio

ambiente”(Papulova & Gazova, 2016 p. 571), y esos cambios pueden traer beneficios a las empresas pero también amenazas.

## **2.5 Análisis estratégico del sector**

El análisis estratégico es importante para la toma de decisiones, porque indica o refleja las oportunidades y amenazas que se deben tener al momento de tomar una decisión.

En el análisis realizado en este trabajo se proponen cuatro:

- Análisis de hacinamiento.
- Levantamiento del panorama competitivo.
- Análisis estructural de las fuerzas del mercado.
- Estudio de competidores.

## **2.6 Análisis de hacinamiento**

Existen empresas que buscan un posicionamiento estratégico simple, con la idea de que al ganar el mercado garantizarán nichos de mercado en crecimiento y altos ingresos. Pero “el posicionamiento estratégico simple desata una guerra basada en precios, una guerra por mecanismos de promoción y publicidad para atraer a los clientes” (Restrepo, 2008, p. 34).

Adicional, los productos ofrecidos no tienen ninguna diferencia, se atienden los mismos mercados, haciendo uso de las mismas prácticas de los rivales sin modificaciones, el sector al cual pertenece la empresa converge y, como consecuencia de ello, se presenta el hacinamiento, patología en la que la rentabilidad se erosiona y de continuar con esta situación, la rivalidad se incrementa, se dan síntomas de enfermedad del sector (morbilidad), lo que lleva a la mortalidad y a la concentración del mercado en pocas manos. (Restrepo, 2008, p. 35)

“En los análisis estratégicos tradicionales, la medida de alto desempeño se ubica por encima de la rentabilidad media del sector” (Restrepo, 2008, p. 34), no obstante, según la metodología propuesta por el mismo Restrepo (2008):

Las tendencias están caracterizadas por la disminución de los rendimientos y aumentos de las expectativas, la medida de alto desempeño se ubica por encima del tercer cuartil, en la cual se puede satisfacer mejor las expectativas de los grupos de interés que rodean la organización. (Restrepo, 2008 p. 35)

Para realizar el análisis de hacinamiento se requiere cinco momentos: 1. Realizar un análisis cuantitativo donde se identifique el grado de asimetría financiera del sector, 2. Un análisis cualitativo de variables que permita establecer la razón de la convergencia estratégica, 3. Determinar el nivel de imitación del sector, 4. Establecer el grado de confluencia estratégica y 5. Definir el grado de hacinamiento.

### **2.6.1 Hacinamiento cuantitativo**

El hacinamiento cuantitativo tiene como finalidad determinar “el grado de asimetría en los resultados financieros del sector estratégico, para lo que se requieren cálculos estadísticos como la media, la mediana, el tercer cuartil, el coeficiente de variación y las tasas de mortalidad y morbilidad” (Restrepo, 2008 p. 35). Para poder llevar a cabo este análisis se debe escoger un indicador financiero que será la unidad de comparación en el sector financiero. Con este se mide la asimetría en el tiempo, por lo que es necesario contar con una muestra de los últimos 5 años como mínimo (Restrepo, 2008).

### **2.6.2 Hacinamiento cualitativo**

El hacinamiento cualitativo se debe efectuar para soportar y complementar la información encontrada en el hacinamiento cuantitativo. “El hacinamiento cualitativo es la prueba del análisis

estructural que tiene como finalidad encontrar semejanzas o diferencias en las empresas estudiadas” (García, Magyaroff, Montenegro, Ramírez, & Rivera, 2011 p. 14).

## **2.7 Panorama competitivo**

El panorama competitivo permite realizar una comparación en cuanto a las variedades ofrecidas, necesidades satisfechas y canales utilizados. “El panorama posibilita la identificación de espacios de mercados no explotados” (Vanegas, Díaz, Parra & Rivera, 2011 p. 19), también llamadas manchas o espacios blancos.

“Las manchas son espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos a las que las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos con propuestas de mercado traducidas en relaciones (producto/mercado/tecnología/uso) únicas o difícilmente imitables” (Huartos, Heinz, Rivera, Maldonado & Mendoza, 2010, p. 12).

## **2.8 Entidades financieras**

Las entidades financieras o instituciones financieras tienen como principal función “captar en moneda legal recursos del público en depósitos a la vista (cuenta de ahorro o corriente) o a término, para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos y demás operaciones activas de crédito” (ANDI, 2013 párr. 1). Están divididas en establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial y cooperativas financieras.

Cabe señalar que las entidades financieras en Latinoamérica después de la crisis de los 1990 y comienzos de los 2000 se han fortalecido significativamente; “se deben tanto a las mejoras en las prácticas de regulación y supervisión bancaria, como a los adelantos de procedimiento de medición y evaluación de riesgos” (De Bancos, 2007, p. 3).

## 2.9 Entidades financieras en Colombia

El sistema financiero colombiano está compuesto, básicamente, por cinco tipos de entidades: Bancos, Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAVs), Corporaciones Financieras (Cofinanciaras), Compañías de Financiamiento Comercial (CFC) y Compañías de Financiamiento Comercial especializadas en Leasing (Zuleta, 1997); y está conformado por 27 bancos nacionales y extranjeros:

Tabla 2. *Establecimientos bancarios en Colombia*

<b>Denominación social de la entidad</b>
Banco Bogotá
Banco Popular S.A
Banco Itaú Corpbanca Colombia S.A
Bancolombia o Banco de Colombia S.A
Citibank-Colombia - Expresión Citibank
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.
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. podrá utilizar el nombre BBVA Colombia ( Antes Banco Ganadero S.A. o BBVA Banco Ganadero)
Banco Colpatría Multibanca Colpatría S.A. , nombres abreviados o siglas: "Banco Colpatría", "Colpatría Multibanca", "Multibanca Colpatría" o "Colpatría Red Multibanca"
Banco de Occidente
Banco Caja Social S.A
Banco Davivienda S.A. "Banco Davivienda" o "Davivienda"
Banco Agrario de Colombia S.A. Banagrario
Banco Comercial AV Villas S.A. o Banco de Ahorro y Vivienda AV Villas, Banco AV Villas o AV Villas
Banco ProCredit Colombia S.A. siglas "BPCC", "PROCREDIT" o "BANCO PROCREDIT"
Banco de las Microfinanzas - Bancamía S.A.
Banco W S.A
Banco Coomeva S.A. "BANCOOMEVA"
Banco Finandina S.A. o Finandina Establecimiento Bancario. Sigla: FINANINDINA
Banco Falabella S.A.

---

Banco Pichincha S.A.  
El Banco Cooperativo Coopcentral Sigla:  
COOPCENTRAL  
Banco Santander de Negocios Colombia S. A  
Banco Mundo Mujer S.A. Denominación de "MUNDO  
MUJER EL BANCO DE LA COMUNIDAD " o  
"MUNDO MUJER"  
Banco Multibank S.A." Sigla: "MULTIBANK S.A." o  
"MULTIBANK"  
Banco Compartir S.A. Sigla: "BANCOMPARTIR S.A."

---

Fuente: (Superfinanciera, 2017)

Con relación a lo anterior, el 89 % del activo total del sector bancario está concentrado en 10 Bancos, cuatro de ellos son bancos privados y los seis restantes son bancos privados medianos. El sistema financiero en Colombia en los últimos años se ha enfocado en bancarizar a la población colombiana, especialmente los sectores menos favorecidos (Cuéllar, 2010) y el país tiene la obligación de mirar hacia el futuro.

## **2.10 Mercado de los bancos comerciales en Colombia**

El portafolio de productos financieros en el país está conformado principalmente por las cuentas de ahorros, las cuentas corrientes, los créditos (créditos de consumo, de vehículos, de libre inversión, de vivienda) y las tarjetas de crédito. Según el reporte trimestral de Inclusión Financiera de diciembre de 2017, el indicador de inclusión financiera en Colombia a final del 2017 fue de 79.9 % que equivale a 27 millones de adultos con algún producto financiero formal, de los cuales 23 millones de adultos usaban activamente o tienen vigentes sus productos (Banca de Oportunidades, 2017).

El producto financiero con mayor penetración entre los colombianos sigue siendo la cuenta de ahorros. A diciembre de 2017, 25,1 millones de personas, esto es 74.3 % de la población adulta, contaban con al menos una cuenta de ahorro. De estos, 18.1 millones la



usaban activamente. La tarjeta de crédito es el segundo producto con mayor penetración, seguido por el crédito de consumo. En diciembre de 2017, 9.3 millones contaban con al menos una tarjeta de crédito vigente y 8.0 con algún tipo de crédito de consumo. (Banca de Oportunidades, 2017, p. 2)

El segmento poblacional entre los 18 y 30 años de edad concentró el mayor número con algún producto financiero formal, con un total de 6.9 millones, seguido del segmento con edades entre los 31 y 40 años, con 6.3 millones. No obstante, el porcentaje entre los 18 y 30 años con algún producto financiero activo o vigente sobre el total de adultos con productos (86.0 %) fue inferior al de las edades entre 31 y 40 años (89.5 %).

Tabla 3. *Comportamiento de productos financieros por edad*

Rango de edad	Total		Activo	
	Número	% participación	Número	% de adultos con productos activos
00-17	1.671.617	5,7 %	696.514	2,9 %
18-25	3.662.719	12,6 %	3.080.407	12,9 %
26-30	3.243.469	11,1 %	2.855.724	12,0 %
31-35	3.263.652	11,2 %	2.920.109	12,2 %
36-40	3.012.806	10,4 %	2.699.749	11,3 %
41-45	2.630.915	9,0 %	2.318.366	9,7 %
46-50	2.665.690	9,2 %	2.297.288	9,6 %
51-55	2.431.938	8,4 %	2.045.321	8,6 %
56-60	1.969.708	6,8 %	1.620.427	6,8 %
61-65	1.397.099	4,8 %	1.130.408	4,7 %
66-70	994.066	3,4 %	784.026	3,3 %
71-75	706.320	2,4 %	519.694	2,2 %
Más de 75	926.056	3,2 %	612.326	2,6 %
Adultos S.R	113.592	0,4 %	109.210	0,5 %
No aplica	414.494	1,4 %	193.478	0,8 %

Fuente: (Banca de las oportunidades, 2017)

Durante el primer trimestre de 2018 se percibieron disminuciones en la demanda de las modalidades de consumo, comercial y microcrédito, la contratación más fuerte es la de la cartera

comercial, que desde junio de 2016 continúa mostrando un balance negativo, como se puede ver en la Figura 2 (Parra, 2018).

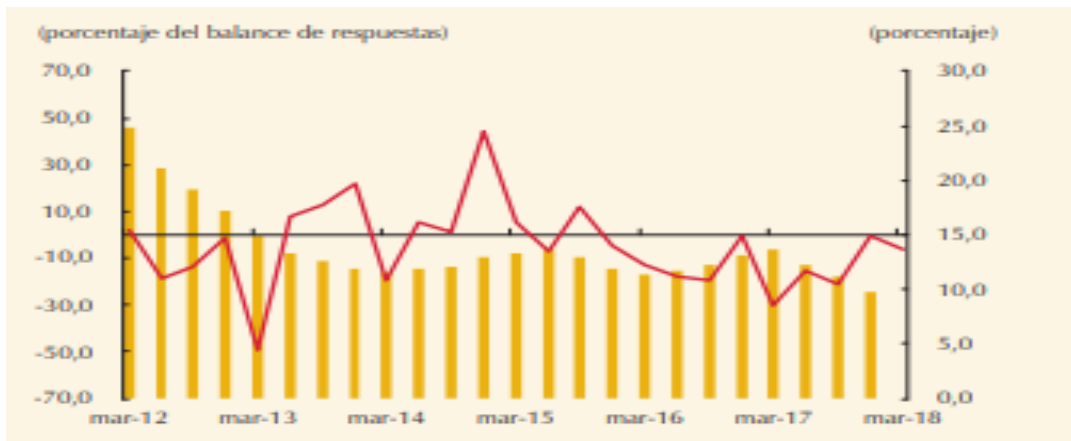


Figura 2. Percepción de la demanda de crédito de consumo

Fuente: (Parra, 2018)

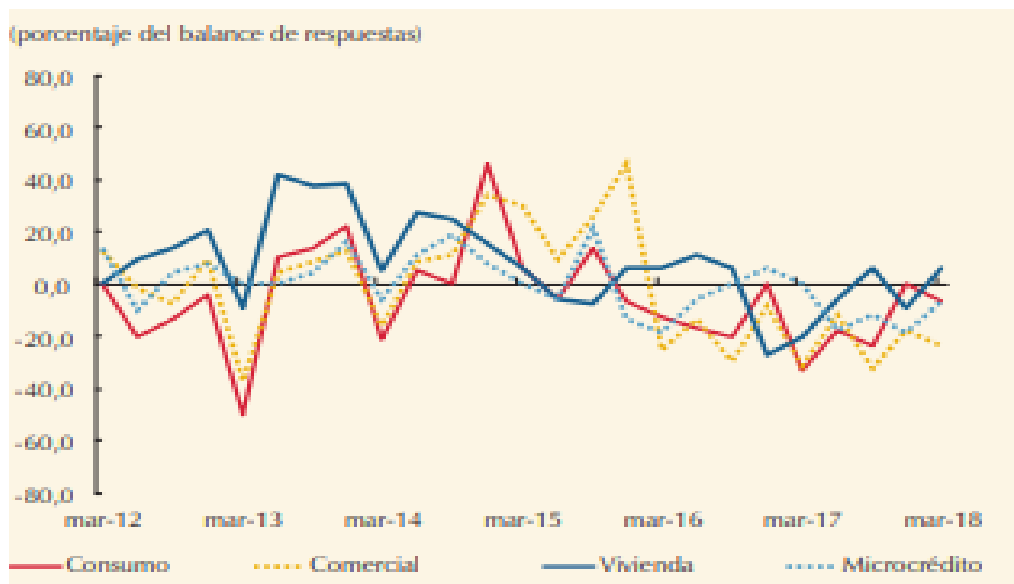


Figura 3. Cambio de la demanda de nuevos créditos por tipo de entidad

Fuente: (Parra, 2018)

Según el informe del Banco de la República, los bancos indican que el sector económico que tiene mayores facilidades para acceder a nuevos créditos es el de servicios.

### **3. Metodología**

La metodología implementada para realizar este trabajo es, seleccionar 12 bancos que tengan presencia en Colombia, entre los escogidos se encuentran bancos nacionales, extranjeros, bancos con trayectoria en el país y bancos que cuentan con menos de 8 años en Colombia, para así analizar su comportamiento en el sector y poder conocer los factores que determinan la competitividad de los 12 bancos durante el año 2010 al 2017.

Se inicia con un análisis de la competencia dentro del sector financiero, donde se permite tener una visión panorámica de las condiciones del mercado, el nivel en que se encuentran posicionado los competidores, capacidades de los mismos y en observar a los rivales desde una perspectiva tanto positivista como subjetiva, lo que en economía está identificando como las fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado.

Así, conociendo cómo se comporta el sector se busca medir el nivel de hacinamiento de forma cuantitativa y cualitativa para permitir su identificación, valoración, descripción y análisis del ROA de los diferentes bancos seleccionados, el cual ayuda a construir el panorama competitivo del sector en Colombia. Luego de identificar el nivel de hacinamiento se pretende conocer el panorama competitivo de los doce Bancos comerciales seleccionados, por medio de una matriz producto-mercado, la cual permite identificar los bancos más destacados y constantes competidores.

Seguidamente, se realiza un análisis estructural de las fuerzas del mercado dentro de un marco analítico, con el objetivo principal de evaluar la atractividad de entrar al mercado bancario para un nuevo grupo inversor. Al evaluar diferentes aspectos como barreras de entrada, barreras de salida, rivalidad entre competidores, poder de los compradores y de los proveedores, disponibilidad de sustitutos y acciones del gobierno frente a la actividad financiera, se busca

identificar oportunidades, acciones y estrategias puntuales a considerar si se quisiera de verdad entrar al mercado.

### **3.1 Tipo de estudio**

Para realizar este trabajo se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, en la cual se identifica las características del sector financiero en Colombia y así poder determinar los factores competitivos que tienen 12 bancos colombianos durante el 2010 al 2017, tomando como referencia el marco teórico de Michael Porter.

### **3.2 Recolección de información**

La fuente de la información es secundaria, la cual está comprendida por información suministrada por la Superintendencia Financiera de Colombia, páginas web de los 12 bancos, Asobancaria, página web y textos del Banco de la República. La recolección de los aspectos financieros requeridos para el análisis cuantitativo de los 12 bancos seleccionados fueron tomados por los estados financieros encontrados en la página de la Superintendencia Financiera de Colombia y página web de cada banco. Así mismo, se hace uso de otras fuentes secundarias como revistas económicas, informes de coyuntura económica, libros, investigación y revistas económicas que se requiere para el análisis externo y cualitativo del sector bancario en Colombia. También se tiene en cuenta el marco teórico propuesto por Michael Porter, el cual es la metodología que se toma como referencia para realizar este trabajo.

## **4. Resultados**

### **4.1 Selección de la muestra**

Para llevar a cabo este trabajo se escogieron 12 de 25 bancos, lo que representan el 48 % de los bancos que actualmente están en el mercado colombiano. Entre los bancos escogidos hay

bancos nacionales, extranjeros, bancos con trayectoria en el país y bancos que no llevan más de 10 años en el mercado colombiano.

Los bancos seleccionados son:

- Colpatría Red Multibanca
- Banco Davivienda S.A.
- Banco Agrario de Colombia S.A.
- Banco Coomeva S.A.
- Banco Itaú Corpbanca Colombia S.A.
- Banco de Bogotá
- Banco de Occidente
- Banco de Falabella S.A.
- Banco Popular S.A.
- Bancolombia S.A.
- BBVA Colombia
- Citibank-Colombia

#### **4.2 Comportamiento económico del sector financiero en Colombia**

El sector financiero es muy importante para el crecimiento del país, según Asobancaria:

El sector desempeña un rol determinante en el crecimiento económico, en la medida que intermedia la liquidez, promueve una mejor simetría de la información, mejora la localización de los recursos, facilita la gestión y diversificación de riesgos, canaliza el ahorro hacia actividades productivas y aumenta la productividad total de la economía.

(Levine, 2005 como se citó en Asobancaria, 2017 p. 2)

De acuerdo con el Banco Mundial, “2018 será el primer año, desde la crisis financiera, en el que la economía mundial funcionará cerca de su plena capacidad. Para América Latina estimó que podrá reflejar un crecimiento de 2% sustentado en el aumento de la inversión y el consumo y para Colombia prevé un 2.9 %” (Fiorini, 2018 p. 47); esto quiere decir que los bancos tienen una motivación para ofrecer más productos e implementar estrategias de negocio que permita el crecimiento de la rentabilidad.

Por ende, para conocer el comportamiento del sector se debe conocer el avance en la profundización financiera, donde “los activos de los establecimientos de crédito ascendieron a 607.1 billones de pesos, representando una expansión real anual de 0.8 %” (Departamento de Estabilidad Financiera, 2018 p. 10).

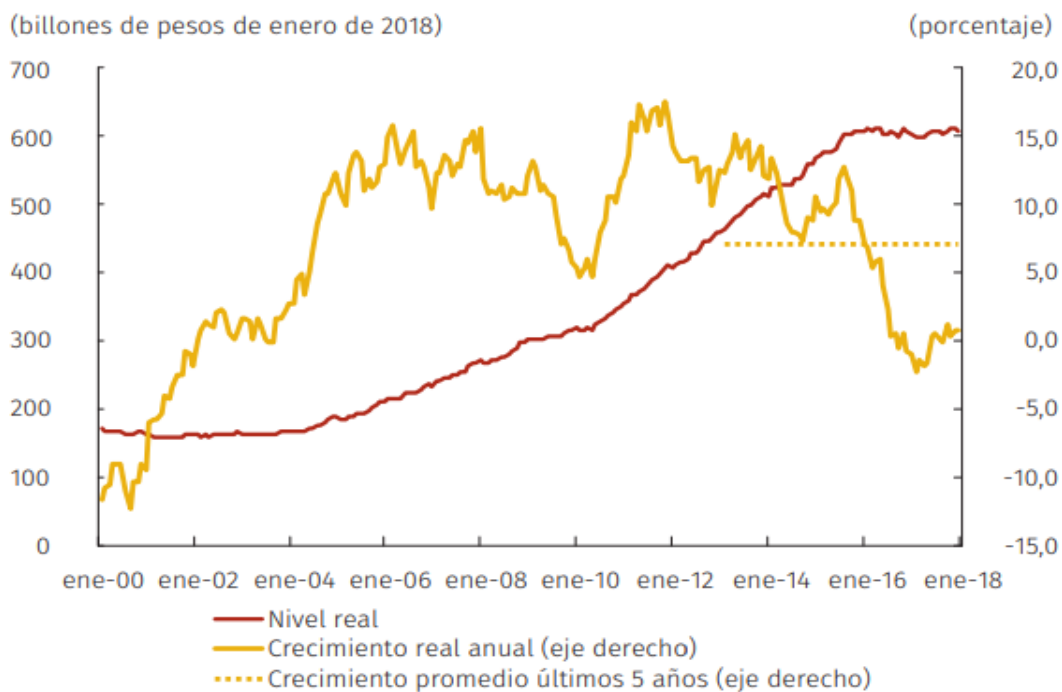


Figura 4. Profundización financiera

Fuente: (Departamento de Estabilidad Financiera, 2018)

Como se puede apreciar en la figura 4, el indicador de profundización financiera comparado con años anteriores, presenta un crecimiento superior en 1.8 puntos; sin embargo, este se encuentra por debajo del promedio de los últimos cinco años.

A agosto de 2017 la cartera comercial presentó decrecimientos reales anuales, siguiendo con la tendencia que se observa desde noviembre de 2016, y ubicándose para agosto en -2.4 %. Las carteras de consumo y de vivienda mostraron sendas estables, mientras que la de microcrédito viene acelerándose desde agosto de 2016. La cartera bruta con titularizaciones ascendió a \$427.2 billones de pesos, donde la cartera comercial continúa siendo la modalidad con mayor participación (55.5 %), seguida por consumo (28.2 %), vivienda con titularizaciones (13.6 %) y microcrédito (2.8 %). (Diario El Nuevo Siglo, 2017, párr. 32)

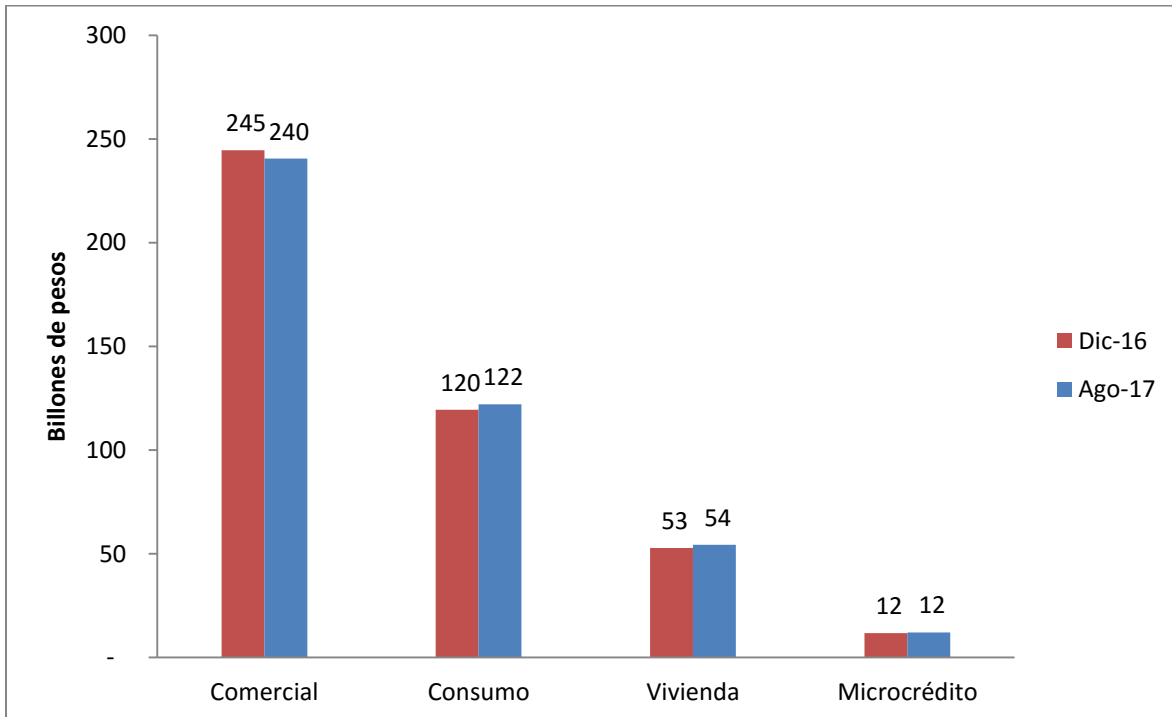


Figura 5. Portafolio 2016-2017 de cartera

Fuente: (Banco de la República, 2018)

Resulta pertinente mencionar que los bancos se vieron afectados por la situación económica del país, teniendo que ajustar las políticas de otorgamiento de crédito, por lo incrementos presentados durante todo el año en los índices de calidad de la cartera, por el aumento durante los últimos años, ya que los hogares se endeudan más en consumo, lo que conlleva a un mayor riesgo para los bancos porque este tipo de créditos manejan tiempos de mora más altas. Como se ve en la anterior figura, el crédito de consumo aumento de 1.6 % respecto a agosto de 2016.

En cuanto a los pasivos, para noviembre de 2017 se presentó un crecimiento respecto al año 2016 de 5.7 %, jalonado por el crecimiento en instrumentos de tasa fija CDT's.

Los cuales crecieron 7.4 % durante el 2017, dado por las tasas altas que se presentaron al inicio del año 2017, dado por este tipo de instrumentos de largo plazo ante una expectativa de disminución de tasa por parte del banco central. Por su parte, las cuentas de ahorro presentaron un aumento en el ritmo de crecimiento al registrar una variación de 6.9 % y las cuentas corrientes presentaron una reducción, para llegar a -2.2 %. (Banco Colpatria, 2017 p. 1)

### **4.3 Análisis de competidores**

El sistema financiero colombiano está conformado por un conjunto de organismos e instituciones, tanto públicas como privadas, por medio de las cuales se captan, administran, regulan y dirigen los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos. “La diferencia entre sus ventajas competitivas están marcadas en la mejora en la eficiencia y diversificación de servicios bancarios, ofrecidos a los usuarios, además de avanzar en su cobertura poblacional (inclusión financiera)” (Ortiz, Zuleta, Misas & Jaramillo, 2016, p. 9).



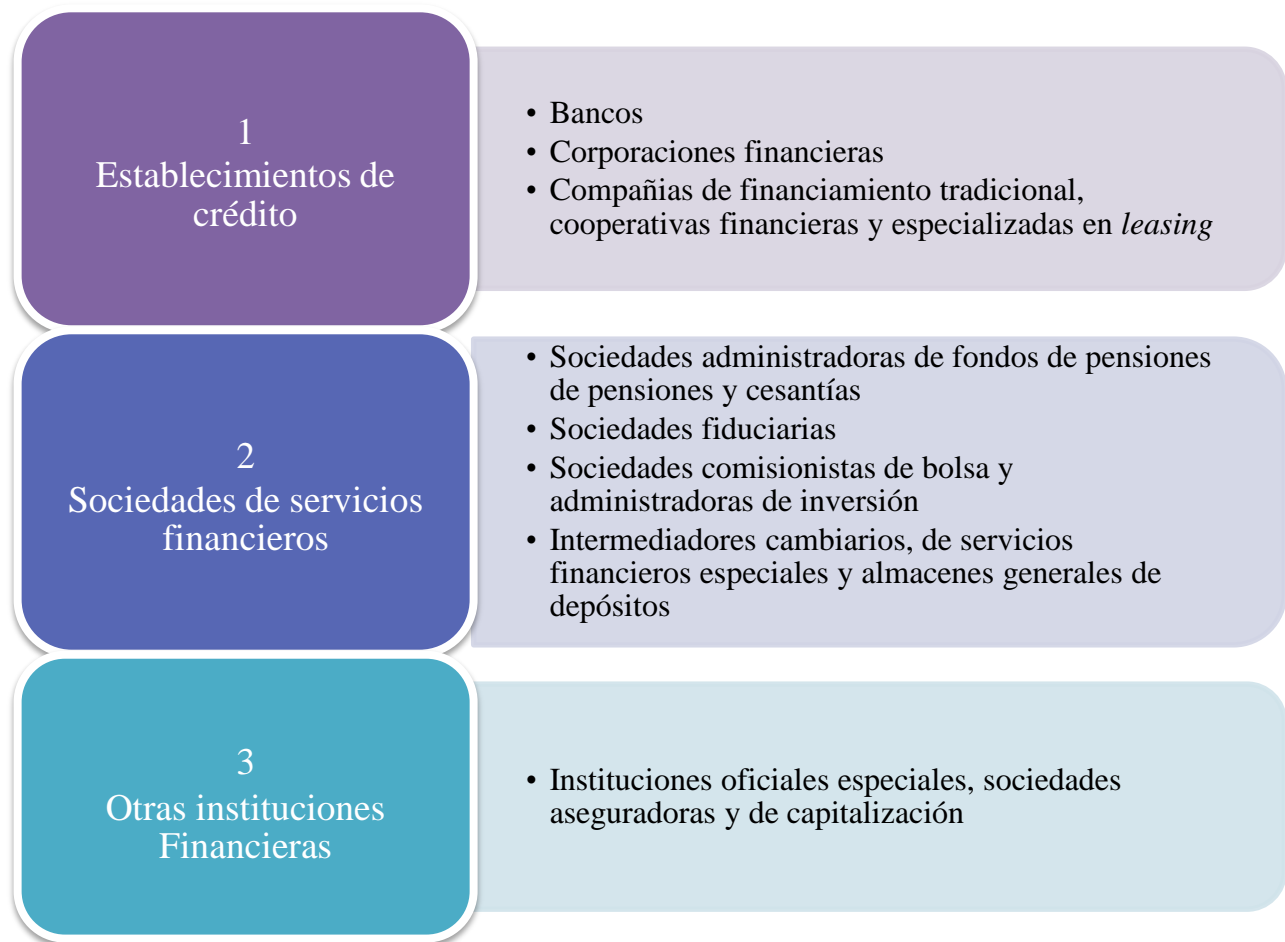


Figura 6. Entidades financieras en Colombia se clasifican en tres categorías.

Fuente: elaboración propia

La oportunidad de crecimiento de un banco comercial depende de los cambios en la actividad económica del país, pues dichos cambios afectan directamente la demanda de crédito y en algunos casos, la misma oferta a través de las medidas de política monetaria o regulatorias que la autoridad aplica.

No obstante, en la medida en que la actividad económica crece, la necesidad de crédito aumenta en una mayor proporción: el crecimiento de la actividad (mayor número de empresas y de mayor tamaño, sumado a una clase media consumidora que crece

rápidamente), la acelerada innovación en la utilización de medios y canales de pago electrónicos disponibles para las familias y empresas. (Ortiz et al., 2018, p. 62)

A continuación, se describen los 12 bancos que fueron seleccionados, para conocer su historia, misión y visión:

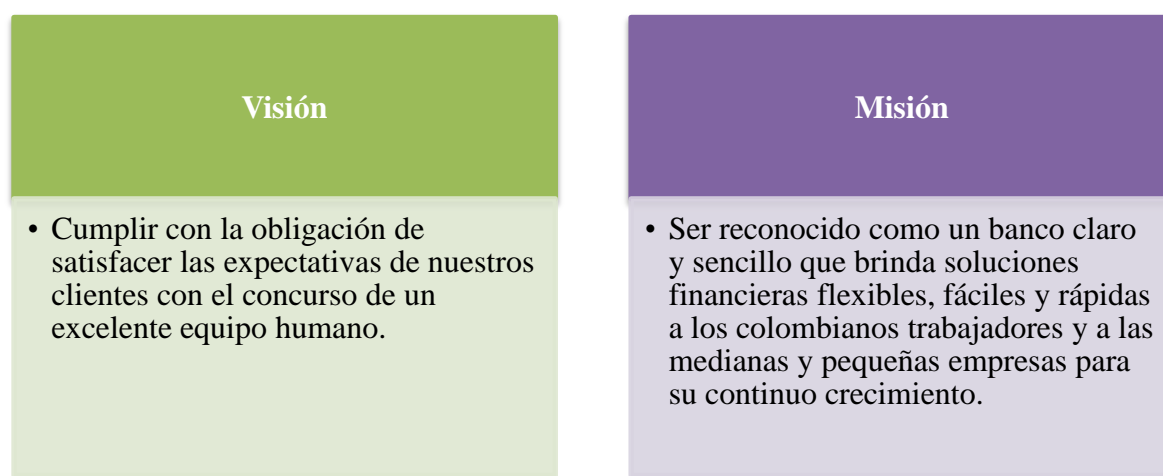
#### **4.3.1 Banco Multibanca Colpatría**

El 3 de noviembre de 1955, Carlos Pacheco Devia lideró a un grupo de inversionistas para constituir la Sociedad Colombiana de Capitalización. El objetivo era claro, crear empresa y a través de ello contribuir con la generación de mayor dinamismo, al entonces incipiente mercado colombiano de la capitalización. Este sería el punto de partida, para lo que años más tarde comenzaría a crecer y posteriormente a constituirse como el Grupo Colpatría, hoy en día uno de los *holdings* de negocios más grandes e importantes de Colombia. En 1969 Colpatría adquirió la mayoría de acciones del Banco de la Costa y con esto dio origen al Banco Colpatría. En 1972, al implantarse en Colombia el sistema de valor constante para financiación de vivienda, denominado en ese entonces UPAC, el Grupo crea la Corporación de Ahorro y Vivienda Upac Colpatría.

En el año 2009, el banco inauguró un medio de financiación dirigido a un segmento de la población que tradicionalmente no ha sido atendido por el sector financiero colombiano, donde los usuarios de energía financian sus productos a través de la factura de energía eléctrica, llamado Crédito Fácil Codensa. Después de esto, el banco decidió buscar nuevos aliados, como con Scotiabank, ampliando la gama de productos y servicios de banca personal, comercial, corporativa y de inversión.

Desde 1955 hasta el presente, Colpatría ha escrito historia en la economía del país y ha sido protagonista de primer orden en el sector bancario y de negocios colombiano. Su sostenido plan

de crecimiento a lo largo de este medio siglo de actividades, lleva a que deje de ser una empresa familiar, para convertirse en una organización patrimonio de los colombianos. La principal estrategia utilizada por el banco para posicionarse en el mercado colombiano ha sido ofrecer productos sin costos de cuota de manejo, y la transformación digital que ha sido la estrategia global de Scotiabank. En Colombia se hizo el lanzamiento de la fábrica el 15 de febrero del 2017, con el objetivo principal de impulsar la estrategia digital, con la que el banco busca principalmente la simplicidad, la personalización y la conveniencia. Junto a la fábrica de crédito en Colombia, el grupo Scotiabank también abrió en países como Canadá, México, Perú y Chile. La misión y la visión de este banco son las siguientes:



*Figura 7.* Visión y misión, Banco Colpatria Multibanca Colpatria S.A.

Fuente: (Colpatria, 2018)

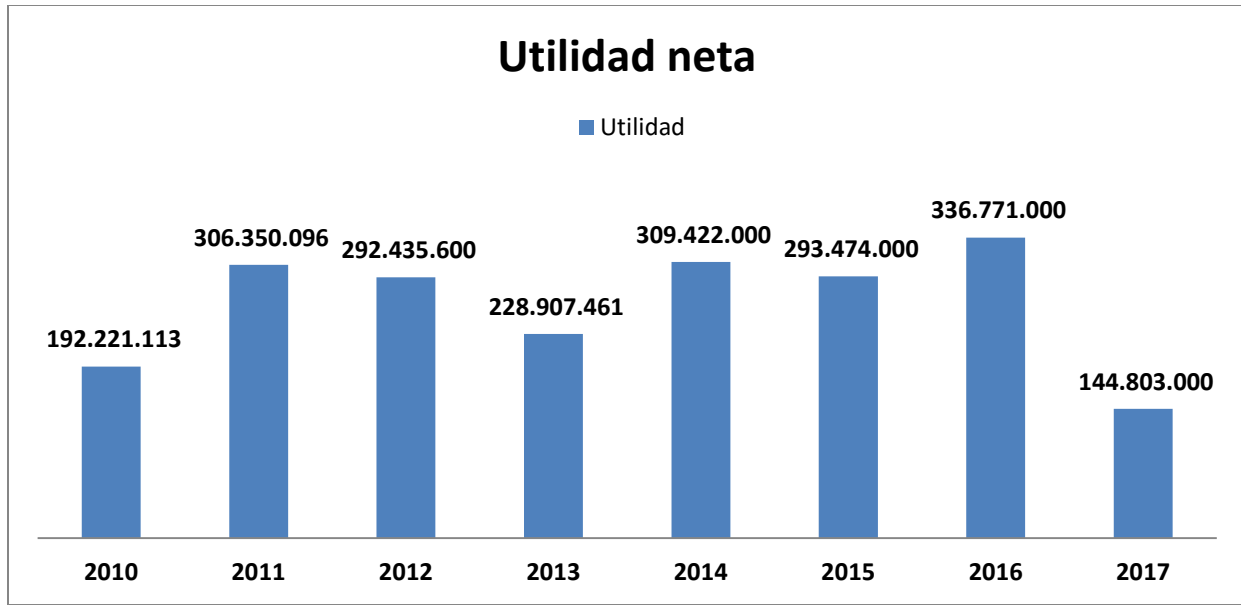


Figura 8. Utilidad neta 2010 a 2017, Banco Multibanca Colpatría.

Fuente: (Banco Colpatría, 2017)

#### 4.3.2 Banco Davivienda

El Banco Davivienda hace parte del Grupo Empresarial Bolívar. El Banco es reconocido por el manejo único de la imagen a través de la comunicación, convirtiéndose en una de las cinco marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia (Davivienda, 2017).

El Banco ofrece un portafolio integral de productos y servicios atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento. Cuentan con un equipo de más de 15.000 personas para servir a más de 6.6 millones de clientes a través de 743 oficinas, 2400 puntos de atención Daviplata1, y cerca de 2.000 ATM'S a nivel regional. Además de Colombia, el banco tiene operaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos.

De igual modo, tienen como estrategia estar presente en las actividades de las personas, familias, empresas y organizaciones en su empeño de lograr sus objetivos y anhelos, y en hacer su vida más fácil con soluciones innovadoras, basadas con el hondo conocimiento del negocio y se ha ganado el reconocimiento como un banco líder en servicio.

Como reto el Banco Davivienda tiene (sic) ofrecer un completo “servicio de banca digital, acorde con las urgencias que demandan las nuevas generaciones; tecnología de vanguardia y creatividad unidas para brindar soluciones tan sencillas como seguras. Recientemente incursionamos en nuevos canales como App Davivienda Móvil, App Empresas y App DaviPlata para todos los dispositivos móviles, además de Cajero Multiservicios, Punto Ágil y Chat en línea. (Davivienda, 2017, p. 1)

Misión	Visión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar valor para los accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:</li> <li>• Conocimiento del cliente</li> <li>• Manejo del riesgo</li> <li>• Tecnología y Procesos</li> <li>• Innovación</li> <li>• Sinergia empresarial</li> <li>• Conocimiento del negocio</li> <li>• Manejo emocional de las relaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa, los mismos principios y valores corporativos.</li> </ul>

Figura 9. Misión y visión, Banco Davivienda

Fuente: (Davivienda, 2017)

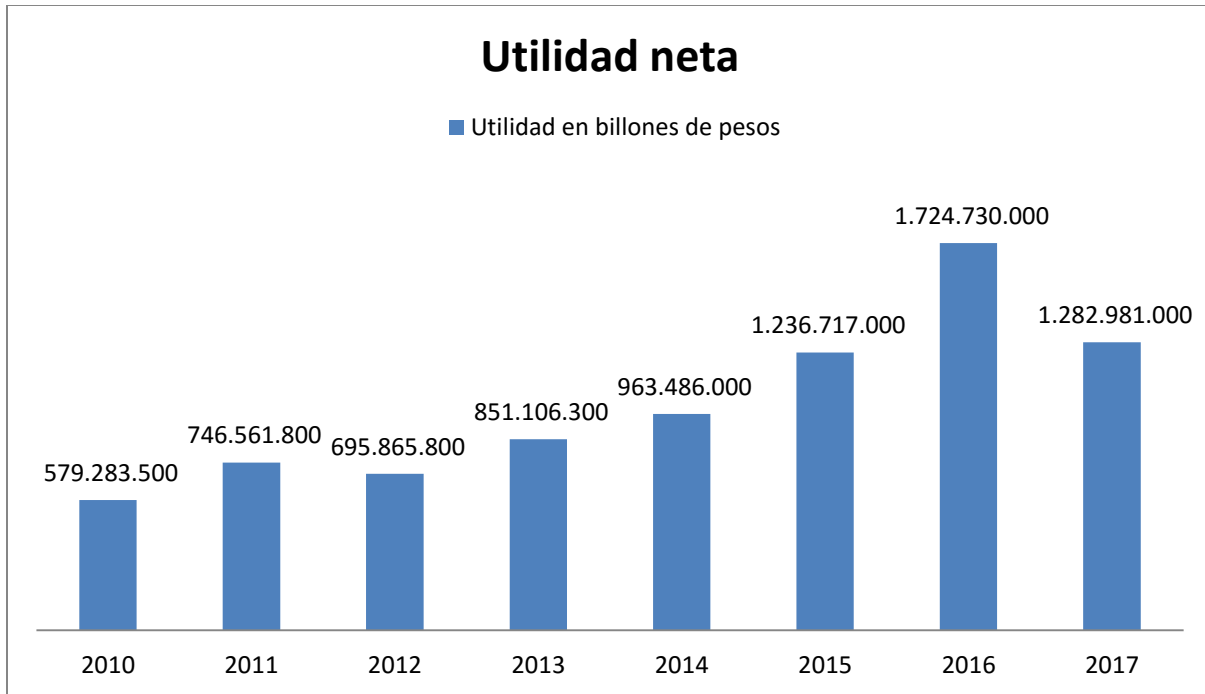


Figura 10. Utilidad neta 2010 a 2017, Banco Davivienda

Fuente: (Banco Davivienda, 2017)

En cuanto a los resultados financieros, las utilidades del Banco cerraron en \$1.28 billones, un 25.6 % menores que las registradas el año anterior, debido principalmente al aumento de provisiones en las carteras corporativas y consumo por \$1.98 billones, y a que en el periodo 2016 se generaron utilidades ocasionales por \$307 mil millones. (Banco Davivienda, 2017 p. 12)

### 4.3.3 Banco Agrario

El Banco Agrario de Colombia S.A. es una entidad financiera estatal, inició sus operaciones el 28 de junio de 1999, con el “objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural. Actualmente, a través de sus 749 sucursales financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. Para atender las necesidades financieras del sector rural y urbano cuenta con la red de oficinas más extensa del país” (Banco Agrario, 2016 párr. 1).

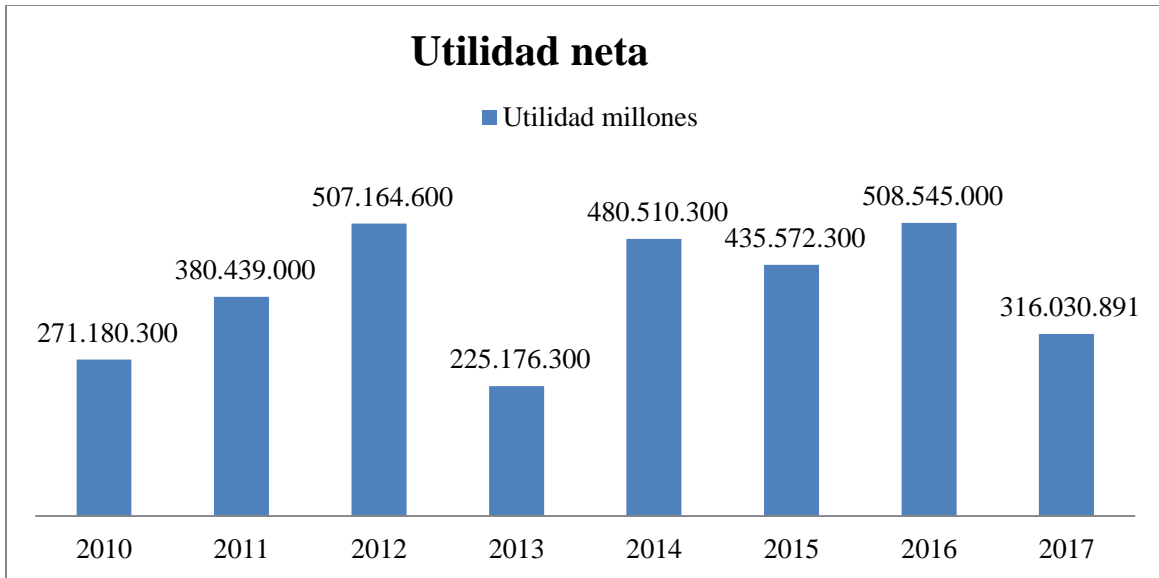
Este banco es el producto de la conversión de la sociedad *Leasing* Colvalores -Compañía de Financiamiento Comercial- de establecimiento de crédito del tipo de las Compañías de Financiamiento Comercial, al tipo de los establecimientos de crédito de los bancos comerciales, denominado inicialmente Banco de Desarrollo Empresarial S. A., posteriormente, Banco Agrario de Colombia S.A.; conversión autorizada por la Superintendencia Bancaria mediante Resolución n°. 0968 del 24 de junio de 1.999.

Es de señalar que el banco es una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo anónima, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.



*Figura 11.* Misión y visión, Banco Agrario

Fuente: (Banco Agrario, 2016)



*Figura 12. Utilidad neta 2010 a 2017*

Fuente: (Banco Agrario, s.f.)

#### **4.3.4 Banco Coomeva**

Bancoomeva hace parte del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, cuya matriz es la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales Coomeva. Sus principales socios son la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia, la Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura, la Fundación Coomeva, el Fondo de Empleados de Coomeva, la Equidad Seguros de Vida, la Equidad Seguros Generales y Fundación la Equidad Seguros IAC (Bancoomeva, s.f.).

El Banco se constituyó el 11 de febrero de 2011 para funcionar y desarrollar en todo el territorio nacional las actividades propias de su objeto social, de conformidad con lo autorizado por la ley a los establecimientos bancarios; iniciando sus operaciones el 4 de abril de 2011.

Así mismo, la Superintendencia Financiera de Colombia mediante Resolución 0501 del 1 de abril de 2011 autorizó la cesión parcial de los activos, pasivos y contratos de Coomeva

Cooperativa Financiera, como cedente, a favor del Banco Coomeva S.A. – “Bancoomeva”, como



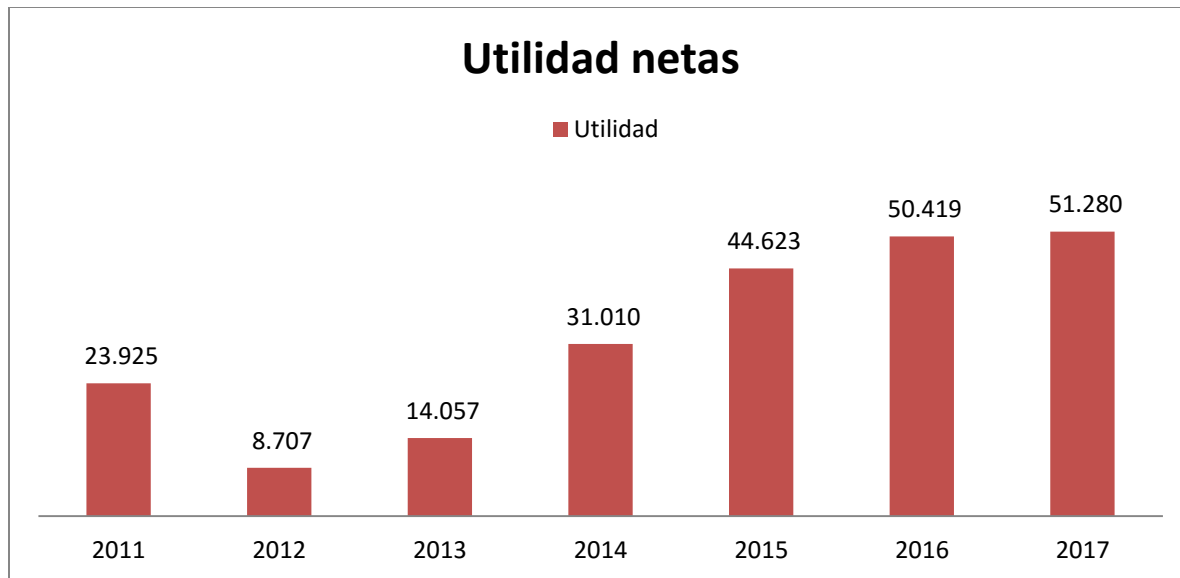
cesionario; con el fin de dar continuidad a la operación de intermediación financiera que venía desarrollando la entonces Coomeva Cooperativa Financiera; con la consecuente disolución y liquidación de dicha entidad.

Igualmente, el banco está comprometido en su política integral a ser la “mejor alternativa de soluciones financieras, mediante una oferta integral de productos, servicios y canales; asegurando la calidad, resolutivez y un servicio excepcional, con un enfoque de riesgos y el manejo seguro de la información, garantizando el mejoramiento continuo” (Bancoomeva, s.f. párr. 1). Número de empleados a 2017: 1.258 empleados a término indefinido.

Misión	Visión
<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios, para las personas y las empresas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constituir en la mejor alternativa de servicios financieros para nuestros clientes por la oportunidad, calidad e impacto de nuestra propuestas de valor.</li></ul>

*Figura 13.* Misión y visión, Banco Coomeva

Fuente: (Banco Coomeva, s.f.)



*Figura 14. Utilidades netas 2011-2017*

Fuente: (Banco Coomeva s.f.)

Bancoomeva cerró el 2017 con una utilidad acumulada de \$51.280 millones, con un cumplimiento presupuestal del 95.72 % y logrando un crecimiento del 1.71 % respecto al 2016.

El Banco logró llegar a los \$3.7 billones en activos, siendo la cartera la de mayor participación, con el 88.62 %. La cartera terminó el ejercicio con un saldo de \$3.3 billones y un crecimiento de 3.80 %, con respecto a diciembre de 2016. Las captaciones al cierre de diciembre alcanzaron un monto de \$2.28 billones con una tasa de crecimiento anual del 8.08 %; siendo mayor el crecimiento en cuentas corrientes con 27.09 %, seguido de los CTD con 8.52 % y cuentas de ahorro con 4.44 %. Este crecimiento en captaciones fue superior al crecimiento en captaciones del promedio de los bancos, que se ubicó en 5.49 %. (Banco Coomeva, 2017, p. 1)

### 4.3.5 Banco Itaú Corpbanca Colombia S.A

Banco Corpbanca Colombia es la unidad local de Corpbanca, entidad financiera chilena que adquirió el Banco Santander Colombia en el 2012. Un año más tarde amplió sus operaciones en el país al comprar el Helm Bank. Corpbanca Colombia cuenta con una red de 175 sucursales, 183 ATMs para atender sus más de 595.000 clientes. En 2014, el controlador del banco firmó un acuerdo de fusión con el mayor Banco privado de Brasil, Itaú UniBanco (Business New Americas, 2018). El 22 de marzo de 2017 el banco adoptó la marca Itaú con 3.600 empleados.

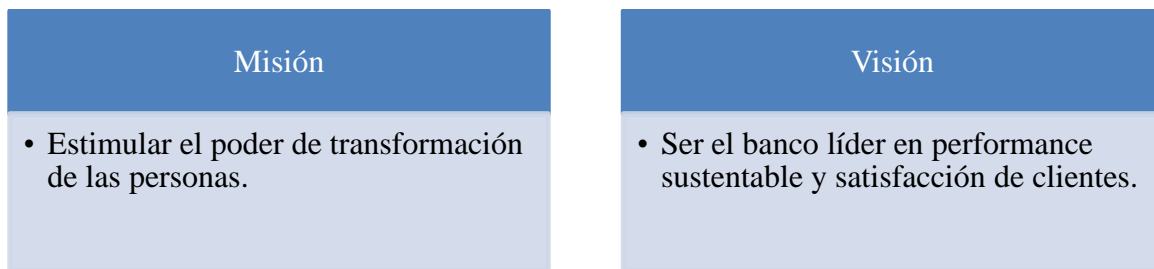


Figura 15. Misión y visión

Fuente: (Banco Itaú Corpbanca, 2017)

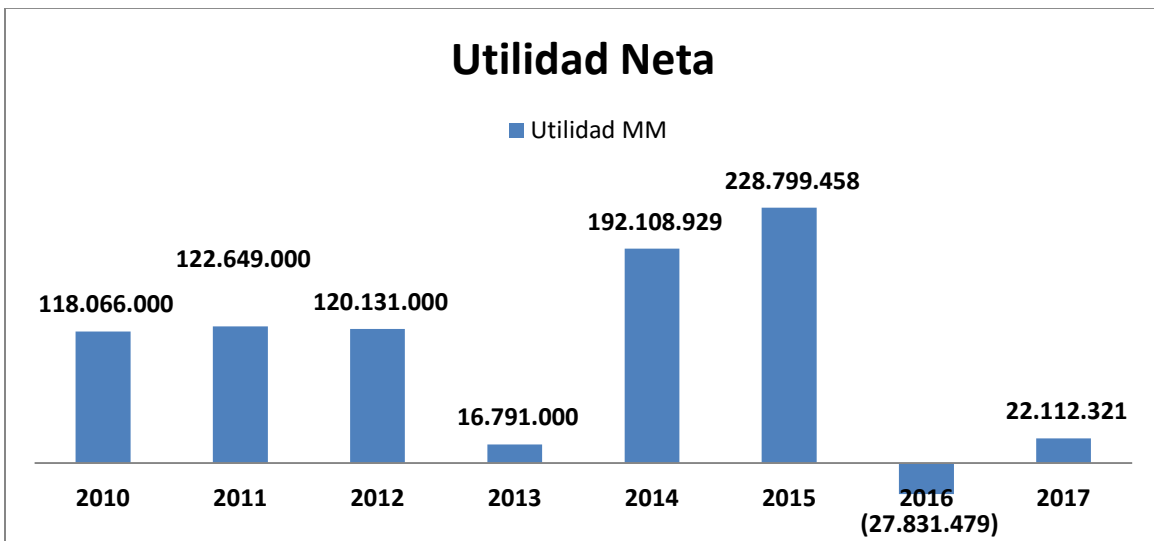


Figura 16. Utilidad neta.

Fuente: (Banco Itaú, 2017)

### 4.3.6 Banco de Bogotá

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870, fue la primera institución financiera creada en el país. Este banco fue el pionero en establecer un sistema de sucursales, abriendo una oficina en Giradot- Cundinamarca (Banco de Bogotá, s.f.). El banco se internacionalizó en 1967, abriendo su primera oficina en Panamá. Al año siguiente, se fusionó con el Banco de los Andes y con esto en 1969 trajo al país el sistema de tarjetas de crédito, incursionando en el mercado bajo la denominación de CrediBanco, como concesionario del Bank of America.

Luego, en 1987 entró a formar parte de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, con lo que logra su consolidación y desarrollo en el sistema financiero nacional. En 1992 constituyeron Fidubogotá, Leasing Porvenir y el Fondo de Pensiones Porvenir. En 2011, el Banco Bogotá realizó la primera emisión de bonos por US\$600 millones en el mercado internacional. (Banco de Bogotá, s.f.). Durante los últimos años, se ha dedicado a llevar los servicios financieros a aquellas regiones o zonas del país donde el acceso al sistema financiero es limitado.

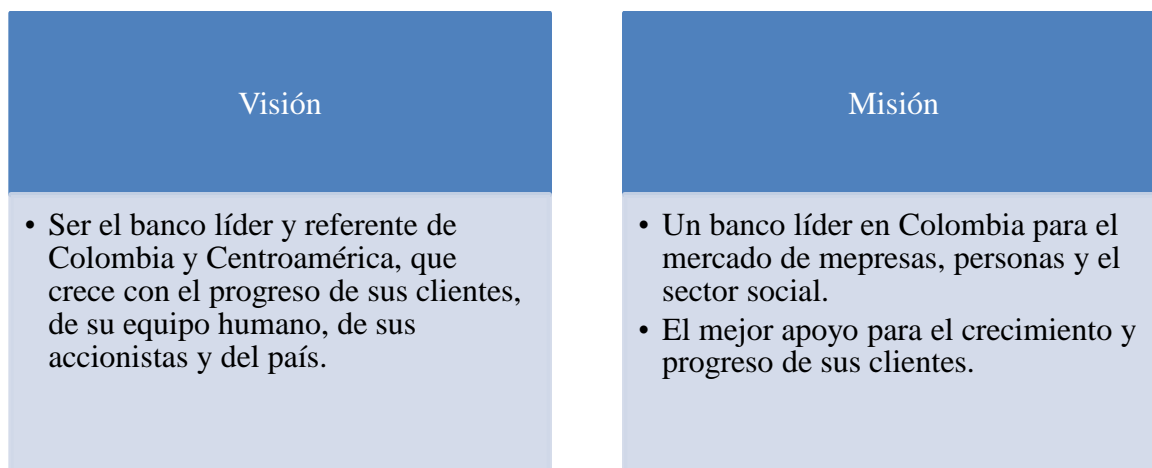


Figura 17. Visión y misión, Banco Bogotá

Fuente: (Banco Bogotá, 2017)

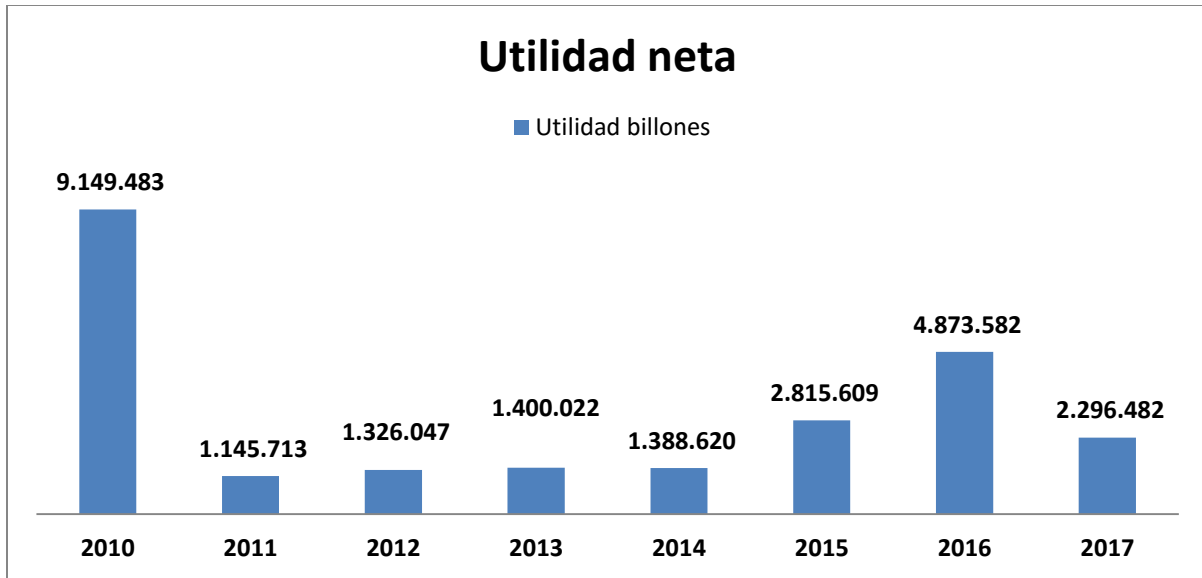


Figura 18. Utilidad neta

Fuente: (Banco de Bogotá, 2017)

#### 4.3.7 Banco de Occidente

El Banco de Occidente nace en Cali en 1965 abriendo las primeras oficinas en Palmira, Pereira y Armenia. En 1973 ingresó al grupo económico Sarmiento Angulo y en 1976 implementan su propio sistema de tarjetas de crédito credencial. En 1998 entró a formar parte del grupo Aval, conformado también por los Bancos AvVillas, Bogotá, Occidente y Popular, contando con una red de oficinas amplias para realizar transacciones entre los Bancos (Banco de Occidente, s.f.).

Aunado a ello, en los últimos 33 años ha tenido el compromiso con el trabajo ecológico, “destacándose la edición anual de un Libro y el Premio Nacional de ecología Planeta Azul el cual reconoce las acciones y el esfuerzo por la conservación del recurso hídrico” (Banco de Occidente, s.f. párr. 3).

Visión	Misión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser la mejor entidad financiera del país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medio de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.</li> </ul>

Figura 19. Misión y visión, Banco de Occidente

Fuente: (Banco Occidente, s.f.)

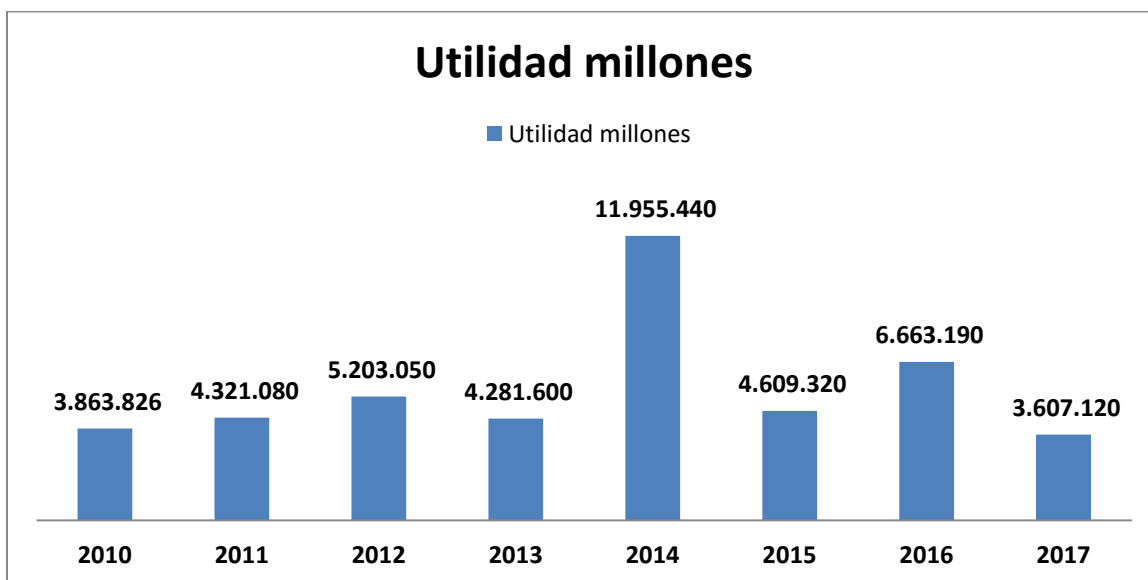


Figura 20. Utilidad neta

Fuente: (Banco de Occidente, 2017)

#### 4.3.8 Banco de Falabella S.A.

El Banco Falabella llegó a Colombia en octubre de 2005 como CMR Falabella S.A. y el 12 de mayo de 2011 la Superintendencia Financiera autorizó la conversión a Banco Falabella. En 2013 llegó a un millón de clientes, siendo el 5º emisor de tarjetas de crédito del país y el primer

emisor de tarjetas de crédito MasterCard en Colombia. En el 2016 firmó acuerdo con Makro, uno de los principales supermercados mayoristas del país. Además, se ha preocupado por implementar estrategias innovadoras en colocación de tarjetas, como en el 2016 cuando lanzó la asesora virtual Sofía.

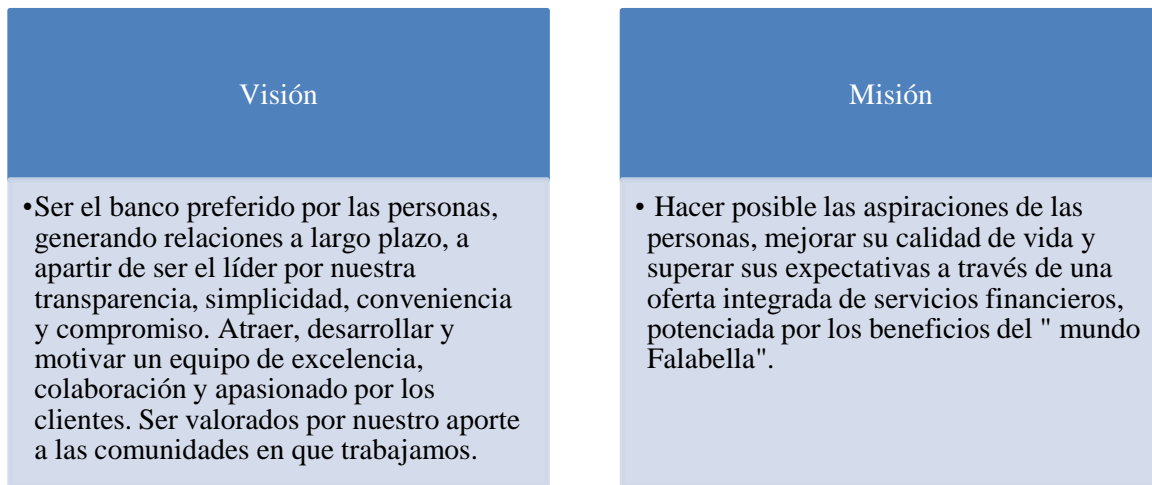


Figura 21. Misión y visión, Banco Falabella

Fuente: (Banco Falabella, s.f.)

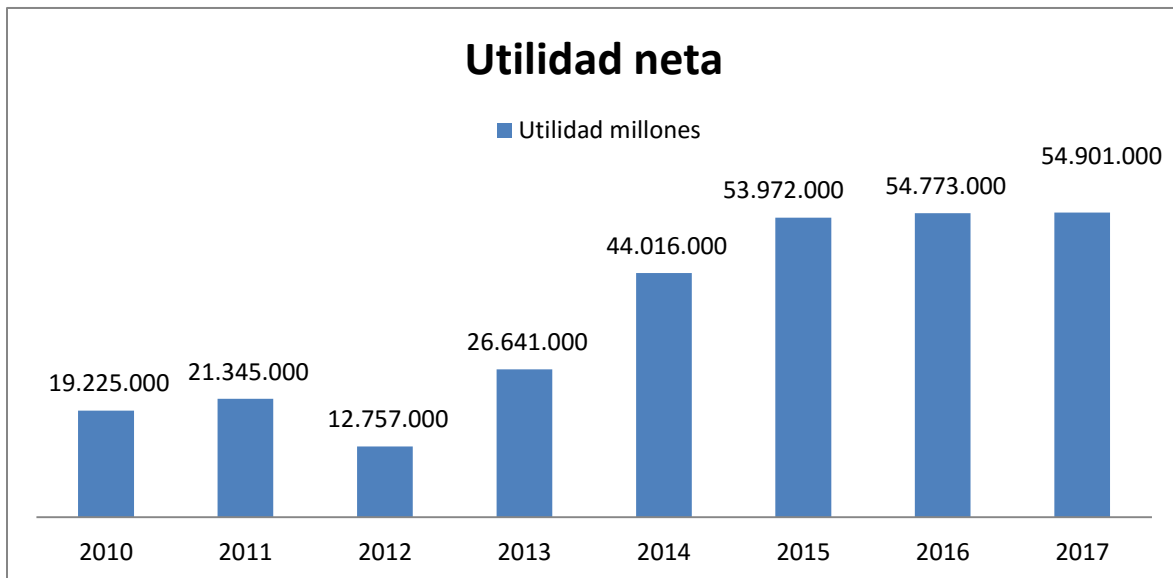


Figura 22. Utilidad neta

Fuente: (Banco de Falabella, 2017)

#### 4.3.9 Banco Popular S.A.

El Banco Popular se creó el 30 de junio de 1950, iniciando operaciones el 18 de diciembre del mismo año, en su primera sucursal en Manizales. “Rápidamente el Banco amplió su cubrimiento geográfico y de servicios, creando nuevas líneas de crédito para satisfacer necesidades de los sectores económicos”. (Banco Popular, s.f.)

Más tarde, en la década de los ochenta, con la crisis del sector financiero y por el advenimiento de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, perdió la credibilidad en el sector. Pero inició un cambio donde el gobierno nacional obtuvo acciones de este y en 1996 el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo se convirtió en el principal accionista. Volviéndose un banco privatizado, definiendo sus valores corporativos para fortalecer su organización y adecuarse a las exigencias del mercado ha implementado proyectos como Canales, Plataforma Integral, CRM, Sipla, Seguridad de la Información, Calidad, Intranet, y Capacitación Virtual, entre otros. (Banco Popular, s.f.)

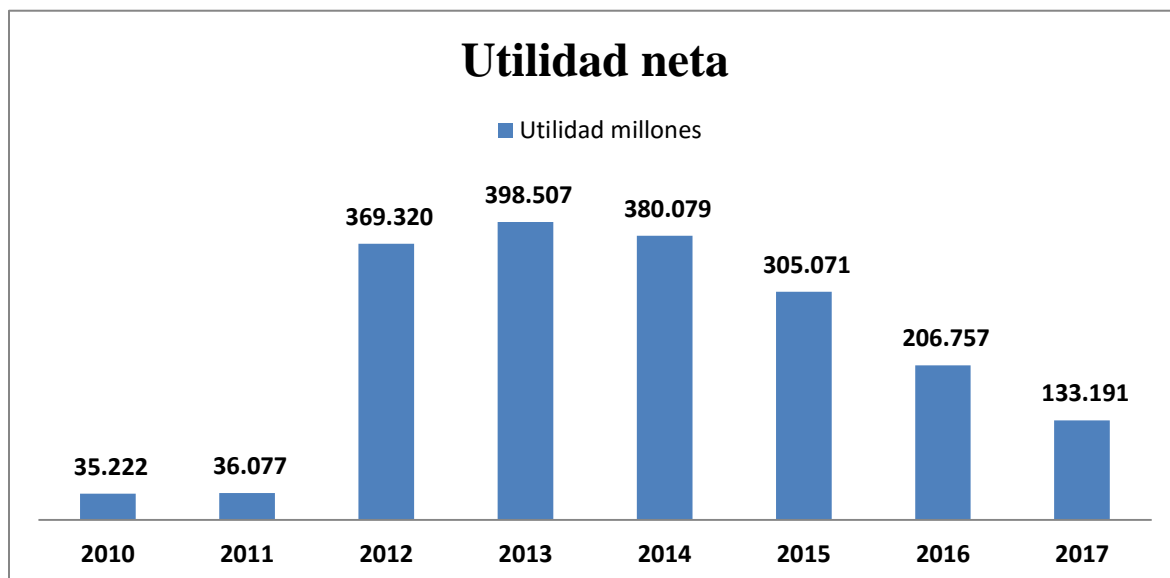


Figura 23. Utilidad neta

Fuente: (Banco Popular, 2017)



#### 4.3.10 Bancolombia S.A.

Bancolombia nació en 1875 en Bogotá como el Banco de Colombia, logrando en 1969 ser pioneros en medios de pago. En 1973 llegó a Panamá con su oficina de banca internacional. En 1998 se creó Bancolombia S.A., convirtiéndose en el banco más grande de Colombia a nivel de activos. Luego, en 1996 fue pionero en el país al aperturar una Sucursal Virtual Personas. En 1999 inauguraron la Sucursal Virtual Empresas, la cual propició el primer sistema de pagos por internet en Colombia y más tarde ofrecieron la E-Card MasterCard, que es la primera tarjeta de crédito virtual para realizar compras por internet en el país. (Bancolombia, 2018)

En 2005 se originó el Grupo Bancolombia, producto de la integración de Bancolombia, Conavi y Corfinsura. Bancolombia también fue pionero en el país al abrir el primer corresponsal Bancario en Chipatá, Santander.

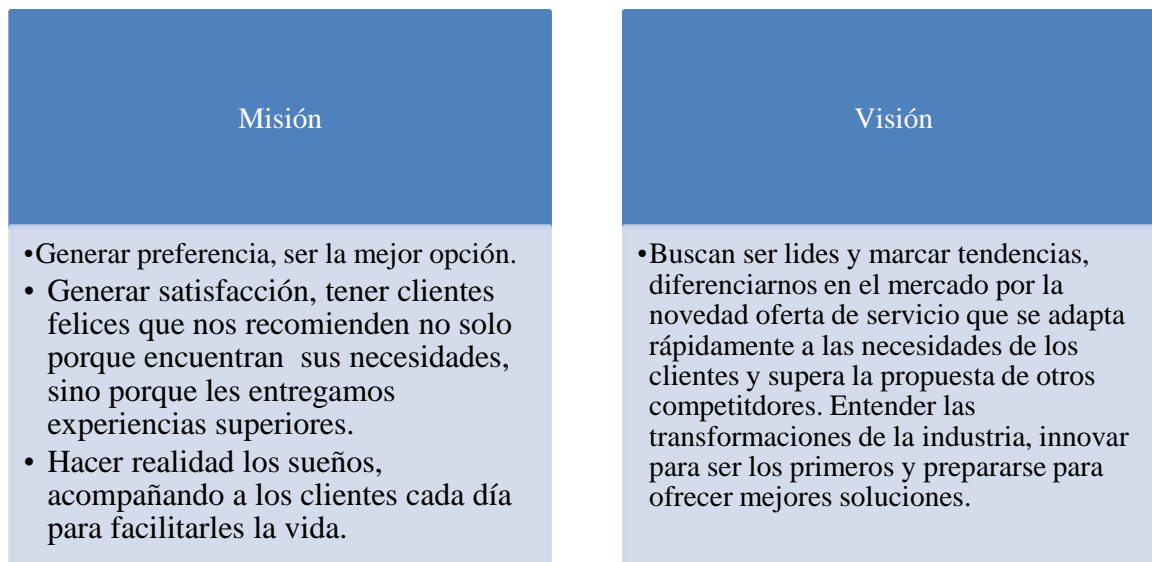


Figura 24. Misión y visión, Bancolombia S.A. (Bancolombia, 2018)

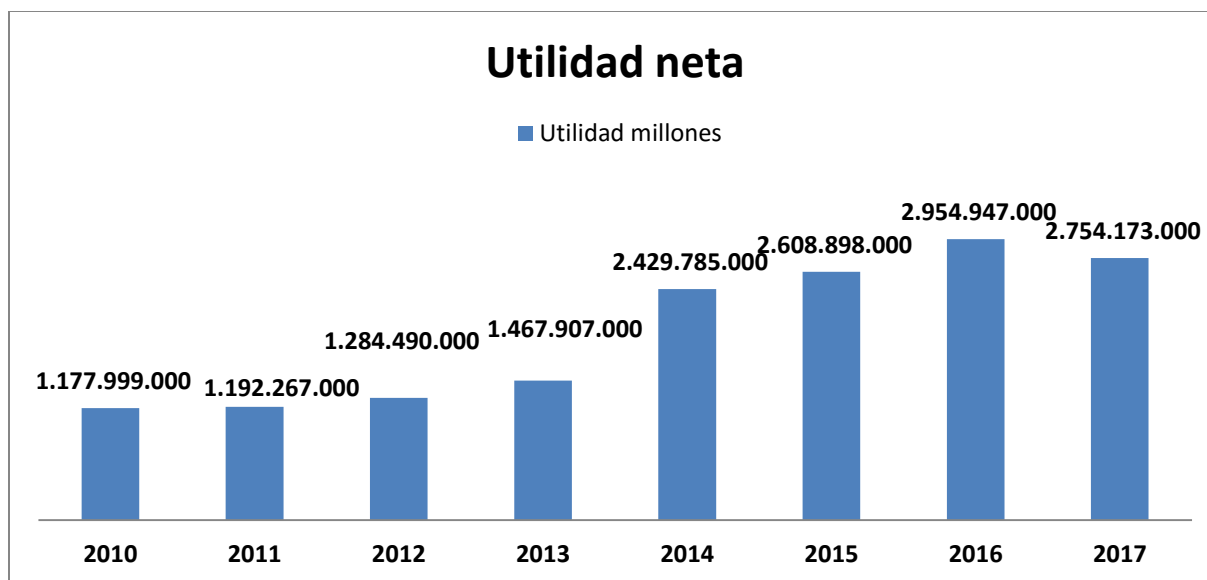


Figura 25.Utilidad neta

Fuente: (Bancolombia, 2017)

#### 4.3.11 BBVA Colombia

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. hace parte de un grupo financiero global, con un negocio diversificado que ofrece servicios financieros en más de 30 países a 53 millones de Clientes. BBVA es uno de los primeros bancos de la eurozona por rentabilidad y eficiencia; es la primera entidad financiera de México y cuenta además con una sólida posición en España y con franquicias líderes en América del Sur y en la región de Sunbelt en Estados Unidos. También hace presencia en Asia, con posiciones relevantes en China y Turquía, a través de alianzas con CITIC Group y Garanti Bank, respectivamente.

Por su parte, en Colombia BBVA se destaca como una entidad comprometida con el desarrollo económico y social del país. Con presencia en más de 122 municipios a lo largo del territorio nacional, por medio de una red de 390 sucursales, 1300 cajeros automáticos y más de 7.136 corresponsales bancarios. Es reconocido como un banco ágil y moderno, caracterizado por

su constante vocación de liderazgo e innovación que lo ha llevado a ocupar siempre los primeros lugares en el sector financiero colombiano.

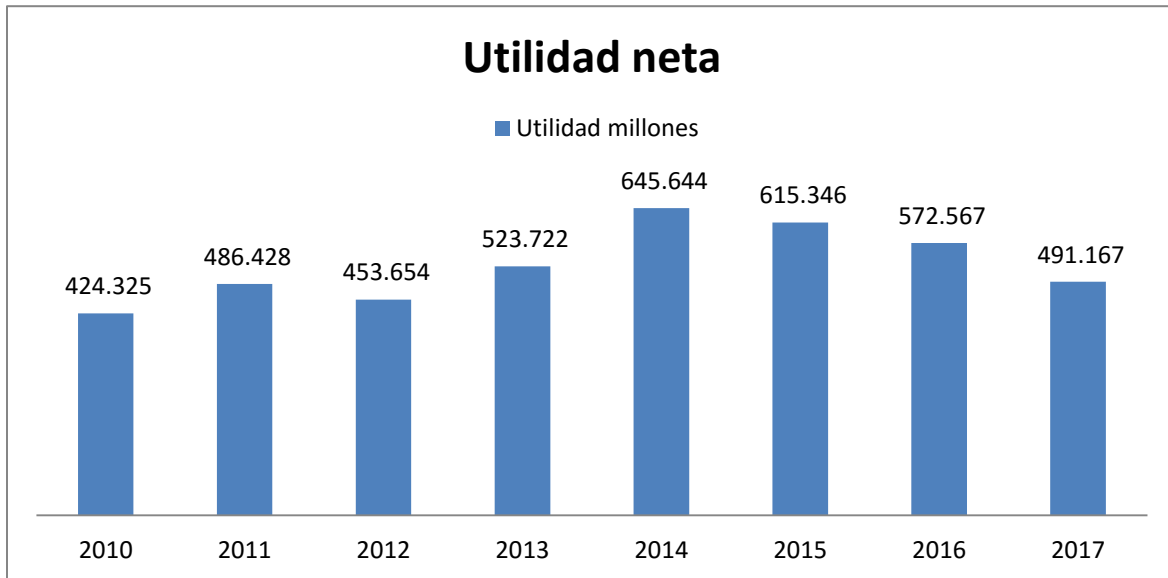


Figura 26. Utilidad neta

Fuente: (Banco BBVA, 2017)

#### 4.3.12 Citibank Colombia

El Banco Citibank en Colombia abrió la primera sucursal en 1916 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, los cuales han ayudado a los clientes beneficiarse del carácter global de la Corporación (Citibank, 2018).

Desde 1986 Citibank en Colombia se organizó según el modelo de Banca de Consumo y Banca Corporativa, trabajando en la actualidad de manera conjunta bajo una visión integral del cliente, con el objetivo de ser su aliado en la consecución de sus metas financieras (Citibank, 2018).

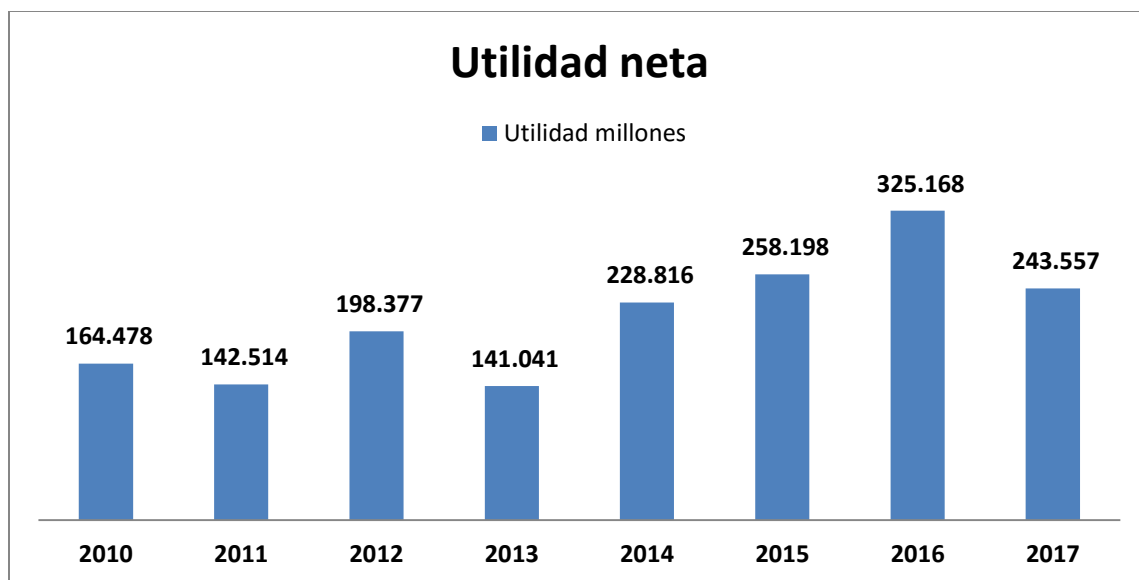


Figura 27. Utilidad neta

Fuente: (Banco Citibank, 2017)

#### 4.4 Análisis de hacinamiento

Se ha decidido realizar un análisis de hacinamiento, dado que es una:

Metodología que permite observar la inexistencia de ventajas competitivas en el sector, porque todos hacen lo mismo: tratan de satisfacer las mismas necesidades y utilizan los mismos canales. Su efecto inmediato es la disminución de la rentabilidad y de la capacidad competitiva del sector. El precio de venta se mantiene constante o en términos reales disminuye. (Universidad del Rosario, 2006, párr. 1)

##### 4.4.1 Análisis hacinamiento cuantitativo

En el análisis de hacinamiento cuantitativo se realiza un análisis de asimetría de los estados financieros del sector estratégico. Para llevar a cabo este análisis se selecciona el ROA (retorno sobre activos) como indicador financiero para medir el desempeño del sector. En este caso, se tomaron los estados financieros de los últimos siete años 2010 a 2017, como se muestra en la siguiente tabla.

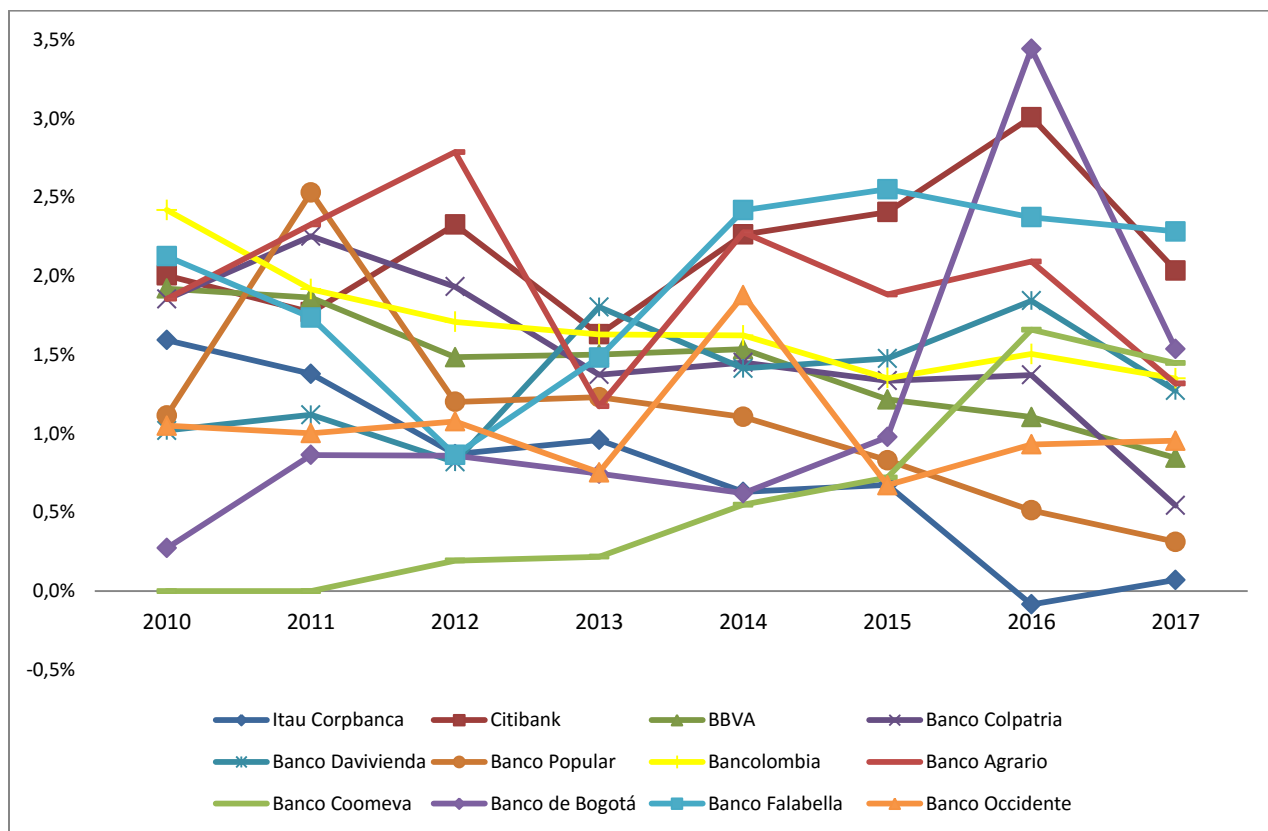


Figura 28. Comportamiento del ROA por banco durante el 2010 al 2017.

Fuente: elaboración propia

Buscando identificar las zonas de desempeño en las cuales se ubican los bancos y con el deseo de encontrar el nivel de hacinamiento, se realizó el cálculo de la media, mediana y tercer cuartil, con base a los ROA 2010 a 2017.

Tabla 4. Media, mediana y tercer cuartil desde 2010 al 2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Media</b>	1.4 %	1.6 %	1.3 %	1.2 %	1.5 %	1.3 %	1.6 %	1.2 %
<b>Mediana</b>	1.7 %	1.8 %	1.1 %	1.3 %	1.5 %	1.3 %	1.6 %	1.3 %
<b>Tercer cuartil</b>	1.9 %	2.0 %	1.8 %	1.5 %	2.0 %	1.6 %	2.2 %	1.5 %

Fuente: elaboración propia

Analizando los indicadores estadísticos del sector, se pudo identificar que la media durante el 2010 al 2013 tuvo una desaceleración y en el 2014 nuevamente aumento llegando a 2.15 %, pero nuevamente en el 2015 cae, lo que se puede decir que el rendimiento sobre los activos en el sector aumentó en el 2014 pero en 2015 tuvo una caída y no ha vuelto a lograr la misma medida en hasta el 2017.

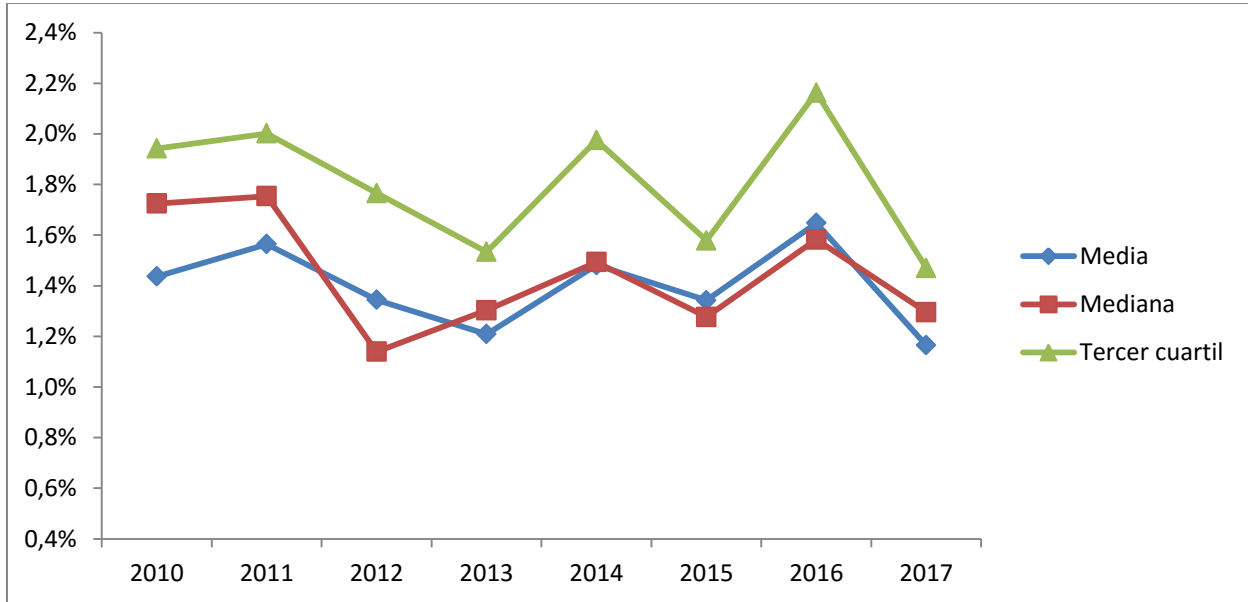


Figura 29. Media, mediana y tercer cuartil 2010 al 2017.

Fuente: elaboración propia

Teniendo como base los anteriores datos, se clasificaron los 12 bancos en cinco zonas de hacinamiento. En la zona 1 se ubican los bancos cuyo desempeño en el indicador estudiado se encuentra por encima del tercer cuartil, la cual se denominará *desempeño superior*. En la zona 2, los bancos cuyo desempeño en el indicador se encuentre entre la mediana y el tercer cuartil, esta zona es *desempeño medio*. En la zona 3 se encuentran los bancos con desempeño en el ROA situado entre la media y la mediana, esta zona se denomina de *morbilidad*. En la zona 4, se encuentran los Bancos cuyo desempeño en el indicador se situó por debajo de la media, esta zona

se denomina de *perdurabilidad comprometida*. En la zona 5, los bancos con desempeño negativo en el indicador ROA, esta zona se denomina *estado tanático*.

<b>Zona 1</b>	Desempeño superior
<b>Zona 2</b>	Desempeño medio
<b>Zona 3</b>	Morbilidad
<b>Zona 4</b>	Perdurabilidad comprometida
<b>Zona 5</b>	Estado tanático

Figura 30. Zonas de hacinamiento.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. ROA del 2010 al 2017 de cada banco

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Itau Corpbanca	1,6%	1,4%	0,9%	1,0%	0,6%	0,7%	-0,1%	0,1%
Citibank	2,0%	1,8%	2,3%	1,6%	2,3%	2,4%	3,0%	2,0%
BBVA	1,9%	1,9%	1,5%	1,5%	1,5%	1,2%	1,1%	0,8%
Banco Colpatría	1,9%	2,3%	1,9%	1,4%	1,5%	1,3%	1,4%	0,5%
Banco Davivienda	1,0%	1,1%	0,8%	1,8%	1,4%	1,5%	1,8%	1,3%
Banco Popular	1,1%	2,5%	1,2%	1,2%	1,1%	0,8%	0,5%	0,3%
Bancolombia	2,4%	1,9%	1,7%	1,6%	1,6%	1,4%	1,5%	1,4%
Banco Agrario	1,9%	2,3%	2,8%	1,2%	2,3%	1,9%	2,1%	1,3%
Banco Coomeva	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%	0,5%	0,7%	1,7%	1,4%
Banco de Bogotá	0,3%	0,9%	0,9%	0,7%	0,6%	1,0%	3,4%	1,5%
Banco Falabella	2,1%	1,7%	0,9%	1,5%	2,4%	2,6%	2,4%	2,3%
Banco Occidente	1,1%	1,0%	1,1%	0,8%	1,9%	0,7%	0,9%	1,0%

Fuente: elaboración propia

Luego de calcular la media, mediana y tercer cuartil se puede observar el comportamiento de los bancos por cada año desde 2010 hasta el 2017, por medio de diagramas radiales:

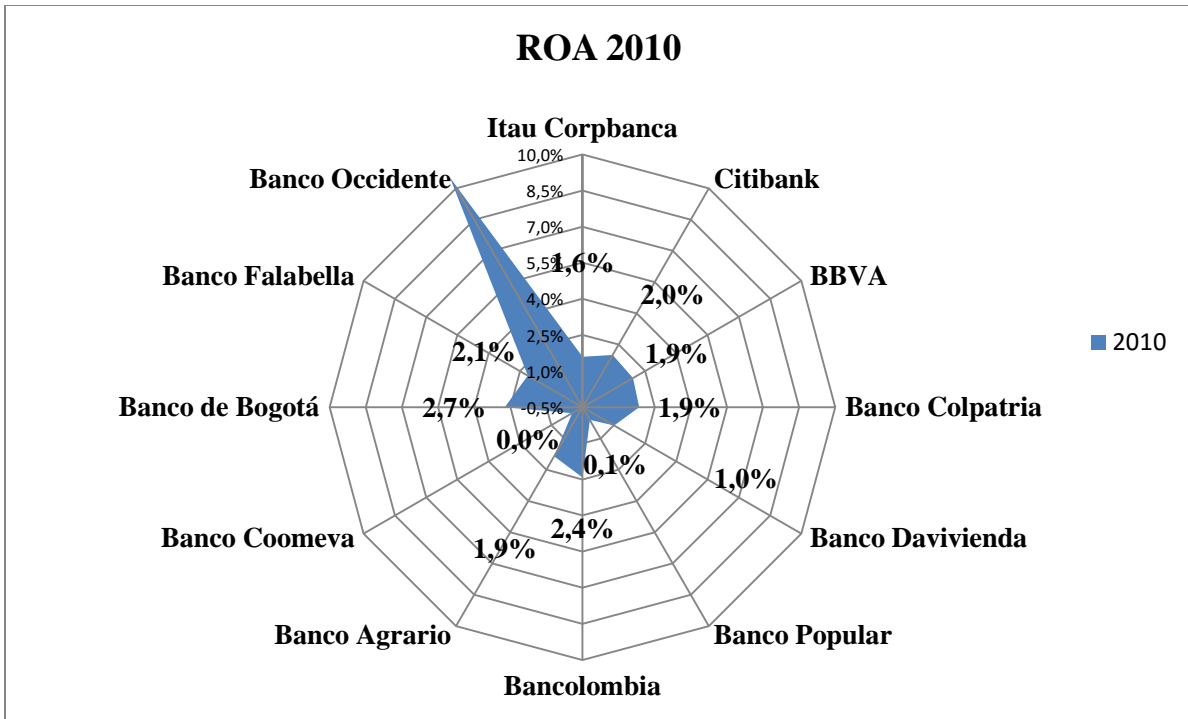


Figura 31. ROA bancos 2010

Fuente: elaboración propia

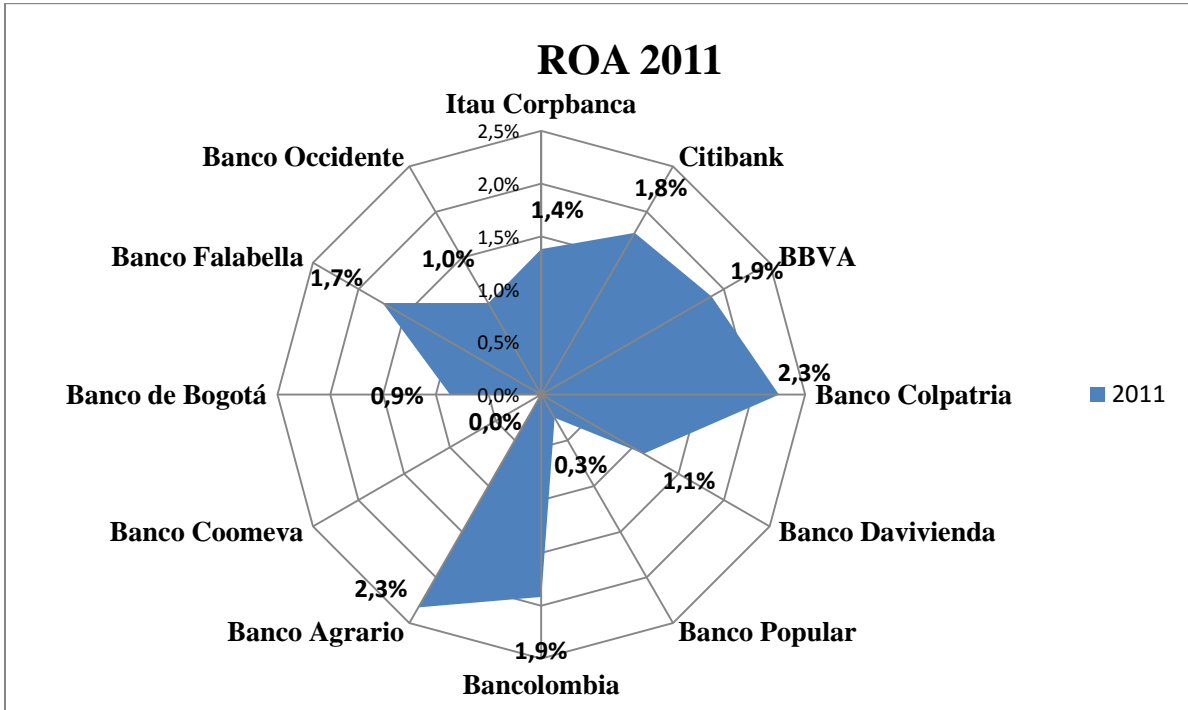


Figura 32. ROA bancos 2011

Fuente: elaboración propia



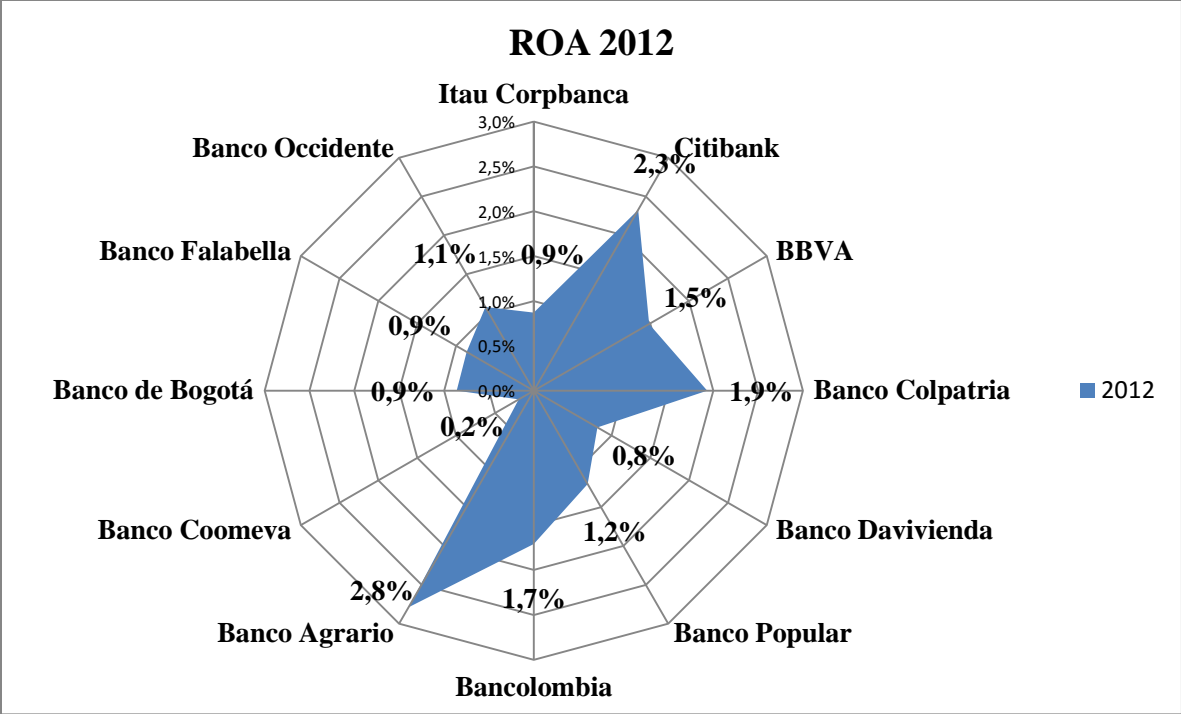


Figura 33. ROA Bancos 2012.

Fuente: elaboración propia

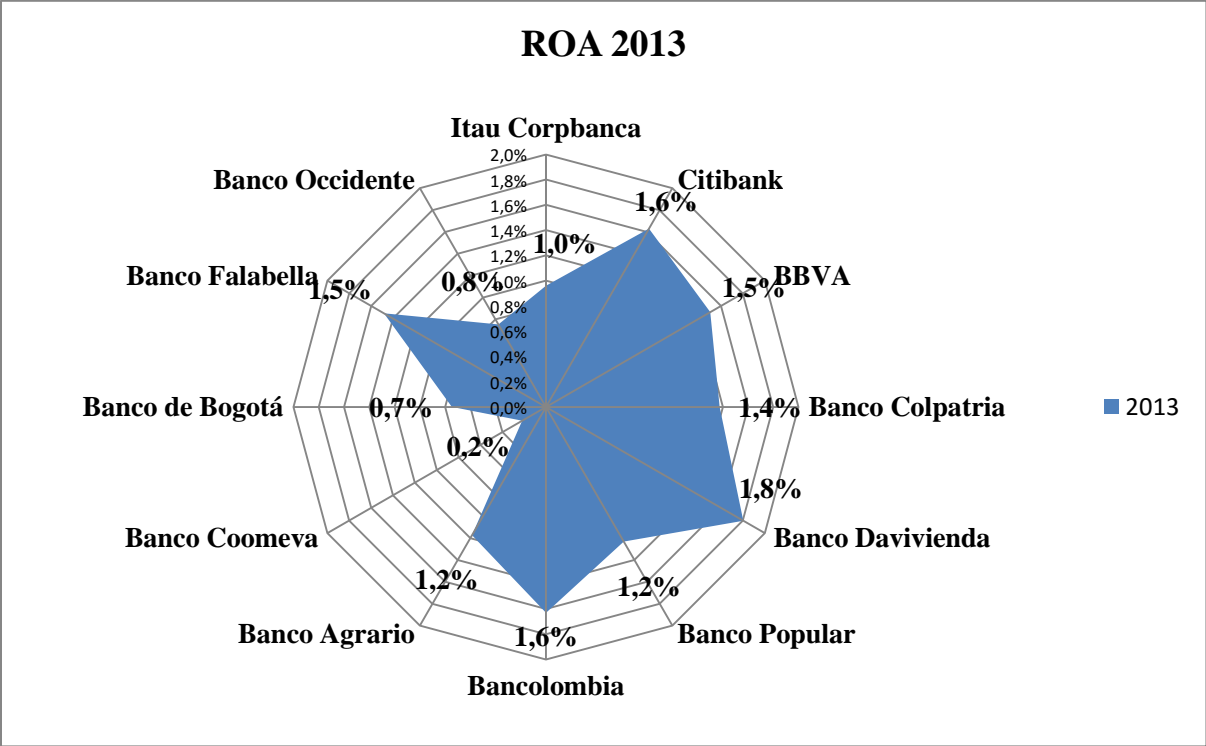


Figura 34. ROA Bancos 2013

Fuente: elaboración propia

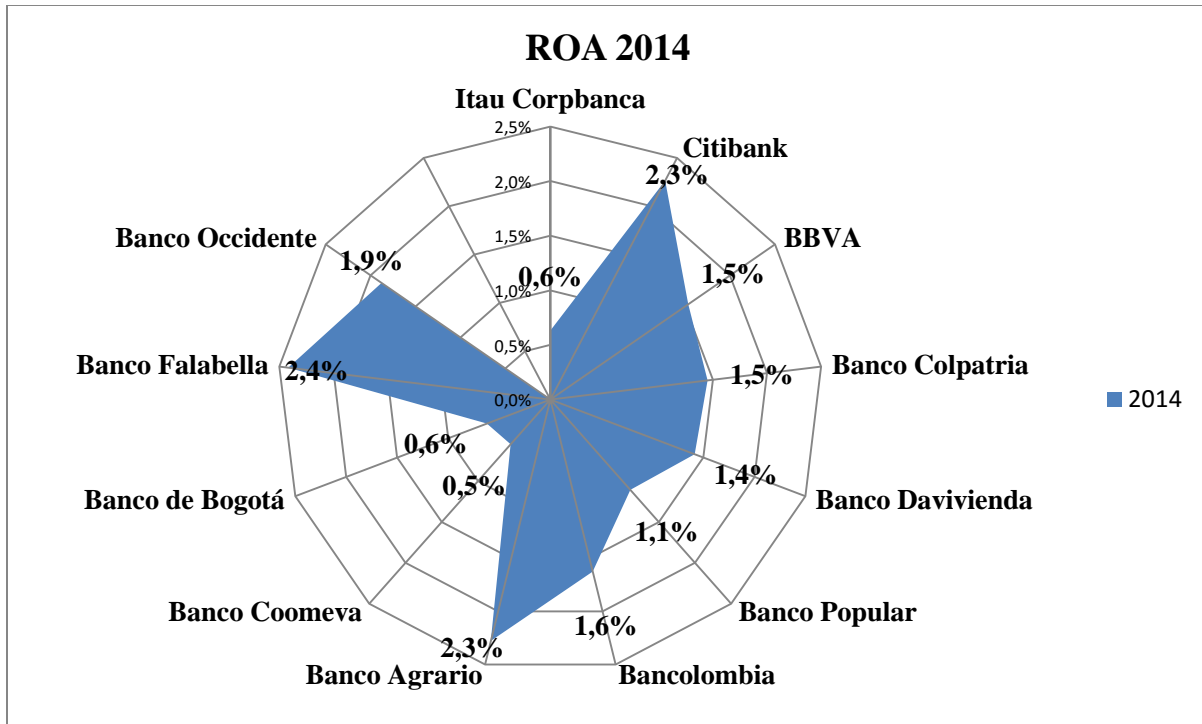


Figura 35. ROA Bancos 2014

Fuente: elaboración propia

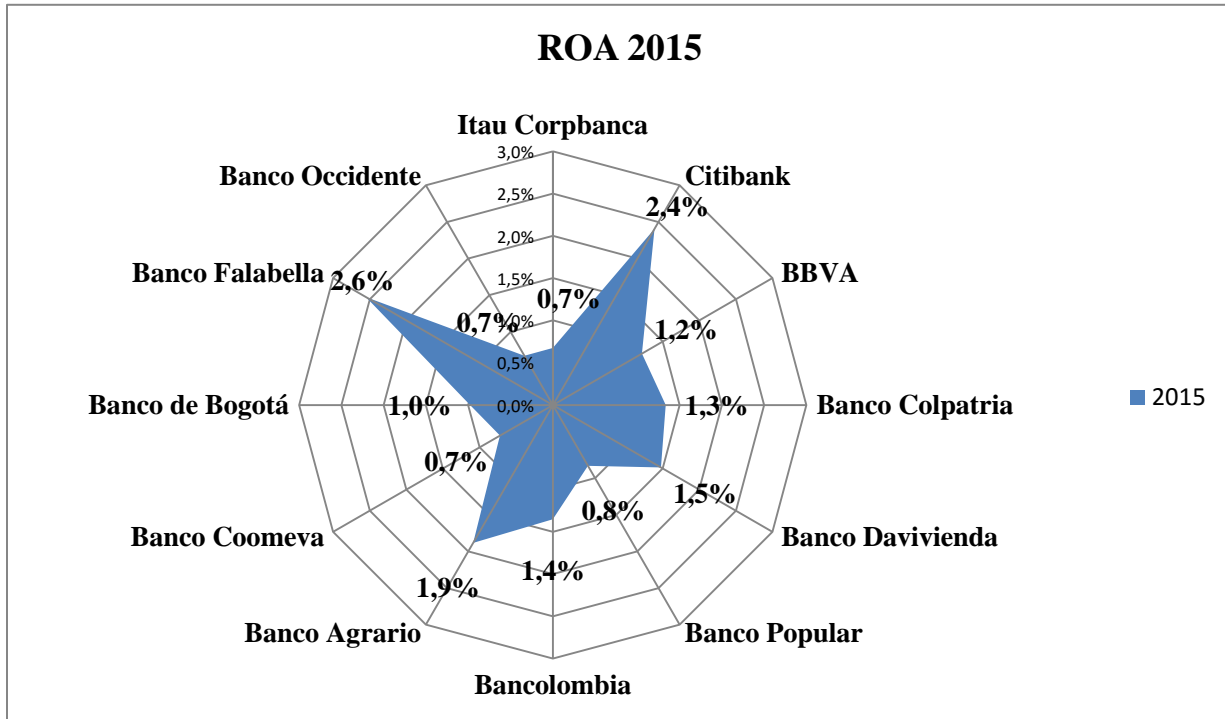


Figura 36. ROA Bancos 2015

Fuente: elaboración propia

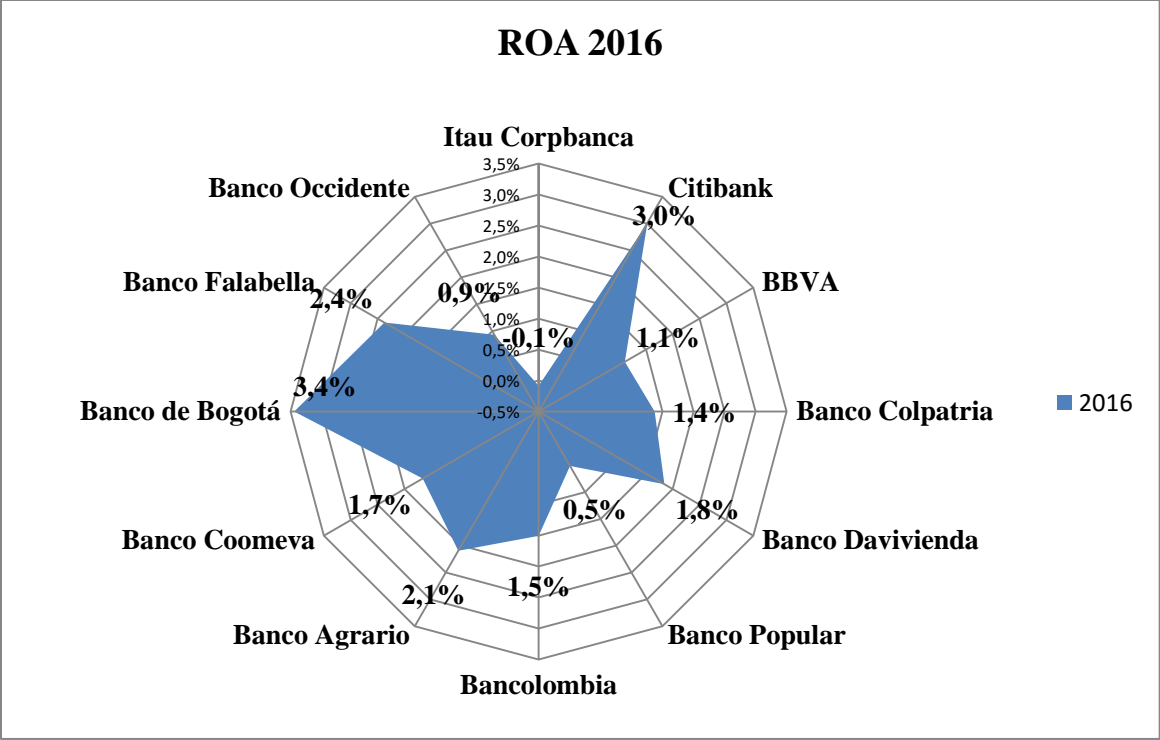


Figura 37. ROA Bancos 2016

Fuente: elaboración propia

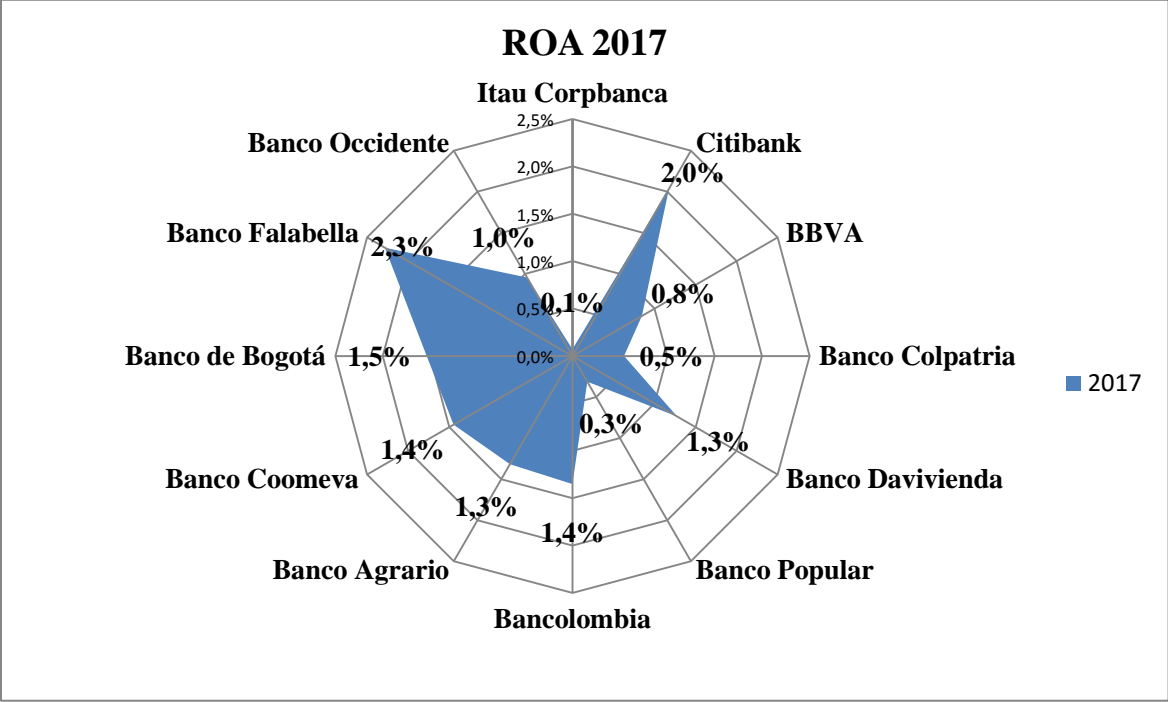


Figura 38. ROA Bancos 2017

Fuente: elaboración propia

Adicional, se ha querido realizar un análisis de hacinamiento teniendo en cuenta la liquidez. Para esto se ha realizado la medición sobre la Razón Corriente.

Fuente: elaboración propia

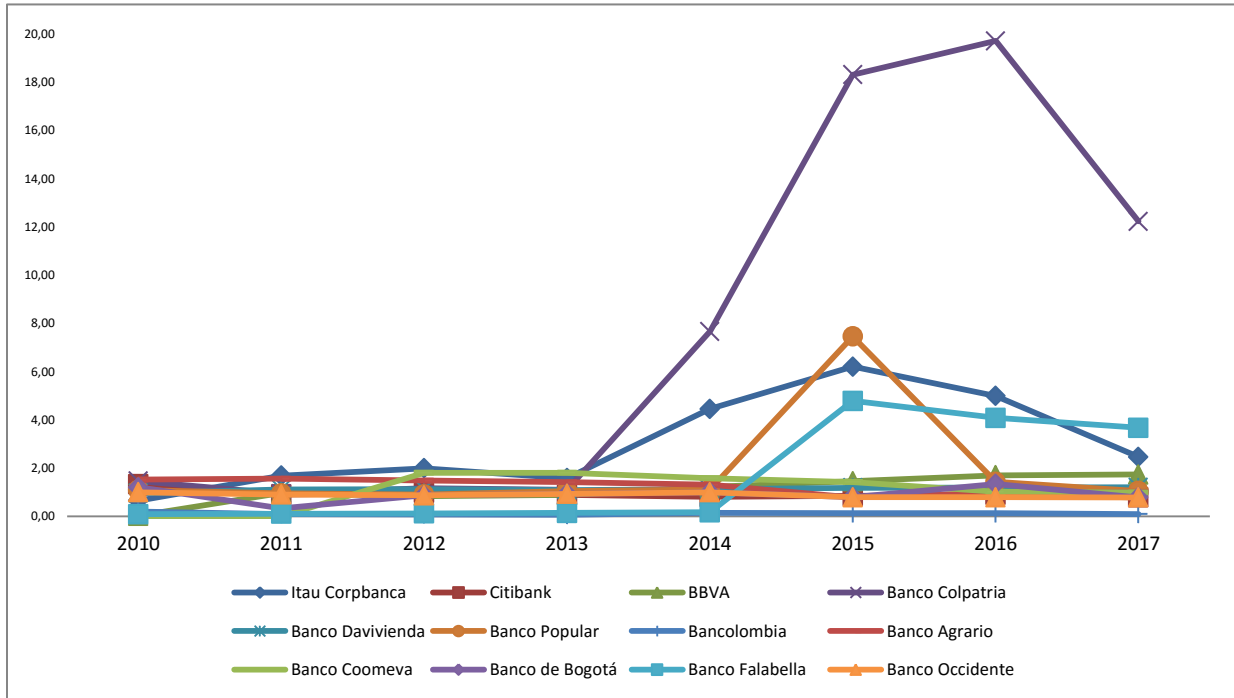


Figura 39. Comportamiento del ROA por banco durante el 2010 al 2017.

Buscando identificar las zonas de desempeño en las cuales se ubican los bancos y con el deseo de encontrar el nivel de hacinamiento, se realizó el cálculo de la media, mediana y tercer cuartil, con base de la Razón Corriente de 2010 a 2017.

Tabla 6. Media, mediana y tercer cuartil según razón corriente del 2010 al 2017 de cada banco

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Media</b>	0,79	0,80	1,02	0,99	1,80	3,68	3,19	2,23
<b>Mediana</b>	0,98	0,92	0,94	0,99	1,11	1,30	1,27	1,03
<b>Tercer cuartil</b>	1,24	1,00	1,25	1,17	1,37	5,14	2,29	1,92

Fuente: elaboración propia

Analizando los indicadores estadísticos del sector, se pudo identificar que la media durante el 2015 al 2017 tuvo una aceleración.

Teniendo como base los anteriores datos, se clasificaron los 12 bancos en las cinco zonas de hacinamiento anteriormente explicadas.

Tabla 7. Razón corriente del 2010 al 2017 de cada banco

Itau Corpbanca	0,65	1,68	1,99	1,58	4,45	6,20	4,99	2,46
Citibank	1,33	0,90	0,98	0,88	0,80	0,84	0,89	0,78
BBVA	0,02	0,97	0,84	0,89	1,22	1,45	1,70	1,73
Banco Colpatria	1,46	0,94	1,17	1,10	7,66	18,30	19,70	12,22
Banco Davivienda	0,96	1,12	1,12	1,09	1,12	1,18	1,19	1,20
Banco Popular	1,09	0,95	0,90	1,05	1,11	7,46	1,43	1,05
Bancolombia	0,19	0,09	0,08	0,06	0,15	0,13	0,13	0,09
Banco Agrario	1,52	1,56	1,48	1,41	1,30	0,78	0,97	1,02
Banco Coomeva	0,00	0,00	1,81	1,81	1,58	1,42	1,01	0,99
Banco de Bogotá	1,20	0,33	0,87	0,93	0,99	0,79	1,34	0,79
Banco Falabella	0,09	0,11	0,12	0,14	0,17	4,78	4,08	3,67
Banco Occidente	0,99	0,91	0,87	0,93	0,99	0,79	0,79	0,79

Fuente: elaboración propia

Con la anterior información se puede decir que:

- Se puede apreciar que el comportamiento de los bancos es variable.
- Se evidencia que Citibank es el banco que mejor ROA ha tenido en los últimos 7 años, ya que se ha mantenido en la zona de desempeño superior durante los últimos 4 años consecutivos.
- Si se observan los bancos del grupo Aval, el Banco Popular está en zona de perdurabilidad comprometida en el 2010 y 2012 al 2017; igual que el Banco de Occidente durante el 2010 al 2013 y desde 2015 al 2017 se encuentra en esta misma zona. En cambio, el Banco Bogotá ha tenido una recuperación en su ROA en los últimos dos años, ubicándose en la zona de desempeño superior con 3.4 % y 1.5 % en el 2016 y 2017.

- Bancolombia siendo el banco número uno en Colombia por número de clientes ha tenido un comportamiento medio a nivel del ROA, es decir, según su rentabilidad sobre sus activos, puesto que los últimos dos años estuvo en zona de perdurabilidad comprometida y en el 2017 escaló a un desempeño medio.
- El Banco Itaú Corpbanca S.A. es el banco que peor comportamiento ha tenido, ya que se ha encontrado continuamente en estado de perdurabilidad comprometida y en el 2016 estuvo en estado tanático. Esta situación se puede deber a la compra de Helm Bank en el 2017, el banco más grande de Brasil.
- De los 12 bancos analizados, el 49 % ha permanecido en la zona de perdurabilidad comprometida durante el periodo analizado, esto plantea el alto grado de hacinamiento del sector y la necesidad de generar estrategias de diferenciación que les permita destacarse.
- Para el caso de la razón corriente se puede observar que la mayoría de bancos se encuentran en la zona 3 y zona 4 esto es lógico debido a que el objetivo de los bancos es prestar dinero y el dinero que obtienen lo invierten en bonos, acciones que les den alguna rentabilidad.
- El banco Itau Corpbanca Colombia es el banco que mayor razón corriente, ya que desde el 2011 hasta el 2017 se ha mantenido en zona 1 “desempeño superior”.

#### 4.4.2 Análisis de hacinamiento cualitativo

Debido a que en el análisis de hacinamiento cuantitativo se pudo observar que en el sector financiero se presenta un hacinamiento, se corrobora con el análisis de hacinamiento cualitativo. Para realizar este análisis, se deben identificar los factores de comparación, luego es necesario determinar el peso relativo de cada variable, y posteriormente hacer una valoración de cada factor en cuanto al nivel de imitación de las empresas con respecto a los factores seleccionados.

Tabla 8. Variables seleccionadas según su influencia

<b>Tipo</b>	<b>Peso %</b>	<b>Precio</b>	<b>Producto</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Plaza</b>	<b>Promoción</b>	<b>Total</b>
<b>Precio</b>	16.7 %	X	Sí	No	Sí	No	2
<b>Producto</b>	25.0 %	Sí	x	No	Sí	Sí	3
<b>Tecnología</b>	33.3 %	Sí	Sí	X	Sí	Sí	4
<b>Plaza</b>	8.3 %	No	No	Si	x	No	1
<b>Promoción</b>	16.67 %	Sí	Sí	No	No	x	2

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, se han seleccionado para este sector las variables de acuerdo a la influencia:

Precio; Producto; Tecnología; Plaza y Promoción.





	<b>ento</b>												
	<b>Control</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	<b>Total</b>	15	14	14	15	12	15	13	15	15	13	15	15
	<b>Calificación</b>	5.0	4.67	4.67	5.0	4.0	5.0	4.33	5.0	5.0	4.33	5.0	5.0

Tabla 9. Nivel de imitación del sector

Variables			Bancos												
Tip o	Peso %	Necesidades	Itaú Corpbanca	Citiban k	BBVA	Banco Colpatría	Banco Davivienda	Banco Popular	Bancolombia	Banco Agrario	Banco Coomev a	Banco de Bogotá	Banco Falabella	Banco Occidente	
Plaza	8.33 %	Cobertura nacional	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	
		Servicio 24 horas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		Cobertura internacional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		Call center	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		Servicio	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		Total	15	15	15	15	14	14	14	14	14	15	14	15	15
		Clasificación	1.25	1.25	1.25	1.25	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.25	1.17	1.25	1.25
		Oportunidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Promoción	16.67 %	Publicidad	2	2	2	2	1	3	1	2	3	1	2	3	
		Premios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		Rentabilidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		Total	9	9	9	9	8	10	8	9	10	8	9	10	

	<b>Calificaci ón</b>	1.5	1.5	1.5	1.5	1.33	1.67	1.33	1.5	1.67	1.33	1.5	1.67
<b>Nivel de imitación por banco</b>		<b>12.5</b>	<b>12.25</b>	<b>12.08</b>	<b>12.17</b>	<b>11.17</b>	<b>12.08</b>	<b>11.00</b>	<b>12.50</b>	<b>13.42</b>	<b>11.33</b>	<b>13.0</b>	<b>12.92</b>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a ello, en Precio se puede observar que los bancos imitan parcialmente, debido a que esta categoría no es regulada por la Superintendencia Financiera de Colombia, es decir que cada uno de ellos puede colocar el precio que desee en las cuotas de manejo, costo de retiro de dinero en cajeros, de esta manera el usuario tiene varias alternativas de selección. Por ejemplo, las tarifas de crédito de consumo son muy diferentes según el banco, como se puede observar a continuación:

Tabla 10. Tarifas de tarjeta de crédito de consumo

Entidad	Tarjeta de crédito de consumo					
	Avances en efectivo	Consumos a un mes	Consumos entre 2 y 6 meses	Consumos entre 7 y 12 meses	Consumos entre 13 y 18 meses	Consumos a más de 18 meses
<b>BBVA Colombia</b>	30.25 %	---	28.90 %	28.47 %	27.70 %	29.84 %
<b>Banco Agrario</b>	28.88 %	---	23.15 %	21.01 %	19.93 %	20.29 %
<b>Banco Davivienda</b>	30.51 %	---	29.97 %	27.71 %	22.26 %	25.48 %
<b>Banco Falabella S.A.</b>	29.35 %	---	29.62 %	29.62 %	29.62 %	29.62 %
<b>Banco Popular</b>	24.84 %	---	29.73 %	28.28 %	28.77 %	25.75 %
<b>Banco de Bogotá</b>	29.74 %	---	29.95 %	29.92 %	29.96 %	29.92 %
<b>Banco de Occidente</b>	22.73 %	29.27 %	29.27 %	27.70 %	29.26 %	23.82 %
<b>Bancolombia</b>	27.97 %	0.15 %	29.85 %	27.41 %	25.48 %	27.23 %
<b>Bancoomeva</b>	30.57 %	30.00 %	25.94 %	27.71 %	20.08 %	28.28 %
<b>Citibank</b>	27.72 %	30.52 %	30.24 %	28.30 %	29.89 %	27.26 %
<b>Colpatria Multibanca</b>	30.58 %	---	28.46 %	28.28 %	29.02 %	29.40 %
<b>ITAÚ</b>	30.16 %	---	29.84 %	28.41 %	27.72 %	28.19 %

Fuente: (Superfinanciera, 2018)

Por otro lado, en la categoría Producto se observa un grado de imitación alto, esto también se debe a que los bancos ofrecen los mismos productos y servicios (cuentas de ahorro, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, créditos de libre inversión, etc.), la diferencia es la forma en la cual se ofrecen, y depende del segmento de cliente al cual estén dirigiendo sus productos.

En cuanto a la categoría Tecnología, todos los bancos invierten en tecnología para satisfacer las necesidades de los usuarios en el mundo actual donde el servicio ágil y seguro pasó a jugar un papel importante tanto para el usuario como para la entidad prestadora del servicio.

En el mundo de los negocios de hoy en día, la tecnología es vista como un catalizador importante para la reestructuración de las actividades comerciales y estrategias de desarrollo empresarial. Las tecnologías digitales han demostrado ser los impulsores del crecimiento económico y la competitividad. (Apăvăloaie, 2014, p. 952)

En los últimos años, los bancos se han preocupado por avanzar en app, banca virtual ya que el sector sabe que el crecimiento del sector financiero colombiano también se debe a la transformación digital.

Según la firma IDC, en el 2018 los bancos invertirán a nivel mundial más de 2,2 billones de dólares en *big data* y *analytic*, la mitad de los grandes bancos lanzarán al menos cinco aplicaciones para mejorar la experiencia de sus clientes y una cuanta parte recurrirá a tendencias como las de *cloud*, inteligencia artificial y *blockchain* para innovar y lanzar propuestas diferenciadas al mercado. (Asobancaria, 2018, p. 44)

Esto permite además que los bancos puedan acceder a poblaciones en pueblos, veredas retiradas a las grandes ciudades, donde aún es desconocido el mundo financiero.

Para la categoría Plaza, igualmente el servicio ofrecido a los clientes se realiza a través de una red de oficinas nacionales e internacionales donde el usuario puede obtener un servicio personalizado, también tiene disponibilidad las 24 horas para realizar transacciones a través de los canales electrónicos.

Por último, la categoría Promoción que juega un papel importante porque busca generar recordación sobre los usuarios, a través de los medios de comunicación como televisión, radio, prensa, etc.; también busca innovar sus métodos para captar clientes con promociones que les sean atractivas.

Por ende, en la siguiente figura se puede observar que los Bancos Davivienda y Bancolombia son los que menos nivel de imitación tienen, esto se debe a que son los más grandes del país y cuentan con áreas de innovación que están pendientes de las tendencias en el mercado y están en constante innovación en estrategias para obtener nuevos clientes.

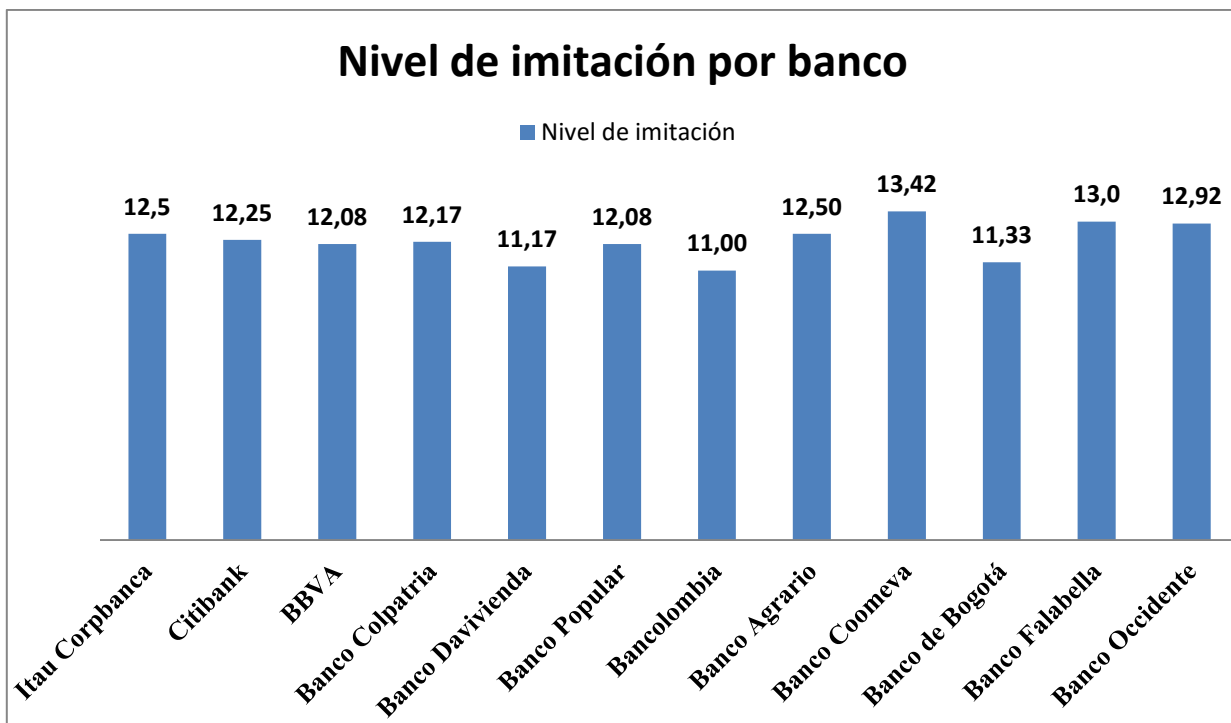


Figura 40. Nivel de imitación por banco

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que los bancos tienen un nivel cercano donde no hay muchas diferencias. Esto se debe a que es un sector que ofrece los mismos productos y servicios, su diferencial se da en la manera en que son ofrecidos. Los bancos que tienen mayor nivel de imitación son los bancos que no llevan mucho tiempo en el mercado como son el Banco Coomeva y Banco Falabella.

#### 4.5 Panorama competitivo

Para tener una mayor claridad sobre el panorama competitivo, se realizó una matriz producto-mercado tomando como referencia los 12 bancos seleccionados, para identificar cuáles son las necesidades de los clientes con respecto a los productos que ofrecen, o si se encuentra algunas manchas blancas en el mercado.

Debido a que los bancos ofrecen diferentes productos dependiendo el tipo de mercado, se ha escogido los productos de crédito, para realizar este análisis.

También se quiere analizar cuáles son los canales que los bancos 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.

De esta manera, el panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se puede tener un estratega, porque se puede obtener un amplio panorama e impulsa la innovación, identificando las nuevas necesidades las cuales se denominan “machas blancas”.

Para eso primero se quiere conocer los productos de créditos que ofrece un banco. Los productos de crédito que ofrece un banco son los siguientes.

**Crédito de consumo:** “Es un préstamo realizado por una entidad financiera a una persona, para hacer la compra de bienes o adquisición de servicios (compra de vehículo, productos para el hogar, electrodomésticos, remodelaciones, viaje, actividades de entretenimiento, entre otros)” (Asobancaria, 2014, párr. 1). La oferta de productos financieros de consumo se clasifica en tarjeta de crédito, libre inversión, libranza, crédito rotativo, crédito para vehículo y crédito educativo.

**Tarjeta de crédito:** es un “medio de pago que permite hacer compras y cancelar el valor posteriormente. Es “de crédito” porque la suma de dinero que se usa cuando se hace una compra, corresponde a un préstamo que el banco otorga (sic) la entidad financiera”

(Bancolombia, 2018, párr. 1)

**Crédito de libre inversión:** “Es un crédito de libre destinación con una tasa de interés fija.

Con esta línea de crédito el cliente puede obtener financiación para cualquier necesidad



personal: el pago de unas vacaciones, la remodelación de su casa, o el cualquier meta particular” (Asobancaria, 2014 párr. 2).

**Crédito de libranza:** es la autorización que da el asalariado, pensionado, independiente o contratista al empleador o entidad pagadora, según sea el caso para que realice el descuento de su salario, ingreso o pensión, con el fin que sean giradas a favor de la entidad operadora y efectúe el pago de las obligaciones mensuales con este préstamo.

La tasa de interés es fija y solo puede ser modificada bajo su autorización en los eventos de: renovación (cuando cambien las políticas del crédito), refinanciación o cambios en su situación laboral. Las entidades operadoras autorizadas para hacer este tipo de créditos son las entidades financieras, cooperativas financieras o que ejercen la actividad financiera con sus asociados, cajas de compensación, fondos de empleados, entidades que realicen operaciones de libranza con sus propios recursos o a través de mecanismos de financiamiento autorizados por la ley (instituciones de fomento y desarrollo, sociedades comerciales, sociedades mutuas y cooperativas no financieras). (Asobancaria, 2014, párr. 2)

**Crédito Rotativo:** es una línea de crédito ligada a una cuenta de ahorros o corriente con un cupo aprobado previamente por la entidad financiera, del cual el cliente puede disponer, parcial o totalmente, cuando lo requiera. Es un crédito ideal para las personas que necesitan considerables sumas de dinero en corto tiempo. El crédito rotativo opera de una manera similar a la tarjeta de crédito, sus principales diferencias radican en las cuotas a las que se difiere la deuda y el periodo de carga de los intereses. Existen dos tipos de crédito rotativo.

- Crédito rotativo revolvente. Cuando se usa este crédito, el saldo de la deuda se difiere automáticamente al tiempo estipulado por el banco.

- Crédito rotativo no revolvente. El saldo de la deuda se difiere al plazo pactado cuando se hace uso del cupo o cuando abona al crédito.

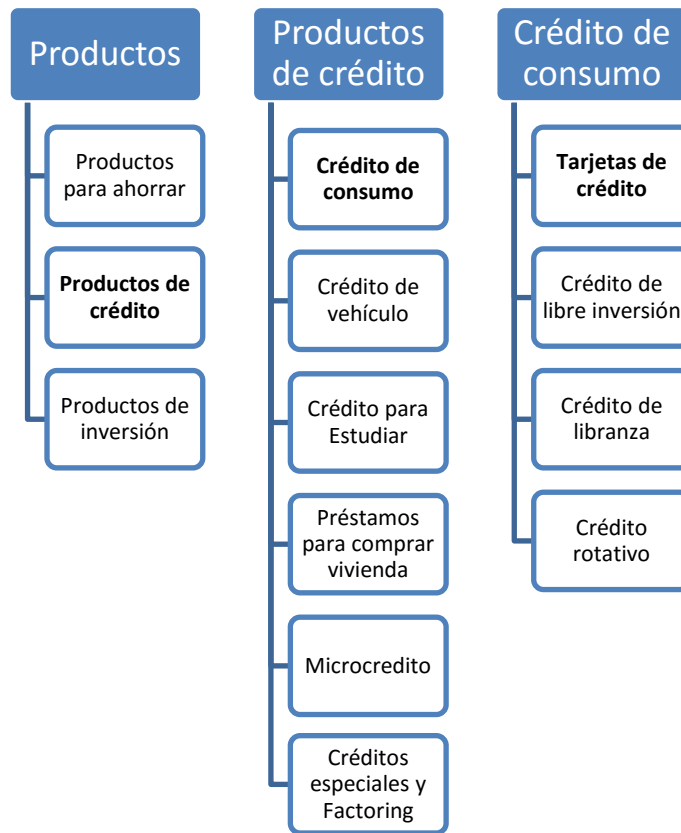


Figura 41. Productos de créditos

Fuente: (Asobancaria, 2014)

Esta metodología permite identificar las ‘manchas blancas’ que se encuentran en el sector estratégico. Estas ‘manchas’ representan espacios de mercado no atendidos o escasamente atendidos, en los cuales podría incursionar un nuevo competidor en el sector de bancario o financiero.

Tabla 11. Bancos analizados

Banco	Número
Banco Colpatría Red Multibanca	1
Banco Davivienda S.A.	2
Banco Agrario de Colombia S.A.	3

Banco Coomeva S.A.	4
Banco Itaú Corpbanca Colombia S.A.	5
Banco de Bogotá	6
Banco de Occidente	7
Banco de Falabella S.A.	8
Banco Popular S.A.	9
Bancolombia S.A.	10
BBVA Colombia	11
Citibank-Colombia	12

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Mercado-productos ofrecidos en el sector financiero

		Producto							
		Tarjetas de crédito	Crédito de libre inversión	Crédito de vehículo	Crédito de estudio	Préstamo para vivienda	Crédito de libranza	CDT's	Ahorros AFC
<b>Mercado</b>	<b>Estudiantes</b>	2,6,10,12,13			2,4,8,12,13			1,2,6,7,9,10,11,12	
	<b>Empleados</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1,2,3,5,6,7,10,11	2,4,5,6,7,10	1,2,3,4,5,6,9,10,11	1,2,6,7,9,10,11,12	1,2,6,7,9,10,11,12	1,2,6,7,9,10,11,12
	<b>Pensionados</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1,2,3,5,6,7,10,11	2,4,5,6,7,10	1,2,3,4,5,6,9,10,11	1,2,6,7,9,10,11,12	1,2,6,7,9,10,11,12	1,2,6,7,9,10,11,12
	<b>Empresarios</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1,2,3,5,6,7,10,11	2,4,5,6,7,10	1,2,3,4,5,6,9,10,11	1,2,6,7,9,10,11,12	1,2,6,7,9,10,11,12	1,2,6,7,9,10,11,12
	<b>Independientes</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	1,2,3,5,6,7,10,11	2,4,5,6,7,10	1,2,3,4,5,6,9,10,11	1,2,6,7,9,10,11,12	1,2,6,7,9,10,11,12	1,2,6,7,9,10,11,12

Fuente: elaboración propia

- Se identifica que todas las marcas cubren la oferta de tarjetas de crédito, crédito de libre inversión y CDT's.
- El mercado de estudiantes no está muy cubierto, ya que son personas que aún no tienen ingresos fijos, el cual no es un mercado seguro para los bancos.

- Para el producto de CDT's cubre todos los mercados, pero para el mercado de estudiantes no cubre el 100% del mercado debido a que una de las condiciones para adquirir el producto es ser mayor de edad.
- Para el caso del producto de ahorro AFC al ser un método de ahorro para las personas que están interesadas en comprar vivienda, no todos los bancos lo ofrecen, lo cual sería una oportunidad para ofrecer mayores posibilidades de acceder a este tipo de producto, debido a que estamos en un país en vía de desarrollo y uno de los factores que impulsa el crecimiento de un país es la construcción.
- Aunque la mayoría de bancos ofrecen todos los productos, el gran reto u oportunidad es la penetración en los lugares de Colombia donde todavía el porcentaje de bancarización es muy baja. Según el Banco de la República, la bancarización o profundización financiera se logra por medio de “la ampliación de infraestructura de los establecimientos, el crecimiento de los depósitos y la reducción de los costos de transacción” (Capera & González, 2011, p. 2).

Pero más que tener sedes en las diferentes ciudades o regiones, “la bancarización es un proceso asociado al establecimiento de relaciones estables y amplias entre los usuarios y las entidades que conforman el sistema financiero (Capera & González, 2011, p. 2). Los bancos han visto una oportunidad de lograr la bancarización de la población, por medio del microcrédito, debido a que está destinada a la financiación de pequeñas empresas, las cuales responden por el 80 % del empleo (Revista Dinero, 2016).

El producto financiero con mayor penetración entre los colombianos sigue siendo la cuenta de ahorros. A diciembre de 2017, 25,1 millones de personas, esto es 74,3% de la población adulta, contaban con al menos una cuenta de ahorro. De estos, 18,1

millones la usaban activamente. La tarjeta de crédito es el segundo producto con mayor penetración, seguido por el crédito de consumo. En diciembre de 2017, 9,3 millones contaban con al menos una tarjeta de crédito vigente y 8,0 con algún tipo de crédito de consumo. (Banca de Oportunidades, 2017, p. 2)

#### 4.6 Análisis de las fuerzas de mercado

Se realizó un análisis de las fuerzas de mercado determinando las barreras de entradas, barreras de salida, rivalidad entre competidores, poder de los compradores y de los proveedores, disponibilidad de sustitutos y acciones del gobierno frente al ingreso de un banco. Con esto se busca identificar oportunidades, acciones y estrategias puntuales a considerar si se quisiera de verdad entrar al mercado.

El análisis estructural señala qué tan atractivo puede ser el sector estudiado para un inversionista o para el administrador de una empresa que desea comprender la lógica sectorial. Así mismo, puede ser útil para quien desea elaborar un plan de empresa que lo conduzca a la creación de un nuevo proyecto. (Restrepo, 2006, p. 91)

Para realizar este ejercicio se utilizó la tabla de análisis de atractividad que tiene como base el modelo de Michael Porter (Ver Anexo 1). Como resultado se encuentra que:

Tabla 13. *Clasificación general*

FACTORES COMPETITIVOS	CALIFICACIÓN GENERAL				
	Muy poca	Poca	Neutral	Alta	Muy alta
Barreras a la entrada	2	0	1	4	3
Barreras a la salida	4	1	0	0	0
Rivalidad entre competidores	0	2	0	3	2
Poder de los compradores	0	2	1	4	1
Poder de los proveedores	1	3	1	1	2

Disponibilidad de sustitutos	1	2	0	1	0
Acciones de gobierno	0	1	1	1	5
<b>Evaluación general</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>13</b>
Multiplicador de atractividad	1	2	0	3	4
<b>Factor de atractividad</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>52</b>
<b>Total</b>	<b>124</b>				
<b>Valor % de atractividad</b>	<b>68.9 %</b>				

Fuente: elaboración propia

El porcentaje de atractividad se calculó sobre 180, el cual es el máximo valor que se podría obtener si todos los puntos evaluados estuvieran en “Muy Alto”. El resultado de atractividad es de 68.9 %, lo que indica que ingresar al sector bancario en Colombia es atractivo. Teniendo en cuenta esto se puede decir lo siguiente.

- **Barreras de entrada:** analizando esta fuerza en el sector bancario de Colombia, se puede observar que existen ciertas barreras, ya que para poder ingresar al mercado se debe contar con mucha experiencia en el sector financiero y se requiere un alto capital, también obtener credibilidad en el mercado que impiden que sea fácil el ingreso a la industria, lo cual le da una calificación “Alta”. Sin embargo, se considera que si existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores porque el nivel de bancarización del país es del 79.9 % a diciembre de 2017.

También se puede evidenciar que la estrategia para ingresar al mercado es la adquisición o fusión de un banco como es el caso del Banco Itaú, el cual compró el Banco Corpbanca Helm Bank. “Las barreras de entrada surgen para utilizar en favor de algunas empresas, determinadas características de la estructura de la actividad económica y de los impedimentos y restricciones ligados a ellas” (Díez, Leal & Salgueiro, 1989, p. 24).

- **Barrera de salida:** en la industria analizada se evidencia que las barreras de salida, presenta una calificación “Muy Baja”, considerando entre otros factores la escasa especialización de activos y las pocas restricciones gubernamentales existentes.
- **Rivalidad entre competidores:** existen 25 instituciones bancarias a 2017 y el 66.9 % con 22.6 millones de personas tienen al menos un producto de crédito, situación que demuestra que la rivalidad entre los competidores es “Alta”, ya que ofrecen productos y servicios muy similares, pero que en muchas ocasiones se especializan en un nicho del mercado para obtener una ventaja competitiva utilizan variables como su infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.

Ahora bien, el crecimiento del sector financiero colombiano también se debe a la transformación digital.

Según la firma IDC, en el 2018 los bancos invertirán a nivel mundial más de 2,2 billones de dólares en *big data* y *analytic*, la mitad de los grandes bancos lanzarán al menos cinco aplicaciones para mejorar la experiencia de sus clientes y una cuanta parte recurrirá a tendencias como las de *cloud*, inteligencia artificial y *blockchain* para innovar y lanzar propuestas diferenciadas al mercado. (Asobancaria, 2018 p. 2).

Esto permite que los bancos puedan acceder a poblaciones en pueblos, veredas retiradas a las grandes ciudades, donde aún es desconocido el mundo financiero.

- **Poder de compradores:** el poder de los compradores en este mercado es “Bajo”, ya que las tasas de interés, cobros de manejo o las características de los productos se rigen a lo establecido por el Banco de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia. Pero debido a que existe muchos

competidores en el mercado, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga las necesidades de rentables tasas, disponibilidad de soluciones electrónicas, calidad en el servicio personalizado entre otros. No obstante, aunque los compradores no pueden fijar las tasas o cobros, si pueden exigir nuevas formas de adquirir sus productos, nuevas formas de servicio, los cuales ponen una exigencia para los Bancos que deben apalancarse en la digitalización para impulsar el crecimiento de sus negocios y servicios.

- **Poder de los proveedores:** Se puede decir que a nivel de los proveedores se pueden identificar que el poder que estos se tiene mantiene una tendencia “Poca” dentro de la atractividad, porque dependen demasiado de los bancos para obtener beneficios. Los proveedores requieren los rendimientos que ofrecen los bancos, ya que la mayoría ofrecen productos especializados o exclusivos para el sector financiero. En la banca nacional existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, puesto que los servicios o productos que estos requieren para su funcionamiento tienen una gran oferta en el país.
- **Disponibilidad de sustitutos:** según la calificación la disponibilidad de sustitutos es “Baja” que se especializan servicios determinados pero no logran ofrecer un producto integral al que ofrecen los bancos. Los sustitutos que se pueden encontrar son las Corporaciones de ahorro y vivienda, Casa de Cambio, Casas de empeño, Cajas de compensación, Cooperativas Financieras, Compañías de financiamiento, entidades informales. También estos sustitutos no tienen la suficiente agresividad y rentabilidad que tienen los bancos para obtener más clientes.



- **Acciones del gobierno:** los bancos cuentan con la protección del gobierno nacional de Colombia, en la Constitución Nacional en su artículo 335 donde indica que “la actividad financiera, bursátil y aseguradora, en la medida en que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos de captación, es una actividad de interés público; por ello, se señala que esta actividad solamente puede ser ejercida con previa autorización del Estado, según lo establezca la ley”.(Asobancaria, 2016) También, la Carta Política establece que el gobierno nacional es el encargado de “ejercer la inspección, vigilancia y control de las personas que desarrollan la actividad financiera” (Asobancaria, 2016 Art. 335) y esta la realiza a través de la Superintendencia Financiera.

Además, la Constitución Política de Colombia en el artículo 150, numeral 19, establece que “el Congreso de la República tiene facultades para expedir leyes marco que regulen la actividad financiera, bursátil y aseguradora; asimismo, para regular el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público”. (Asobancaria, 2016). Por esta razón, la clasificación es “Muy Alta”.

## **5. Recomendación de Estrategia a un Banco**

Teniendo en cuenta el análisis que se ha realizado en este trabajo, se quiere proponer una estrategia para uno de los bancos seleccionados.

- Al ser adquirido por uno de los grupos más grandes de América, tienen la oportunidad de tomar las buenas prácticas que el banco haya realizado en otros países y que se pueda implementar en el mercado colombiano.

- Invertir en nuevas tecnologías que permitan aumentar la experiencia que tiene el cliente con el banco, donde permita prestar los servicios mucho más ágil, versátil y sobre todo de forma digital.
- Impulsar nuevas formas de financiación para el segmento de estudiantes, ya que como se evidencio en el panorama competitivo es un segmento que no está atendido y que puede convertirse en una ventaja competitiva de los bancos.
- Realizar investigaciones sobre tecnologías como Block chain, bitcoin, cloud platform, big data, analytics que pueden ser amenazas de posibles sustitutos, ya que permiten por ejemplo realizar transacciones en segundos, lo cual es lo que espera el cliente actual.
- Según la matriz de imitación el banco se encuentra en 12,5% de imitación lo cual se invita a buscar nuevas formas que permitan ser un diferenciador en el mercado.
- Teniendo en cuenta el análisis de hacinamiento realizado con el ROA el banco Itaú no ha tenido los mejores resultados en los últimos años, esto se puede explicar a que se encontraba en el periodo de transición de ser Banco Corpbanca Helm a Banco Corpbanca Itaú Colombia. Pero con la razón corriente se puede visualizar que es el banco que mejor liquidez ha tenido en los últimos 7 años.

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

El sector financiero es muy importante para el crecimiento del país, según la Asobancaria:

El sector desempeña un rol determinante en el crecimiento económico, en la medida que intermedia la liquidez, promueve una mejor simetría de la información, mejora la localización de los recursos, facilita la gestión y diversificación de riesgos,

canaliza el ahorro hacia actividades productivas y aumenta la productividad total de la economía. (Levine, 2005 como se citó en Asobancaria, 2017 p. 2)

Los bancos se vieron afectados por la situación económica del país durante el 2017, donde tuvieron que ajustar las políticas de otorgamiento de crédito, por lo incrementos presentados durante todo el año en los índices de calidad de la cartera, por el aumento durante los últimos años, ya que los hogares se endeudan más en consumo, lo que conlleva un mayor riesgo para los bancos porque este tipo de créditos manejan tiempos de mora más altas.

De igual forma, la oportunidad de crecimiento de un Banco depende de los cambios en la actividad económica del país, pues dichos cambios afectan directamente la demanda de crédito y en algunos casos, la misma oferta a través de las medidas de política monetaria o regulatorias que la autoridad aplica.

No obstante, en la medida en que la actividad económica crece, la necesidad de crédito aumenta en una mayor proporción: el crecimiento de la actividad (mayor número de empresas y de mayor tamaño, sumado a una clase media consumidora que crece rápidamente), la acelerada innovación en la utilización de medios y canales de pago electrónicos disponibles para las familias y empresas. (Ortiz et al., 2018, p. 62)

Así, al realizar el análisis de hacinamiento cuantitativo tomando como muestra el ROA del 2010 al 2017 de los 12 bancos seleccionando, donde se observa que el comportamiento de los bancos es variable. El 49 % de los bancos ha permanecido en la zona de perdurabilidad comprometida durante el periodo analizado, esto plantea el alto grado de hacinamiento del sector y la necesidad de generar estrategias de diferenciación que les permita destacarse.

Por su parte, el banco Citibank es el banco que mejor desempeño ha tenido durante los últimos años estando en la zona de desempeño superior. Los Bancos del grupo Aval, el Banco Popular está en zona de perdurabilidad comprometida en el 2010 y 2012 al 2017; Igual que el Banco de Occidente durante el 2010 al 2013 y desde 2015 al 2017 se encuentra en esta misma zona. En cambio, el Banco Bogotá ha tenido una recuperación en su ROA en los últimos dos años, donde se ha ubicado en la zona de desempeño superior con 3.4 % y 1.5 % en el 2016 y 2017.

Teniendo en cuenta las variables precio, producto, tecnología, plaza y promoción, se evidencio que el sector financiero no tiene grandes diferencias en los productos y servicios que ofrece. También la tecnología, plaza y promoción se diferencian según el tipo de banco, por ejemplo, los bancos que menos llevan en el mercado tienen mayor nivel de imitación.

Entonces, se identifica que todas las marcas cubren la oferta de tarjetas de crédito y de crédito de libre inversión. El mercado de estudiantes no está muy cubierto, dado que son personas que aún no tienen ingresos fijos, el cual no es un mercado seguro para los bancos. Aunque la mayoría de bancos ofrecen todos los productos, el gran reto u oportunidad es la penetración en los lugares de Colombia donde todavía el porcentaje de bancarización es muy baja.

Las barreras de entrada que tienen bancos nuevos para ingresar al sector financiero, ya que se debe contar con un buen musculo financiero debido a que los costos de cambios son elevados y se requiere contar con requerimientos de capital. Adicional el acceso a canales de distribución es altamente restringido, igual al acceso de materia prima.

En el caso de querer salir del mercado es poco atractivo porque se debe responder por altos costos fijos de salida, como son los costos de inmuebles, salarios de los trabajadores que se encontraban trabajando para el banco, impuestos y cuentas pendientes.

Los bancos cuentan con la protección del gobierno nacional de Colombia, en la Constitución Nacional en su artículo 335 donde indica que “la actividad financiera, bursátil y aseguradora, en la medida en que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos de captación, es una actividad de interés público; por ello, se señala que esta actividad solamente puede ser ejercida con previa autorización del Estado

De tal modo, el resultado de atractividad es de 68.9 %, lo que deja ver que ingresar al sector bancario en Colombia es atractivo, donde las acciones del Gobierno son muy alta, la rivalidad entre competidores, las barreras de entrada es alta, el poder de compradores, el poder de los proveedores y disponibilidad de sustitutos es bajo y barrera de salida es muy baja.

Finalmente, se recomienda que el sector financiero siga con el objetivo de bancarización de Colombia, ya que esta la forma de obtener más clientes y al mismo tiempo está aportando al desarrollo del país. Además, que los bancos sigan con el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar las formas de ofrecer los diferentes productos a sus clientes, y al mismo tiempo motiva a la competencia en innovar en nuevas estrategias para obtener mayor rentabilidad.

## 7. Referencias

- Acero, L. C. P. (2010). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Asobancaria, (2014). *Productos y servicios financieros*. Recuperado de:  
<http://www.asobancaria.com/sabermassermas/home/consumidor-informado/mas-acerca-de-los-Bancos/productos-y-servicios-financieros/>
- Asobancaria. (2016). *Normatividad. Decretos, resoluciones y leyes que rigen el sector*. Recuperado de: <http://www.asobancaria.com/normatividad/>
- Asobancaria. (2018). *Las megatendencias que están cambiando al sector financiero en Colombia*". Revista Banca & Economía. Recuperado de:  
<http://www.asobancaria.com/category/revista-banca-y-economia/>
- Asobancaria. (2014). *Productos de crédito*. Recuperado de:  
<http://www.asobancaria.com/saber massermas/productos-de-credito/>
- Asobancaria. (2017). Brecha de profundización financiera en Colombia. Semana Económica. Edición 1088. Recuperado de  
<http://marketing.asobancaria.com/hubfs/Asobancaria%20Eventos/Asobancaria%20-%20Semanas-Economicas/1088.pdf>
- ANDI. (2018). *Colombia: Balance 2017 y Perspectivas 2018*. Recuperado de:  
<http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf>

- ANDI. (2013). *Régimen bancario*. Colombia: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Recuperado de: <http://www.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/SisFin/RegBan/Paginas/InsFin.aspx>
- Apăvăloaie, E. I. (2014). *The impact of the internet on the business environment*. *Procedia Economics and finance*, 15, 951-958.
- Banco Agrario de Colombia S. A. (2016). *Acerca del Banco Agrario*. Recuperado de: <https://www.Bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/default.aspx>
- Banco Agrario. (s.f.). *Estados Financieros 2010-2017*. Recuperado de: <https://www.Bancoagrario.gov.co/RelacionAccionistas/Paginas/ResultadosFinancieros.aspx>
- Bancoomeva. (s.f.). *Estados financieros 2010-2017*. Recuperado de: <https://www.Bancoomeva.com.co/publicaciones.php?id=46747>
- Banco BBVA. (2018). *Estados financieros 2010-2015*. Recuperado de: <https://www.bbva.com.co/meta/atencion-al-inversionista/informes-anuales/>
- Bancoomeva. (s.f.). *Historia. Quiénes somos*. Recuperado de: <https://www.Bancoomeva.com.co/publicaciones.php?id=48243>
- Banco Colpatria. (2018). *Cultura Organizacional*. Recuperado de: <https://www.colpatria.com/Acerca-de/Banco-colpatria/informacion-institucional/cultura-organizacional>
- Banco de Bogotá. (2017) *Estados financieros 2010-2017*. Recuperado de: <https://www.Bancodebogota.com/wps/portal/Banco-de-bogota/bogota/relacion-inversionista/informacion-financiera/notas-a-los-estados-financieros/estados-financieros-consolidados>

Capera, L., & González, A. (2011). *Un índice de bancarización para Colombia*. Bogotá, Banco de la República, septiembre.

Banco Citibank. (2018). Estados financieros 2010-2015. Recuperado de: [https://www.citibank.com.co/informacion\\_legal/informacion\\_financiera\\_y\\_de\\_la\\_sociedad.htm](https://www.citibank.com.co/informacion_legal/informacion_financiera_y_de_la_sociedad.htm)

Banco Colpatria. (2018). Estados financieros 2010-2015. Recuperado de: <https://www.colpatria.com/Acerca-de/inversionistas/gobierno/estados-financieros>

Banco Itaú Colombia. (2017). Estados financieros 2010-2015. Recuperado de: <https://www.italu.co/grupo/relacion-con-inversionistas/estados-financieros/informacion-anual>

Bancolombia. (2018). Tarjeta de crédito. Recuperado de: <https://www.grupoBancolombia.com/wps/portal/personas/aprender-es-facil/como-manejar-dinero/endeudamiento-responsable/que-es-una-tarjeta-credito>

Bancolombia. (2018). Estados financieros 2010-2015. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/relacion-inversionistas>

Banco Davivienda. (s.f.). Estados financieros 2010-2015. Recuperado de: [https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistasespanol!/ut/p/z0/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziw0wNAr283Q0N\\_D093Aw8XXxCTMwDA428jY31C7IdFQEXrBSe/](https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistasespanol!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziw0wNAr283Q0N_D093Aw8XXxCTMwDA428jY31C7IdFQEXrBSe/)

Banco Davivienda (2017). Sobre nosotros. Recuperado de: [https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes\\_somos/sobre\\_nosotros](https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros)



- Banco Falabella. (s.f.). Estados financieros 2010-2017. Recuperado de:  
<https://www.Bancofalabella.cl/BancoFalabellaChile/estados-financieros.html>
- Banca de Oportunidades. (2017). Reporte trimestral de Inclusión Financiera. Archivos.  
Recuperado de: [http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2018-03/REPORTE%20TRIMESTRAL%20DICIEMBRE%202017\\_0.pdf](http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2018-03/REPORTE%20TRIMESTRAL%20DICIEMBRE%202017_0.pdf)
- Banco Popular. (s.f.). Estados financieros 2010-2017. Recuperado de:  
<https://www.Bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-Banco/informacion-institucional/estados-financieros/>
- Banco Occidente. (s.f.). Estados financieros 2010-2017. Recuperado de:  
<https://www.Bancodeoccidente.com.co/wps/portal/Banco-de-occidente/Bancodeoccidente/quienes-somos/estados-financieros/>
- Business New Americas. (2018). Banco Corpbanca Itaú Colombia. Recuperado de:  
<https://www.bnamericas.com/company-profile/es/Banco-corpbanca-colombia-sa-corpbanca-colombia>
- Castro, S. (2017). *Brecha de profundización financiera en Colombia*. Recuperado de:  
<http://marketing.asobancaria.com/hubfs/Asobancaria%20Eventos/Asobancaria%20-%20Semanas-Economicas/1088.pdf>
- Cuéllar, M. (2010). Reflexiones y retos del sistema financiero colombiano en el entorno global. Colombia: Asobancaria. Recuperado de:  
[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1756764/Asobancaria%20Eventos/Asobancaria%20-%20Semanas-Economicas/SemanasEconomicas-2014-2009/Sem\\_778.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1756764/Asobancaria%20Eventos/Asobancaria%20-%20Semanas-Economicas/SemanasEconomicas-2014-2009/Sem_778.pdf)
- De Bancos, F. L. (2007). *¿Qué sabemos sobre bancarización en América Latina? Un inventario de fuentes de datos y literatura*. Bogotá

- Departamento de Estabilidad Financiera. (2017). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Banco de la República de Colombia. ISSN-1692-4029. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/reporte-estabilidad-financiera-septiembre-2017.pdf>
- Diario El Nuevo Siglo. (2017). Colombianos deben \$427 billones a bancos. Redacción Economía. Recuperado de <http://elnuevosiglo.com.co/articulos/11-2017-colombianos-deben-a-los-bancos-427-billones>
- Díez, E. P., Leal, A. G., & Salgueiro, R. (1989). *Barreras de entrada en sectores industriales*. Revista de economía y empresa, 10 (24-25).
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Meyer, J. (1996). *Competitividad sistémica nuevo desafío para las empresas y la política*. Revista de la Cepal. 59, 7-14.
- Fiorini, R. (2018). Revista & Economía. Edición febrero 2018. Recuperado de: <http://www.asobancaria.com/category/revista-banca-y-economia/>
- García, L. P., Magyaroff, F., Montenegro, G., Ramírez, J. E., & Rivera, H. A. (2011). *Perdurabilidad empresarial: caso sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS)*. Borradores de Investigación: Serie documentos administración, ISSN 0124-8219, No. 115.
- Hax, A. C. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. México: Ediciones Granica SA.
- Huertos, M., Heinz, J., Rivera, H. A., Maldonado, C. E., & Mendoza, I. A. (2011). *Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico*. Contaduría y administración, (234), 11-31
- Ortiz, A.; Zuleta, A; Misas, A. & Jaramillo, L. (2016). La competencia y la eficiencia en la banca Colombia. Asobancaria. Recuperado de: <http://www.asobancaria.com/wp->

content/uploads/2017/12/La-competencia-y-la-eficiencia-en-la-banca-colombiana.pdf

Papulova, Z. & Gazova, A. (2015). Role of Strategic Analysis in Strategy Decision-Marketing. *Procedia Economics and Finance*, 39, pp. 571-579.

Parra, L. (2018). Reporte de la situación del crédito en Colombia. Banco de la República. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/reporte-situacion-credito-colombia-marzo-2018.pdf>

Pankaj, G. (2000). *La Estrategia en el Panorama del Negocio*. Editorial Person Educación, México.

Perdomo, S. (2017). Informe de gestión 2017. Banco Colpatria. Recuperado de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatria/pdf/acerca-de/inversionistas/Informe-de-Gestion-2017-CONSOLIDADO-VERSION-FINAL.pdf>

Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Porter, M.E. (2009). *Ser Competitivo Edición actualizada y aumentada*, Barcelona, Paidós Empresa.

Porter, M (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Grupo Editorial Patria.

Restrepo, J.M. (2017). La revolución industrial “mente” cuarta. *Revista Banca y Economía Asobancaria*.7, 62-63.

Restrepo, L.F., & Rivera, H.A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos: Segunda edición corregida y mejorada*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

- Restrepo, L.F., Vélez, A.R. (2006). Comprensión del entorno. Ventaja competitiva para la empresa. Fascículo 15. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-I---2006/Fasciculo-15/ur/Ficha-tecnica/#.WyMUPEiFPIU>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2018). Establecimientos de crédito: Tasas efectivas anuales con corte al 2018-06-01. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/SuperfinancieraTasas/generic/activeInterestRates.seam>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2017). Estados financieros Bancos 2014-2017. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/estados-financieros-de-las-entidades-vigiladas-bajo-niif-10084754>
- Reinert, E. S. (1995). El concepto 'competitividad' y sus predecesores. Socialismo y participación. 21-40
- Revista Dinero. (2016). Pymes contribuyen con más del 80 % del empleo en Colombia. Sección Pyme. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Visa. (2016). Informe sobre e-Readiness en Latinoamérica 2016. Visa. Recuperado de: <https://www.visa.com.mx/dam/VCOM/regional/lac/SPA/Default/Documents/PDFs/ereadiness-spanish-latinoamerica1.pdf>
- Tafur, C. (2009). *Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina*. Estudios Gerenciales, 25(110), 13-37.
- Universidad del Rosario. (2006). Análisis de hacinamiento. Universidad, Ciencia y Desarrollo. Programa de divulgación científica. Recuperado de

[http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-I---2006/Fasciculo-15/ur/1-Analisis-de-hacinamiento/#.Wz96\\_zm23IU](http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-I---2006/Fasciculo-15/ur/1-Analisis-de-hacinamiento/#.Wz96_zm23IU)

Vanegas, A., Díaz, R., Parra, A. L., & Rivera, H. A. (2011). *Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector financiero*. Borradores de Investigación: Serie documentos administración, ISSN 0124-8219, No. 81.

Zuleta, H. (1997). *Una visión general del sistema financiero colombiano*. Borradores Semanales de Economía, (71). Universidad del Rosario.

BBVA. (2018). La importancia de la estrategia competitiva en la empresa: Así se puede mejorar la posición competitiva con respecto a los competidores. Recuperado de: <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/estrategia-competitiva/index.jsp>



## 8. Anexos

Tabla 14. *Análisis de atractividad del sector financiero- Bancos*

			ATRACTIVIDAD					
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>								
BARRERA DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeña	1					Grande
	Diferenciación de producto	Escasa	1					Grande
	Identificación de marca	Baja			1			Elevada
	Costo de cambio	Bajo				1		Elevado
	Acceso a canales de distribución	Amplio				1		Restringido
	Requerimientos de capital	Bajos					1	Elevados
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio					1	Restringido
	Acceso a materias primas	Amplio				1		Restringido
	Protección del gobierno	Inexistente					1	Elevada
	Efecto de la experiencia	Sin importancia				1		Muy importante
BARRERA DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada	1					Baja
	Costo fijo de salida	Elevado	1					Bajo
	Interrelación estratégica	Elevada	1					Baja
	Barreras emocionales	Elevadas		1				Bajas
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas	1					Bajas
DOR ES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				1		Pequeño

	Crecimiento de la industria relativo a industria de ....	Lento		1				Rápido
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado					1	Bajo
	Características del producto	Generico		1				Producto único
	Incrementos capacidad	Pequeños					1	Grandes
	Diversidad de competidores	Elevada				1		Baja
	Compromisos estratégicos	Grandes				1		Bajos
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos					1	Muchos
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos				1		Pocos
	Costos de cambio del comprador	Bajos				1		Altos
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada			1			Baja
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja				1		Elevada
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande		1				Pequeña
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande		1				Fracción pequeña
	Rentabilidad de los compradores	Baja				1		Elevada
	Cantidad de proveedores importantes	Pocos				1		Muchos
PODER DE LOS PROVEDORES	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja			1			Elevada
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		1				Bajo
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada					1	Baja



	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		1				Elevada
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	1					Pequeña
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		1				Fracción pequeña
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña					1	Grande
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		1				Pequeña
	Costos de cambio de usuarios	Bajos	1					Elevados
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada				1		Baja
	Precio-valor de sustitutos	Elevado		1				Bajo
ACCIONES DE GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable					1	Favorable
	Regulación de la industria	Desfavorable					1	Favorable
	Consistencia de políticas.	Baja					1	Elevada
	Movimientos de capital entre países	Restringido				1		Sin restricción
	Tarifas aduaneras	Restringidas					1	Sin restricción
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido					1	Sin restricción
	Propiedad extranjera	Limitada		1				Ilimitada
	Ayuda a competidores	Substancial			1			Ninguna

Fuente: Modelo de Michael Porter.