

**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD
DE CALI**

YURANY CERÓN CARBONELL

MARCELA HOYOS HOYOS

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, DICIEMBRE DE 2010

**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD
DE CALI**

YURANY CERÓN CARBONELL

MARCELA HOYOS HOYOS

Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración con Énfasis en Mercadeo

Director del trabajo de Grado:

GERMÁN CASTELLANOS

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, DICIEMBRE DE 2010

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad ICESI para otorgar el título de Maestría en Administración de Empresas.

Jurado

Director

Lector

Santiago de Cali, Diciembre 3 de 2010

A quienes nos han enseñado con su ejemplo, a nuestros padres porque a ellos
debemos todo lo que somos.

Dedicamos

Marcela y Yurany

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo queremos agradecer a Dios por darnos su sabiduría y fortaleza para alcanzar esta meta.

Queremos agradecer a todas aquellas personas que con sus recomendaciones, palabras, apoyo, compañía y enseñanzas nos han motivado día a día a cumplir con nuestros objetivos e hicieron posible que culmináramos esta etapa.

Principalmente a nuestros padres por su apoyo incondicional, su permanente estímulo, amor y compañía.

A nuestros hermanos.

A nuestras familias.

A nuestros compañeros de clase y profesores.

Al profesor Germán Castellanos por dirigir nuestro trabajo de grado y guiarnos durante este proceso.

A nuestros amigos y en general a todas aquellas personas que desinteresadamente han apoyado nuestro crecimiento personal y profesional, y que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo del proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 ANTECEDENTES.....	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
2. REFERENTES TEÓRICOS.....	19
2.1 COMPETITIVIDAD.....	19
2.2 MODELO DEL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER.....	19
2.2.1 Diamante de la Competitividad.....	20
2.2.2 Fuerzas de la Competitividad.....	21
3. METODOLOGÍA.....	23
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	23
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.....	23
3.2.1. Fuentes primarias.....	23
3.2.2. Fuentes secundarias.....	23

4. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR BANCARIO.....	24
4.1 DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD.....	24
4.1.1 Estructura, Rivalidad y Estrategias	24
4.1.2 Condiciones de la Demanda	32
4.1.3 Industrias de soporte relacionadas.	37
4.1.4 Condiciones de los factores.	39
4.1.5 El Gobierno.	40
4.1.6 El azar	41
4.2.1 Competidores existentes.....	41
4.2.2 Sustitutos	43
4.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	43
4.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	43
4.2.5 Poder de negociación de los compradores.....	44
5. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD Y PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL SECTOR BANCARIO EN LA CIUDAD DE CALI	46
5.1 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS	46
5.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	47
5.2.1 Definición de los puntales o factores clave de éxito.....	47
5.2.2 Diseño de la matriz de vulnerabilidad	48
5. CONCLUSIONES	51
6. RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	58

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ventas de los Bancos.....	16
Cuadro 2. Bancos en Cali	25
Cuadro 3. Saldo de Captaciones del sistema financiero en el Valle del Cauca, por tipo. 2008-2009. (millones de pesos).....	33
Cuadro 4. Saldo de la cartera de créditos del Sistema Financiero en el Valle del Cauca, por tipo. 2008-2009. (Millones de pesos).....	33
Cuadro 5. Número de adultos con acceso a productos financieros en el Valle del Cauca.....	36
Cuadro 6. Porcentaje de la población mayor de edad con acceso a productos financieros en el Valle del Cauca.	36
Cuadro 7. Número de personas con acceso a productos financieros en la Ciudad de Cali	36
Cuadro 8. Análisis de vulnerabilidad.....	49

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo del Diamante de la competitividad de Michael Porter	20
Figura 2. Fuerzas de la competitividad	21
Figura 3. Estructura del Sistema Financiero Colombiano	24
Figura 4. Modelo del Diamante de la competitividad de Michael Porter aplicado al Sector Bancario	42
Figura 5. Fuerzas de la competitividad del Sector Bancario de la ciudad de Cali.....	45
Figura 6. Diagrama de vulnerabilidad	50

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Preguntas de la entrevista.....	58
Anexo B. Rejilla con los resultados de la entrevista.....	59

RESUMEN

En Colombia, el Sector Bancario se encuentra en crecimiento constante, clave, para un país en vía de desarrollo. El Sector Bancario juega un papel muy importante en la sociedad ya que por medio de la bancarización de la misma, se puede reducir los índices de pobreza e incentivar el crecimiento económico de una región. Se ha profundizado en el análisis del Sector Bancario de la ciudad de Cali; sus fortalezas, debilidades, competidores, clientes, proveedores para analizar su grado de competitividad, estrategias utilizadas y el aporte al desarrollo de la comunidad en general, enfocándose en el Modelo de Competitividad de Michael Porter. El desarrollo de este trabajo de grado se enmarca en la historia del Sector Bancario en Colombia, realizando un análisis en las estrategias utilizadas por la Banca en Cali para ser competitivos en un sector dinámico y de grandes rivalidades entre sus competidores nacionales y extranjeros.

El objetivo del desarrollo de este trabajo, es realizar un análisis de la Competitividad del Sector Bancario de la Ciudad de Cali, utilizando el Modelo de Competitividad de Porter y de esta manera evaluar la vulnerabilidad del sector en la ciudad y priorizar los factores claves de éxito del mismo.

Se puede afirmar que en la Ciudad de Cali se están implementando estrategias competitivas que dinamizan el sector y llevan a un mayor porcentaje de bancarización en la ciudad, lo que mejora el desarrollo económico y la calidad de vida de los caleños. De igual manera, se destaca la amplia oferta de productos y servicios de la Banca regional ya que están a la vanguardia en tecnología e innovación de sus portafolios; siendo el servicio al cliente el factor clave y diferenciador a la hora de competir.

Palabras Clave: Sector Bancario, Bancarización, Competitividad, Estrategias, Modelo de Competitividad de Porter, Vulnerabilidad, Factores de éxito, Diamante de Porter.

ABSTRACT

In Colombia, Banking sector is in constant growth, very useful for a developing country. Banking Sector plays an important role in the society, reduces the poverty indexes and encourages the economic growth of a region. A deep analysis has been done for the Banking sector in Cali city; strengthens weaknesses, competitors, customers, suppliers, in order to analyze their competitiveness level, strategies developed and their contribution for the society, focusing on Porter's competitive forces model. This thesis background the Banking Sector history in Colombia, including an analysis of the strategies used by Cali Bank for been competitive in a dynamic sector with strong disputes between local and foreign competitors.

The purpose of this work is to analyze the Competitiveness of the Banking Sector in Cali city, using Porter's competitive forces model and evaluate the vulnerability of the sector and prioritize the key success factors.

In Cali, they are competitive strategies that invigorate the sector and carry a major percentage of banks in the city. This improves the economic development and the lifestyle of the Cali citizens. By the way there is a wide offer of products and services from the regional Bank that are at the forefront in terms of technology and innovation, being the customer service the key factor when competing among others.

Key Words: Banking Sector, Competitiveness, strategies, Porter's competitive forces model, Vulnerability, Key success factors, Porter's Diamond

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente investigación reviste gran importancia porque enfatiza en un sector dinámico, que contribuye de manera determinante al desarrollo del tejido empresarial con la financiación para la inversión. El sector bancario es un sector de alta relevancia en el crecimiento de la economía de una sociedad y desempeña un papel fundamental dentro del sector financiero de la economía por lo cual es importante el desarrollo de una alta competitividad que permita la creación de sinergias entre el sector y el resto de la economía.

La idea de analizar la competitividad del sector bancario en la ciudad de Cali, surgió del interés de las autoras en profundizar este tema puesto que se encuentran vinculadas laboralmente como ejecutivas de cuenta a dos entidades bancarias de la ciudad.

Los resultados de esta investigación serán útiles para las entidades que conforman el sector, para los usuarios de los servicios bancarios, para la universidad y para las autoras.

Los bancos contarán con una herramienta que contribuya a la definición de estrategias y toma de decisiones, puesto que contendrá información muy específica de los factores a los cuales se les debe apuntar para lograr ventajas competitivas.

Los usuarios, personas naturales o jurídicas podrán conocer y comprender la importancia del sector bancario y las oportunidades que éste ofrece para lograr metas, proyectos y emprendimientos. Contribuirá a mejorar el conocimiento sobre la competitividad del sector bancario en la ciudad de Cali, lo cual conlleva a fortalecer y desarrollar una cultura bancaria.

La investigación desarrollada es una herramienta que permitirá a los estudiantes universitarios interesados en el tema contar con un estudio reciente acerca de la competitividad del sector bancario, el cual se constituye en una fuente de empleo para muchos profesionales.

Las autoras pudieron no solo aplicar sus conocimientos y experiencia en el desarrollo del trabajo, sino aprovechar el resultado para plantear estrategias en las entidades a las cuales se encuentran vinculadas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En Colombia, en los últimos años se ha realizado una inversión importante en el cambio de imagen de las entidades financieras, estrategia que se utiliza para maximizar la rentabilidad de las mismas. En el 2009 el sistema financiero colombiano se destacó por altas utilidades generadas por sus inversiones de portafolio, mientras que en el 2010 la estrategia cambia para fortalecer otros negocios; según Portafolio en su artículo “Sector financiero colombiano acelera sus movidas en el 2010” publicado en abril 5 de 2010.

“La constante de los primeros meses del año 2010 va desde anuncios de la llegada de nuevos inversionistas extranjeros hasta cambios de nombre de una compañía de financiamiento, pasando por la conversión de otras instituciones en bancos comerciales, al igual que la absorción de algunas compañías de arrendamiento financiero (leasing) por parte de sus matrices bancarias. Estos movimientos confirman que el sistema financiero sigue consolidándose como uno de los de mayor crecimiento en la economía colombiana. En el 2009, los servicios financieros crecieron en 3,1% frente a una variación del PIB de 0,4 %” (Portafolio, abril 5 de 2010).

Los inversionistas internacionales siguen mirando a la banca nacional como objetivo de negocio. Las estrategias de mercado promueven la actividad monetaria al poner en circulación un mayor capital derivado de los préstamos que luego pasan a ser invertidos en el mercado y también por medio de los depósitos que son el mismo sustento de los bancos en Colombia para los préstamos que estos realizan. (Portafolio, abril 5 de 2010)

El sector bancario ya no es el sector disperso y en vías de consolidación que era hace diez años. Según la Superintendencia financiera de Colombia en el 2010 existen 18 entidades bancarias que conforman el sector: Banco Agrario de Colombia, Banco AV Villas, Banco Caja Social BCSC, Citibank, Colpatria, Davivienda, Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco Helm, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia BBVA, Banco de Occidente, Banco Popular, Banco Santander Central Hispano (BSCH), Banco GNB Sudameris, Banco Hongkong and Shanghai Banking Corporation - HSBC, Banco Scotiabank, Banco Procredit de Colombia y Banco de las Microfinanzas - Bancamía S.A. Todas estas entidades dispuestas a permanecer y a luchar por cada punto de mercado. Esto es cierto, tanto para las grandes que hoy tienen una participación significativa como para las más pequeñas que buscan crecer y consolidarse.

El primer banco que se pudo sostener en Colombia fue el Banco de Bogotá que apareció en el año 1870. Fue hasta la década de 1970 que se empezó a avanzar en

el tema de los bancos en Colombia, lo que dio cabida a la aparición de nuevos bancos y del fortalecimiento de los pocos existentes. Para la década de 1990 se dio el boom financiero y por tanto de la actividad de los bancos en Colombia, lo que dio paso a la presencia de muchos nuevos bancos y a la llegada de diferentes entidades del exterior; todo esto supuso uno de los mayores logros por parte de los bancos en Colombia que fue la especialización financiera y que dejó atrás el monopolio bancario, de lo que se desprenden mejores condiciones de competencia y por tanto más aspectos favorables para la sociedad. (Cristiano, 2009, p.1.)

Con las nuevas condiciones de mercado los bancos en el país lograron un gran crecimiento, lo que dio paso a la presencia de unos bancos que sobresalen por sus logros y la capitalización, entre estos se pueden encontrar:

-Banco Agrario de Colombia.

-Banco AVVillas.

-Bancolombia.

-Davivienda.

-BBVA

Cabe destacar la presencia en Colombia de algunos de los bancos más importantes del mundo como lo son el BSCH (Banco Santander Central Hispano) y el HSBC (Hongkong and Shanghai Banking Corporation). Los cuales han impulsado en gran medida el mercado financiero y que a pesar de ser de reconocimiento mundial entraron a Colombia con una buena competencia, lo que favorece a mejores niveles en la banca.

Así, con estas consolidaciones, el 72,4% del mercado bancario colombiano quedó en manos de cuatro jugadores: Aval (28,7%), Bancolombia (20,8%), Davivienda (12,1%) y BBVA (10,9%). El 27,6% del mercado restante está en manos de ocho jugadores. En este grupo están: el Banagrario, que es el único banco estatal que existe en la actualidad; tres bancos locales, el Helm, el BCSC y el Sudameris; uno mixto, GEM Colpatria; y tres extranjeros, Citibank, Santander y ABN AMRO hoy Scotiabank Colombia. (Artículo: "Bancos, dura competencia" (Dinero, marzo 03 de 2008)).

Durante la crisis internacional del 2007 al 2009 el sistema financiero de Colombia estuvo dispuesto a servir al sector productivo por dos vías. Por un lado, con la política monetaria anticíclica impulsada acertadamente por el Banco de la República. Esto se manifestó en una reducción de las tasas de interés de forma proporcional en el crédito comercial y de forma parcial pero significativa en los créditos más riesgosos, como son los de consumo y microcrédito. Por otro lado, su contribución al crecimiento, que no sólo se da por la canalización del ahorro del país hacia más y mejores proyectos de inversión, sino que genera un valor agregado importante en sí mismo.

Cuadro 1. Ventas de los Bancos (corte a 18-Ago-2010)

BANCO	Ventas (Cifras en millones de \$)	Participación (%)
Bancolombia	1.670.852	18,00
Davivienda	1.292.034	13,92
Banco de Bogotá	1.113.098	11,99
BBVA	851.239	9,17
Banco de Occidente	687.868	7,41
Banco Popular	622.710	6,71
Red Multibanca Colpatría	522.593	5,63
BCSC	451.238	4,86
Citibank	420.700	4,53
Banagrario	357.872	3,86
Banco AVVillas	335.395	3,61
Helm Bank	278.176	3,00
GNB Sudameris	253.720	2,73
Banco Santander	246.143	2,65
Bancamía	83.112	0,90
HSBC	78.965	0,85
Procredit	12.207	0,13
(RBS) Scotiabank	4.293	0,05
Total	9.282.215	100,00

Fuente: SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. (2010). Ventas de los bancos. [En línea]. [Consultado 24-09-2010]. Disponible en <http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/mensual/hojasf/ig082010.zip>

El Sector Bancario apoya el desarrollo sostenible de una sociedad y complementa al Estado a través de la canalización de recursos hacia actividades productivas, fomentando la inversión de largo plazo y el empleo.

“El Sector Bancario ha colocado \$9 Billones en el segmento de las Pymes; el mayor número de créditos ha sido otorgado a mediano y largo plazo y un 70% de las entidades han creado producto para atender las necesidades de las Pequeñas y Medianas Empresas, para promover su desarrollo e incentivar el crecimiento de las mismas. La Banca promueve a sectores de bajos recursos incentivando el crédito para vivienda de Interés Social (VIS); donde del total del crédito hipotecario, el 36% es en VIS” (Arbeláez, 2005, p.22.).

Las entidades se han concentrado en la prestación de servicios de asesoría y capacitación, así como en el análisis de riesgo para las microempresas y pequeñas empresas.

El sector Bancario ha respondido al desarrollo tecnológico global por medio de canales electrónicos que facilitan la realización de transacciones por medio virtual siendo seguro y cómodo para el consumidor.

Cada día los Bancos están en búsqueda de ofrecer diferentes alternativas que se ajusten a las necesidades específicas de los consumidores y han creado productos especiales para los nichos de mercado.

“El Sector fue uno de los principales generadores de empleo en los 90 y la participación relativa del empleo creció 25%. Cuenta con un total de 168.000 empleados directos, 3.53% del total nacional”

El sector Bancario ofrece a sus empleados estabilidad laboral lo que contribuye a la calidad de vida, donde el 82% de los contratos son a término indefinido y el 96% de los contratos son de tiempo completo y tan solo el 4% de tiempo parcial” (Arbeláez, 2005, p.48).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema financiero de Cali, después de la crisis vivida en los años ochenta se fortaleció por medio de la desregulación del sistema y hubo una mayor profundización financiera. Se vio reflejado un aumento de la competencia por medio de la apertura de la inversión extranjera y la ruptura de las barreras artificiales que separaban unas entidades de otras.

El factor de cambio fue la mayor competencia, resultado de la inversión extranjera, que se manifestó con el ingreso de bancos extranjeros lo cual modificó el panorama del sector financiero local, lo que lleva hoy por hoy a competir en busca de penetrar nuevos mercados y obtener reconocimiento y posicionamiento en los mismos.

Actualmente los bancos y grupos existentes se están fortaleciendo para convertirse en entidades más sólidas y con mayores capacidades de servicio y respaldo financiero, por medio de fusiones, alianzas y toda clase de fenómenos de aglutinamiento estratégico de estos grupos.

Según estadísticas de la ASOBANCARIA, si en Cali en 1996 había 9 Corporaciones de Ahorros y Vivienda.- CAVS, en el 2010 ya no queda ninguna; de 31 Compañías de Financiamiento Comercial se llegó a 27, de 26 Corporaciones Financieras se pasó a 15, de 30 Leasing quedan 21 y de 34 Bancos se cuenta con 18.

De todo lo anterior surge el siguiente interrogante: ¿Cómo es la competitividad del Sector Bancario de la ciudad de Cali?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar un Análisis de la Competitividad del Sector Bancario de la ciudad de Cali, utilizando el modelo de competitividad de Porter.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir el Sector Bancario de acuerdo al modelo del diamante de la competitividad.
- Analizar el perfil competitivo del sector bancario de la ciudad de Cali según el modelo de las fuerzas de la competitividad.
- Evaluar la vulnerabilidad del Sector Bancario de la ciudad de Cali.
- Priorizar los factores clave del Sector Bancario de la ciudad de Cali.

2. REFERENTES TEÓRICOS

2.1 COMPETITIVIDAD

Hoy por hoy las empresas se ven confrontadas a mayores exigencias por parte del consumidor y por los cambios constantes de un mundo globalizado. Los avances tecnológicos, la diferenciación, el conocimiento y la exigencia de la demanda, la expansión de los competidores y la globalización de la competencia en más mercados, son factores que hacen que las organizaciones se vuelvan competitivas cada día más.

Existen diferentes estrategias para obtener mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado en las que se encuentran el liderazgo en costos, la diferenciación del producto, la alta segmentación de los consumidores y el servicio que se enfoca en el factor humano de las organizaciones.

La Teoría más reconocida ha sido la de Michael Porter, publicada en su libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” a mediados de 1980 con su famoso modelo de “diamante”.

Otras de las Teorías de Competitividad planteadas son las que expone Dunning (1991) citado por Hernández Contreras, Fernando (2006) “Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo” quien señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización.

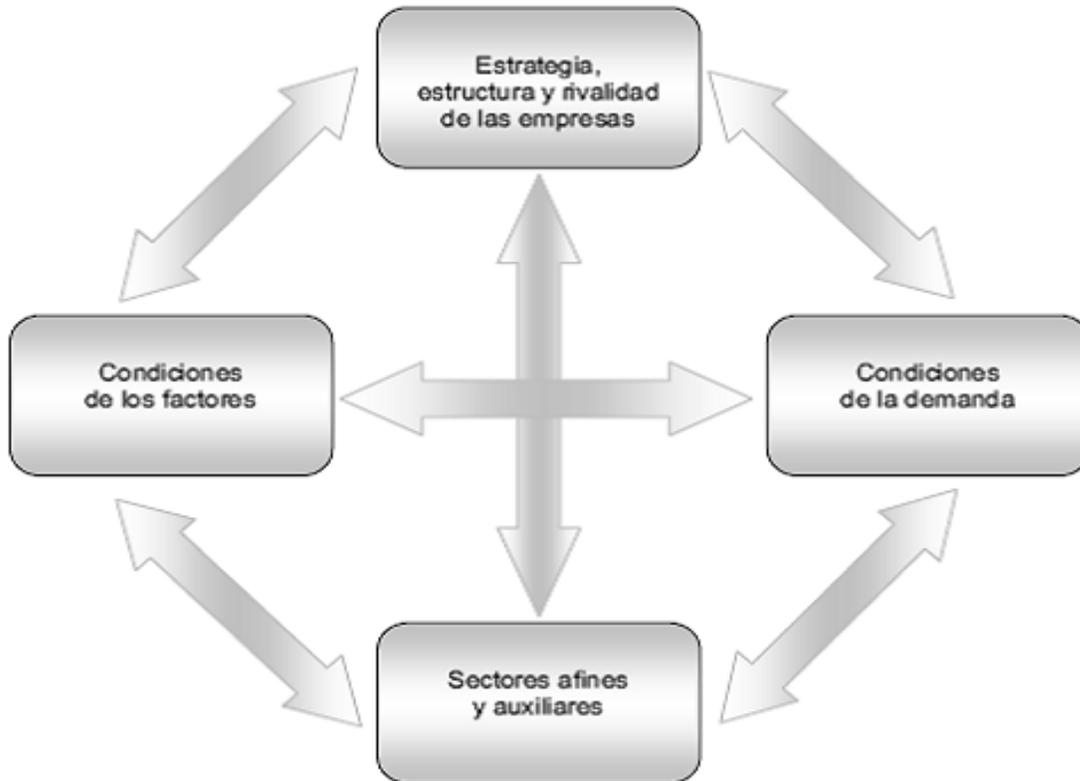
Grant en 1999 y Barney en 2001 citado por Hernández Contreras, Fernando (2006) “Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo” mencionan que algunos recursos claves y estratégicos (intangibles) son capaces de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo, para competir exitosamente permitiéndole mediante éstos recursos una ventaja competitiva a nivel internacional.

2.2 MODELO DEL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER

Este modelo de competitividad ofrece una herramienta que permite entender la posición comparativa de la competitividad de un grupo. En esta teoría Porter introduce un concepto en el que se interrelacionan varios factores y fuerzas que son determinantes en la competitividad y productividad. (12Manage, 2010, p.1)

El modelo parte de la premisa que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los mismos. (12Manage, 2010, p.1).

Figura 1. Modelo del Diamante de la competitividad de Michael Porter



Fuente: Porter, M. (2003). Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones. México: Ediciones Deusto S.A.

2.2.1 Diamante de la Competitividad

Los principales elementos del modelo responden a la lógica de que las empresas no crecen aisladas, sino que forman parte de clusters. Según Porter (1980), en general la competitividad de un sector es el resultado del desarrollo de una mezcla efectiva de cuatro factores avanzados que están relacionados entre sí en donde se conjugan alrededor de la estrategia de la organización, su estructura, competidores, proveedores, factores de producción y condiciones de la demanda.

Estrategia, estructura y rivalidad: se refiere al análisis que se realiza de la estructura del sector, como está conformada, quien es la máxima autoridad, que estrategias se van a desarrollar que permitan tener diferenciación. Cuantos competidores hay y cuáles son.

Condiciones de la demanda: característica y tamaño de la demanda, principales condiciones a tener en cuenta, que información existe en el sector, capacidad de negociación, dominio que puedan tener en el mercado y nivel de exigencia de los clientes.

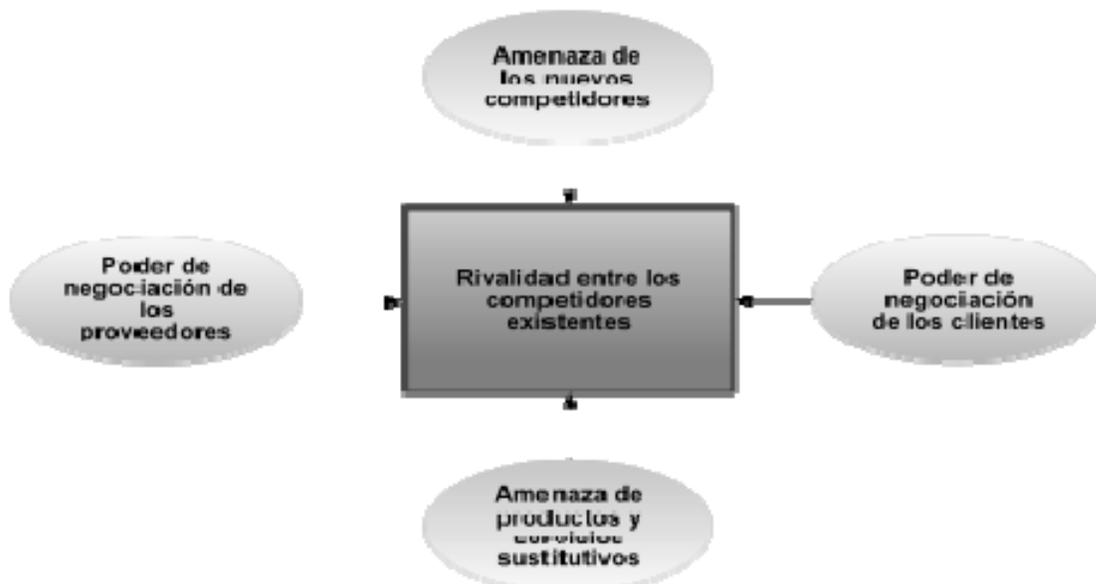
Industrias de soporte relacionadas: entidades de apoyo, acceso a información y a intercambio de procesos que permitan el mejoramiento continuo de ideas e innovación.

La condición de los factores: existen unos factores que son determinantes en la competitividad tales como, recurso humano, capital de trabajo, tecnología, infraestructura, estos factores son claves ya que a medida que exista una mayor especialización son más difíciles de copiar.

2.2.2 Fuerzas de la Competitividad

Porter establece las siguientes fuerzas en su modelo:

Figura 2. Fuerzas de la competitividad



Fuente: Porter, M. (2003). Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones. México: Ediciones Deusto S.A.

Poder de negociación de los compradores o clientes. Se refiere a la capacidad que tienen estos para negociar a la baja los precios que les cargan las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de éstas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio. Al reducir los precios y elevar los costos, los poderosos compradores pueden sacar el mayor provecho de las utilidades de una industria. De

esta manera, los poderosos compradores pueden considerarse como una amenaza. En forma alternativa, cuando los compradores están en una posición débil de negociación, las empresas de una industria pueden elevar los precios y quizás reducir sus costos bajando la calidad del producto y del servicio, e incrementando el nivel de utilidades de la industria.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores. El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen o por el impacto de estos insumos en el costo de la industria. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son las facilidades o costos para el cambio de proveedor, el grado de diferenciación de los productos del proveedor, la presencia de productos sustitutivos, la concentración de los proveedores, la solidaridad de los empleados, la amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores o de integración vertical hacia atrás de los competidores.

Amenaza de nuevos entrantes. Son las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales. Algunos factores que definen ésta fuerza son la existencia de barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de producto en propiedad, el valor de la marca, los costos de cambio, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, las ventajas absolutas en costo, las ventajas en la curva de aprendizaje, las represalias esperadas, el acceso a canales de distribución y las mejoras en la tecnología.

Amenaza de productos sustitutivos. Hace referencia a los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque esto limita el precio que las compañías de una industria puede asignarle a su producto, y con ellos, la rentabilidad de la industria. Se pueden citar entre otros, los siguientes factores: propensión del comprador a sustituir, los precios relativos de los productos sustitutos, el costo o facilidad de cambio del comprador, el nivel percibido de diferenciación de producto, la disponibilidad de sustitutos cercanos, entre otros.

Rivalidad entre los competidores. Existe un riesgo de entrada de competidores potenciales, se trata de empresas que no están compitiendo actualmente en una industria pero que pueden hacerlo. El riesgo de entrada por parte de los competidores potenciales es una función de las barreras de entrada, es decir, de los factores que hacen que sea costoso para las empresas entrar a una industria. Mientras más sean los costos que los competidores potenciales tienen que soportar para entrar a una industria, mayores las barreras de entrada y más débil la fuerza competitiva. El economista *Bain, J.S (1956)*, en su estudio *“Barriers to New Competition, Harvard University Press, Cambridge, MA*, llevó a cabo los trabajos clásicos sobre las barreras a la entrada, identificó tres fuentes principales de barreras a los nuevos entrantes: lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto y economías de escala.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio es descriptivo, se basa en información existente sobre la competitividad del Sector Bancario para realizar un análisis del mismo y de la situación en la ciudad de Cali.

Se clasificó de esta manera según la definición: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada uno de ellas, para así describir lo que se investiga”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.102).

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

3.2.1. Fuentes primarias

Como fuente primaria se utilizó la técnica de entrevistas, a un grupo de gerentes de las entidades bancarias más representativas. Se complemento con el análisis de vulnerabilidad, el cual se desarrolló con la participación de dos de los gerentes que participaron en las entrevistas. Dado el difícil acceso a la información en las otras entidades fue imposible realizar entrevistas a otros bancos. Pero con las entrevistas realizadas se logra acceder a la información de los dos principales grupos del sector como lo es el grupo aval y el grupo Bancolombia.

3.2.2. Fuentes secundarias.

La investigación se desarrolló mediante el uso de fuentes secundarias, consulta bibliográfica, información registrada en las páginas de internet de las diferentes organizaciones (Banco de la República, Superintendencia Financiera, Asobancaria, DANE, y demás páginas de los diferentes bancos) publicaciones de revistas (Portafolio, Dinero), libros y artículos de publicación masiva relacionadas con el sector bancario. Posteriormente se analizaron los resultados de las búsquedas para poder generar recomendaciones viables para el alcance de los objetivos propuestos.

4. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR BANCARIO

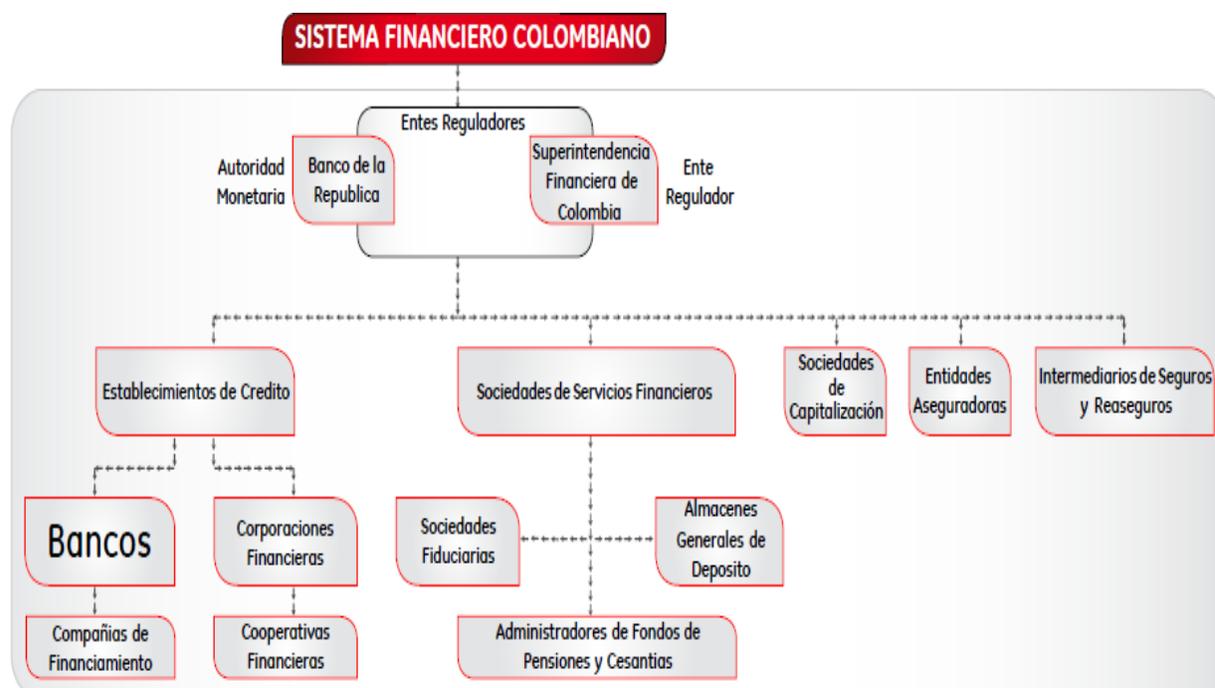
El análisis de la competitividad se hace a través del Modelo del diamante de la Competitividad de Michael Porter. Para su ejecución se acudió a fuentes secundarias y se complementó con fuentes primarias que fueron cuatro gerentes de entidades bancarias los cuales fueron entrevistados. Ver Anexos A y B.

4.1 DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD

4.1.1 Estructura, Rivalidad y Estrategias

El sector bancario pertenece al sistema financiero, cuya estructura se representa en la Figura 3.

Figura 3. Estructura del Sistema Financiero Colombiano



Fuente: AUTOR. Título. [en línea]. [Consultado el 20 de septiembre de 2010]. Disponible en <http://www.manejatusfinanzas.com>

Actualmente la ciudad de Cali cuenta con la presencia de 18 Bancos nacionales y extranjeros que han obtenido posicionamiento y reconocimiento por el enfoque y segmentación del mercado para la satisfacción de necesidades financieras de la población.

Cuadro 2. Bancos en Cali

BANCO	CARACTERÍSTICAS
Banco Agrario de Colombia	<p>Banco Agrario de Colombia: abrió sus puertas al público el 28 de junio de 1999, siendo una entidad financiera estatal, creada con el objetivo principal, más no exclusivo, de prestar servicios bancarios al sector rural.</p> <p>El Banco Agrario de Colombia S. A. 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. y, posteriormente, Banco Agrario de Colombia S.A.</p>
Banco AVVillas	<p>Tuvo su origen en la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, entidad creada en el año 1972, especializada y con una amplia trayectoria en la financiación del sector de la construcción, mediante el otorgamiento de créditos dentro del sistema UPAC tanto a constructores como a compradores de inmuebles. En 1998 se configuró sobre el Banco una situación de control por parte del Grupo Aval Acciones y Valores S.A., que es el más grande e importante grupo financiero del país conformado por el Banco AVVillas; Banco de Occidente; Banco de Bogotá; la Sociedad Administradora de Pensiones y Cesantías; Porvenir S.A. y el Banco Popular S.A.</p> <p>Se ha consolidado entre los bancos en Colombia gracias a la propuesta de nuevos productos y a la mejora de las condiciones de las tradicionales prestaciones, a lo que se le agrega que este banco pertenece al Grupo Aval, que es uno de los mayores conglomerados financieros del país.</p>
Banco Scotiabank Colombia	<p>Fundado en 1832, el Banco de Nova Scotia (Scotiabank) es el banco más internacional de Canadá y una de las principales instituciones financieras de Norteamérica. Compró la operación del Royal Bank of Scotland en el país. Operará un negocio de banca privada y administración de activos, pero no descarta ampliarse a banca minorista en el futuro.</p>

BANCO	CARACTERÍSTICAS
Banco Caja Social BCSC	El Banco Caja Social es una Entidad Privada; pertenece a la Fundación Social, Fundación que trabaja para superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia. Nació como la Caja de Ahorros del Círculo de Obreros de Bogotá, obra fundada en 1911 por el padre Campoamor S.J. En 1991 se transformó en Banco Comercial y en enero de 2.000 se convirtió en Sociedad Anónima. Ha concentrado sus servicios financieros en la atención de las clases populares colombianas, cuenta con un modelo para atender al sector microempresarial.
Citibank	En 1929 se abrió la primera sucursal como parte de un ambicioso plan de expansión de la Corporación, que hoy en día le permite estar presente en más de 100 países del mundo. Desde entonces Citibank Colombia no solo ha sido testigo de la evolución de la economía colombiana sino que contribuye a su modernización con el desarrollo de productos y canales de servicio innovadores, que han permitido a los clientes beneficiarse del carácter global de la Corporación.
Colpatria	El Grupo Colpatria, holding financiero, fundado por Don Carlos Pacheco Devia, inició operaciones en 1955. Hoy, después de 52 años se ha convertido en una de las compañías bandera del país, siendo un símbolo de progreso, solidez, comprometido con el desarrollo del país. Como política integral del negocio bancario, en 1997 el Grupo comienza un proceso de fusión entre la Financiera y la Corporación de Ahorro y Vivienda, al que se uniría el Banco en 1998. Este año, se constituye legalmente el Banco Multibanca Colpatria, como se conoce hoy en día.
Banco Davivienda	La Casita Roja de Davivienda fue inspirada por el cuento infantil “Hansel y Grettel”, en el que existía una casita amable en el bosque en donde se recibía a todo el mundo. En 1972 la estrategia de publicidad integral se hizo con la casita y la frase que aún en la actualidad es de altísima recordación: “Davivienda, donde está el ahorrador feliz” y ahora con su frase “Está en el lugar equivocado”. Se caracteriza por su producto bandera: Crédito Hipotecario. Anteriormente, Corporación de Ahorro y Vivienda, tras la adquisición de Bancafé se convirtió en el tercer banco del país. Un tiempo atrás había adquirido el Banco Superior. Este banco tiene una cartera diversificada, con una concentración mayor en crédito comercial y con posicionamiento en la Banca Hipotecaria.

BANCO	CARACTERÍSTICAS
Bancolombia	El 14 de septiembre de 2004 los accionistas principales de Bancolombia, Conavi y Corfinsura, decidieron promover el inicio de los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración, en una sola entidad, de estas empresas. Es así como se da inicio a un proceso de fusión, el cual contó con el aval definitivo de la Superintendencia Bancaria de Colombia el 22 de julio de 2005. Organización líder que tiene al servicio de los colombianos una amplia red de oficinas y cajeros automáticos en todo el país a disposición de sus clientes y cerca de 12 mil empleados comprometidos con la excelencia, para garantizar el mejor servicio. Es una de las mayores instituciones financieras del país y es el banco más grande de Colombia por activos, lo que se apoya en la gran presencia que tiene en todo el territorio nacional.
Banco de Bogotá	El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. El Banco se fortaleció y extendió su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira.
Banco Helm	Fundado en Bogotá en el año 1963. Ofrece a sus clientes soluciones financieras integrales de óptima calidad, a través del grupo de empresas afiliadas y relacionadas. Desde el año 1985, han participado activamente prestando los servicios de corretaje de seguros, En razón al incremento del volumen de negocios y para dar cumplimiento a requisitos legales, en el año 1992, se transformaron en Corredor de Seguros y ocho años después en S. A.
Banco de la República	El Banco de la República es el banco central de Colombia, su objetivo de política monetaria es el logro de tasas de inflación coherentes con el mandato constitucional de garantizar la estabilidad de precios, en coordinación con una política macroeconómica general que propenda por el crecimiento del producto y el empleo.

BANCO	CARACTERÍSTICAS
BBVA, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia, S.A	El Banco Ganadero nació en 1956 en el marco de la Primera Feria Exposición Agropecuaria y con el apoyo de un grupo de ganaderos del país. La misión principal del Banco fue la de impulsar y fomentar la actividad agropecuaria. En 1959 la Ley 26 transformó el Banco en sociedad de economía mixta y la Caja Agraria pasó a ser accionista, junto con el Gobierno, particulares y ganaderos. En 1979 descentralizó sus actividades y creó siete gerencias regionales. Banco extranjero que compró Granahorrar y aumentó su participación de manera significativa convirtiéndose en el cuarto Banco en Colombia.
Banco de Occidente	El Banco de Occidente inició operaciones como sociedad anónima comercial de naturaleza bancaria, en 1965. Las primeras oficinas fuera de Cali se abrieron en Palmira, Pereira y Armenia. En 1970, contaba con una red de 15 oficinas. En 1973 inició una nueva etapa bajo la orientación del grupo económico Sarmiento Angulo, el cual lo fortaleció con recursos de capital y su reconocida experiencia, transformando profundamente la institución y ampliando sus horizontes, hasta convertirla en una entidad de proyección nacional e internacional.
Banco Popular	La historia de esta empresa, que hoy en día ocupa un lugar privilegiado dentro del sector financiero del país, comienza el 30 de Junio de 1950. Pertenece al Grupo Aval y está dirigido a un segmento de mercado de bajos recursos. El Banco Popular inicia labores el 18 de diciembre de 1950, donde hoy funciona la oficina San Agustín, y emprende sus actividades que en un comienzo fueron de entidad prendaria, con un capital de 700 mil pesos y siete empleados fundadores. Un año más tarde, adquiere el carácter nacional con todas las facultades de un establecimiento crediticio comercial e inaugura su primera sucursal en Manizales.
Banco Santander	Hoy, uno de los centros bancarios de atención a clientes más importantes y eficientes de Latinoamérica se llama Súper Respuesta Santander y forma parte del Banco Santander Colombia. Este banco, con el apoyo de la empresa Inffinix Software, puso en marcha un avanzado sistema que da servicio a casi 900 mil cuenta habientes y tiene capacidad para seguir creciendo en el tercer milenio.

BANCO	CARACTERÍSTICAS
Banco GNB Sudameris	El Banco nace el 17 de agosto de 1920, transformándose en Banco GNB Sudameris el 30 de Junio de 2005, como resultado de la integración entre el Banco Sudameris Colombia y el Banco Tequendama, siendo su principal accionista la sociedad Gillex Holding B.V. Esta nueva entidad nace con una amplia experiencia en el sector financiero, la cual se ve reflejada por las fortalezas de ambos bancos, el enfoque corporativo y empresarial del Sudameris, la banca personal del Tequendama y su tecnología unificada.
Banco HSBC	HSBC es un banco global que cuenta con una red internacional de 10,000 oficinas distribuidas en más de 80 países de Asia, Europa, Norte América, Latinoamérica, el Medio Oriente y África. HSBC emplea a más de 260,000 personas y atiende a más de 125 millones de clientes.
Banco Procredit de Colombia	Establecimiento bancario que forma parte del grupo ProCredit, el cual cuenta con 22 bancos presentes en diferentes países de Latinoamérica, África y Europa del Este. Se enfocan en el otorgamiento de crédito a micro, pequeña y mediana empresa y fomentan la cultura del ahorro ofreciendo productos accesibles para todos.
Banco de las Microfinanzas - Bancamía S.A	La Superintendencia financiera autorizó a Bancamía entrar en operación en el mes de octubre del 2008. En ese momento abrió sus puertas al público como el primer establecimiento bancario dedicado exclusivamente a los servicios financieros para el sector de las microempresas, con el objetivo de promover el desarrollo de sus grandes clientes, que con pequeños negocios, transforman la economía del país.

Fuente: páginas web de las entidades bancarias.

En Cali existe presencia de 18 Bancos que se especializan en nichos de mercado diferentes. Sin embargo, el Grupo Aval y Bancolombia son los Grupos Financieros con mayor participación en el mercado y reconocimiento por la sociedad. De igual manera Davivienda es un Banco de una amplia trayectoria y posicionamiento en Cali, enfocándose en el tema de vivienda.

En 2008 el Banco de la República reveló que el 60% del mercado colombiano estaba concentrado en cinco Bancos: Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Davivienda y BBVA. La concentración mayor se encuentra en el mercado de microcrédito destinado a pequeños y medianos empresarios, con cerca del 95% de los préstamos otorgados por dichos Bancos.

Teniendo en cuenta el informe de Asobancaria (2010), del porcentaje de personas que se encuentran bancarizadas en Colombia; entidades como Grameen Aval Bank, Coomeva, Falabella, WWB Colombia y Finandina están en proceso de convertirse en Bancos pues su nicho de mercado se enfoca en la población de menores ingresos que no está bancarizada.

El país pasaría de 18 a 23 bancos, si la Superintendencia Financiera da vía libre a la solicitud presentada por dichas entidades. Proceso que surge exactamente una década después de la ola de quiebras registrada en el sistema financiero del país, debido a la crisis de fines de los 90 (González, 2010).

En el 2010, la banca colombiana goza de una excelente salud, al punto que salió prácticamente intacta de la crisis financiera mundial, en la que sí se desplomaron instituciones de E.U. y Europa (González, 2010).

El Grupo Bancolombia y el Grupo Aval son las entidades financieras más grandes de Colombia y que compiten directamente por mayor reconocimiento y posicionamiento en el país. Esto se confirmó en el mes de Julio del presente año cuando el Grupo Aval anunció la compra por USD \$1900 millones del BAC-Credomatic, uno de los más importantes bancos de Centroamérica, después de que Bancolombia desistiera de su oferta para quedarse con el grupo centroamericano.

Según la revista Dinero (2010), una de las estrategias utilizadas en el Sector Bancario es la de expandir sus operaciones más allá de las fronteras colombianas, reflejo de que el sistema colombiano no fue debilitado por la crisis financiera internacional, y por el contrario es una muestra de que se ha fortalecido y puede pensar en crecer por la vía de nuevas adquisiciones. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), América Latina tiene hoy el mejor sistema financiero del mundo. Los siete países más destacados económicamente en esta área (Brasil, México, Chile, Perú, Colombia, Uruguay y Argentina) tienen los bancos mejor capitalizados, más sanos, con menores niveles de apalancamiento y mayores

niveles de rentabilidad que los países desarrollados y los asiáticos.

Es una realidad que la Banca colombiana es liderada por Bancos Nacionales, a diferencia de países como Argentina, Perú y Chile, donde la Banca extranjera controla por más del 40% de los activos y en México por más del 90%. En Colombia, el 21% de la banca extranjera tiene el mercado.

Al respecto, los entrevistados consideran que a pesar de que la banca extranjera llegó a la ciudad con una oferta de productos novedosa y lograron ganar una participación del mercado, a la fecha no han mostrado un crecimiento significativo ya que aún tienen desventajas significativas en tema de red y cobertura. Adicional a que su segmento objetivo está centrado en la población con mayor capacidad adquisitiva y Cali tiene una composición social muy diversa.

Las estrategias del Sector Bancario son entre otras: expansión, diversificación de productos y servicios, internacionalización, emisión de acciones (cotizar en Bolsa), consolidación (un ejemplo de esto es el Grupo Colpatria quien compró a finales del 2009 a la administradora de pensiones Colfondos) y Fusiones.

Los entrevistados coinciden en que en Cali se están desarrollando importantes estrategias que permitirán dinamizar el sector y mejorar la competitividad. También se resalta el hecho de que la calidad de la oferta de los productos y servicios ofrecidos es vital para lograr la creación de sinergias entre el sector empresarial y el bancario. Además coincidieron en afirmar que existe una gran rivalidad en el sector bancario, actualmente la rivalidad entre los bancos es cada vez más visible, de hecho se puede observar como el mercado se ha venido canibalizando, los clientes de pasan de un banco a otro buscando mejores tasas y menos costos financieros.

Los entrevistados consideran que los bancos líderes en Cali son Bancolombia, Davivienda, y el grupo Aval y que los factores claves de éxito de estas entidades son la amplia gama de servicios que ofrecen, la agilidad en su operación y la cobertura.

Los entrevistados opinan que los factores externos que dinamizan el sector bancario son: El auge y fácil acceso a la tecnología, la adopción por parte del sector empresarial de la banca como herramienta para el manejo de sus recursos, etc. Y por otro lado opinan que los principales factores que restringen el sector son: la volatilidad en el dólar, la carga tributaria que restringe el movimiento de dinero que circula en el sector.

4.1.2 Condiciones de la Demanda

La Banca en Colombia se segmenta por tipo de organizaciones como lo son personas naturales y jurídicas. Dentro de las personas jurídicas se encuentran empresas pequeñas, medianas, grandes; del sector público y privado.

Banca Personal. Al finalizar el primer trimestre de 2010, más de 17 millones de colombianos mayores de edad tenían acceso al menos a un producto financiero, lo que representa un indicador de bancarización del 58% de la población adulta (según últimas cifras de estimación de población reportadas por el DANE para marzo de 2010), mostrando un aumento de más de 793 mil personas en el último año. El número de adultos con crédito de consumo aumentó, modificando la tendencia decreciente observada en los trimestres anteriores. Entre marzo de 2009 y el mismo período en el 2010, más de 250 mil adultos adicionales tuvieron acceso a un crédito de consumo con el sector financiero, lo que representa una tasa de crecimiento del 5.4% anual.

Al finalizar marzo de 2010, más de un millón de personas mayores de edad tenían un microcrédito, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual del 42.8% (Asobancaria, 2010).

Banca Empresarial. En el primer trimestre de 2010, se mantuvo un comportamiento positivo en el número de empresas con un crédito, con un aumento del 30% (40 mil empresas), frente al primer trimestre de 2009. Por el contrario, el número de empresas con una cuenta de ahorro se redujo en más de 5 mil durante este mismo período. Al finalizar marzo de 2010, 6.359 empresas contaban con microcrédito, lo que representó un incremento del 41% anual respecto al 2009 y 65.925 empresas contaban con un crédito de consumo lo que significó un incremento del 137% anual frente a marzo de 2009. (Asobancaria, 2010).

Captaciones. Según informes de ICER-, DANE y Banco de la República. (2009), el sistema financiero colombiano no ha sido afectado por la crisis económica que se vivió en 2009, como sí se vio reflejada en la industria. Las principales captaciones del sistema financiero nacional presentaron en 2009 un crecimiento de 7,6% con relación a las reportadas en 2008, en donde sobresalen los incrementos de 15,2% en la región Caribe, 10,9% en la región Noroccidente y 7,8% en la región Central. Al cierre de 2009, el saldo de captaciones del sistema financiero del suroccidente se ubicó en \$13,0 billones, 4,4% más que el reportado en la misma fecha de 2008.

En las captaciones del sistema financiero del Valle del Cauca que aumentaron 2,2% al ubicarse en \$10,30 billones, sobresalen los depósitos en cuenta corriente que crecieron en 17,8% y participaron con 20,3% del total captado; los depósitos de ahorro crecieron 7,9% al ubicarse en \$4,50 billones, con una participación de

43,6% en el total. Por su parte, los CDT aunque participaron con 30,3% del total, cayeron 12,4% al ubicarse en \$3,12 billones. La razón por la cual se presenta esta situación tiene que ver con las bajas tasas de interés del mercado, aunada a la política de disminución de la tasa de referencia por parte del Banco de la República y su incidencia en la liquidez de recursos con que cuenta el mercado, lo que conlleva a los ahorradores a buscar nuevas alternativas, como los fondos de inversión.

Cuadro 3. Saldo de Captaciones del sistema financiero en el Valle del Cauca, por tipo. 2008-2009. (millones de pesos)

Tipo de depósitos	2008	2009	Variación porcentual	Participación porcentual 2009
Depósitos en cuenta corriente bancaria	1.772.024	2.086.690	17,8	20,3
Depósitos simples	91	155	70,9	0,0
Certificados de depósito a término	3.562.775	3.121.711	-12,4	30,3
Depósitos de ahorro	4.165.653	4.495.668	7,9	43,6
Cuentas de ahorro especial	43.552	54.972	26,2	0,5
Certificado de ahorro valor real	1.409	1.143	-18,9	0,0
Títulos de inversión en circulación	539.497	544.163	0,9	5,3
Total captaciones	10.084.999	10.304.502	2,2	100,0

Fuente: Superintendencia financiera. (2010). Cálculos del Banco de la República. Estudios Económicos, Cali.

Colocaciones: al cierre de 2009, el saldo de la cartera neta en el Suroccidente se ubicó en \$17,04 billones, con incremento de 1,0% en relación al observado un año atrás, y similar al crecimiento promedio del total nacional, el cual registró un monto de \$146,03 billones (ver Cuadro 4).

Cuadro 4. Saldo de la cartera de créditos del Sistema Financiero en el Valle del Cauca, por tipo. 2008-2009. (Millones de pesos).

Tipo de cartera	2008	2009	Variación porcentual	Participación porcentual 2009
Créditos de vivienda	1.023.958	1.133.806	10,7	7,5
Créditos y leasing de consumo	4.667.455	4.715.391	1,0	31,0
Microcréditos	178.596	195.515	9,5	1,3
Créditos y leasing comerciales	10.490.544	10.486.937	0,0	69,0
Provisión crédito de vivienda	27.332	34.532	26,3	0,2
Provisión créditos y leasing de consumo	433.676	429.030	-1,1	2,8
Provisión microcréditos	9.760	14.338	46,9	0,1
Provisión créditos y leasing comerciales	784.880	851.808	8,5	5,6
Provisión general	7.302	7.905	8,3	0,1
Total cartera neta	15.097.603	15.194.036	0,6	100,0

Fuente: Superintendencia financiera. (2010). Cálculos del Banco de la República. Estudios Económicos, Cali.

El lento crecimiento en la cartera de consumo del 0,8% se debe a la caída de la confianza de los consumidores ante el aumento del desempleo; mientras que el bajo comportamiento de la cartera comercial se puede explicar en parte por las emisiones récord de bonos corporativos que se realizaron el año anterior y que tenían como destino reestructurar pasivos mediante el pago de deuda bancaria.

En el Valle del Cauca, el incremento de la cartera neta sólo alcanzó 0,6% cuando un año atrás creció 10,0%, situación que refleja la caída de la demanda interna, acompañada de los altos niveles de desempleo e informalidad, lo que restringe el acceso de la población a los recursos de crédito aunado a las restricciones impuestas por la banca a los usuarios, por el nivel de riesgo que estos representan.

Según las estadísticas presentadas anteriormente, los servicios más utilizados por los Caleños son las cuentas de ahorro, el crédito de consumo y las tarjetas de crédito. De igual manera se puede referir que el canal más utilizado es el cajero automático, medio por donde los consumidores retiran su dinero de sus cuentas de ahorro.

A pesar de los esfuerzos realizados por el sector financiero para constituir una imagen sólida y una mayor aceptación por la comunidad, es evidente que aún queda un gran camino por recorrer. Las altas inversiones de capital realizadas en infraestructura y tecnología y las estrategias de medios de comunicación desarrolladas, aun no han sido percibidas por el mayor número de consumidores de manera favorable. Por el contrario existe un gran número de personas que sienten que los servicios recibidos por los bancos aun son muy costosos, y no logran percibir la relación alto costo versus oferta de valor realizada por los Bancos en temas de infraestructura y seguridad tecnológica.

Según artículo publicado en Portafolio en Julio de 2009, los consumidores de servicios bancarios en el país se encuentran inconformes por el servicio prestado por las entidades bancarias. En el artículo mencionan la encuesta realizada por Napoleón Franco para Asobancaria, en la que sondearon a 1.200 personas, solo el 7% estaría dispuesto a hablar bien de la banca, únicamente el 20% le tiene confianza al sector y la favorabilidad (diferencia entre la imagen positiva y la negativa) solo llega al 28%. El 45% de los encuestados confía en su banco y la favorabilidad de la entidad con la que tiene relación es del 52%. El 82% está convencido de que ahora a los bancos les interesa más ganar dinero que tener satisfechos a sus usuarios, al tiempo que los califican como "un mal necesario". Hay un 84% de colombianos que reconoce que con su mayor red de oficinas, horarios extendidos y acceso a servicios a través de Internet, cajeros electrónicos y teléfonos, los bancos han mejorado su atención.

Adicionalmente, el 82% admite que la seguridad en las transacciones es responsabilidad tanto del banco como del usuario. Los colombianos también expresan insatisfacción con la regulación de la banca, pues hay un 89% que cree que el Gobierno debería controlar el valor de los servicios que prestan, así como un 82% que pide a las autoridades, ser más estrictas con estas entidades. Según los entrevistados el sector bancario en Cali está en crecimiento, y cada vez se puede ver como se implementan nuevas estrategias que ayudan a mejorar la competitividad y una mayor oferta de productos y servicios para el consumidor.

Todo lo anterior demuestra que la demanda cada día es más exigente, pues los consumidores no solo van en busca de productos que puedan satisfacer sus necesidades sino de un servicio y asesoría al cliente especializado.

Cuadro 5. Número de adultos con acceso a productos financieros en el Valle del Cauca

Depto	Producto													
	Cuenta de Ahorro		Cuenta Corriente		Cartera Total		Consumo		Cartera Vivienda		Microcrédito		Tarjeta de Crédito	
	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10
Valle del Cauca	1,763,136	1,518,118	163,946	149,839	500,323	469,298	421,679	396,263	45,734	45,714	43,461	41,334	337,759	540,631

Fuente: Asobancaria. Reporte Bancarización a marzo de 2010. [En línea]. [Consultado el 23 de septiembre de 2010]. Disponible en www.asobancaria.com

Cuadro 6. Porcentaje de la población mayor de edad con acceso a productos financieros en el Valle del Cauca.

Depto	Producto													
	Cuenta de Ahorro		Cuenta Corriente		Cartera Total		Consumo		Cartera Vivienda		Microcredito		Tarjeta de Credito	
	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10
Valle del Cauca	60.3	51	5.6	5	17.1	15.8	14.4	13.3	1.6	1.5	1.5	1.4	17.5	18.2

Fuente: Asobancaria. Reporte Bancarización a marzo de 2010. [En línea]. [Consultado el 23 de septiembre de 2010]. Disponible en www.asobancaria.com

Cuadro 7. Número de personas con acceso a productos financieros en la Ciudad de Cali

Municipio	Producto													
	Cuenta de Ahorro		Cuenta Corriente		Cartera Total		Consumo		Cartera Vivienda		Microcredito		Tarjeta de Credito	
	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10	Mar-09	Mar-10
Cali	1.245.326	910.189	130.057	120.476	397.362	368.75	345.587	322.893	37.564	36.91	21.334	18.501	450.247	481.972

Fuente: Asobancaria. Reporte Bancarización a marzo de 2010. [En línea]. [Consultado el 23 de septiembre de 2010]. Disponible en www.asobancaria.com

4.1.3 Industrias de soporte relacionadas.

A continuación se describen brevemente las entidades de soporte al sector Bancario:

Asobancaria: “La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, es el gremio representativo del sector financiero colombiano, uno de los más sólidos de América Latina.” (Asobancaria, 2010, p.1)

“Creada en 1936 ha liderado desde entonces numerosas acciones en beneficio del sector y de la comunidad en general. Sus opiniones, aportes y análisis, como organización ciudadana, son reconocidos por su rigor y objetividad, tanto nacional como internacionalmente” (Asobancaria, 2010, p.1).

“Está integrada por todos los bancos comerciales nacionales y extranjeros, públicos y privados, las más significativas corporaciones financieras y una compañía de financiamiento comercial” (Asobancaria, 2010, p.1).

Banco de la República: “Mediante la Ley 25 de 1923 se creó el Banco de la República, como banco central. Se organizó como sociedad anónima con un capital de \$10 millones oro, de los cuales un 50% lo aportó el Gobierno y la diferencia los bancos comerciales nacionales, extranjeros y algunos particulares.

A esta entidad se le confió, en forma exclusiva, la facultad de emitir la moneda legal colombiana, se le autorizó para actuar como prestamista de última instancia, administrar las reservas internacionales del país, y actuar como banquero del Gobierno” (Banco de la República, 2010, p.1).

“Es la institución que emite y administra la moneda legal y ejerce la función de banquero de bancos. Además, controla los sistemas monetario (el dinero), crediticio (las tasas de interés) y cambiario (la tasa de cambio) del país. Son sus principales funciones: i) actuar como banco del Estado; ii) controlar la emisión de moneda; iii) recibir consignaciones y otorgar préstamos a los bancos comerciales y al Gobierno; iv) manejar la política monetaria (control de la inflación) y financiera del país, y v) efectuar las transferencias de divisas con los demás países del mundo, entre otras funciones” (Banco de la República, 2010, p.1).

Bancoldex: “es un establecimiento de crédito vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia que opera en segundo piso a través de la red de bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones no gubernamentales, financieras y fondos de empleados, para atender las necesidades de crédito de todas las empresas”(Bancoldex, 2010, p.1).

Central de Información Financiera - CIFIN: “es una unidad estratégica de la Asociación Bancaria, creada en 1981, dedicada a la recolección, obtención, compilación, modificación, administración, procesamiento, intercambio, envío,

divulgación y transferencia a cualquier título, de datos personales, financieros, crediticios, de servicios y, en general, cualquiera relacionado con el cumplimiento de obligaciones, así como los provenientes de terceros países y cualquier otro que no sea contrario a la Constitución y la Ley” (Cifin, 2010, p.1).

Fondo Nacional de Garantías S.A: “es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías” (Fondo Nacional de Garantías, 2010, p.1).

Adicionalmente, el FNG respalda préstamos destinados a financiar la adquisición de viviendas de interés social y el pago de matrículas en instituciones de educación superior.

Para acceder a la garantía del FNG, la empresa o persona interesada debe acudir al intermediario financiero ante el cual vaya a solicitar el crédito, donde se le brindará la información requerida y se atenderán todos los trámites relacionados con la garantía. Para información adicional, puede acudir al FNG o a los Fondos Regionales de Garantías (Fondo Nacional de Garantías, 2010, p.1).

El Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin): creado por la Ley 117 de 1985, es una persona jurídica autónoma de derecho público y de naturaleza única, sometida a la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia” (Fogafin, 2010, p.1).

“El objeto general de Fogafin consiste en la protección de la confianza de los depositantes y acreedores en las instituciones financieras inscritas, preservando el equilibrio y la equidad económica e impidiendo injustificados beneficios económicos o de cualquier otra naturaleza de los accionistas y administradores causantes de perjuicios a las instituciones financieras” (Fogafin, 2010, p.1).

El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – FINAGRO: “fue creado por la Ley 16 de 1990 y nació de la necesidad del sector agropecuario y rural de contar con un Sistema Nacional de Crédito Agropecuario y tener una entidad autónoma y especializada en el manejo de los recursos de crédito dispersos en varios organismos que los asignaban como una variante complementaria de la política macro económica, de la Junta Monetaria hoy Junta Directiva del Banco de la República” (Finagro, 2010, p.1)

La Superintendencia Financiera de Colombia - Superfinanciera: “fue creada mediante el artículo 19 de la Ley 45 de 1923, hasta ese momento en Colombia, como en la mayoría de países del mundo, las entidades bancarias funcionaban sin mayores trabas. Con la mencionada Ley 45 se organizaron las distintas especialidades de la industria bancaria, estimulando la creación de secciones de ahorro y de secciones fiduciarias, y se estableció el campo de acción de cada una de dichas actividades,

definiendo los principios de su funcionamiento, con requisitos acordes a los estándares internacionales de la época, los cuales se hicieron exigibles a todas las entidades que realizaran tales actividades” (Superfinanciera, 2010, p.1).

Así mismo creó un sistema de inspección especializado a cargo de la Superintendencia Bancaria, organismo al que dotó de amplias facultades legales para vigilar el estricto cumplimiento de las leyes y reglamentos por parte de las entidades del sector (Superfinanciera, 2010, p.1).

4.1.4 Condiciones de los factores.

A continuación se analizan las condiciones de los factores que deben ser tenidas en cuenta en el análisis competitivo del sector bancario en la ciudad de Cali

Población. Cali tiene una población de 2.119.908 habitantes según datos del Censo 2005 de las cuales 1.154.000 son económicamente activos.

Clima. Cali se caracteriza por tener un clima de sabana tropical, la temperatura media es de 26° C.

Recurso humano. El sector bancario requiere un nivel profesional de educación, en áreas afines al sector económico como finanzas, economía, contaduría, mercadeo, entre otras. La capacitación y el entrenamiento, es complejo ya que en la mayoría de entidades se cuentan con un sinnúmero de procedimientos en los cuales se sustentan las operaciones realizadas por los clientes, las cuales deben ser realizadas con un alto estándar de calidad y eficiencia.

Los entrevistados consideran que el recurso humano que labore en el sector bancario debe contar con unos valores que principalmente son enseñados en el hogar y se afianzan en las universidades. También es importante tener una actitud de servicio, además de un conocimiento de la economía y habilidades financieras.

Tecnología. La globalización exige que el sector bancario desarrolle continuamente tecnología en canales, cajeros electrónicos, sucursales, etc., que le permitan enfrentar la llegada de nuevos competidores al mercado. A marzo del 2010 en Colombia más de 17 millones de la población contaba con al menos un producto financiero, lo que representan un nivel de bancarización del 58% de la población adulta lo cual se ha convertido en un reto por los bancos del país para desarrollar mecanismos que les permitan aumentar la cobertura y llegar a más personas de la población (Asobancaria, 2010, p.3).

Las siguientes actividades permiten a las entidades bancarias mejorar, a través de desarrollo e investigación, sus procesos, equipos y tecnologías en aras de cumplir efectivamente con los servicios prestados,

-Procesos: la mejora continua de los procesos.

-Hardware y software: la utilización de nuevas tecnologías en procesos y prestación de los servicios a los usuarios del sistema bancario.

-Comunicaciones: mejoras en la prestación de servicios que permitan abarcar una mayor parte de la población, como por ejemplo el modelo de corresponsales no bancarios, y demás canales no tradicionales que permitan llegar al usuario final.

Factores de riesgo. Los bancos enfrentan diferentes factores de riesgo de operación, de mercado, de crédito y de liquidez que exigen que se desarrollen planes de control para una administración eficiente (Grupo Bancolombia, 2007).

Capital de trabajo. Las entidades bancarias requieren un alto valor de capital de trabajo para realizar inversiones en infraestructura de las sucursales de atención al cliente, sedes administrativas. Inversiones en la plataforma tecnológica desarrollos tecnológico y soporte de los canales virtuales.

“Durante el 2009, las inversiones de los establecimientos de crédito registraron un crecimiento anual de 28,4% en términos reales y totalizaron \$50,5 billones al cierre del año” (Asobancaria, 2009, p.9).

“Los depósitos y exigibilidades representan el 77% del total de los pasivos, por lo cual las obligaciones con el público continúan siendo la principal fuente de recursos para los establecimientos de crédito” (Asobancaria, 2009, p.13). Dichos depósitos continúan creciendo a tasas reales anuales positivas de manera que al cierre de 2009 presentó una variación de 4,3% al ubicarse en \$153,7 billones” (Asobancaria, 2009, p.13).

4.1.5 El Gobierno.

El gobierno es un actor trascendental en el sector Bancario. A través del ministerio de Hacienda que se encarga de formular y desarrollar las políticas del Estado en materia fiscal, tributaria, aduanera, de crédito público, etc.

“El Banco de la República es el banco central colombiano. Se organizó como sociedad anónima con un capital original de \$10 millones oro, de los cuales un 50% lo aportó el Gobierno y la diferencia los bancos comerciales nacionales, extranjeros y algunos particulares. A esta entidad se le confió, en forma exclusiva, la facultad de emitir la moneda legal colombiana, se le autorizó para actuar como prestamista de última instancia, administrar las reservas internacionales del país, y actuar como banquero del Gobierno. Se le encomendó, además, fijar la tasa de descuento y la intervención para controlar las tasas de interés” (Banco de la República, 2010, p.1)

“La Constitución Política establece que el Banco de la República es un órgano independiente de las demás ramas del poder público, goza de autonomía administrativa, patrimonial y técnica y está sujeto a un régimen legal propio, La Constitución le asignó al Banco de la República el objetivo de velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda y para ello la Junta Directiva ejerce las diversas funciones previstas en la Constitución y las leyes” (Banco de la República, 2010, p.1)

“La Junta Directiva es la autoridad monetaria, cambiaria y crediticia del país y sus miembros representan exclusivamente el interés de la Nación. Está conformada por siete miembros con un voto cada uno: el Ministro de Hacienda y Crédito Público, cinco miembros de dedicación exclusiva y el Gerente General del Banco nombrado por los anteriores” (Banco de la República, 2010, p.1).

4.1.6 El azar

El entorno y factores externos influyen en el comportamiento del Sistema Financiero en Colombia ya que los cambios en el mercado afectan directa o indirectamente el desarrollo del mismo. Los factores externos que impactan en el Sistema Bancario son las situaciones políticas y económicas nacionales e internacionales, las leyes y regulaciones del Estado, el mercado monetario, las políticas del mercado cambiario, los actos criminales, la publicidad que afecta la reputación del sector y de los bancos específicamente, entre muchos más, generando caos y confusión en el mercado.

La Figura 4 representa el diamante de la competitividad aplicada al Sector Bancario de acuerdo con los aspectos descritos en los puntos anteriores.

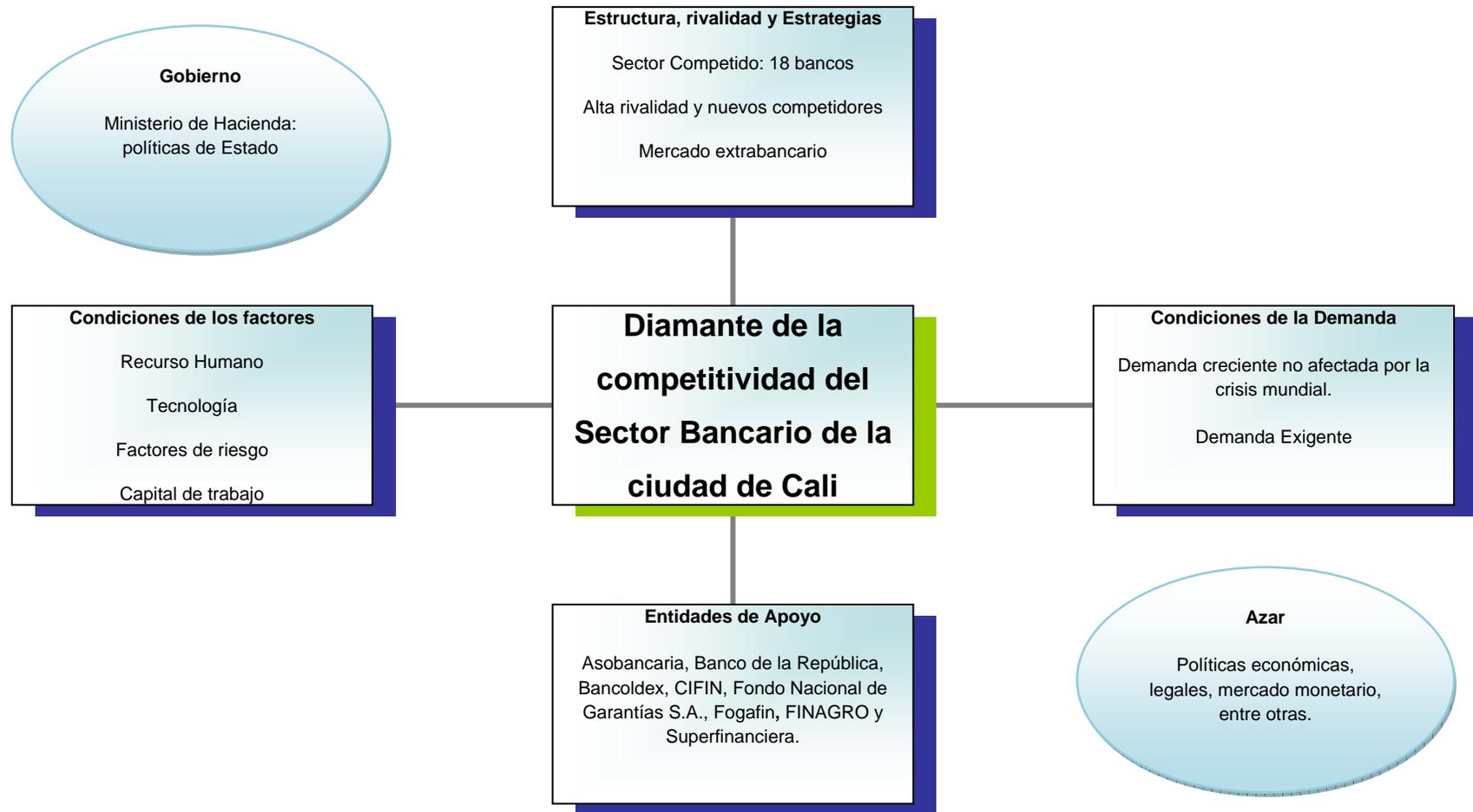
4.2. FUERZAS DE LA COMPETITIVIDAD

El análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector Bancario, ayuda a definir la rentabilidad del sector a través de la incidencia en la demanda de los servicios y sus precios, la determinación de los costos de la operación y las inversiones necesarios para competir en el sector.

4.2.1 Competidores existentes.

En la ciudad de Cali actualmente existen 18 Bancos locales y extranjeros que ofrecen servicios y productos muy similares pero que en muchas ocasiones se especializan en un nicho de mercado diferente. Sin embargo, existe una alta competencia y competitividad por parte de los Bancos que conforman el Sector ya que cuentan con excelente infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.

Figura 4. Modelo del Diamante de la competitividad de Michael Porter aplicado al Sector Bancario



Fuente: las autoras

4.2.2 Sustitutos

En el Sector Bancario existen sustitutos que se especializan en determinados servicios pero que no ofrecen un producto integral. Un ejemplo de los sustitutos son las Financieras, Cooperativas, Casas de Cambio y hasta los agiotistas. Todas estas entidades no están controladas por la Superintendencia Financiera y en ocasiones son entidades informales que no exigen requisitos de formalidad para la consecución de sus servicios.

4.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Los entrevistados consideran que si existe amenaza de nuevos competidores, consideran que existe riesgo también por las fusiones que se vienen dando en la que cada vez se observan grupos más consolidados. En cuanto a las barreras mencionan la alta regulación por parte del gobierno que exige que aquellos que deseen ingresar cumplan con altos estándares en cuanto a barreras para la salida un entrevistado consideró que era muy importante el tema de las relaciones internacionales que tenga el país con el resto de la región.

La amenaza de entrada de nuevos competidores al sector de Bancario está condicionada por el nivel de las barreras de entrada presentes en el sector.

Barreras de entrada: Existen barreras de entrada al Sector Bancario en la ciudad de Cali, y en general en Colombia, ya que establecer y posicionar un Banco lleva años de credibilidad en los consumidores. Sin embargo, en la actualidad hay una gran amenaza de nuevos Bancos extranjeros en la ciudad y de Cooperativas, Corporaciones y Organizaciones como Coomeva y Falabella que se están transformando en entidades Bancarias. La estrategia utilizada para realizar apertura de nuevos mercados es la de las fusiones, donde bancos extranjeros absorben bancos locales para lograr un posicionamiento y reconocimiento en el sector.

4.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Existe un bajo poder de negociación de los proveedores de servicios para la Banca, ya que este Sector así como tiene un gran poder de negociación con sus clientes, de igual manera, lo hacen con sus proveedores. Un ejemplo de proveedores para la Banca son las empresas de aseo, de mensajería, de seguridad, entre otros. Aunque los proveedores del Sector tienen especificidad de los insumos que proveen, no tienen un alto grado de concentración y no tienen opción de integrarse verticalmente ya que son organizaciones ajenas al sector.

Los clientes o compradores desempeñan un importante papel como proveedores ya que proveen gran parte de los recursos (ahorros e inversiones) para el funcionamiento de los bancos, sin embargo no tienen un poder de decisión ni forma de influir en las negociaciones.

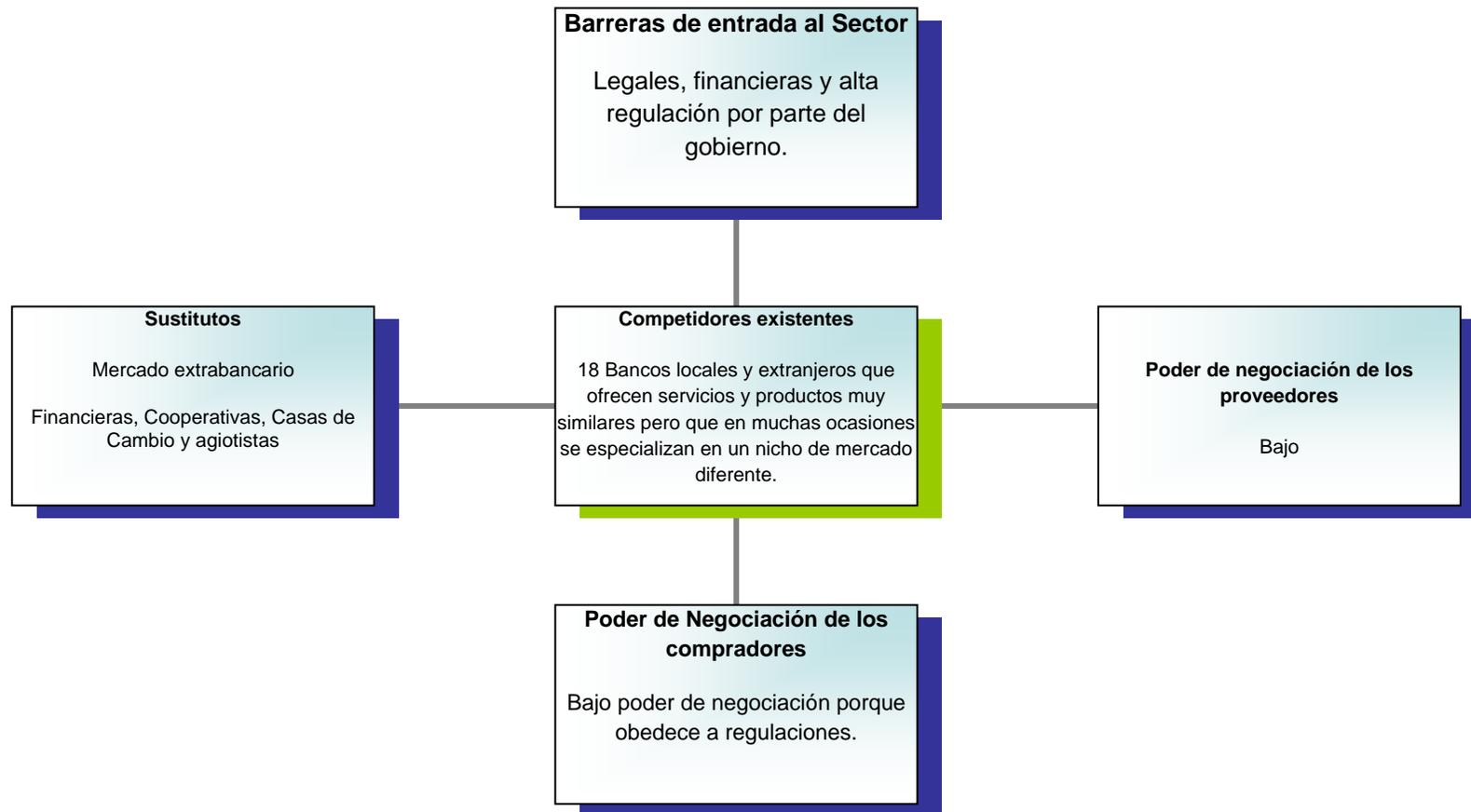
4.2.5 Poder de negociación de los compradores.

Los consumidores del Sector Bancario no tienen un alto poder de negociación debido a que la Banca se rige por políticas reguladas por la Superintendencia Bancaria y el Banco Emisor, Banco de la República; sin embargo, y gracias a la competencia que existe en el mercado; los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga sus necesidades de tasas rentables, disponibilidad de canales electrónicos, calidad en el servicio personalizado, entre otros.

Los entrevistados opinan que los compradores más atractivos son aquellos tienen clara sus necesidades y que valoran los servicios recibidos y la tecnología que tiene una entidad y además están dispuestas a asumir los costos por los servicios recibidos.

La Figura 5 representa las fuerzas de la competitividad del Sector Bancario de la ciudad de Cali.

Figura 5. Fuerzas de la competitividad del Sector Bancario de la ciudad de Cali.



Fuente: las autoras

5. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD Y PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL SECTOR BANCARIO EN LA CIUDAD DE CALI

5.1 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS

Según Serna (2003) en su libro Gerencia Estratégica, el análisis de vulnerabilidad, tiene la siguiente metodología:

El primer paso es identificar los puntales que son elementos fundamentales para que la empresa pueda sobrevivir. Estos elementos fueron seleccionados con el grupo de trabajo de la empresa y las autoras de la investigación. Después de esto se analizó cuáles serían las consecuencias si ocurrieran dichos eventos. Posteriormente se analizaron las consecuencias que traería a los bancos si dichas amenazas ocurrieran.

Los puntales elegidos son: servicio al cliente, tecnología, innovación, recurso humano, eficiencia operacional, calidad en los servicios prestados, tecnología de la información y la comunicación, diversificación de portafolio y conocimiento del mercado.

Cuando se evaluaron las consecuencias de cada puntal, con todo el grupo se valorizó el impacto y se calificó la magnitud del impacto con una escala de cero a diez en donde cero denota la ausencia de impacto en la empresa y diez denota consecuencias fatales.

Posterior a esto se estimaron las probabilidades de ocurrencia de las amenazas, utilizando una escala de cero a uno en donde cero es una baja probabilidad de ocurrencia y uno una probabilidad alta. Con esta probabilidad, se indicó el tipo de acciones que deben tomarse; una amenaza que tiene una probabilidad de ocurrencia alta, exige acciones inmediatas y a corto plazo, en cambio, una amenaza con probabilidad de ocurrencia baja da tiempo para planear acciones que prevengan su efecto.

Cuando ya se ha establecido la magnitud de la amenaza junto con sus consecuencias y probabilidad de ocurrencia, con el grupo se analizó cual era la probabilidad de reacción dándole una calificación de cero a diez en donde cero es una capacidad de reacción muy baja y diez una capacidad total de reacción. Con esto se pueden establecer el tipo de acciones que se deben tomar, el tiempo en que deben ocurrir y su magnitud.

Cuando ya se calificaron las amenazas con su severidad de impacto y capacidad de reacción, se realizó un diagrama de evaluación de vulnerabilidad.

El primer paso del diagrama fue un formato en donde se definieron las calificaciones de los puntales y el segundo paso es una matriz que consta de cuatro cuadrantes en

donde el cuadrante número uno indica que la microempresa está indefensa y por lo tanto se deben tomar acciones inmediatas. El cuadrante número dos indica que está en peligro pero está en capacidad de reacción por lo tanto se deben tomar acciones que mejoren la capacidad de reacción. El tercer cuadrante indica que se está preparado para reaccionar. Y el cuarto cuadrante representa amenazas moderadas en donde la empresa no puede tomar acciones representativas pero si se debe preparar para reaccionar.

5.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

5.2.1 Definición de los puntales o factores clave de éxito

Se tuvo en cuenta la opinión de los entrevistados, los cuales consideran que los factores de éxito del sector son: el servicio al cliente, la tecnología, la innovación, el recurso humano, la diversificación del portafolio y conocimiento del mercado.

A estos factores se adicionaron otros identificados por el grupo de investigación, los cuales son: eficiencia operacional, calidad en los servicios prestados y tecnología de la información y la comunicación.

A continuación se presenta la definición de cada factor de éxito de acuerdo con el estudio:

Servicio al cliente: el servicio al cliente se puede definir como un conjunto de actividades relacionadas entre sí que ofrece un proveedor u oferente con el fin de que el cliente o demandante obtenga el producto y/o servicio en el tiempo y lugar adecuado, asegurándose de que satisfaga las necesidades y expectativas del mismo. El servicio al cliente se encuentra implícito desde el primer acercamiento del oferente al consumidor hasta el servicio post-venta. Es un factor clave para el Sector Bancario porque se trata de una entidad de servicios en la cual se presentan momentos de verdad que pueden llevar al cliente a cambiar fácilmente de opinión.

Tecnología: en el sector bancario la tecnología se refiere al uso de TICs para el desarrollo de sus funciones internas y externas.

Innovación: la innovación se refiere a procesos y productos tecnológicamente nuevos que han sido validados por el mercado. En el caso del Sector Bancario la innovación se refiere a nuevos productos y servicios financieros, adquisición de tecnologías de la información y la comunicación y agilización en los procesos por sus métodos.

Recurso humano: el recurso humano en las entidades bancarias debe poseer un perfil profesional, técnico o académico, para satisfacer las necesidades de los clientes de manera óptima y con el mejor trato porque el cliente es el centro de este tipo de empresas. El recurso humano de una organización debe cumplir con un perfil acorde

a los valores y actividad de la misma.

Diversificación del portafolio: la diversificación en el sector bancario consiste en ofrecer variados productos y servicios financieros para llegar a los diferentes nichos del mercado y satisfacer todas las necesidades de los clientes en captaciones y colocaciones. Son las múltiples opciones que la banca ofrece a sus clientes como alternativas de inversión, ahorro y financiación de sus necesidades; enfocándose en el perfil y segmento de los mismos.

Conocimiento del mercado: se entiende como conocimiento del mercado a la actualización constante de los factores cambiantes de una sociedad. La banca debe ir de la mano con la actualidad del mundo, del país y de la región para lograr ser competitivos, actuando proactivamente a las condiciones cambiantes del entorno e implementando estrategias efectivas para cubrir las necesidades y expectativas del consumidor.

Eficiencia operacional: la eficiencia operacional significa costos bajos y calidad superior. Estos dos conceptos están relacionados y en el Sector Bancario es proporcional a los costos que los clientes pagan por la utilización de sus productos y servicios; que realmente el costo compense el servicio recibido y la satisfacción de sus necesidades reales.

Calidad en los servicios prestados: la calidad en los servicios prestados se refiere al conjunto de propiedades y atributos que hacen que un producto o servicio bancario llegue a su consumidor final en óptimas condiciones, satisfaciendo e incluso, sobrepasando las expectativas del cliente. La calidad en el servicio en el Sector Bancario, el cliente lo percibe en la asesoría que se le ofrece como alternativas para sus inversiones y financiación.

Tecnología de la información y la comunicación: En el mundo globalizado actual donde la tecnología cada día toma mayor fuerza en la vida cotidiana del ser humano, la Banca no es la excepción y actualmente es un medio efectivo, dinámico y práctico con el cual los clientes se sienten cómodos y seguros a la hora de realizar sus transacciones. La banca se ha encargado de culturizar a sus clientes para que utilicen los medios electrónicos y desocupen los halls bancarios. De igual manera se ha encargado de tener sistemas innovadores y seguros que van en contra de los virus informáticos, phishing (robo de información confidencial, como; contraseñas, información de cuentas, etc.), hackers (personas con altos conocimientos en el manejo de seguridad informática) que pueden atentar contra la seguridad e integridad de los consumidores.

5.2.2 Diseño de la matriz de vulnerabilidad

El Cuadro 8 contiene el análisis de vulnerabilidad, tomando como base la metodología descrita anteriormente y los puntales definidos en el punto precedente.

Cuadro 8. Análisis de vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA (0-10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0-1)	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0-1)	GRADO DE VULNERABILIDAD
Servicio al cliente	Cientes insatisfechos, altos índices de quejas y reclamos, mayor carga operativa, mayor número de empleados resolviendo reclamos.	Pérdida de clientes, pérdida de participación en el mercado. Aumento de costos operativos, puede incluso generar que los bancos deban incurrir en costos para subsanar el daño causado al cliente	9.5	0,8	8	II
Tecnología	Riesgo en la información, pérdida de los recursos de los clientes y de las entidades.	Pérdida de clientes, de imagen y de dinero.	9.5	0,4	9	III
Innovación	Limitación en la investigación y desarrollo, altos costos de implementación alta burocracia.	Pérdida de competitividad. Incapacidad de generar factores de diferenciación.	7.5	0,65	7	III
Recurso humano	Falta de capacitación, empleados con poco compromiso, pérdida del conocimiento.	Empleados insatisfechos que generen mal clima laboral que puede ser percibido por los clientes.	9	0.5	8	III
Eficiencia operacional	Altos costos operativos e ineficiencia operacional con respecto al sector bancario mundial.	Altos costos para los clientes quienes perciben los servicios financieros como costosos lo que puede generar competencia desleal en el mercado.	7.5	0,8	6	II
Calidad en los servicios prestados	Pérdida de la imagen por la mala prestación de los servicios	Sobrecostos para poder llegar a los estándares planteados al cliente y cumplir con la oferta de valor.	9	0,7	8	II
Tecnología de la Información y la Comunicación.	Violación de la información y pérdida de la reserva bancaria.	Sistema de información obsoleto, imposibilidad de reaccionar a los constantes cambios y ataques de grupos criminales que realizan los fraudes.	8	0.4	9	III
Diversificación de portafolio	Insatisfacción del cliente por Productos que no cumplen con sus necesidades.	Sobrecostos por devolución de productos que el cliente no acepta. Pérdida de clientes	9	0,6	8.5	III
Conocimiento del mercado	Pérdida en la participación del mercado, disminución en las ventas y en los recursos captados	No tener un conocimiento claro del mercado puede generar pérdida en la participación del mercado, disminución en la competitividad.	5	0.4	8	III

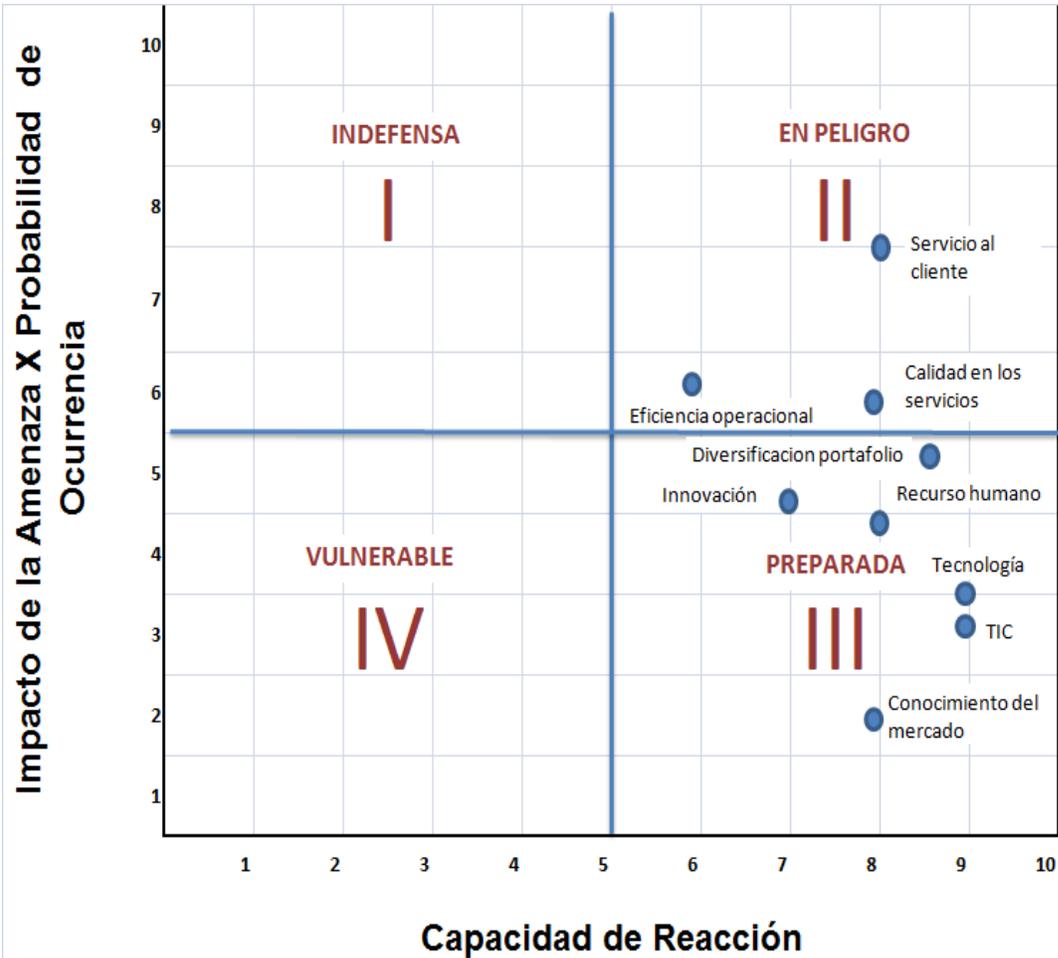
Fuente: las autoras con el grupo de investigación

Los resultados del análisis de vulnerabilidad se llevaron a la Figura 6, donde se puede apreciar que el sector no presenta vulnerabilidad ni aspectos en los cuales esté indefenso.

Está preparado en tecnología, recurso humano, diversificación del portafolio e innovación.

Se encuentra en peligro en lo relativo a servicio al cliente, calidad de los servicios y eficiencia operacional.

Figura 6. Diagrama de vulnerabilidad



5. CONCLUSIONES

El Sector Bancario está conformado por 18 entidades: Banco Agrario de Colombia, Banco AVVillas, Banco Caja Social BCSC, Citibank, Colpatría, Davivienda, Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco Helm, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia BBVA, Banco de Occidente, Banco Popular, Banco Santander Central Hispano (BSCH), Banco GNB Sudameris, Banco Hongkong and Shanghai Banking Corporation - HSBC, Banco Scotiabank, Banco Procredit de Colombia y Banco de las Microfinanzas - Bancamía S.A. Estas entidades rivalizan utilizando estrategias como compra de cartera con disminuciones de tasa para cautivar a los clientes, productos sin costos de manejo, regalos, y demás estrategia promocionales para captar nuevos clientes.

Las anteriores estrategias utilizadas por los bancos han cambiado drásticamente las condiciones de la demanda, haciendo que hoy en día los clientes no sean fieles al servicio y valoren poco los servicios y la tecnología que les brindan las diferentes entidades. Sin embargo se puede afirmar que la variada oferta ha producido una mayor calidad en los productos y servicios y mayores beneficios para los clientes.

En general las condiciones de los factores que permiten la competitividad del sector Bancario en Cali son buenas, existen condiciones como: la población y el mercado potencial, el recurso humano disponible, la tecnología, el capital de trabajo. Que hacen que el sector sea un sector fuerte, que ayuda al crecimiento y consolidación de la economía. Sin embargo es claro que aun existe una gran oportunidad de mercado que esta sin explotar y que existen factores de riesgo (de operación, de mercado, de crédito, de liquidez, etc.) y del azar que se deben seguir controlando con la ayuda del Gobierno y demás entidades de apoyo.

El sector cuenta con el apoyo de entidades como: la Superintendencia Financiera de Colombia, el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro), El Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin), el Fondo Nacional de Garantías S.A, la Central de Información Financiera (CIFIN), Bancoldex, el Banco de la República, Asobancaria, entre otros.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector Bancario, ayuda a definir la rentabilidad del sector a través de la incidencia en la demanda de los servicios y sus precios, la determinación de los costos de la operación y las inversiones necesarias para ser competitivos.

Aplicando el modelo de las fuerzas de competitividad de Michael Porter en el Sector Bancario, se puede concluir que en el Sector existen grandes competidores locales y

extranjeros; sin embargo, la Banca Nacional es muy fuerte en Colombia y por ende, en Cali. Donde Bancolombia y Banco de Occidente (Grupo Aval), este ultimo por ser de la región, tienen mayor participación del mercado caleño. La Banca extranjera no ha logrado una consolidación y posicionamiento perdurable en el tiempo.

Actualmente, en el Sector Bancario existen sustitutos que se especializan en determinados servicios pero que no ofrecen un producto integral que satisfaga las necesidades de los consumidores; estos son las financieras, casas de cambio, cooperativas, pirámides, agiotistas entre otros, que no brindan seguridad y confiabilidad al consumidor y a la destinación de sus recursos.

Por otro lado, existe amenaza de nuevos competidores que día a día están intentando cruzar las barreras de entrada del Sector Bancario; entre los nuevos competidores se encuentra la Banca extranjera y las Organizaciones como Coomeva y Falabella que están incursionando en el Sector Bancario.

Aunque el Sector Bancario se puede catalogar como un monopolio por su poder de negociación frente al consumidor; hoy por hoy, la competitividad y especialización de las entidades bancarias lleva a los mismos Bancos a mejorar sus estrategias de servicio, oportunidad y efectividad ya que los clientes cuentan con un alto poder de negociación y de elección de su Banco.

El Sector Bancario de la ciudad de Cali no presenta vulnerabilidad, ni factores de indefensión, por el contrario está preparado en tecnología, recurso humano, diversificación del portafolio e innovación. No obstante, se encuentra en peligro en lo relativo a servicio al cliente, calidad de los servicios y eficiencia operacional.

El Sector Bancario se encuentra en evolución constante de productos y servicios para satisfacer las necesidades del consumidor final, en ocasiones por que se ha desarrollado una estrategia de innovación dentro de la organización y en otras porque si no se crea un factor diferenciador con respecto a las otras entidades simplemente la participación en el mercado se puede comprometer. Lo anterior se ve reflejado en el análisis de vulnerabilidad donde indica que el Sector se encuentra preparado en tecnología, innovación, diversificación de sus productos, conocimiento del mercado y calidad en el recurso humano.

Los factores clave del Sector Bancario de la ciudad de Cali son: servicio al cliente, tecnología, innovación, recurso humano, eficiencia operacional, calidad en los servicios prestados, tecnología de la información y la comunicación, diversificación de portafolio y conocimiento del mercado.

Sin embargo el Servicio al cliente es el aspecto diferenciador y competitivo que el consumidor exige y es el atributo que permite que el cliente tome la decisión de continuar o no con una organización Bancaria. Este factor que consideramos es clave

en éxito del Sector Bancario se encuentra en peligro, pues un gran porcentaje de los consumidores no lo perciben de forma positiva, y en muchas ocasiones han tenido experiencias negativas que no cumplieron con sus expectativas con los servicios financieros en su etapa de asesoría y venta y post-venta.

Otro de los factores según el análisis de vulnerabilidad que se encuentra en peligro es la Eficiencia Operacional; pues los consumidores no están de acuerdo con la relación y proporción entre los costos pagados y la calidad de los productos y/o servicios recibidos por parte del Sector Bancario. Para los bancos es un objetivo poder cumplir con planes de reducción de costos que permitan trasladar este ahorro al usuario final.

6. RECOMENDACIONES

El Sector Bancario en la ciudad de Cali se debe enfocar y dirigir todos sus esfuerzos a realizar una sinergia entre el servicio al cliente, la calidad de sus productos y/o servicios y la eficiencia operacional de los mismos; ya que estos tres factores están interrelacionados y llevan a lograr la satisfacción de las expectativas del consumidor Bancario.

El servicio al cliente se encuentra deteriorado en el Sector Bancario debido a que se han encargado de “vender” y no realizar una verdadera “asesoría” para cubrir las necesidades puntuales de cada cliente.

El Sector Bancario debe primeramente realizar una estrategia de culturización entre sus empleados para que estén enfocados en brindar un excelente servicio al cliente y se encaminen con este lineamiento estratégico. Se debe concentrar especialmente en todo el proceso de asesoría y venta al cliente; desde el ofrecimiento de un producto acorde a su necesidad hasta la post-venta o requerimiento de un reclamo. El cliente valora que se le dé la importancia a sus reclamaciones o sugerencias y se brinde una respuesta óptima y en el menor tiempo posible. Otro aspecto que mejora la percepción del servicio al cliente es el tiempo de respuesta a sus solicitudes, factor en el que se debe reforzar para tratar de minimizar procesos y ser oportunos a la necesidad del consumidor. De igual manera, otro factor importante en el servicio al cliente es la facilidad para comunicarse con su Entidad Bancaria; aspecto realmente crítico en el Sector, siendo así una oportunidad de mejora significativa.

El Sector Bancario debe desarrollar una estrategia para cambiar la percepción que la sociedad tiene de los servicios financieros, por medio de publicidad y enseñanza a los consumidores, llevando a un mayor porcentaje de Bancarización de la sociedad caleña.

Se debe continuar con los esfuerzos de publicidad, promoción y culturización para que los consumidores usen los canales electrónicos que disminuyen costos y mejoran la calidad del servicio, logrando así la eficiencia operacional.

BIBLIOGRAFÍA

Arbeláez, M. A. (2005). La responsabilidad social del sector financiero colombiano. *Asobancaria*. [En línea]. [Consultado 08/10/2010]. Disponible en www.asobancaria.com/upload/docs/docPub2480_32.ppt

Asobancaria, (2001). “Comportamiento del mercado laboral por género en el sector financiero de la ciudad de Cali trimestres marzo y septiembre durante el período 1991-2001”. [En línea]. [Consultado 08/10/2010]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/mdolabcali.htm>

Asobancaria. (2010). [En línea]. [Consultado 11/10/2010]. Disponible en http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub2601_4.doc

Asobancaria. Bancarización- Reporte Cifras a marzo de 2010.

Asobancaria. (2009), p.9. [En línea]. [Consultado 10/10/2010]. Disponible en http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub5332_1.pdf

Banco de la República. (2010). [en línea]. [Consultado 25/08/2010]. Disponible en http://www.banrep.gov.co/el-banco/hs_1.htm

Bancoldex, (2010). [En línea]. [Consultado 24/08/2010]. Disponible en <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=92&conID=148>

Bancolombia. [En línea]. [Consultado 24/08/2010]. Disponible en http://www.grupobancolombia.com/home/saladeprensa/Contenido/2007/categorias/materialInformativo/fusion/LosDesafiosTecnologicosYDeCrecimientoParaLaBancaLatina_Octub.pdf

Banrepública. (2010), p. 1. [En línea]. [Consultado 23/08/2010]. Disponible en http://www.banrep.gov.co/el-banco/hs_1.htm

Cifin. (2010). [En línea]. [Consultado 08/08/2010]. Disponible en <http://cifin.asobancaria.com/cifin/plantilla0.jsp?pubId=5087>

Coyuntura Económica Regional –ICER- DANE y Banco de la República. (2009). “Demanda Total Captaciones en el Valle del Cauca en 2009”. [En línea]. [Consultado 22/08/2010]. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/icer/2009/valle_icer_II_sem_09.pdf

Semana. (Sábado, 31 de julio de 2010). “Superpoderosos”. Disponible en <http://www.semana.com/noticias.../superpoderosos/142443.aspx>. (Consultado 10/08/2008).

Dinero. (03/28/2008). "Bancos dura competencia". Revista Dinero. [En línea]. [Consultado 10/08/2010]. Disponible en http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/bancos-dura-competencia_46088.aspx Hill, C. W. (2010). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Sexta Edición. México: Mc Graw Hill.

Finagro. (2010). [En línea]. [Consultado 27/08/2010]. Disponible en http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-8&p_options=

Fondo Nacional de Garantías. (2010). [en línea]. [Consultado 29/08/2010]. Disponible en <http://www.fng.gov.co/fng/portal/apps/php/index.get>

Fogafin. (2010). [En línea]. [Consultado 28/08/2010]. Disponible en <https://www.fogafin.gov.co/Formularios/Public/Content/frmContent.aspx?id=24&padre=0>

Hernández Contreras, Fernando (2006) "Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo"

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.

Planeación Municipal. (2010). [En línea]. [Consultado 27/08/2010]. Disponible en <http://planeacion.cali.gov.co/dapweb/index.asp>

Planeación Municipal. (2010). [En línea]. [Consultado 27/08/2010]. Disponible en <http://planeacion.cali.gov.co/dapweb/index.asp>

Portafolio. (06/04/2010). "Sector Financiero Colombiano acelera sus movidas en el 2010". [En línea]. [Consultado 5/09/2010]. Disponible en www.portafolio.com.co/

Portafolio. (06/07/2010). "Lo que más les molesta a los colombianos de los bancos es el servicio al cliente". Disponible en http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5742467.html. (Consultado 05/09/2010).

Portafolio. (2010). "Colombia podría tener este año cinco bancos más". [En línea]. [Consultado 05/09/2010]. Disponible en www.portafolio.com.co/economia/finanzas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7103754.html

Porter, M. (1984). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2003). Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones. México: Ediciones Deusto S.A.

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores.

Superfinanciera, (2010). [En línea]. [Consultado 15/09/2010]. Disponible en <http://www.superfinanciera.gov.co/NuestraSuperintendencia/historia.doc>

Thompson, S. (2001). *Administración Estratégica. Conceptos y casos*. 11ª Edición. México: Mc Graw Hill.

(12Manage, 2010, p.1)
http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html

Hernández Contreras, Fernando (2006) “Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo”

Artículo: “Bancos, dura competencia” Dinero, marzo 03 de 2008).

Bain, J.S (1956) “Barriers to New Competition, Harvard University Press, Cambridge, MA.,

ANEXOS

Anexo A. Preguntas de la entrevista

1. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por la Banca en la ciudad de Cali para ser más competitivos y ganar mayor participación de mercado?
2. Según su criterio, ¿Existe rivalidad en el Sector Bancario? Explique.
3. ¿Cuáles son los Bancos líderes en la ciudad de Cali? ¿Cuáles son los factores de éxito de estos Bancos? ¿Qué estrategias utilizan?
4. ¿Cuáles son los factores externos que dinamizan y restringen al Sector Bancario?
5. ¿Qué papel juega la Banca extranjera en la ciudad de Cali? ¿Cuál es su participación en el mercado? ¿Es un gran competidor? ¿Cuáles son las razones?
6. ¿Hay amenaza de entrada de nuevos competidores en el Sector Bancario? ¿Cuáles son o pueden ser esos nuevos competidores? ¿Cuáles cree usted que son las principales barreras de entrada y salida del Sector?
7. ¿Cuáles son las características que el recurso humano debe tener para el Sector Bancario? ¿El recurso disponible está preparado y formado para desempeñarse efectivamente en el Sector? ¿Cuándo se contrata personal se percibe formación (no experiencia) para el desempeño en el sector?
8. ¿Quiénes son los compradores más atractivos para los servicios de la banca y como es su poder de negociación en el Sector Bancario?
9. ¿Cuáles son los factores clave de éxito del Sector?
10. ¿Hacia dónde va el Sector Bancario en la ciudad de Cali? ¿Cuáles son las proyecciones futuras?

Anexo B. Rejilla con los resultados de la entrevista

PREGUNTAS	MARÍA MÓNICA RODRÍGUEZ - GERENTE BANCOLOMBIA	LILIANA SUAZA - SUBGERENTE BANCOLOMBIA	MARÍA DEL PILAR VELASCO - GERENTE BANCA INTERMEDIA BANCO DE OCCIDENTE	WILLIAM EDUARDO TENORIO -GERENTE DE ZONA BANCO DE OCCIDENTE
1. ¿Cuales son las estrategias utilizadas por la Banca en la ciudad de Cali para ser más competitivos y ganar mayor participación de mercado?	En los últimos análisis se ha detectado que la Banca en Cali ha perdido participación frente a otras plazas (Bogotá y Medellín), para este año último semestre y el 2011 la Banca está implementando nuevas estrategias ganadoras, para hacer que los empresarios del Valle vuelvan a creer en las entidades financieras, estas estrategias son: Brindar asesoría más especializada a las pymes, reducción de tasas, buscar alianzas estratégicas con Bancoldex, Findeter y Finagro para que los empresarios obtengan mayores beneficios en cuanto a plazos y tasas. Incentivar al gremio constructor con nuevas líneas de crédito pues allí hay gran parte del crecimiento de la Banca	Creación de productos y servicios que sean atractivos para los potenciales clientes, de acuerdo a sus expectativas y necesidades y a la evolución de los medios y canales tecnológicos y la difusión y apropiación de estos por parte de la sociedad.	Las estrategias utilizadas por la Banca Nacional y particularmente en Cali, están enfocadas en brindar al consumidor una propuesta integral de productos y servicios para suplir sus necesidades financieras. Es por esto que la Banca en los últimos años ha realizado alianzas estrategias, fusiones con corporaciones y otras entidades financieras y está abriéndose a mercados internacionales para brindar a sus clientes mayores alternativas de ahorro e inversión. Otra estrategia diferenciadora entre los Bancos es el SERVICIO; ya que actualmente la sociedad está muy informada y tiene mayor conocimiento financiero y bancarización en nuestra ciudad; lo que hace que los clientes exijan como valor agregado un servicio basado en una asesoría integral.	Estrategias de expansión hacia otros mercados internacionales es el enfoque que la Banca Colombiana está realizando ya que las exigencias de nuestros clientes son cada vez mayores.
2. Según su criterio, ¿Existe rivalidad en el Sector Bancario? Explique.	Existe rivalidad en la Banca, se puede ver en la guerra de tasas y condiciones del mercado, pues las entidades financieras no tienen la forma de costear a cada cliente de acuerdo a su portafolio como si lo tienen otras Entidades en este país y esas son las más afectadas, ya que muchas veces estos Bancos se van a pérdidas con tal de hacer negocios. Esto ha generado incertidumbre en los clientes pues se la pasan buscando el Banco que más barato compre su cartera.	Por supuesto, en toda actividad humana en donde esté de por medio repartirse el mercado y posicionarse como el líder se da naturalmente una rivalidad que se manifiesta en la oferta de productos y condiciones más cercanas al público, estudio de la competencia en productos, tasas y tarifas para hacerse más competitivos.	En el Sector Bancario siempre ha existido rivalidad. La rivalidad se ve reflejada en la sobre-oferta de productos y servicios y en la guerra de las tasas de colocación y captación para lograr mayor participación en el mercado.	Existe rivalidad en el Sector Bancario como en cualquier otro Sector dinámico. Considero que la rivalidad es sana porque cada organización tiene un enfoque diferente y estratégico según sus objetivos o mercado meta. Sin embargo, siempre han existido rivalidades que el mismo consumidor ha desarrollado alrededor del tema de la "tasa".

PREGUNTAS	MARÍA MÓNICA RODRÍGUEZ - GERENTE BANCOLOMBIA	LILIANA SUAZA - SUBGERENTE BANCOLOMBIA	MARÍA DEL PILAR VELASCO - GERENTE BANCA INTERMEDIA BANCO DE OCCIDENTE	WILLIAM EDUARDO TENORIO -GERENTE DE ZONA BANCO DE OCCIDENTE
3. ¿Cuales son los Bancos líderes en la ciudad de Cali? ¿Cuáles son los factores de éxito de estos Bancos? ¿Qué estrategias utilizan?	Para mi concepto los Bancos Líderes en Cali son Bancolombia y Davivienda, este último ha ganado una participación muy importante pues es muy fuerte en el sector constructor y a nivel de créditos hipotecarios para las personas naturales, uno de sus factores de éxito es la agilidad en la aprobación de créditos. Una de las estrategias que a mi criterio tiene Bancolombia es un portafolio muy amplio y una excelente cobertura a nivel de Cali y a nivel País. Adicional cuenta con un equipo muy especializado que está en capacidad de asesorar a los clientes a todo Nivel.	Considero que además de Bancolombia, tienen liderazgo el grupo AVAL y Banco de Occidente. Del grupo Aval la cobertura que presentan, el tamaño y la diversidad es un factor de éxito, del Banco de Occidente, considero que es más el Regionalismo	A mi parecer los Bancos líderes en la Ciudad de Cali son el Grupo Bancolombia, el Grupo Aval con el Banco de Occidente y Davivienda. Los factores claves de éxito son la amplia gama de productos y servicios que ofrece a sus clientes; las amplias redes electrónicas, como cajeros automáticos, Corresponsales Bancarios, entre otros. Y para mi concepto el factor de éxito diferenciador en las entidades es el Servicio al Cliente y asesoría para cubrir sus verdaderas necesidades financieras	El Banco líder en la Ciudad de Cali es el Banco de Occidente por su tradición y porque es el Banco de la Ciudad; un Banco enfocado en el servicio al cliente como su principal estrategia. De igual manera el grupo Aval y Bancolombia son los grupos Financieros más grandes del país.
4. ¿Cuales son los factores externos que dinamizan y restringen al Sector Bancario?	Como factores externos están: La Dian, La volatilidad en el Dólar y los excesivos impuestos que hay actualmente, si no fuera por estos factores el dinero que se movería en las entidades Financieras podría ser el doble del que hay hoy en el mercado.	Dentro de los dinamizadores respecto a hace unos 30 años está el auge y fácil acceso a la tecnología especialmente la propagación del uso de internet, la adopción por parte de todos los sectores empresariales de la Banca como medio ineludible para el manejo de sus recursos, por ej.: el pago de nomina a través de cuentas de ahorro, el pago a proveedores a través de transferencias electrónicas etc. Y como uno de los factores que ha restringido el Sector Bancario ha sido los impuestos como el gravamen al movimiento financiero que en principio generó recelo en la utilización de los productos bancarios de Captación toda vez que el mismo recurso paga n veces el impuesto cuando rota a través de productos Bancarios.	El mercado cambiario, la volatilidad del dólar, la tecnología, las relaciones políticas de nuestro país son algunos de los factores externos que dinamizan o restringen al Sector Bancario.	La Tecnología es el factor externo que dinamiza el Sector Bancario ya que el mundo globalizado lo exige. Cada vez más los consumidores buscan la facilidad y practicidad para realizar sus transacciones bancarias.

PREGUNTAS	MARÍA MÓNICA RODRÍGUEZ - GERENTE BANCOLOMBIA	LILIANA SUAZA - SUBGERENTE BANCOLOMBIA	MARÍA DEL PILAR VELASCO - GERENTE BANCA INTERMEDIA BANCO DE OCCIDENTE	WILLIAM EDUARDO TENORIO -GERENTE DE ZONA BANCO DE OCCIDENTE
<p>5. ¿Qué papel juega la Banca extranjera en la ciudad de Cali? ¿Cuál es su participación en el mercado? ¿Es un gran competidor? ¿Cuáles son las razones?</p>	<p>Inicialmente la Banca extranjera llevo pisando Duro, pero cada día pierde más competitividad pues su cobertura es mínima y sus exigencias son muchas. En Cali todavía no se ha sentido con mucha fuerza la penetración de esta Banca.</p>	<p>No veo la Banca extranjera como un competidor amenazante en este momento, desde mi percepción han llegado con estrategias de mercado muy selectivo y esto ha redundado en una participación muy tímida en el mercado, nuestro país tiene una composición económico social muy diversa en la que el porcentaje de personas con poder de inversión y adquisitivo alto es muy limitado y que adicionalmente algunos de estos pertenecen precisamente a sectores productivos poderosos que son dueños e inversionistas en el sector Bancario Colombiano; por otro lado la Bancarización de todos los sectores es todavía un tarea en la que apenas se están buscando estrategias desde el Gobierno. En este orden de ideas estimo que una estrategia muy selectiva en el tipo de cliente objetivo no permite una participación en el mercado agresiva y significativa.</p>	<p>Definitivamente la Banca Nacional es muy fuerte en nuestro país y en Cali; ya que los Bancos extranjeros como el BBVA, el Citibank, el Bco. Santander, entre otros, no han obtenido mayor participación en el mercado por su servicio impersonal. Nuestra sociedad está acostumbrada a tener un servicio personalizado, mientras que la Banca extranjera se enfoca en un servicio "virtual" enfocado a la tecnología, lo que a los Colombianos no les llama la atención pues no tienen a quien dirigirse en caso de una reclamación o sugerencia. Además de sus pocas oficinas y redes de cajeros electrónicos. Realmente no son una amenaza para la Banca Colombiana.</p>	<p>La Banca extranjera ha ganado una parte importante de participación en el mercado; sin embargo, no el suficiente para que la Banca Nacional se preocupe, pues realmente no son una amenaza tangible para el sector. Cada vez más la Banca Nacional se consolida más fuertemente.</p>
<p>6. ¿Hay amenaza de entrada de nuevos competidores? ¿Cuáles son esos nuevos competidores? ¿Cuáles son las principales barreras de entrada y salida del Sector?</p>	<p>Las amenazas son constantes, todos los días vemos noticias en las que el mercado colombiano se constituye en un mercado muy atractivo para los bancos extranjeros o para entidades locales que quieren convertirse en banco, como es el caso de Coomeva que ya lo logro y el proyecto de la fundación WWB banco de la mujer. El sector bancario es un sector bastante regulado y entrar no es tan fácil por los altos estándares de calidad y de protección exigidos para los ahorradores porque una quiebra afecta a todos los sectores de la economía.</p>	<p>En este momento considero que las posibilidades nacionales van más en vía de solidificación de los grupos existentes y penetración de mercados extranjeros. Para la salida del sector una barrera la son las relaciones internacionales con los países a los cuales quiere ingresar la Banca Nacional, y el nivel de desarrollo tecnológico y el portafolio de productos para penetrar nuevos mercados internacionales por supuesto que si los horizontes son países con nuestro mismo nivel de desarrollo esta última variable no sería un inconveniente.</p>	<p>El Sector Bancario es un sector muy regulado lo que hace que existan fuertes barreras de entrada de otros competidores; sin embargo, actualmente existen empresas como Coomeva o Falabella que están en el proceso de convertirse en Banco, pues la Superintendencia Financiera ya les otorgo el permiso. De igual manera la Banca extranjera es otro competidor que constantemente está penetrando el mercado Colombiano.</p>	<p>Como en cualquier Sector, existe amenaza de entrada de nuevos competidores como la Banca extranjera y financieras, que quieren convertirse en Banco; sin embargo lo importante no es entrar a un Sector sino mantenerse generando utilidades y sostenerse con el tiempo, logrando una participación, reconocimiento y posicionamiento en un mercado.</p>

PREGUNTAS	MARÍA MÓNICA RODRÍGUEZ - GERENTE BANCOLOMBIA	LILIANA SUAZA - SUBGERENTE BANCOLOMBIA	MARÍA DEL PILAR VELASCO - GERENTE BANCA INTERMEDIA BANCO DE OCCIDENTE	WILLIAM EDUARDO TENORIO -GERENTE DE ZONA BANCO DE OCCIDENTE
<p>7. ¿Cuáles son las características que el recurso humano debe tener para el Sector Bancario? ¿El recurso disponible está preparado y formado para desempeñarse efectivamente en el Sector? ¿Cuándo se contrata personal se percibe formación (no experiencia) para el desempeño en el sector?</p>	<p>Una de las principales características que debe tener una persona para desempeñarse en este sector y en cualquier otro es que debe ser "GENTE" y debe Tener CARISMA, Cuando hay procesos de selección se nota que las personas que aspiran a trabajar en las entidades financieras no están lo suficientemente preparadas, tampoco tienen las competencias que se requieren. Una de las competencias más importantes que deben tener estos jóvenes es una excelente actitud de servicio, adicional deben ser jóvenes muy comprometidos con las instituciones y de verdad en la actualidad ellos llegan pensando en otra cosa, adicional carecen de Valores como Honestidad y Respeto.</p>	<p>Una de las principales características que deben tener las personas que ingresen a laborar en el sector bancario es un conocimiento global de la economía, con habilidades financieras que permitan brindar una asesoría apropiada a los clientes. También es muy importante que sean personas integras honestas, que no se deslumbren por una cifra de dinero y que cuiden y mantengan la reserva bancaria que le debemos a los clientes. En mi opinión creo que la mayoría de personas que ingresan a laborar en el sector presentan un alto grado de inexperiencia, lo cual no es malo, son personas con un alto potencial que se va puliendo poco a poco, y todos aquellos que demuestren tener las condiciones pueden alcanzar a llegar a puestos de gerencia estratégicos.</p>	<p>Los funcionarios Bancarios deben ser personas integras, con valores definidos como la honestidad, transparencia y respeto. De igual manera, lo más importante es la actitud que tengan las personas para desempeñar con amor su trabajo día a día. De igual manera deben tener carisma para dirigirse a las personas. Las Universidades se encargan de dar una enseñanza integral y un enfoque administrativo-económico a los jóvenes; sin embargo no son expertos en el Sector Bancario lo que se logra con el tiempo y la capacitación que el Sector ofrece; lo más importante es que sean personas con "calidad humana" y poco a poco se va adquiriendo el conocimiento y la experticia necesaria que exige el Sector Bancario.</p>	<p>Las personas que se buscan en el Sector Bancario son personas con formación integra como seres humanos; personas con valores éticos y profesionales ya que la experiencia se va adquiriendo en el día a día.</p>
<p>8. ¿Quiénes son los compradores más atractivos para los servicios de la banca y como es su poder de negociación en el Sector Bancario?</p>	<p>Los compradores más atractivos son los que tienen claras sus necesidades y están dispuestos a asumir un costo para satisfacerlas, los servicios que prestan los bancos tienen un valor igual que si se compra cualquier producto, no es fácil para los consumidores, por esto los bancos tienen la tarea de educar para que las personas comprendan que la prestación de los servicios de forma segura y que no arriesgue los recursos del cliente requiere de una mezcla de muchos factores.</p>	<p>Los compradores más atractivos son aquellos que valoran la tecnología, la red y la variedad de servicios que un banco pone a su disposición y que además está dispuesta a pagar los costos justos por estos servicios. Son clientes que son conscientes del costo de la tecnología y de la seguridad que se requiere implementar para evitar todo tipo de fraudes y que por esta razón no dejan sus recursos o toman servicios con cualquier entidad, que no les brinda el respaldo que necesitan.</p>	<p>Todos los compradores o consumidores son atractivos para la Banca; ya que según sus necesidades, la Banca Personal, Empresarial o la Banca-Gobierno tienen un amplio portafolio de productos y servicios. Los compradores atractivos para el Sector son aquellos que se comprometen con sus obligaciones financieras y son cumplidos en sus acuerdos.</p>	<p>Los compradores atractivos para la Banca son todos los consumidores que saben utilizar los productos y servicios que la Banca pone a su disposición para cubrir sus necesidades de financiación.</p>

PREGUNTAS	MARÍA MÓNICA RODRÍGUEZ - GERENTE BANCOLOMBIA	LILIANA SUAZA - SUBGERENTE BANCOLOMBIA	MARÍA DEL PILAR VELASCO - GERENTE BANCA INTERMEDIA BANCO DE OCCIDENTE	WILLIAM EDUARDO TENORIO -GERENTE DE ZONA BANCO DE OCCIDENTE
9. ¿Cuáles son los factores clave de éxito del Sector?	Para mi concepto los factores claves de éxito son: el servicios al cliente, la tecnología, la innovación, el recurso humano, diversidad de productos, conocimiento del mercado, creación de canales, aumento en el índice de bancarización, eficiencia operacional	Innovación, tecnología, globalización, conocimiento del mercado, pluralidad y diversidad de productos y servicios en cuanto a tarifas, tasas y canales con la finalidad de generar una dinámica de inclusión a los diferentes sectores.	Los factores clave de éxito del Sector son el Servicio al Cliente, la Tecnología, el amplio portafolio de productos de acuerdo a cada necesidad, y la expansión de sus servicios por todo el mundo.	Factores de éxito: La expansión de servicios financieros, la tecnología, la innovación de sus productos.
10. ¿Hacia dónde va el Sector Bancario en la ciudad de Cali? ¿Cuáles son las proyecciones futuras?	El sector bancario en la ciudad de Cali, se está reestructurando, actualmente vemos como las diferentes entidades bancarias desarrollan diferentes estrategias de penetración al mercado que les permite lograr una mayor cobertura y acceso a toda la sociedad.	En mi opinión el sector bancario en Cali se encuentra en crecimiento, desde ya estamos viendo como se está incrementando el número de bancos con una mayor variedad de productos y servicios, esto hace que la oferta que encuentran los clientes sea más completa y acorde con las necesidades que presenta cada segmento.	El Sector Bancario en la Ciudad de Cali está creciendo y expandiéndose hacia diferentes culturas, con una mayor oferta para sus clientes.	El Sector Bancario está en crecimiento e innovación constante; buscando nuevas alternativas para cubrir las necesidades de sus consumidores, buscando la expansión en mercados internacionales.