

TESIS DE GRADO

**“Propuesta para el diseño de un Balanced Scorecard para las áreas
Financiera y de Intermediación crediticia de Corficolombiana S.A”**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PMBA**

**Presentado por: Alexander Ruiz Ceballos
Asesor de Tesis: Dr. Humberto Serna**

Bogotá D.C, Julio de 2005

Introducción

El presente proyecto de grado, "Propuesta para el diseño de un Balanced Scorecard para las áreas Financiera y de Intermediación crediticia de Corficolombiana S.A" tiene en esencia tres objetivos a saber:

1. Dar a conocer y analizar los antecedentes que precedieron la actual situación de la entidad, la crisis por la que pasó a finales de la década de los noventa, el plan de choque llevado a cabo con el fin de salvar a la compañía y entender el entorno competitivo en el que se desenvuelve la entidad.
2. Luego de conocer los antecedentes de la Corporación, su problemática y situación actual (finales de 2004), se pretende otorgar un respaldo técnico al plan estratégico definido por la entidad estableciendo un marco teórico que pueda ser utilizado dentro del actual proceso de diseño e implementación de dicho plan estratégico.
3. Dadas ciertas restricciones de tiempo y acceso a la información, este trabajo no pretende definir un BSC para todas las áreas de la compañía, pero si tratará de diseñar mapas estratégicos para todas las áreas de la empresa y proponer indicadores de gestión para dos de las más importantes áreas como son la financiera y la de intermediación crediticia.

Durante el desarrollo del proyecto se encontró la necesidad de explicar los antecedentes y las actuales circunstancias por las que atraviesa la empresa, todo ello con el fin de dar a conocer lo mejor posible el panorama completo que explica la necesidad de definir un plan estratégico para la compañía así como una herramienta como el BSC que le permita a la alta gerencia y en general a toda la entidad, administrar, controlar y medir la evolución de dicho plan estratégico.

El primer capítulo del trabajo abarca los antecedentes generales de Corficolombiana, analizando el entorno en el cual se encontraba desde finales de la década de los noventa, así como el proceso que llevo a cabo luego de un plan de reordenamiento impuesto por la Superintendencia Bancaria y su situación actual. El principal objetivo de este capítulo es el de entender el entorno en el que se desenvuelve Corficolombiana, así como los aspectos que enmarcan la necesidad de la implementación de un plan estratégico tendiente a garantizar la viabilidad financiera de la compañía. En muchas ocasiones, el entendimiento de la problemática de una organización y su entorno, se convierte en el principal factor de dificultad a la hora de definir estrategias adecuadas y es por ello que este capítulo trata de esbozar lo mejor posible la real situación de la compañía.

El capítulo dos muestra el marco teórico que podría sustentar la definición del plan estratégico de la compañía. Es necesario recordar que el actual plan estratégico de la entidad no contó con el desarrollo de un marco teórico que sustentara y apoyara dicha definición, siendo por el contrario un ejercicio netamente empírico el cual, aunque con plena validez práctica, puede presentar deficiencias a la hora de

ser transmitido a lo largo de la organización al no contar con una base técnica sólida que apoye el proceso de definición e implementación de dicho plan.

La necesidad de haber definido un marco teórico fuerte desde un principio se denota por la ausencia plena de alineamiento dentro de la organización con el plan inicialmente propuesto, conclusión a la que se llega luego de haber realizado una encuesta al interior de la organización que termina mostrando que no existe hasta finales de 2004 un grado de alineamiento pleno que permita esperar un resultado completamente exitoso del plan estratégico definido. Este grado de alineamiento poco satisfactorio recalca entonces la necesidad de definir junto al plan estratégico una herramienta que permita dar a conocer dicho plan al interior de la organización y que a su vez sirva como base de estudio de evolución en la ejecución de dicho plan.

Como base para la propuesta del marco teórico se utilizó el modelo de competitividad de Michael Porter (modelo de las 5 fuerzas) para entender el entorno competitivo en el que se desenvuelve Corficolombiana. Así mismo, se utiliza como base metodológica del proceso de definición del plan estratégico la propuesta de Arthur A. Thompson y A.J Strickland, quienes definen 5 tareas claves para diseñar con éxito un plan estratégico, pasos que se muestran uno a uno tomando como base el caso de Corficolombiana.

Es por ello que en el tercer y último capítulo se da a conocer el plan estratégico definido por la entidad y se muestra el marco teórico que sustenta la necesidad y la metodología para implementar un sistema integral de medición de gestión (BSC) que permita implementar con éxito dentro de la organización la estrategia antes definida. Para tal efecto, el trabajo toma como base el modelo de implementación estratégica desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton a través del BSC y el sustento técnico y teórico esgrimido por autores como Humberto Sema, asesor del presente trabajo.

Finalmente, en este capítulo se describen las principales conclusiones del trabajo el cual, como ya se mencionó, no intenta definir un BSC completo para toda la organización, pero si espera aportar un marco teórico aplicable al modelo que se desea implementar y algunos puntos interesantes que sirvan en el proceso de diseño de un BSC para las dos áreas antes mencionadas, lo cual redundará en un mejor entendimiento y seguimiento de las metas impuestas en el actual plan estratégico de la compañía.

Capítulo 1: Antecedentes

1.1 Reseña de la Compañía

Corficolombiana es una entidad privada que aporta soluciones financieras a las principales empresas del país, siendo su objeto fundamental la intermediación de recursos y la asignación de capital para promover la creación, desarrollo, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresa.

Fue fundada en 1959 como la primera corporación financiera en Colombia, desarrollando sus actividades de manera continúa durante más de 40 años. Entre 1998 y 1999 llevó a cabo un proceso de fusión con tres corporaciones financieras, Corporación Financiera de los Andes, Corporación Financiera Santander e Indufinanciera. Es importante resaltar que las dos primeras entidades mencionadas recientemente habían llevado a cabo procesos similares con otras entidades del mismo sector: Corfiboyacá, Corfes, Corfiprogreso y Corfitolima.

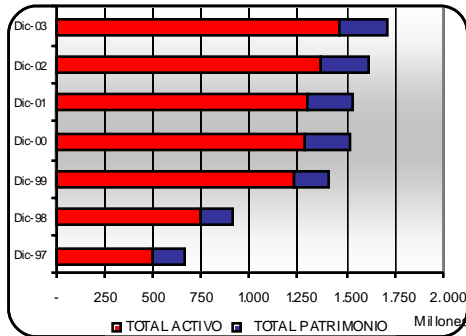
Los principales accionistas son el Banco de Bogotá y el Banco de Occidente y como tal, Corficolombiana S. A. es subordinada del GRUPO AVAL, una de las cuatro organizaciones económicas más importantes del país, al cual se encuentran vinculadas inversiones en diversos sectores de la economía.

El proceso de fusión fue liderado por la alta gerencia de Corfiandes, cuyo presidente sería quién tomaría las riendas de la nueva entidad a partir de 1999. Al finalizar este proceso, Corficolombiana S. A. se posiciona como la tercera corporación financiera del país, con activos superiores a \$ 1 billón y un patrimonio que ascendía a \$ 171.800 millones de pesos.

El pago realizado por Corfiandes y Corficolombiana por la compra de entidades como Corfisantander, Corfes y Corfiprogreso tuvo una prima sobre el valor en libros de dichas entidades y generó un crédito mercantil del orden de \$ 46.625 millones. El objetivo inicial de la alta gerencia de la compañía era la de diferir dicho crédito mercantil en un periodo de 10 años, pero la propuesta no fue aprobada por la Superintendencia Bancaria y obligó a la compañía a amortizar dicho activo en sólo tres años. Dicha decisión repercutió negativamente en el estado de resultados de la nueva Corficolombiana, y se produjo una pérdida del orden de los \$ 90.000 millones al finalizar el año 2000.

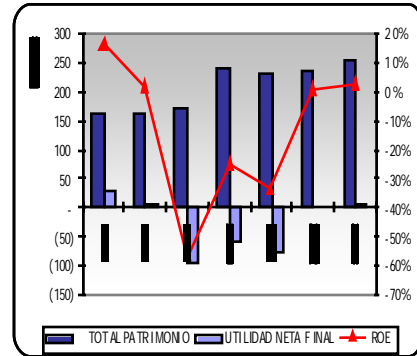
Obviamente, este resultado afectó el patrimonio de la entidad, obligando a los principales accionistas a realizar una importante capitalización de más de \$ 200,000 millones entre 1999 y 2000, proceso por medio del cual se fortaleció el patrimonio de la entidad, y permitió con la continuación del ejercicio de la actividad de la Corporación, con un adecuado respaldo patrimonial.

Gráfico: Activos y Patrimonio 1997-2003



Fuente: Departamento Planeación, CFC.

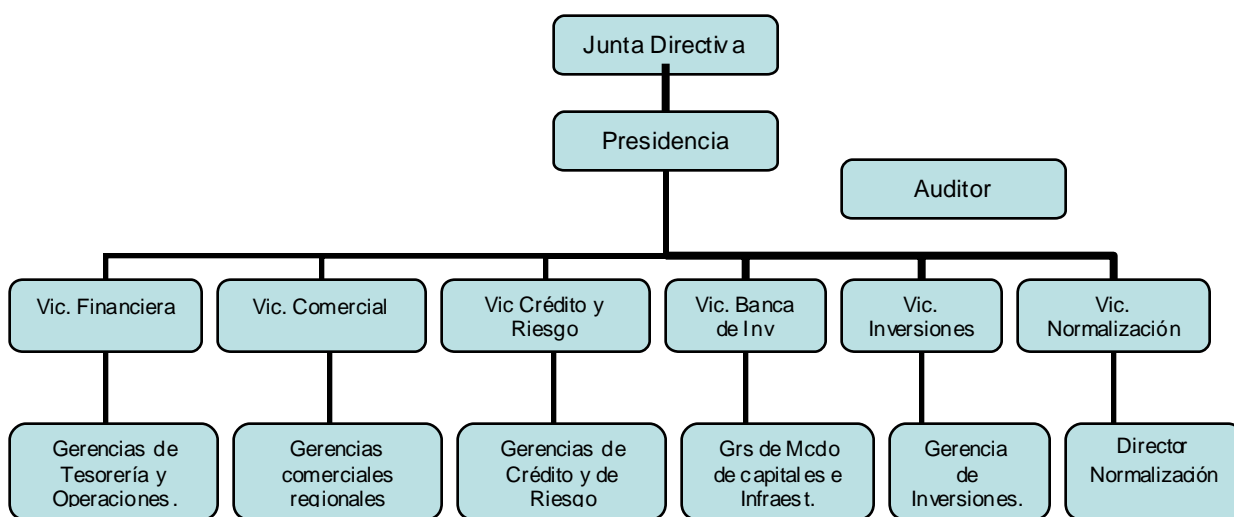
Gráfico: Utilidad neta, ROE 1997-2003



De otro lado, en el año 2000 la Corporación comenzó a registrar un aumento del índice de cartera vencida, resultado de la crisis económica que ya experimentaba el país desde finales de la década de los noventa. La cartera improductiva pasó de \$ 13.447 millones a \$ 161.600 millones entre 1998 y 2003, lo cual a su vez redundó en un aumento de los bienes recibidos como dación en pago. Según la normatividad vigente, toda entidad financiera debe provisionar el 1% del total de su cartera y de acuerdo con un sistema de calificación interno en cada entidad, homogeneizado en todo el sistema, y que es revisado y autorizado por la Superintendencia Bancaria, se debe provisionar parte del portafolio de cartera, con base en unos niveles mínimos legales y parámetros definidos por el ente regulador.

Aparentemente, los portafolios heredados de algunas de las entidades fusionadas afectaron negativamente el índice de cartera vencida de Corficolombiana, y a su vez, dentro del proceso de recepción de bienes en dación de pago, la Corporación se vio obligada a recibir acciones de diferentes empresas. Empresas tales como Industrias Lehner S. A., Pizano S. A., Tablemac S. A. y Fibratolima, son algunos de los ejemplos de empresas que debido a la crisis económica de Colombia entraron en incumplimiento, y en muchos casos se iniciaron procesos de reestructuración financiera, ingreso a la ley de intervención, concordatos o liquidaciones. La entrada de estas empresas al portafolio de la Corporación afectó negativamente su estado de resultados pues no generaban valor agregado alguno, mientras que si comenzaron a pesar como un gasto adicional al requerir mayores niveles de provisión y de gastos administrativos.

1.2 Estructura organizacional



La Corporación cuenta con una Junta Directiva conformada por 7 miembros principales con sus respectivos suplentes, la cual esta encargada de definir, controlar y supervisar las políticas, estrategias y decisiones de operación de la entidad. La presidencia reporta directamente a la Junta y del presidente dependen 6 vicepresidencias así:

- ✓ Vicepresidencia Financiera: está encargada de la intermediación de valores y de la atención de las necesidades de tesorería tanto de la propia entidad como de los clientes de la Corporación. De esta vicepresidencia dependen la Gerencia de Tesorería y la Gerencia de Operaciones.
- ✓ Vicepresidencia Comercial: tiene como objeto la colocación de cartera de crédito y la atención directa de necesidades de los clientes en áreas específicas como productos de tesorería y captaciones a través de certificados de depósitos a término. Está a cargo de toda el área comercial de la Corporación, de las regionales y del área de captación a nivel nacional.
- ✓ Vicepresidencia de Crédito y Riesgo: Es la encargada de velar por el cumplimiento de las políticas de otorgamiento de crédito y de administración y medición del riesgo crediticio y de mercado de la entidad. Las gerencias de Crédito y de Riesgo apoyan la labor de la vicepresidencia.
- ✓ Vicepresidencia de Banca de Inversión: Área encargada de la promoción y desarrollo de negocios de banca de inversión tales como estructuración de emisiones de bonos, titularizaciones, estructuración de créditos sindicados, etc. La gerencia de Estructura depende de esta Vicepresidencia.
- ✓ Vicepresidencia de Inversiones: Tiene a su cargo la administración del portafolio de inversión en renta variable de la entidad y a su vez tiene como

misión buscar, en el futuro, una recomposición de dicho portafolio con el fin de mejorar el valor agregado otorgado a los accionistas de la entidad. Apoya su función la gerencia de Inversiones.

- ✓ Vicepresidencia de Normalización de Activos: encargada de la administración y ejecución de los programas y planes de acuerdo crediticio de clientes que han entrado en incumplimiento. De esta área depende la Jefatura de normalización.

1.3 Productos y servicios

La entidad presta cuatro servicios especializados: Banca de Inversión, Crédito, Inversiones en títulos participativos e Intermediación de Valores. La Corporación tiene centralizada la dirección y operación en la ciudad de Bogotá, cuenta con 7 oficinas y 5 regionales dispuestas para atención y manejo de sus clientes, las cuales están distribuidas en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla.

Dentro de su actividad principal, la Corporación al igual que su competencia directa, Corfinsura y Corfivalle, han fomentado la inversión en empresas colombianas, creando un portafolio diversificado que en el caso de Corficolombiana está compuesto por sociedades tales como: Unipalma S. A., Hilanderías del Fonce S. A., Extrial S.A , Colombiana de Licitaciones y Concesiones Ltda. - Concecol, Tejidos Sintéticos de Colombia S. A., Huevos Oro Ltda. Epiandes S. A. Hatovial S. A, Santamar S. A. y Concesionaria Vial de los Andres S.A. COVIANDES S.A.

Banca de Inversión: Es un área especializada que ofrece soluciones financieras y asesoría en diferentes campos de Finanzas Corporativas, Mercado de Capitales, Sindicados de crédito y Proyectos de Inversión.¹

La compañía ha adquirido gran experiencia en la estructuración de proyectos de infraestructura, especialmente en vías en donde ha participado exitosamente en procesos licitatorios y en la estructuración financiera de los proyectos.

Así mismo, ofrece servicios de valoración de empresas y reestructuración financiera de compañías públicas y privadas en diferentes sectores económicos. En el área de Mercado de Capitales la Corporación se ha destacado en procesos de emisión, estructuración y colocación de bonos de empresas.

Crédito: El área de crédito está explícitamente dedicada a atender necesidades de financiación de empresas privadas y públicas con niveles de ventas superiores a \$ 5.000 millones al año. A través de sus regionales en Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali y Medellín, la entidad cubre casi en su totalidad el país. Posee más de 1.000 clientes activos y su nivel de cartera, a junio de 2004 ascendía a \$ 890.295 millones.

¹ Página Internet Corficolombiana: www.corficolombiana.com.co

El área está dividida en dos departamentos, la parte comercial y el área de crédito quienes reportan a las Vicepresidencias Comercial y Vicepresidencia de Riesgo y Crédito respectivamente. La labor de control, análisis y toma de decisiones en cuanto al manejo del portafolio crediticio de la entidad está centralizada en la Regional Bogotá.

Mesa de Dinero: La Corporación atiende necesidades de sus clientes en cuanto a instrumentos de cobertura, demanda de divisas y manejo de portafolios de empresas o de excesos de liquidez. Así mismo, la mesa actúa como agente representante de la entidad ante los mercados de renta fija, derivados y divisas y busca mediante operaciones de arbitraje y de especulación generar utilidades.

1.4 Entorno

Desde mediados de los años noventa, los bancos se han convertido en los principales agentes del sector no sólo por su nivel de activos, sino por su capacidad de absorción de ahorro del público. “Los establecimientos bancarios constituyen el principal intermediario financiero de los establecimientos de crédito, representando un 88% agregado del ahorro financiero formal, mientras que las Corporaciones Financieras sólo representan el 5% en captación actualmente”².

A finales de los noventa, el sector financiero estaba muy polarizado debido a que aún no se manejaban conceptos como la multibanca. Las diferentes necesidades de clientes, corporativos y personas naturales, eran atendidas a través de diferentes mecanismos de negocio. Se destacaban banca de inversión, servicio suministrado por las corporaciones financieras y firmas de especialistas nacionales o extranjeros. La figura de fiducia que había cobrado fuerza a principios de la década de los noventa seguía polarizada y en general cada banco o grupo financiero poseía filiales dedicadas a cubrir los diferentes tipos de negocio fiduciario tales como Fiducia en garantía y Fiducia en administración e Inversión.

El crédito de consumo era atendido por gran parte de otros tipos de intermediarios de crédito, bancos y compañías de financiamiento comercial; a nivel de crédito de vivienda, las corporaciones de ahorro y vivienda CAV lideraban dicho segmento y a nivel corporativo los bancos y las corporaciones financieras luchaban por un segmento que junto con la cartera hipotecaria sería los que determinarían la caída del crédito a nivel nacional entre el año 1998 y el año 2001.

A nivel de tesorería, nuevos agentes entran a competir con fuerza en el mercado de renta fija y el mercado cambiario, entre ellos, los puestos de bolsa que comenzaron procesos de expansión agresivos a través de compras y fusiones, lo cual redundó en el ingreso de nuevos agentes que estaban en la capacidad

² Assistance to undertake a feasibility study of the sector in which Development Finance Corporations operate in order to determine the market needs. DFC group. Estudio encargado por IFC, 2004.

económica y legal de participar en mercados recientemente formados y que mostraban un potencial interesante de crecimiento.

1.5 Principales movimientos estratégicos

En la década de los noventa, varias entidades financieras realizaron procesos de compras, adquisiciones y fusiones. Las más destacadas se dieron dentro del conglomerado antioqueño cuando Corfinsura en 1995 surge de la fusión entre la Corporación Nacional y la Corporación Suramericana, mientras que Bancolombia pasa a ser uno de los bancos líderes luego de la fusión entre el BIC y el antiguo Banco de Colombia. Del mismo modo, la entrada de la banca internacional con grupos financieros fuertes como el BBVA, Santander y ABN fueron marcando la pauta de la fuerte competencia que se presentaría desde mediados de los noventa, que tendría un respiro a finales de la década y principios de siglo y que actualmente está resurgiendo luego de un proceso de decantación de entidades financieras en los diferentes ámbitos de negocios, en especial en el de la fiducia y de las compañías de financiamiento comercial e hipotecaria.

1.6 Diferenciación en el Mercado

Desde mediados de la década de los noventa, cada segmento o rama del sector financiero trataba de establecer diferencias y buscaba a través de estrategias de enfoque en ciertos nichos de mercado y en ciertas áreas de negocio ser exitoso y vencer a la competencia. La multiplicidad de negocios y de agentes participantes generó una competencia multifacética, en donde agentes de diferentes áreas tales como los bancos competían no solo entre ellos mismos, sino con las corporaciones financieras por el crédito comercial, con las compañías de financiamiento comercial por la cartera de consumo, con los corredores y las mismas corporaciones financieras en el área de tesorería y banca de inversión.

Este ambiente de alta competencia del mercado generó que pocas entidades lograran establecer o definir estrategias de diferenciación efectivas frente a la competencia. La gran mayoría de las entidades se concentraron en atacar los mismos segmentos del mercado y fueron muy pocas las que diseñaron estrategias conducentes a establecer ventajas competitivas frente a la competencia.

En el caso de las corporaciones financieras, Corfinsura logró establecer en cierta forma un grado de diferenciación frente a sus dos inmediatos competidores. Con su lema de “La excelencia hace la diferencia”, la compañía se concentró en mejorar en diferentes ámbitos del negocio concentrándose en el servicio a clientes externos e internos, promoviendo así una cultura de excelencia hacia el servicio a lo largo y ancho de la entidad. Así mismo, dentro de su estrategia de crecimiento identificó puntos críticos que afectarían su capacidad de expansión y cobertura del negocio de intermediación y como tal decidió abrir una filial en el exterior, el Banco Corfinsura Puerto Rico, entidad que le permitió cubrir necesidades de

endeudamiento y financiación en dólares para sus clientes, posibilidad que antes sólo la podía hacer a través de bancos corresponsales en el exterior.

El contar con una filosofía de excelencia en el servicio y con una ventaja competitiva clara frente su competencia directa, Corfinsura logró desde finales de los noventa alcanzar el liderato en el segmento de corporaciones financieras no sólo por su tamaño sino por sus índices de rentabilidad y de calidad en cartera, logros que le permitieron alcanzar desde muy temprano la mejor calificación de riesgo otorgada en el país, AAA, la cual mantuvo durante 8 años.

Así mismo, Corfivalle venía mostrando, desde mediados de los noventa, un liderazgo fuerte en áreas tales como banca de inversión y tesorería, lo que le permitiría en el largo plazo adquirir ventajas competitivas fuertes, especialmente en los negocios de divisas y derivados, llegando a ser un agente muy activo y destacado dentro del mercado.

Por su parte, Corficolombiana mostraba un panorama muy distinto desde su nacimiento. Los problemas de cartera vencida, los altos índices de bienes recibidos como dación en pago y la imposibilidad de diferir a diez años el crédito mercantil producto de la fusión de las 8 entidades, generaron efectos sustancialmente negativos en el estado de resultados de la entidad, con su consecuente efecto sobre el margen de solvencia³, factores que al final dañaron la calificación de la Corporación y que generaron problemas de liquidez amplios sobre todo entre 1999 y 2000.

Hoy en día, la evolución del sistema financiero y la cercanía de un posible tratado de libre comercio con los Estados Unidos han motivado a varios agentes a liderar procesos de fusión entre entidades financieras e incluso salida de varios participantes extranjeros del mercado colombiano. Tal es el caso de bancos como Lloyds, Standard Chartered y Sudameris cuyas casas matrices decidieron salir del país vendiendo en algunos casos las entidades y en otros sencillamente cerrando operaciones.⁴

En el caso del conglomerado antioqueño, la fusión entre las tres principales entidades financieras del grupo y sus filiales han marcado la pauta en la reciente tendencia del sector. Bancolombia, Conavi y Corfinsura han iniciado un proceso de fusión en donde Bancolombia queda como la entidad que absorbe a las otras dos y liderará el proceso de fusión que terminará con el nacimiento del banco más grande del país con un patrimonio cercano a los 25 billones de pesos. Aunque las marcas de Conavi y Corfinsura se mantendrán para algunos productos, la desaparición como entidades generaría sobre el papel ahorros operativos y mayores economías de escala en la nueva entidad Bancolombia.

³ Margen de Solvencia: Según reglamentación de la Superintendencia bancaria

⁴ Lloyd TSB Bank fue vendido a finales del 2004 al Banitsmo (Banco del Istmo, Panamá), Sudameris fue adquirido por el grupo Gillinsky, mientras que el Standard Chartered cerró su operación y está en proceso de venta de sus activos y pasivos.

Este movimiento, impulso la decisión por parte del grupo Aval de analizar un posible proceso de fusión entre Corficolombiana y Corfivalle, el cual se espera quede definido para finales del 2005.

1.7 Posicionamiento

Claramente después del complejo proceso de fusión entre las 7 corporaciones financieras y Corficolombiana, la nueva entidad comenzó a tener diferentes tipos de problemas derivados de los deficientes indicadores de calidad de cartera, la cual se deterioró en gran medida por la crisis económica de finales de los noventa. Así mismo, lo que se esperaba de la fusión era establecer un punto de partida que permitiera a la Corporación consolidar una base sólida para competir abiertamente con Corfinsura y Corfivalle. A finales de 1999, el cuadro de competencia del grupo de Corporaciones Financieras era el siguiente:

Cuadro 1 : Comparación entre Corporaciones 1999

	Corficolombiana	Corfivalle	Corfinsura
Total Cartera de Créditos	766.405	915.336	1.696.750
Bienes Recibidos en Pago	93.923	56.900	7.643
Total Inversiones en Empresas	211.966	322.822	393.847
Inversiones de Liquidez	23.768	264.251	235.412
Total Activos	1.261.895	1.823.951	2.417.996
Total Captaciones	669.586	592.476	1.076.332
Total Patrimonio	204.599	440.891	394.219
Resultados del Ejercicio	1.657	7.674	7.816

Fuente: Departamento de Planeación CFC. Cifras en millones de pesos.

Evidentemente, Corficolombiana presentaba cierto rezago en comparación con su directa competencia, la rentabilidad sobre el patrimonio era inferior en promedio en un 1% frente a Corfinsura y Corfivalle, y el nivel de apalancamiento ya mostraba indicios de no ser suficiente para promover mayor crecimiento.

Cuadro 2: Comparación indicadores 1999

Indicador	Corficolombiana	Corfivalle	Corfinsura
Patrimonio / Activo	16,21%	24,17%	16,30%
Captaciones / Activo	53,06%	32,48%	44,51%
ROE	0,81%	1,74%	1,98%

Fuente: Departamento de Planeación, Corficolombiana.

La estrategia de integración horizontal buscaba, en esencia, comprar participación en el mercado, concentrándose exclusivamente en el negocio de cartera comercial y dejando de lado áreas de negocio que su competencia ya estaba desarrollando con éxito como banca de inversión y tesorería.

Para ese año, los ingresos de Corficolombiana provenían en su mayoría del negocio de intermediación, es decir, el de crédito. Aunque la participación de los ingresos por cartera sobre el total de ingresos financieros de la competencia también era alta, tanto Corfivalle como Corfinsura más que duplicaban a Corficolombiana en los ingresos por valoración de inversiones y del negocio de banca de inversión. Esto demuestra que Corfivalle y Corfinsura comenzaban a marcar diferencia frente a Corficolombiana en cuanto a la visión del negocio, logrando una mayor y mejor diversificación de sus ingresos dentro del portafolio de sus productos.

Para Thompson y Strickland, la administración estratégica eficiente requiere dos tipos muy diferentes de criterios de desempeño: los que se relacionan con el desempeño financiero y los que tienen que ver con el desempeño estratégico. Mientras que los primeros se establecen con el fin de garantizar la viabilidad financiera de una compañía, a través de metas mesurables como generación efectiva de flujo de caja, retorno adecuado para sus accionistas, etc, los segundos dirigen sus esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y una posición más sólida de la empresa. Como se verá más adelante, en el caso de Corficolombiana los criterios de desempeño que se utilizaron como base de evaluación de desempeño global de la compañía fueron exclusivamente financieros, dejando de lado los estratégicos. Esta situación se vio reforzada por la entrada de la entidad a un proceso de reordenamiento supervisado completamente por la Superintendencia Bancaria.

1.8 Estrategia de Supervivencia

Claramente, Corficolombiana entró en un proceso en donde la única estrategia posible era la de supervivencia, cuyo principal objetivo era el de mantener la entidad a flote, luchando diariamente con los problemas de liquidez y con el constante crecimiento de un margen neto negativo dado el lastre de activos improductivos que bordeaban más del 50% del total del activo para el año 2000. Ante la inminente necesidad de capitalizar la entidad, los principales accionistas de la misma, banco de Bogotá y banco de Occidente decidieron capitalizarla en 208.004 millones de pesos, decisión que fue clave dentro de la estrategia de supervivencia planteada por las directivas. Así mismo, se tomó la decisión de nombrar como presidente al doctor Juan María Robledo Uribe, quien como Vicepresidente Ejecutivo del banco de Bogotá y como presidente de la junta directiva de Corficolombiana contaba con el apoyo de la alta gerencia del grupo de Aval, de los accionistas y con la experiencia y conocimiento necesarios para sacar adelante a la entidad.

Al mismo tiempo, la Superintendencia Bancaria obligó a Corficolombiana a que entrara en un proceso de reordenamiento en donde el seguimiento permanente por parte de dicha Superintendencia se hacía sentir en cada una de las decisiones y acciones de la Corporación. Dentro de dicho plan, se definieron una cierta cantidad de metas financieras y comerciales con el fin de mantener el aval de dicho organismo, pensando que mediante el logro de dichas metas se lograría el

objetivo de mantener a flote a la entidad bajo estándares mínimos adecuados de operación y solvencia. De no concretarse las metas especificadas por el organismo de control, los accionistas se habrían visto abocados a una nueva capitalización o a la intervención de la Corporación.

Inicialmente y ante la creciente posibilidad de intervención por parte de la Superintendencia Bancaria a la entidad, las directivas decidieron presentar a consideración de dicho ente un plan estratégico, que más bien podría denominarse como un plan de metas a conseguir, con las cuales esperaban evitar dicho proceso de intervención, objetivo que a la postre sólo se logró parcialmente.

Plan de metas de Corficolombiana:

- ✓ Crecimiento de las captaciones
- ✓ Crecimiento de las colocaciones
- ✓ Aumento del margen financiero
- ✓ Normalización de la cartera improductiva
- ✓ Venta de bienes recibidos en dación en pago.

Según explicación otorgada por la Superintendencia bancaria, "...la situación financiera se caracterizaba por un deterioro manifiesto tanto en los resultados operacionales como en las tendencias y niveles de sus principales indicadores y riesgos financieros, en particular una débil estructura del balance la cual registraba deterioro; una alta exposición patrimonial, costos de captación elevados frente al subsistema de bancos y corporaciones financieras, deterioro de la cartera y debilidades en la gestión de riesgos, pérdidas netas altas,"⁵

Debido a esta perspectiva negativa del ente regulador frente a la situación de la Corporación, dicho ente decidió obligar a Corficolombiana a entrar en un plan de choque argumentando que "la situación por la que atraviesa la Corporación no es simplemente la consideración de medidas administrativas y de gestión, que por sí mismas son absolutamente insuficientes para revertir las dificultades de la entidad."⁶ Es así como nace el plan de ordenamiento impuesto por la Superintendencia Bancaria, el cual termina aceptando la entidad a finales del año 2001 y se crea un comité interno compuesto por miembros de la alta gerencia y de la Junta Directiva con el fin de velar por el cumplimiento de dicho acuerdo.

En su afán de alcanzar las metas impuestas en el plan de reordenamiento, la entidad se tuvo que concentrar en el cumplimiento de imposiciones y metas que a la larga impidieron un libre desarrollo y la generación de una estrategia propia de la entidad que le permitiera pensar en definir un norte adecuado y viable.

⁵ Superintendencia Bancaria: Comunicación 2001030714 dirigida a Alta Gerencia de Corficolombiana y principales accionistas. Noviembre 26 de 2001.

⁶ Ibid.

El no contar con un plan estratégico claro, le pudo haber costado a Corficolombiana su capacidad de respuesta rápida y adecuada al cambiante entorno en el cual se estaba desarrollando en dicho momento, ya que las firmas poseen un gran reto, que consiste en manejar efectivamente su competencia principal y simultáneamente desarrollar nuevas competencias, identificando y desarrollando competencias que le permiten diferenciarse de su competencia.

En general, el sector financiero fue buscando en cada una de sus áreas de negocio un cierto grado de especialización, lo cual fue marcando diferencias en los diferentes nichos de mercado surgiendo así claros líderes en cada uno de ellos. Algunos ejemplos se encuentran en:

- ✓ En la atención de consumo masivo y en bajos estratos surge un claro líder que es el Banco Caja social que logra desarrollar un modelo exitoso de conocimiento, atención y cubrimiento de necesidades de crédito de clientes de estratos bajos. Hoy en día, este es uno de los bancos más rentables del sector.
- ✓ Como ya se mencionó, en el ámbito de las Corporaciones Financieras, Corfinsura logró marcar un alto grado de diferenciación en servicio al cliente y en negocios como el de banca de inversión se convirtió en pocos años en el líder del mercado, mientras que en el crédito corporativo competía abiertamente y con cierto éxito con los bancos.
- ✓ Bancolombia, Banco de Bogotá y Conavi comenzaron a demostrar interesantes avances a nivel tecnológico en especial en la atención del sector de persona natural y luego a nivel corporativo a través de Internet.
- ✓ Algunos comisionistas de bolsa lograron ponerse a la par a nivel de resultados por actividades de trading en portafolios de renta fija a los principales bancos y más grandes participantes del mercado.

En cambio, Corficolombiana no logró establecer ni desarrollar competencias a nivel interno que le permitieran ni siquiera acercarse a su competencia directa. Entre los factores que se pueden señalar como explicación de esta problemática se encuentran:

- Falta de capacitación del recurso humano.
- Atraso tecnológico
- Falta de enfoque hacia el desarrollo de competencias claves como Banca de Inversión y tesorería.
- Concentración en el proceso de Supervivencia
- Ausencia de estrategias comerciales claras y agresivas tendientes a identificar y cubrir necesidades nacientes del sector corporativo.
- Ambiente negativo del entorno económico. Finales de la crisis del país.
- Falta de congruencia entre la definición de la misión y visión de la entidad con las actividades diarias en la misma.
- Bajo la definición de Michael Porter: Corficolombiana se dedicó a eliminar desventajas en lugar de construir ventajas competitivas.

1.9 Resultados del Plan de Reordenamiento

Aunque la misma Superbancaria aseguraba que las medidas administrativas no serían suficientes para sacar adelante a la entidad, dentro de su plan de reordenamiento especificaba claramente que se debían alcanzar niveles mínimos en factores como los expuestos en el cuadro 3, meta que sólo se alcanzaría a través del diseño y ejecución de un plan estratégico tendiente a cumplir con dichos requerimientos.

En esencia, la Corporación decidió mantener el plan de metas establecido en principio y llevo a cabo las siguientes actividades en pos del logro de dicho plan de metas.

- ✓ Crecimiento de las captaciones
 - Se firmo un acuerdo entre la entidad y los bancos de Occidente y de Bogotá con el fin de utilizar las redes de captación o agencias de dichas entidades como fuente de recursos de personal y de clientes de dichas entidades para aumentar la base de captación de Corficolombiana. Para ello se establecieron metas y planes de incentivos específicos dirigidos a los grupos comerciales de los bancos.
 - Así mismo se decidió utilizar como canal de captación adicional a la mesa de dinero del Banco de Bogotá.
 - Se aumento el número de captadoras de la Corporación buscando atender directamente mayor cantidad de clientes institucionales y personales de alta capacidad de ahorro.
 - El grupo de captadoras a nivel nacional paso a depender de la Gerencia de tesorería a la Vicepresidencia Comercial, buscando obtener mayor apoyo técnico en la actividad de mercadeo.

- ✓ Crecimiento de las colocaciones
 - La Corporación presento un presupuesto agresivo de crecimiento de cartera que en realidad no estaba soportado por un plan de actividades específico o diferente a lo que se venía realizando hasta el momento.

- ✓ Aumento del margen financiero
 - Se esperaba lograr alcanzar un mayor margen financiero mediante la colocación de cartera a tasas superiores a las que venía colocando el área comercial, sin tener a su vez, ningún tipo de respaldo técnico, administrativo o de mercadeo que sustentara dichos supuestos.
 - La Corporación recibió el apoyo directo de sus accionistas al recibir un monto de 60.000 millones de pesos en una captación a una tasa baja, con el fin de invertir dicha cantidad en títulos del gobierno nacional TES cuyas tasas oscilaban en ese momento en niveles

entre el 13% y el 14%, logrando así mejorar sustancialmente el margen financiero de la entidad.

- ✓ Normalización de la cartera improductiva
 - Se constituyó una Gerencia de Normalización de activos improductivos que luego pasaría a ser una Vicepresidencia, que sería la encargada de velar por el buen funcionamiento de los acuerdos de cartera vencida que tenía la entidad.
- ✓ Venta de bienes recibidos en dación en pago.
 - En la gerencia de BRP's se nombro a una persona del área comercial que poseía las condiciones profesionales y personales necesarias para afrontar el reto de disminuir el saldo de BRP's a través de un plan agresivo de ventas en muy corto plazo.

Cuadro 3: Resultados en los dos primeros años de los principales indicadores

Indicador	Pto Dic/01	Real Dic/01	Pto Dic/02	Real Dic/02
Solvencia	14.14%	13.9%	14.56%	12.3%
Estructura de balance				
Margen Financiero Bruto/ Activos	2.73%	-0,20%	2.02%	0.47%
Margen Financiero Bruto/ Costos Administrativos	143.19%	-11,67%	138.04%	25,20%

Fuente: Informe Plan de Reordenamiento Corficolombiana. Diciembre 2001 – 2002

Adicional a este plan de metas, la Corporación esperaba Aumento del nivel de provisiones sobre cartera y mantener un margen de solvencia en niveles superiores al 12.5%, sin tener que recurrir a nuevos planes de capitalización, como era en el fondo lo que deseaba el ente regulador.

Cuadro 4: Índices de gestión plan de reordenamiento

Indicador	Dic/01	Mar/02	Jun/02	Sep/02
Solvencia	12.6	12.6	12.6	12.6
Estructura de balance	98.0	99.1	99.7	100.3
Margen Financiero Bruto/ Activos	2.7	2.5	2.4	2.4
Margen Financiero Bruto/ Costos Administrativos	143.2	129.5	126.6	132

Fuente: Comunicación 2001030714 dirigida a Alta Gerencia de Corficolombiana y principales accionistas. Noviembre 26 de 2001.

Bajo este panorama, la entidad se concentró exclusivamente en el cumplimiento de los mandatos del acuerdo de reordenamiento. Gran parte de las metas impuestas por la Superintendencia bancaria se concentraban en lo urgente y no en lo importante, pues dada la obligación constitucional de dicha superintendencia de velar por la solvencia del sector financiero y del cumplimiento de las

obligaciones de sus entidades hacia el público en general, le permitió a dicho organismo tomarse la libertad desmedida de definir un plan de reordenamiento.

El objetivo principal del plan era garantizar la viabilidad financiera de la empresa, a través del logro de niveles mínimos de solvencia establecidos en el acuerdo. En ocasiones hay empresas que se ven forzadas a definir estrategias “emergentes”, que surgen de los hechos y tal vez este caso aplica a Corficolombiana, que dadas las circunstancias se vio obligada a definir una estrategia de salvamento antes que de crecimiento.

Sin embargo, con esta estrategia la compañía cada vez más se vio rezagada en el ámbito de competencia con otras entidades financieras que luego de sobrepasar la crisis económica comenzaron a establecer y definir estrategias de crecimiento en el mercado tratando de imponerse en diferentes nichos y segmentos de la banca.

A pesar del éxito alcanzado en metas como el saldo de captaciones y mejoría del margen financiero bruto de la entidad, dichos logros sólo se lograron gracias a la implementación de acciones de choque que a la larga no estaban mejorando bajo ninguna circunstancia la posición de la entidad en el mercado.

1.10 Un primer paso hacia un plan estratégico

Como se ha mencionado, la situación de la entidad a finales de 2001 no era la mejor, sólo después de cumplir con el plan de reordenamiento impuesto por la superintendencia bancaria y bajo la dirección del Doctor Juan María Robledo Uribe, para el año 2002 la compañía logró salir a flote y presentó por primera vez en cuatro años un Estado de resultados positivo, situación que se remarcaría aún más para el 2003 cuando se alcanzó un nivel de utilidad neta del orden de los seis mil millones de pesos.

Durante la administración del doctor Juan María Robledo, la entidad comenzó a identificar el enfoque que buscaba implementar al interior de la organización. Su visión se basaba en la prestación integral de servicios especializados a sus clientes, concentrándose en servicios tales como: Intermediación crediticia, operaciones de comercio exterior, operaciones de mesa de dinero y negocios de banca de inversión. Así mismo se buscaba que la entidad apoyara con recursos frescos la formación y/o consolidación de empresas, convirtiéndose en socias de las mismas y buscando a través de esta figura la posibilidad de obtener rendimientos interesantes en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, la situación de la Corporación en 2002 distaba mucho de ser la más adecuada para servir como base fundamental del lanzamiento de una estrategia fuerte en inversiones de este tipo. El portafolio de la entidad, compuesto por

empresas de pobre desenvolvimiento⁷ generaba rendimientos por debajo de lo deseado ante este tipo de figuras. Así mismo, la necesidad de entrar a solucionar, y administrar dicho portafolio le impedía a la entidad enfocarse en lo que realmente había definido como base de su estrategia corporativa, como lo era la generación de negocios de banca de inversión y prestar servicios de alta calidad a sus clientes.

**Cuadro 5: Análisis P y G Principales Corporaciones Financieras
Acumulado Octubre 31 de 2004
(Millones \$)**

	Colombiana		Valle		Corfinsura		TOTAL CF	
	\$ Monto	%	\$ Monto	%	\$ Monto	%	\$ Monto	%
Ingresos Financieros								
Intereses cartera	81.727	73,4	79.151	53,4	195.209	77,4	356.943	67,7
Comisiones y honorarios	2.185	2,0	9.268	6,2	11.311	4,5	25.442	4,8
Valoración inversiones negociables renta fija	6.014	5,4	44.806	30,2	37.756	15,0	99.374	18,9
Rendimiento inversiones no negociables renta fija	11.973	10,7	7.948	5,4	-921	(0,4)	19.848	3,8
Otros intereses	9.482	8,5	7.129	4,8	8.691	3,4	25.459	4,8
Total ingresos financieros	111.380	100,0	148.301	100,0	252.046	100,0	527.067	100,0

Fuente: Departamento de Planeación Corficolombiana.

Mientras que Corfivalle y Corfinsura demostraban mayor gestión en áreas estratégicas como Banca de Inversión y Tesorería, Corficolombiana seguía concentrada exclusivamente en el negocio de intermediación crediticia.

Aunque la compañía no logro establecer y definir claramente una estrategia corporativa que generara ventajas competitivas⁸, si logro mejorías sustanciales en cuanto a la base esencial del negocio. Para septiembre de 2002, Corficolombiana contaba con un volumen de cartera de \$ 763.942 millones excluyendo la cartera comprada a los bancos accionistas⁹, el saldo de captaciones sin contar con el aporte de los accionistas era de \$ 502.394 millones repartidos en 7.691 clientes, siendo el total del saldo de cdt de \$ 664.628 millones¹⁰.

Para Diciembre de 2004, la entidad cerraba con un saldo de cartera del orden de los \$ 993.000 millones y un saldo de captaciones de \$ 955.000, de las cuales 17% eran aportes hechos por los bancos accionistas y 83% correspondía a la labor directa de la compañía.

⁷ Empresas como Lehner, Aerocali y Pizano son algunas de las empresas que generaban altos costos de administración y baja rentabilidad.

⁸ Ventaja competitiva: En general, la sostenibilidad de una ventaja competitiva es una función de tres factores: La tasa de obsolescencia de una competencia esencial derivada de los cambios del entorno, la disponibilidad de sustitutos para dicha competencia esencial y la imposibilidad de copiar dicha competencia esencial.

⁹ Con el fin de dar cumplimiento pleno a lo ordenado por la Superbancaria en su plan de reordenamiento para Corficolombiana, los bancos accionistas decidieron vender cartera productiva a la entidad con el fin de mejorar la estructura de balance y su nivel de ingresos operacionales.

¹⁰ Informe Planeación estratégica y presupuesto 2003. Corficolombiana, Octubre de 2002.

**Cuadro 6: Análisis Cartera Principales Corporaciones Financieras
Octubre 31 de 2004
(Millones \$)**

	Colombiana		Valle		Corfinsura		TOTAL CF	
	\$ Monto	%	\$ Monto	%	\$ Monto	%	\$ Monto	%
Cartera								
Vigente	908.322	98,6	845.278	97,7	2.201.297	98,8	3.963.476	99,2
Vencida	12.821	1,4	19.914	2,3	26.679	1,2	33.514	0,8
Total Cartera	921.143	100,0	865.192	100,0	2.227.976	100,0	3.996.990	100,0

Fuente: Departamento de Planeación Corficolombiana.

Como lo demuestran las cifras, a pesar de la fusión, Corficolombiana aún seguía relegada frente a sus directos competidores y algunos de ellos como Corfinsura lo duplicaba en nivel de cartera, tenía menores índices de cartera vencida y mostraba mayores niveles de diversificación en sus ingresos gracias a su intensa actividad en las áreas de banca de inversión y de tesorería.

En la presentación del plan estratégico para el 2003, se recalca la importancia de lograr enfoque y alineamiento dentro de la organización.

Los objetivos estratégicos de la corporación definidos en dicho plan eran:

1. Utilidad: recuperar y mantener el margen financiero neto para mantener liderazgo en utilidades.
2. Servicio: Estar entre los tres primeros bancos con mejor servicio.
3. Cliente: Consolidar y especializar el proceso de segmentación y desarrollar la cultura del cliente rentable.
4. Riesgo: Desarrollar políticas que garanticen un óptimo manejo de riesgo financiero integral (no solamente crediticio).
5. Competitividad: Desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitivas que le permitan a la entidad penetrar en segmentos donde no es líder.
6. Alineamiento: Garantizar que todas las áreas de la Corporación estén enfocadas en el cliente para hacer negocios rentables.
7. Negocios virtuales: Crear la infraestructura tecnológica de sistemas y cultural que se requiera para desarrollar negocios en el mercado virtual.

Así mismo, dicho plan definía adecuadamente la ruta a seguir para poder alcanzar con éxito los objetivos estratégicos planteados:

Paso 1: Alta dirección define los objetivos estratégicos.

Paso 2: Comunicación de arriba hacia abajo.

Paso 3: La gerencia media con sus equipos deben encontrar formas de trabajo que contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos.

Paso 4: Crear un sistema de medición integrado que garantice el resultado del corto plazo y que genere valor a largo plazo.

Paso 5: Despliegue sistema de información

1.11 Resultados del plan estratégico de 2003

Es necesario anotar que en agosto de 2003 inicia un nuevo proceso de administración dentro de la entidad a cargo del Doctor Pedro Nel Ospina Santa María, quien entraría a definir un nuevo rumbo para la compañía. Este factor sería la principal razón por la cual el plan definido en 2003 en esencia no se llevo a cabo ya que nunca se llevo más allá del primer paso de la ruta definida.

Aunque el cambio de administración pudo afectar ostensiblemente la evolución del proceso, la ausencia de una conciencia clara y determinada por conseguir y llevar a cabo la ejecución de dicho plan fue otra de las razones por la cuales la entidad no llevo a cabo con éxito dicho plan estratégico.

La percepción inicial del nuevo presidente, Pedro Nel Ospina Santa María, era la de identificar que tipo de procesos internos deberían ser revisados y mejorados, aumentando la eficiencia y productividad en varios de los negocios de la entidad, lo que a la larga redundaría en menores costos.

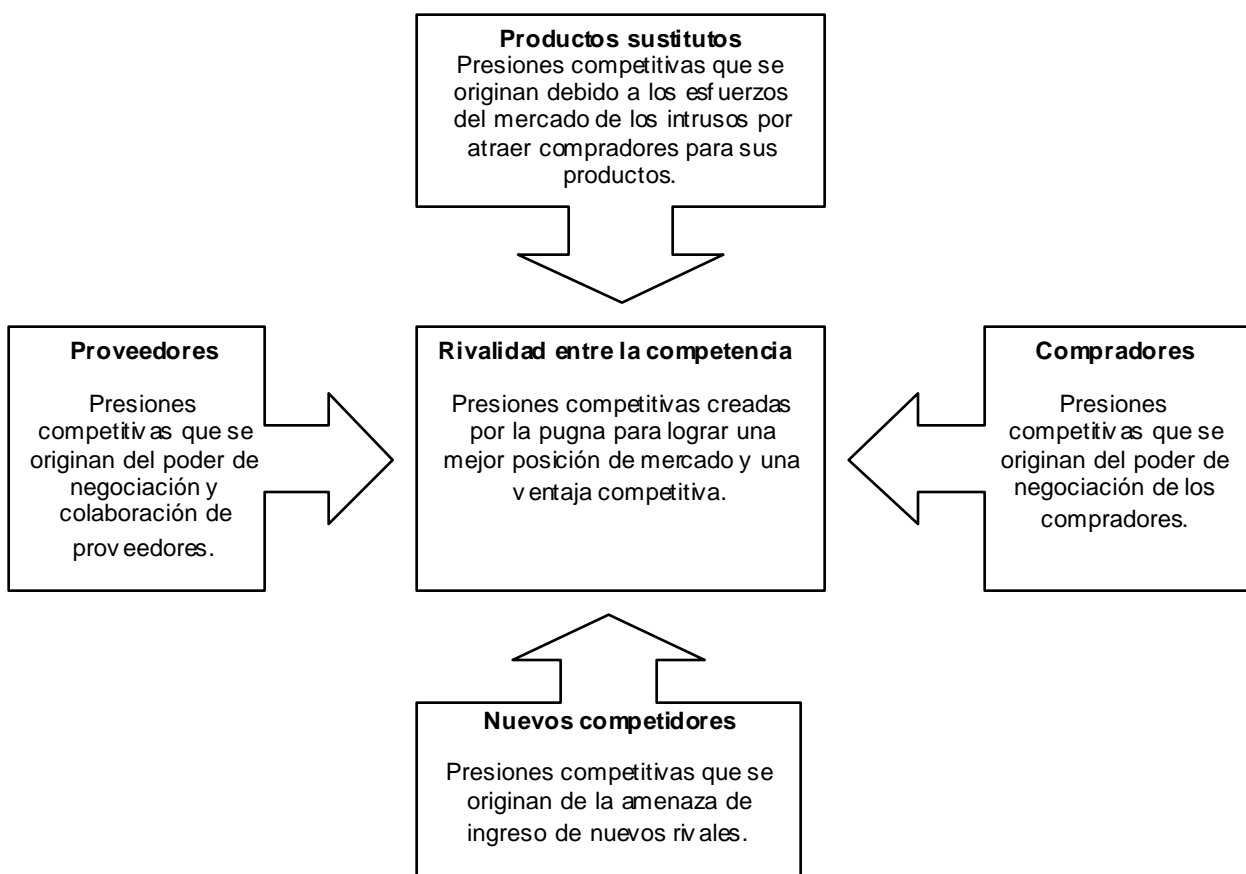
Así mismo, como lo veremos más adelante se identificó la necesidad de buscar la manera de crear ventajas competitivas y logrando así cierta diferenciación en el mercado.

Capítulo 2: Marco Teórico del Plan Estratégico Corficolombiana

Con el fin de sustentar a nivel teórico el análisis de la situación estratégica de Corficolombiana y su posición dentro del mercado se utilizará como marco teórico el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, utilizándolo como base técnica para el entendimiento de la situación actual de la entidad. Así mismo se utilizarán algunos conceptos teóricos de Thompson y Strickland¹¹ para explicar que tipo de tareas se identificaron en el proceso de definición del plan estratégico.

El modelo de las 5 fuerzas de la competencia de Michael Michael Porter nos permite discutir el ambiente competitivo en el que se encuentra Corficolombiana desde finales de la década de los noventa. Este análisis teórico, servirá de base para explicar los hechos y factores que conllevan a plantear la hipótesis que Corficolombiana necesitaba un nuevo modelo estratégico que buscara su viabilidad financiera y la implementación sucesiva de una herramienta eficaz que permita administrar y controlar dicho plan estratégico.

La siguiente gráfica resume la esencia del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter:



Fuente: Administración Estratégica, Thompson y Strickland, capítulo 3: Análisis industrial y competitivo: Modelo de las 5 fuerzas competitivas.

¹¹ Thompson, Arthur A, Strickland, AJ (2003). Las tres tareas para crear una estrategia: Desarrollar una visión estratégica, Definir objetivos, e Implementación de la estrategia. En McGraw Hill Ed., *Administración Estratégica* (capítulo 2).

Una visión general del modelo de competitividad de Michael Porter aplicado a la situación de la entidad sería el siguiente:

☞ Compradores

- El mercado es muy competido en el segmento corporativo (empresa medianas y grandes) en donde los clientes han adquirido desde hace unos años alto poder de negociación. Las empresas reciben ofertas comerciales de entidades financieras que tratan de “empaquetar” productos a la medida de sus necesidades y dado el apetito de las entidades financieras por crecer en portafolios de bajo riesgo, las grandes empresas han aprovechado la situación consiguiendo tasas crediticias muy bajas.
- Los clientes cada vez son más exigentes en cuanto al nivel de servicio ofrecido por las entidades financieras, el grado de cobertura de las mismas y la calidad y diversidad de productos que ofrecen.

☞ Nuevos integrantes

- La entrada de bancos extranjeros marcaron la pauta a mediados y finales de los noventa. Los bancos españoles como el Santander, BBVA, el Standard Chartered, ABN Amro Bank y recientemente el Banitsmo son ejemplos de entidades extranjeras interesadas por participar en el mercado colombiano. Sin embargo, las dificultades del mismo, originadas por la alta competencia, su tamaño relativamente bajo y los constantes cambios en las reglas del juego a nivel jurídico han obligado a este tipo de entidades a reevaluar su posición en el país y muchas decidieron salir del mercado. Por el momento y como se menciona en el primer capítulo, la tendencia del mercado es hacia la consolidación del mismo, a través de fusiones de grandes entidades que tratarán de generar eficiencias y mayores rendimientos.
- La competencia es alta, pues el sector ha crecido sustancialmente en los últimos años y ha logrado mayor cobertura en varios segmentos del mercado pero dicha competencia ha desmejorado los márgenes de rentabilidad.
- Aunque en algunos segmentos el mercado parece saturado, el potencial de crecimiento de la economía colombiana lleva a pensar que se pueden explorar nuevas áreas como las PYMES y el crédito a estratos bajos. Estas oportunidades pueden ser aprovechadas por nuevos jugadores. Así mismo, en el segmento de corporaciones financieras el espacio que existe para desarrollo del mercado de capitales ofrece oportunidades desaprovechadas hasta el momento, siendo ésta, una posibilidad de entrada para agentes especializados en servicios sofisticados de banca de inversión y de mercado de capitales.

☞ Proveedores

- El sistema financiero funciona como canalizador entre el ahorro del público, su consumo y la inversión general del país. Las tasas de ahorro de Colombia son bajas con respecto a países desarrollados y el desarrollo del mercado de capitales es muy bajo todavía. La tendencia bajista de las tasas de interés motivada por políticas monetarias tendientes a controlar la inflación, ejercidas por el banco central colombiano, ha generado mejores expectativas entre los consumidores en general lo que ha beneficiado el consumo privado. Sin embargo, la difícil situación de solvencia por la que atravesó Corficolombiana a finales de los noventa, afectó la confianza de los proveedores de fondos a nivel institucional, agrandando sus requerimientos de liquidez y encareciendo la captación de la entidad, y restándole competitividad frente al mercado.
- A pesar de los altos niveles de liquidez que vive actualmente el sistema financiero, la competencia de recursos sigue siendo relativamente alta, con el agravante de que no existen productos innovadores que satisfagan necesidades específicas de inversión de clientes institucionales tales como los fondos de pensiones y fondos de valores que requieren cada vez más productos diferentes, bien estructurados y rentables. Estos proveedores de recursos del sistema financiero, están buscando nuevas alternativas de inversión y conformación de portafolios en el exterior, ya que el mercado local no les ofrece alternativas financieramente interesantes y viables.

☞ Sustitutos

- Las mismas empresas después de la crisis económica del país a mediados de los noventa, prefirieron disminuir sus saldos de endeudamiento financiero y comenzaron a utilizar excesos de caja propios para solventar y financiar necesidades propias de capital e inversión, generando una crisis de crecimiento del crédito bancario a principios de la presente década.
- El mercado de capitales puede llegar a convertirse o pasar de ser un sustituto de consecución de recursos a un competidor directo del sistema financiero y el papel que pueda jugar Corficolombiana como promotor de dicho mercado a través de estructuración de colocaciones, créditos sindicados, titularizaciones, etc podría ser vital para el mercado y para la entidad en sí.

Bajo esta perspectiva competitiva, la entidad logró establecer su real situación en el mercado y definió bajo el modelo de Michael Porter que tipo de estrategia seguir.

2.1 Definición de la estrategia

Teóricamente, “la tarea de creación de una estrategia implica el desarrollo de una estrategia intencional, adaptándola según se lleven a cabo los acontecimientos (estrategia adaptativa/reactiva) y vinculando estrechamente los enfoques de negocio de la empresa, las acciones, las iniciativas de competitividad a sus aptitudes y capacidades”¹². La estrategia real de una compañía es algo que los administradores deben remodelar a medida que los acontecimientos ocurran afuera y adentro de la misma.

Bajo un enfoque teórico similar al de Michael Porter, como el de Thompson y Strickland, se plantea que las estrategias de las compañías conciernen al cómo: cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar a los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del entorno y del mercado y cómo crear ventajas competitivas.

Según Thompson y Strickland, la estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a sus clientes y lograr los objetivos de la organización¹³. Para estos autores, existen cinco tareas que deben llevarse a cabo con el fin de completar eficientemente un plan estratégico:

- 1) Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio: Otorga una dirección de largo plazo, delineando en que tipo de empresa está tratando de convertirse la compañía.
- 2) Determinar objetivos: Convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía. Significa convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos. Cada unidad de una compañía requiere de objetivos claros y medibles alineados con la estrategia global de la empresa.
- 3) Crear una estrategia con el fin de lograr los objetivos planteados.
- 4) Poner en práctica y ejecutar la estrategia planteada de una manera eficiente y efectiva.
- 5) Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, las estrategias.

¹² Thompson, A Arthur & Strickland, A.J, (2003). Análisis de competitividad e industria., En Mc Graw Hill, *Administración estratégica: Textos y Casos: 13ª ed.*

¹³ Thompson, A Arthur & Strickland, A.J, (2003). Proceso de gerencia estratégica., En Mc Graw Hill, *Administración estratégica: Textos y Casos: 13ª ed.*

Bajo esta perspectiva teórica, Corficolombiana definió su misión, visión y sus objetivos estratégicos, cumpliendo así los tres primeros pasos propuestos en el modelo de Thompson y Strickland.

Misión¹⁴

- ✓ Proveemos en el país productos y servicios de banca de inversión, de intermediación financiera y del mercado de dinero de la más alta calidad y competitividad a nivel clase mundial.
- ✓ Estamos comprometidos en el mejoramiento continuo que nos exige cada vez más un desempeño superior.
- ✓ Fundamentamos nuestra filosofía en la permanente búsqueda de la felicidad, de la excelencia y del trabajo en equipo.
- ✓ Ofrecemos a nuestros clientes todos los recursos y las sinergias propias y las que se deriven de pertenecer al grupo financiero más sólido del país.
- ✓ Brindamos a nuestros clientes y ahorradores soluciones personalizadas y a la medida de sus necesidades.
- ✓ Retribuimos satisfactoriamente a nuestros accionistas y aseguramos su confianza y apoyo para continuar con el desarrollo de la organización.
- ✓ Contamos con empleados capacitados, con lealtad a la institución y comprometidos para prestar un mejor servicio al cliente.
- ✓ Fomentamos el respeto, la justicia y la confianza y actuamos con alto sentido ético y moral.
- ✓ Entendemos nuestra responsabilidad social y participamos activamente en el desarrollo de la comunidad y del país.
- ✓ Somos competidores leales, brindamos transparencia y seguridad a los clientes, al sistema financiero y a nuestros reguladores.
- ✓ Hacemos de los corresponsales, de las entidades de redescuento y de los demás proveedores parte de nuestro equipo, con ellos complementamos las soluciones que ofrecemos a los clientes.
- ✓ Garantizamos a nuestros socios de negocios un tratamiento idóneo, justo y equitativo en defensa de los intereses comunes.

Visión¹⁵

- ✓ Ser banco de inversión clase mundial.
- ✓ Nos especializamos en servir a las principales entidades privadas y públicas para ofrecerles, con tecnología adecuada, la solución a sus necesidades.
- ✓ Extenderemos las ventajas de pertenecer al grupo financiero más sólido de Colombia a nuestros clientes, ahorradores y socios; velaremos celosamente por los intereses de nuestros accionistas; fomentaremos el progreso de nuestros empleados y contribuiremos activamente a la generación de riqueza, a la creación de empleo y al desarrollo social.

¹⁴ Misión Corficolombiana S.A. Tomado de borrador plan estratégico de la entidad.

¹⁵ Visión Corficolombiana S.A. Tomado de borrador plan estratégico de la entidad.

Objetivos Estratégicos¹⁶

- ✓ Ser banco de inversión clase mundial.
- ✓ Triplicar los activos de riesgo.
- ✓ Generar una cultura de servicio al cliente.
- ✓ Disponer de una plataforma tecnológica adecuada.

Se deduce de los anteriores ítems que la Corporación busca en esencia convertirse en el agente especializado en Banca de Inversión del Grupo Aval, ofreciendo productos y servicios que brinden valor agregado y soluciones efectivas a sus clientes. Sin embargo, el negocio de intermediación crediticia seguirá siendo la base de sustento en ingresos para la entidad, pues aporta un alto porcentaje de ingresos sobre el total y otorga la base de clientes necesarios para poder vender otro tipo de productos como el de banca de inversión y el de tesorería. Aunque, el objetivo principal de la compañía sería el de concentrar sus esfuerzos en crear un área de banca de inversión con un alto grado de posicionamiento en el mercado, las áreas financiera y la de intermediación son áreas de apoyo en el caso de la primera y la base en el caso de la segunda, para efectos de lograr dicho objetivo. Así mismo, la oferta de crédito y de productos de tesorería estará basada en la conjunción de una adecuada plataforma tecnológica y en la concentración hacia la atención y servicio al cliente.

El tercer paso del modelo de Thompson y Strickland implicaba definir una estrategia que permitiera cumplir los objetivos estratégicos planteados y para ello, se toma nuevamente en el modelo de Michael Porter que permite definir que tipo de estrategia establecer según las ventajas competitivas existentes y las que se podrían alcanzar.

2.2 Modelos de planeación estratégica

Para posicionarse en el mercado, una firma debe definir que tipo de estrategia llevar a cabo y la teoría esgrime tres posibles estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

- ☞ Liderazgo en costos: “Es un conjunto integrado de acciones tomadas para producir bienes o servicios con recursos de bajo costo, siendo estos más baratos que los de la competencia”.¹⁷

¹⁶ Objetivos Estratégicos Corficolombiana S.A. Tomado de borrador plan estratégico de la entidad.

¹⁷ En el libro *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, de Michael Porter (como se cita en Michael A Hitt, R. Duane Ireland & Robert E Hoskisson. *Five business-Level Strategies, Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, p.114. Ed. Thomson South Western, 6th Edition, 2005).

- ☞ Diferenciación: “Es un conjunto integrado de acciones tomadas para producir bienes o servicios que son percibidos por los consumidores como diferentes y como tal son importantes para ellos”.¹⁸ Según Michael Porter, las empresas deben producir bienes diferenciados a bajos precios con el fin de reducir presiones crecientes sobre el precio que están dispuestos a pagar los consumidores.
- ☞ Enfoque: Es un conjunto integrado de acciones tomadas para producir bienes o servicios que cubren necesidades muy específicas de un segmento del mercado particular”.¹⁹

Según Michael Porter, “La competitividad estratégica se alcanza cuando la firma formula e implementa exitosamente estrategias de generación de valor y si estas estrategias no pueden ser copiadas o replicadas por la competencia, la firma alcanza un estado de ventaja competitiva sostenible. El objetivo de toda compañía por tanto, debería ser el de establecer ventajas competitivas de largo plazo, que generen retornos sobre la inversión superiores al promedio de la industria en donde se desenvuelva”.

El mismo autor esgrime que, “si las empresas compiten con el mismo conjunto de variables, el estándar es cada vez más alto, pero ninguna compañía se pone a la cabeza. Alcanzar el liderazgo y permanecer allí es la base de la estrategia: Crear una ventaja competitiva. La estrategia es colocarse uno aparte de la competición y no en ser el mejor en lo que se hace sino en ser diferente en lo que se hace”.²⁰

2.3 Creando valor

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2003), el valor se mide a través del desempeño del producto y por sus atributos, que son a la larga los factores por los cuales un consumidor está dispuesto a pagar. Para la generación de valor, las firmas afectan sus decisiones estratégicas y su estructura organizacional. Estas estrategias son efectivas sólo cuando son usadas para la explotación adecuada de competencias, mientras que las acciones se hacen con el fin de desarrollar competencias esenciales que serán la clave para el uso futuro de estrategias competitivas exitosas.

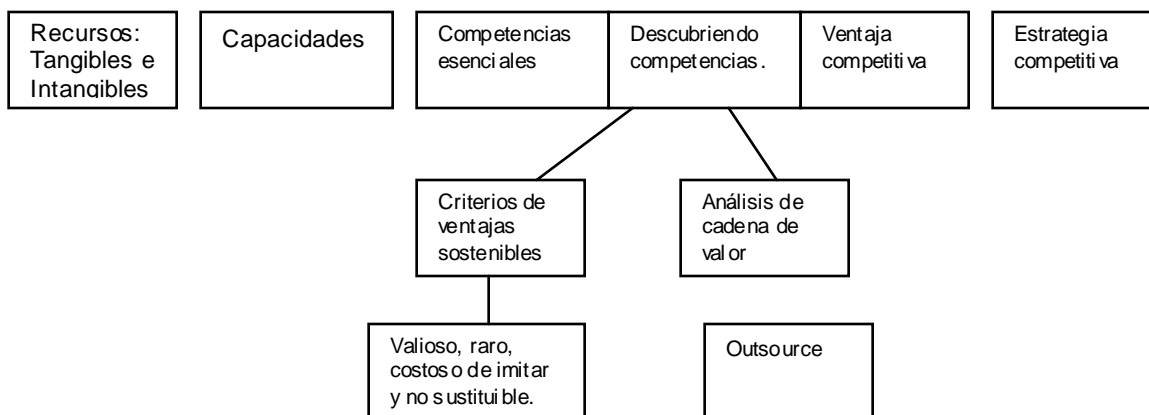
Es así como, las competencias internas de una firma unidas al análisis del entorno general, de la industria y de la competencia, deben marcar la pauta en el proceso de selección de estrategias en una firma.

¹⁸ En el libro *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, de Michael Porter (como se cita en Michael A Hitt, R. Duane Ireland & Robert E Hoskisson. *Five business-Level Strategies, Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, p.118. Ed. Thomson South Western, 6th Edition, 2005).

¹⁹ Hitt, A Michael, Ireland, R. Duane & Hoskisson, E Robert (2005). *Corporate-Level Strategy*. En Ed. Thomson South Western. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, (p.122).

²⁰ En el libro *Repensando el Futuro: Crear las ventajas del mañana* por Michael Porter, editado por Rowan Gibson. Editorial Norma, 1997.

Componentes de un análisis interno de guía hacia una ventaja y estrategia competitiva:



Bajo este marco teórico, se entiende la necesidad de definir un plan estratégico basado en la creación de ventajas competitivas y claramente, la posibilidad de invertir en empresas del sector real le otorga a las corporaciones financieras una fuente de inversión diversificada y con mucho potencial, lo que en teoría marcaría la existencia de una ventaja competitiva frente a otras entidades como los bancos que no podría ser replicada debido a regulación financiera existente en el país.

Así mismo, según la teoría²¹, la probabilidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles aumenta cuando las firmas usan sus propios recursos, capacidades y competencias esenciales para implementar sus estrategias. Es decir, las compañías logran alcanzar ventajas competitivas sostenibles sólo cuando sus competencias principales son efectivamente adquiridas, medidas y sopesadas para tomar ventaja de las oportunidades que surgen en el exterior.

La definición de factores claves que surgen como fuentes de ventajas competitivas determina el éxito de un plan estratégico. Los recursos de una compañía hacen parte de estas fuentes de generación de ventajas competitivas y recientemente, las personas se han convertido en agentes esenciales en el logro de competencias sostenibles en las firmas. El uso y la explotación adecuada de los recursos internos de una compañía permiten alcanzar con éxito la creación de una base sólida y permanente en la generación de ventajas al interior de una firma.

2.4 Recursos, capacidades y competencias esenciales

Los recursos son la fuente de las capacidades de una firma, que a su vez se convierten en la fuente de competencias esenciales, las cuales a su vez son la base de la generación de ventajas competitivas. Los recursos se dividen en:

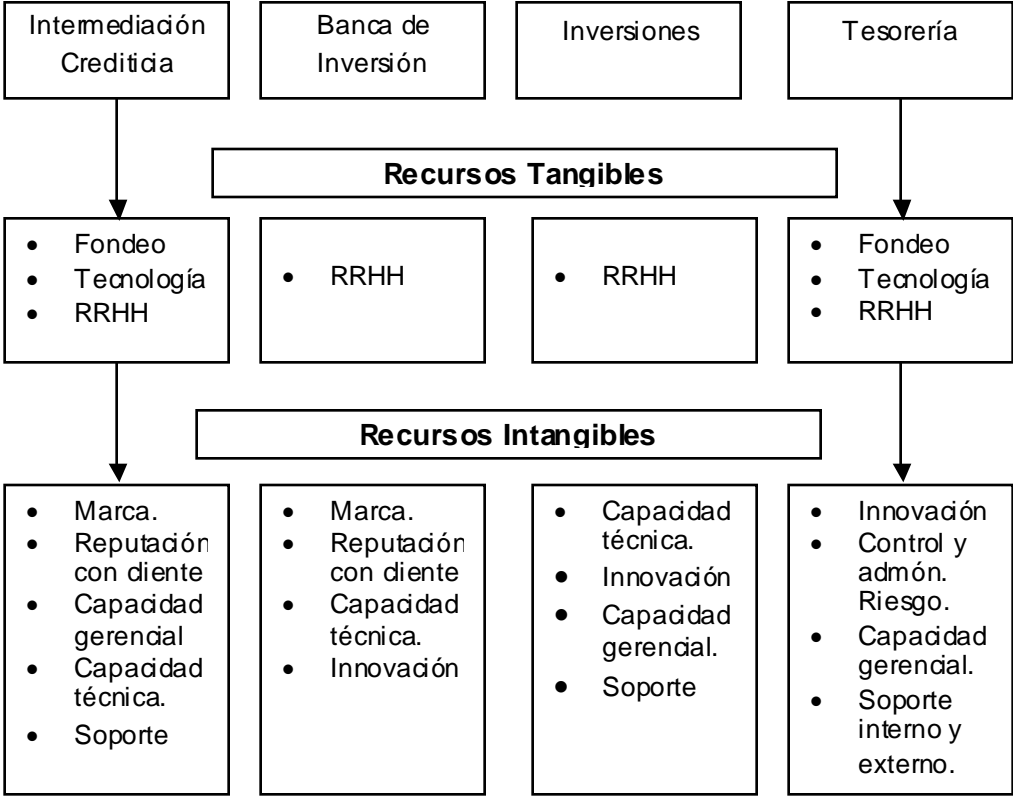
²¹ Hitt et.al. (2005). The Internal Environment: Resources, Capabilities, and Core Competencies. En Ed. Thomson South Western, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization 6th Edition* (pp 70-97)

Tangibles, que son aquellos que se pueden cuantificar y se dividen en tres tipos: Financieros, organizacionales y Físicos y los Intangibles que Induyen activos que están inmersos en la organización y se destacan su cultura organizacional, su conocimiento, la confianza entre la gerencia y los empleados, ideas, capacidad de innovación, etc. Se dividen esencialmente en tres clases: Humanos, innovación y reputacional.

Al tratar de identificar cuales eran los recursos disponibles dentro de la entidad, se definieron 4 áreas de negocio a saber: Intermediación crediticia, Banca de Inversión, Inversiones y Tesorería.

Cada una de estas áreas posee recursos tangibles e intangibles que son los ponderadores y generadores de capacidades internas de la organización.

Recursos tangibles e intangibles por área



Es claro que son los recursos intangibles los que adquieren mayor relevancia en el proceso de generación de ventajas competitivas. “El éxito radica en la capacidad de intelectual y de sistemas internos y en el manejo del talento humano dentro de la organización, con el fin de convertirlo en productos y servicios de alta calidad.

Las empresas deben aprender a “aprehender”, los conocimientos generalmente no se asimilan y no se duplican entre la organización”²².

Según Michael Porter, para ser exitosa, una firma debe identificar las oportunidades externas y explotarlas a través de sus capacidades y evitar la competencia en áreas en donde sea débil y al mismo tiempo debe propender por crear competencias internas basadas en capacidades que sean valiosas, raras, costosa de imitar y no sustituibles.

2.5 Mapa estratégico: Marco Teórico

Ya hemos visto como a partir del modelo de Thompson y Strickland toda empresa tiene la necesidad de definir cuál es el objeto o razón de ser de la entidad (Misión), para donde quiere ir y a donde quiere llegar en un futuro cercano (visión), cuales son sus objetivos estratégicos, debe definir una estrategia, implementarla adecuadamente y hacerle seguimiento a la misma. En esta sección abarcaremos el marco teórico del cuarto paso del modelo y para ello se utilizará como fundamento el modelo de Robert S Kaplan y David P Norton sobre mapas estratégicos culminando en el tercer capítulo con la propuesta de un Balanced Scorecard como herramienta para medir el plan estratégico de Corficolombiana.

Para Kaplan y Norton, el mapa estratégico hace explícito el plan estratégico definido por una empresa, ya que permite describir el proceso de transformación de bienes intangibles en tangibles. Un mapa estratégico es la base para la definición de un cuadro de mando integral (BSC), el cual “proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de gestión.”²³ Según los autores, este tipo de herramienta sirve para articular y comunicar la estrategia empresarial, coordinando y alineando las iniciativas de los empleados con la de la organización.

Los autores definen o dividen el mapa estratégico bajo 4 perspectivas:

- 1) Perspectiva Financiera: Todo mapa estratégico debe incluir esta perspectiva ya que la información proveniente de los indicadores financieros permiten evaluar los resultados y las consecuencias económicas de la estrategia dentro de la entidad. Así mismo, permite establecer de forma medible que tanto valor se genera para los accionistas. En palabras de Humberto Serna, “Cada compañía debe definir Indices financieros que le aseguren un desempeño exitoso ante los mercados y sus clientes, creciendo, permaneciendo y ofreciendo utilidades, pues estos indicadores indican si la estrategia si está contribuyendo a mejorar la rentabilidad de la empresa, permite medir desempeño a lo largo

²² Ibid

²³ Kaplan, S Robert & Norton, P David, (1997). Introducción, En Gestión 2000,. *Cuadro de Mando Integral*, p 37.

de las organizaciones y permite medir a cada empresa en las diferentes etapas de evolución (crecimiento, equilibrio y maduración)²⁴.

- 2) Perspectiva del cliente: Bajo esta perspectiva se puede identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que la empresa o unidad de negocio decide competir, generando a su vez, medidas de generación de valor agregado para el cliente y medidas de desempeño de la organización frente a sus clientes. Aquí se encuentran indicadores claves tales como: satisfacción del cliente, retención de clientes, rentabilidad del cliente, consecución de nuevos clientes, etc. Así mismo, tal como lo indica Serna, exige a los ejecutivos traducir su misión de servicio al cliente en medidas específicas que reflejen factores reales ante los clientes.

- 3) Perspectiva del proceso interno: En esta sección se definen los procesos críticos a nivel interno que serán la base o fundamento para lograr altos estándares de rendimiento dentro de la organización o unidad de negocio. La pregunta clave y como la plantea Serna es “para crear valor, como deben ser los procesos internos?”²⁵. Así mismo, como lo plantean Kaplan y Norton, los procesos internos permiten a las unidades de negocio entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes y se podrán satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

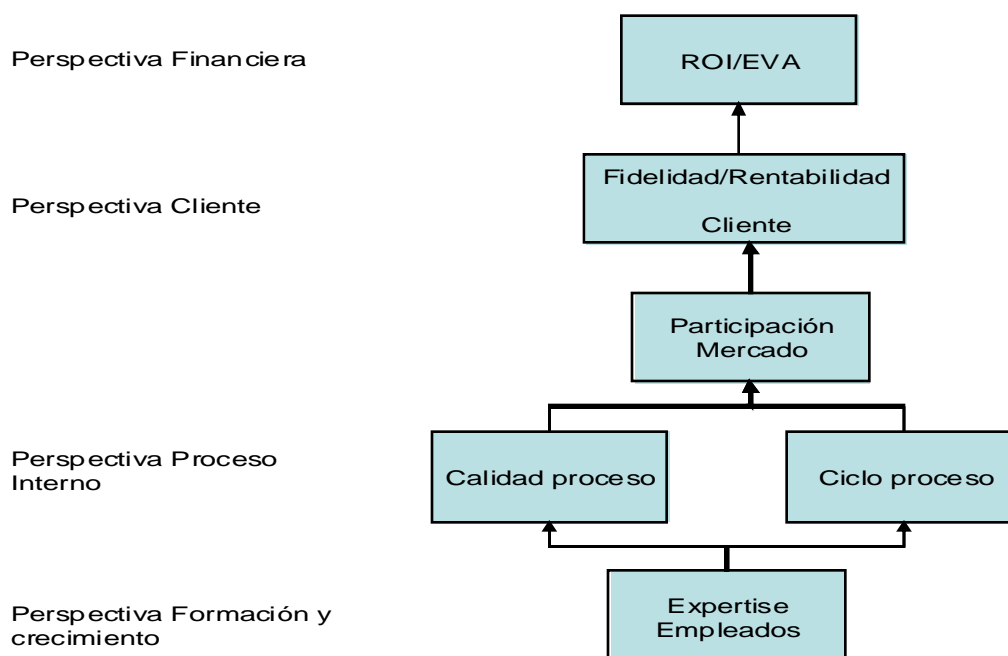
- 4) Perspectiva de formación y crecimiento: Aquí se “identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”²⁶. Como ya se dijo anteriormente, el crecimiento de una organización depende de la explotación adecuada de sus recursos internos, destacándose, las personas, los procesos internos y los sistemas.

²⁴ Serna, Gómez Humberto., Apuntes de clase. MBA, Uniandes 2004

²⁵ Ibid.

²⁶ Kaplan, S Robert, & Norton P David, (1997). Introducción. En Gestión 2000, *Quadro de Mando Integral*, p 42

Formato base de un mapa estratégico



Fuente: Robert E Kaplan y David P Norton. Cuadro de Mando Integral, p 45. Gestión 2000

2.6 Como operacionalizar la estrategia?

Dentro del plan estratégico de la entidad, se identificaron 4 ejes estratégicos que serán la base o fundamento para lograr un adecuado funcionamiento de la estrategia de Corficolombiana.

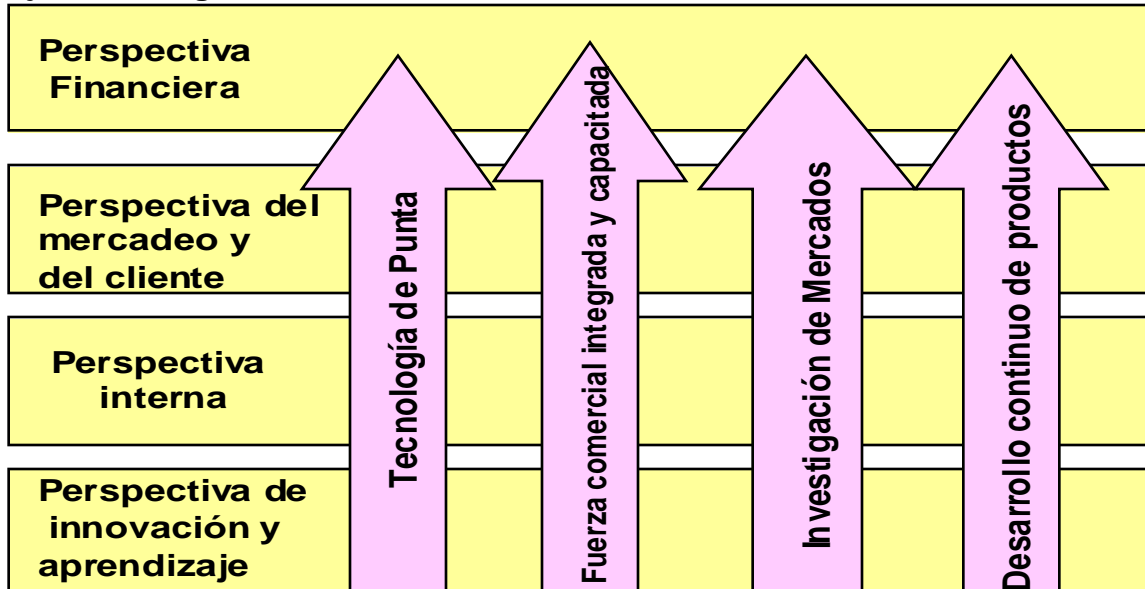
Estos ejes estratégicos son:

- 1) Tecnología de Punta: El objetivo de la entidad de poder ofrecer nuevos servicios como el de flow management, implica necesariamente el desarrollo de una base tecnológica fuerte y eficiente que garantice el buen funcionamiento de los productos a ofrecer y con ello brinden seguridad y confianza a los clientes quienes serán los favorecidos con este tipo de programas.
- 2) Fuerza comercial integrada y capacitada: Toda la entidad debe estar en la capacidad de vender los productos de la entidad y al mismo tiempo deben generarse sinergias entre las áreas comerciales de las entidades del Grupo Aval con el fin de aprovechar y explotar negocios claves como la Banca de Inversión. El alto grado de capacitación técnica y de conocimiento en productos financieros avanzados serán algunos de los requisitos que deberá cumplir el equipo comercial de la entidad.
- 3) Investigación permanente de mercados: El área de mercado debe estar en la capacidad de estudiar realmente las necesidades del mercado,

identificando que tipo de productos requiere, en que segmentos se presentan oportunidades de operar, cerrar brechas de arbitraje, etc.

- 4) Desarrollo continuo de nuevos productos: Luego del trabajo investigativo sobre el mercado, se deben diseñar productos hechos a la medida y que cubran necesidades específicas de los clientes.

Ejes Estratégicos



Fuente: Modelo tomado de Serna, apuntes de clase MBA Uniandes 2004. Plan estratégico Corficolombiana.

2.7 Nuevo Plan Estratégico para Corficolombiana

Bajo la administración de Pedro Nel Ospina Santamaría, Corficolombiana inició a finales de 2003 una nueva visión gerencial que le ha permitido entrar a trabajar en la implementación de una estrategia tendiente a garantizar la viabilidad del negocio a futuro. La nueva administración entiende la necesidad de contar con recursos y capacidades internas capaces de responder adecuadamente a situaciones de alta competencia generados por la situación actual del mercado y del entorno económico del país.

Como ya se mencionó, la administración definió 4 áreas de negocio específicas dentro de la entidad:

1. Intermediación crediticia
2. Financiera (Tesorería)
3. Banca de Inversión
4. Inversiones

El objetivo primordial de la compañía es lograr un alto grado de diferenciación en el tipo de servicio y la clase de productos que se ofrecerán a sus clientes. Como

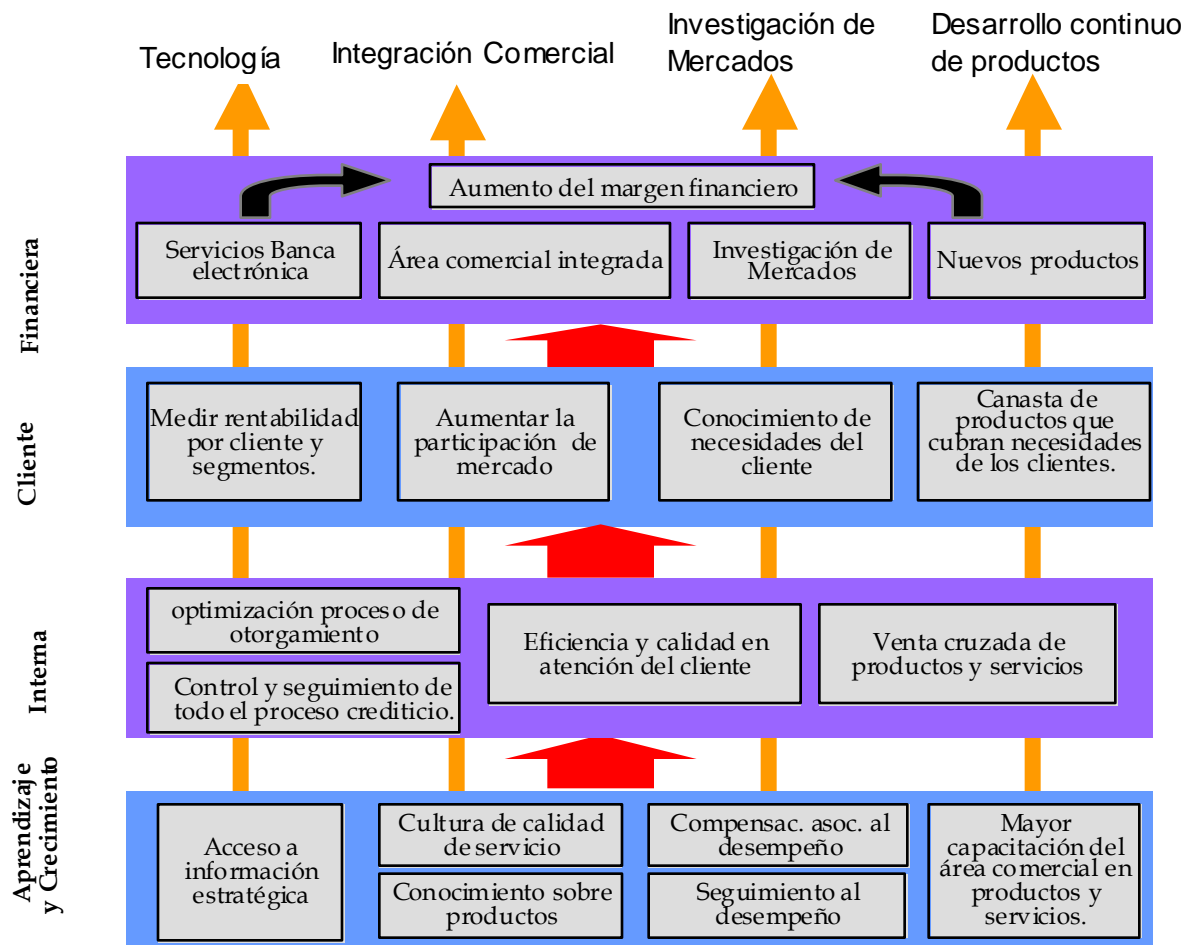
ya se mencionó, a pesar de querer ser un banco de inversión de clase mundial, el alto grado de posicionamiento que pueda adquirir a nivel interno dependerá también del excelente servicio y de la calidad e innovación de productos que pueda ofrecer. Es por ello que, y dadas las limitaciones de tiempo y de acceso a la información que este trabajo se concentra en desarrollar un BSC sólo para las áreas financiera y de intermediación crediticia. Sin embargo, se dará a conocer a grandes rasgos el plan estratégico de cada una de las áreas mencionadas con el fin de brindar un punto de partida ideal y lo más completo posible al lector para lograr entender la filosofía general del plan propuesto para la entidad por parte de la alta gerencia.

Cada área ha definido un plan específico de acción:

2.7.1 Plan estratégico Intermediación crediticia

- 👉 Integración con una mesa de distribución de productos de mesa y de productos de banca de inversión: La oferta de una canasta de productos completos que brinden soluciones financieras eficientes y a precios competitivos implica que exista integración total en el portafolio de productos de la entidad. El área comercial de la Corporación deberá estar en la capacidad de vender todos y cada uno de los productos generados por Corficolombiana, identificando siempre las necesidades de los clientes y como la entidad puede entrar a cubrirlas, no sólo a través de productos hechos a la medida sino a través de asesoría eficaz y de generación de valor a los clientes.
- 👉 Buscar comisiones de distribución y de estructuración entre clientes de más de 25.000 MM en activos con capacidad hasta por 600.000 MM, buscando siempre mejorar los niveles de rentabilidad operacional de la cartera. La interacción con otras entidades del grupo Aval y el funcionamiento como banquero de inversión del grupo le permitirá a la entidad canalizar, promover y desarrollar créditos sindicados de manera eficiente para todos los integrantes del grupo financiero.
- 👉 Diferenciación con bancos: El objetivo es lograr establecer costos de operación más bajos comparativamente con los bancos. Una meta clara de la entidad es la de ofrecer a través de banca electrónica servicios de captación de cuentas de ahorro y a través de estas cuentas ofrecer un servicio completo de cash management a las empresas clientes de la entidad. La implementación de sistemas de control operacional y el uso de la red pública del Banco de la República permitirá a la entidad disminuir el costo marginal por operación y con ello, mejorar en el mediano plazo su margen operacional.
- 👉 Mayor tecnología que mejora eficiencia y baja costos. Los bancos tienen muchos nichos y no pueden especializarse, pues no todos los nichos tienen la tecnología para tener acceso directo a la banca electrónica del banco. A través de tecnología se tendrá acceso a productos de banca electrónica enfocada en nichos específicos.

Mapa estratégico área de intermediación crediticia



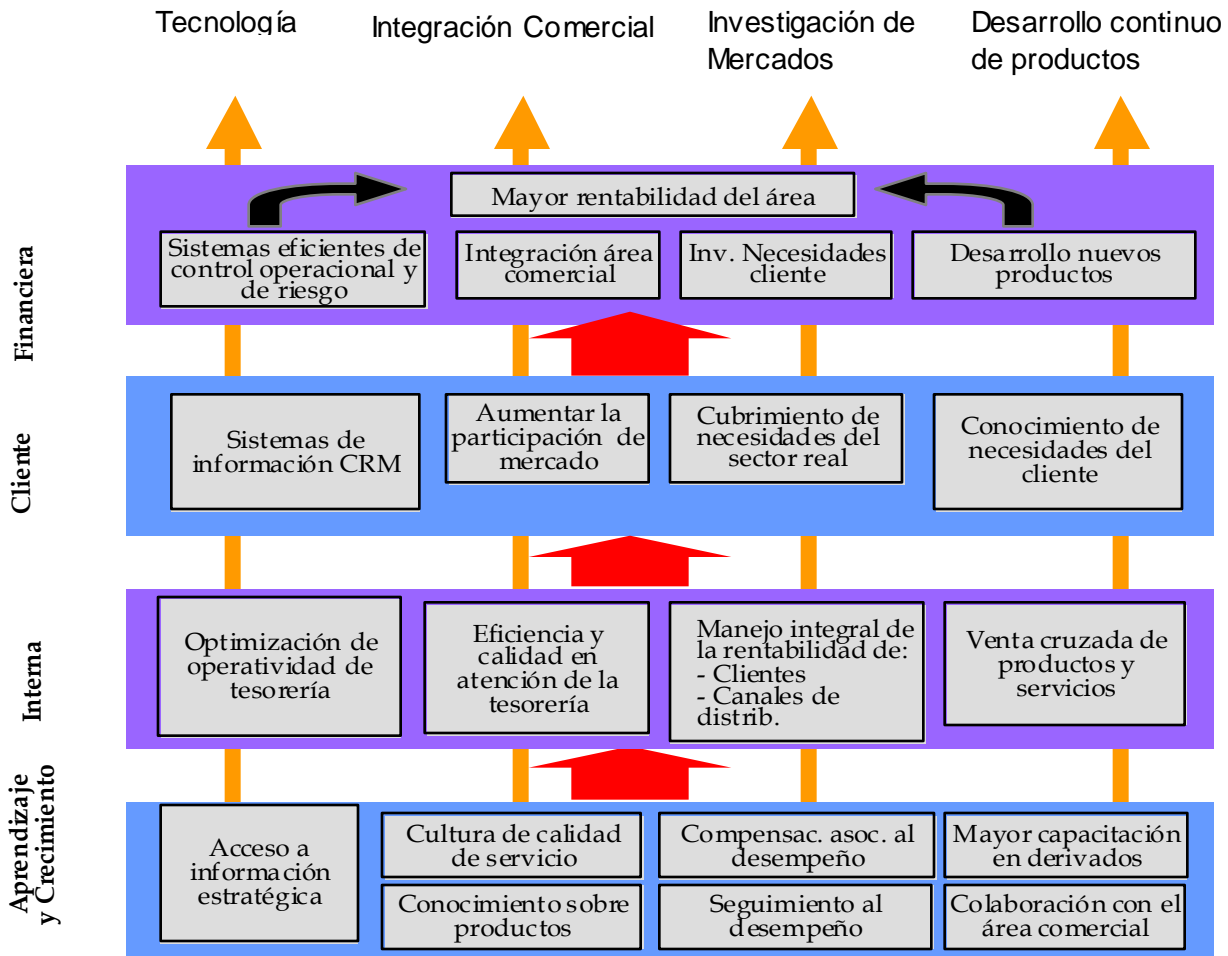
Fuente: Modelo tomado de Serna, apuntes de clase MBA Uniandes 2004. Plan estratégico Corficolombiana.

2.7.2 Plan estratégico del área financiera y tesorería

- 👉 Crecimiento del margen financiero de la entidad: Para el cumplimiento de esta meta el área debe enfocarse en conseguir fondeo más barato y concentrarse en la definición y consecución de los negocios de intermediación crediticia y de especulación de tesorería que generen mayores índices de rentabilidad.
- 👉 Crecimiento en la participación del mercado tanto en deuda pública como en divisas, buscando altos estándares de rentabilidad.
- 👉 Mayor cubrimiento de necesidades de clientes de sector real, identificando sus necesidades.
- 👉 Creación de nuevos productos de tesorería, tendientes a cubrir necesidades de clientes del sector real.

Bajo esta perspectiva, se podría diseñar el siguiente mapa estratégico de Corficolombiana, cubriendo sólo las áreas financiera y comercial.

Mapa estratégico área financiera



Fuente: Modelo tomado de Serna, apuntes de clase MBA Uniandes 2004. Plan estratégico Corficolombiana.

2.7.3 Plan estratégico Banca de Inversión

Las condiciones y características actuales de entidades como Corficolombiana dan pie para concluir que las oportunidades de creación de ventajas competitivas deberían estar dirigidas hacia el negocio de banca de inversión. La firma de un tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos generará cambios sustanciales en el sector real debido al surgimiento de nuevas necesidades de desarrollo tecnológico, adaptación y conocimiento de las empresas colombianas al mercado americano, mayor y mejor acceso al mercado de capitales y a instrumentos de financiación y cobertura de riesgos.

En los últimos años, los fondos de pensiones han sido los únicos agentes del sistema financiero que han mantenido un alto nivel de crecimiento, llegando a representar a través de sus portafolios de inversión un 9.3% del PIB colombiano.

La gran capacidad de absorción de ahorro del público de estos fondos ha sido exclusivamente dirigida a la inversión en TES, títulos de renta fija emitidos por el gobierno nacional para financiar parte de sus necesidades fiscales, dejando de lado un inmenso potencial de desarrollo del mercado de capitales. Es aquí en donde, la banca de inversión de Corficolombiana podría funcionar como agente efectivo de buscador y generador de oportunidades, uniendo los requerimientos de capital de las empresas y los excedentes de ahorro de los fondos de pensiones.

Según el estudio de la IFC, “Se requiere mayor innovación, competitividad, creatividad, y mayor análisis sectorial para identificar las oportunidades y responder a la necesidad de contar con instrumentos atractivos en papeles distintos a TES, y para ello la inversión extranjera constituye una alternativa para dar el salto requerido para romper el círculo inercial y autárquico que ha acompañado el desarrollo del mercado en los últimos años. Los fondos de capital privado y de capital de riesgo constituyen una adecuada herramienta para su canalización y la mayor internacionalización del mercado de capitales en Colombia”

De esta manera surge la gran posibilidad de que la banca de inversión pueda ofrecer su asesoría, intermediar y hasta amortiguar riesgos frente a nuevas amenazas que se ciernen sobre algunos sectores productivos. De un lado la inversión requerida para atender los requisitos de tecnología, competitividad y escalas de los compradores americanos forzarán a una rápida preparación de los industriales y comerciantes colombianos.

Estos argumentos han sido corroborados por estudios internos de la entidad²⁷ que han sido llevados a cabo dentro del plan de desarrollo e implementación del nuevo plan estratégico de la entidad. Sin embargo, la conclusión a la que se llega es que este nuevo plan estratégico se basa en “Diferenciación”, ya que lo que se busca es que la organización desarrolle ventajas competitivas frente a sus competidores.

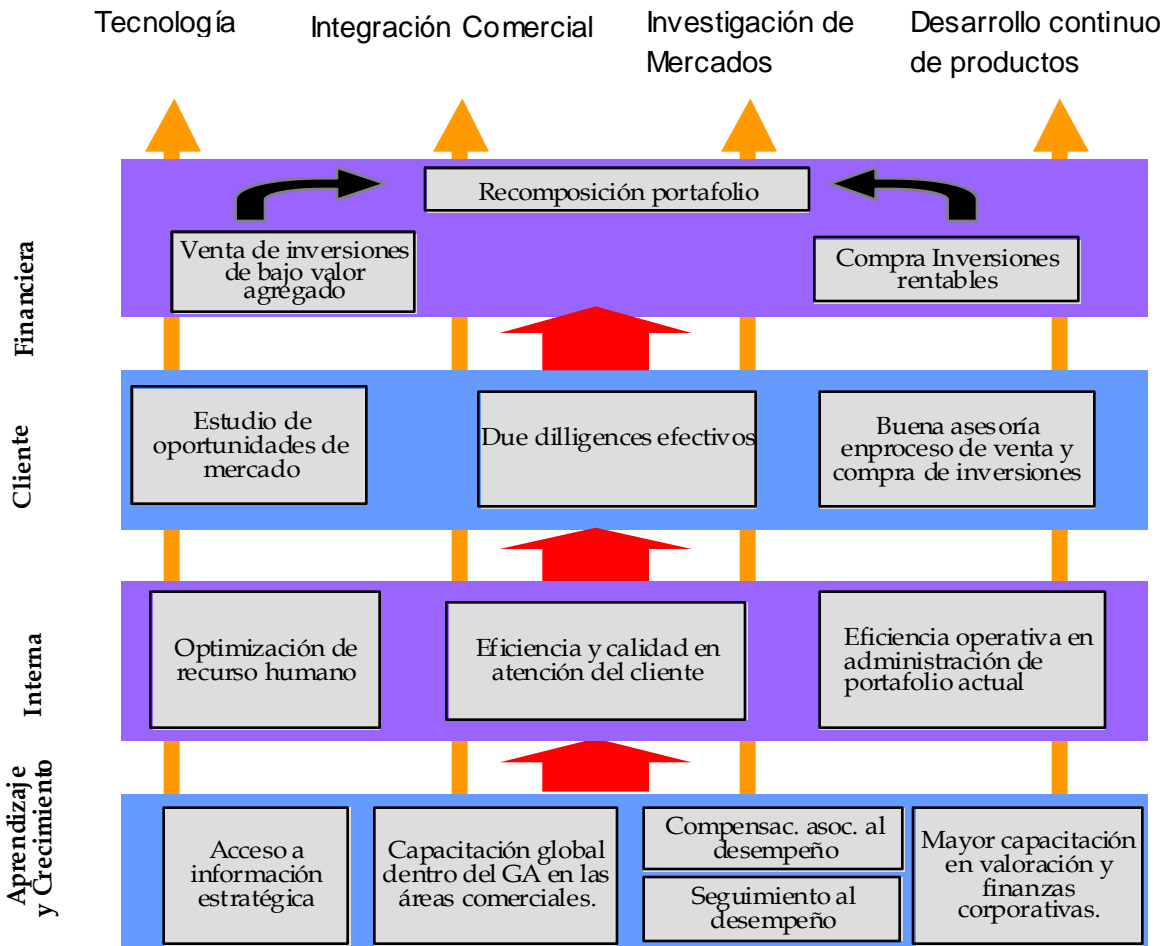
Los puntos críticos del plan del área se pueden definir así:

- 👉 Ser banco de inversión clase mundial, lo cual implica convertirse en un agente especializado en Banca de Inversión de alto nivel, ofreciendo productos y servicios que brinden valor agregado y soluciones efectivas a sus clientes.
- 👉 Crecer en negocios tales como: sindicación de créditos y estructuración de emisión de bonos.

²⁷ Aunque el autor tuvo acceso a estos documentos, la necesidad de mantener cierto grado de confidencialidad, le impide darlos a conocer completamente.

Mapa estratégico Banca de Inversión

Aunque no se cubrirá en el presente trabajo el plan estratégico del área de Banca de Inversión ni de Inversiones, se da a conocer con el fin de complementar la estructura total del plan estratégico de la entidad.



Fuente: Modelo tomado de Serna, apuntes de clase MBA Uniandes 2004. Plan estratégico Coficolombiana

2.7.4 Plan estratégico Inversiones

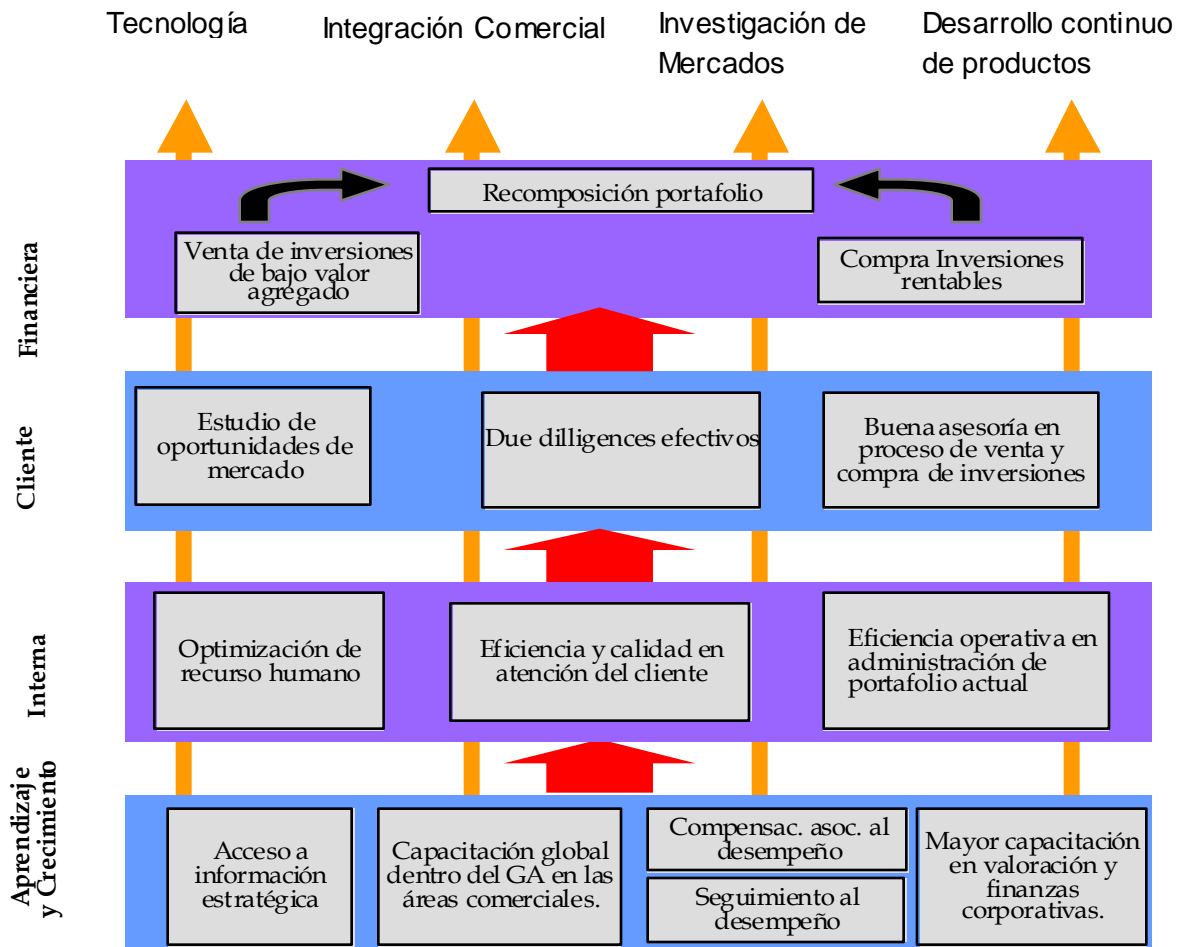
La Vicepresidencia de Inversiones tiene como objetivo esencial recomponer el actual portafolio de inversiones de la entidad, con lo cual se tratará de vender empresas que no generan valor agregado a la compañía y que por el contrario han representado un lastre importante a nivel operativo y administrativo.

Así mismo, se debe buscar generar recursos frescos a través de estos procesos de venta y con ellos invertir en proyectos financieramente atractivos para la compañía.

- 👉 Venta de compañías no estratégicas dentro del portafolio de inversiones.

- Recomposición del portafolio de inversiones, buscando mejores niveles de rentabilidad en el mediano plazo.

Mapa estratégico Inversiones



Fuente: Modelo tomado de Serna, apuntes de clase MBA Uniandes 2004. Plan estratégico Coficolombiana

Es necesario resaltar que el objetivo de la compañía como miembro activo de uno de los grupos financieros más fuertes del país es el de otorgar a sus accionistas el mayor retorno posible a su inversión, lo cual tratará de cumplir a través de la generación de negocios rentables en las áreas de intermediación crediticia y la tesorería y a su vez, funcionará como banquero de inversión del grupo Aval, siendo el canalizador ideal de proyectos de inversión en los que quiera participar el grupo, en créditos sindicados en donde participaría no sólo como acreedor sino como estructurador de la operación y finalmente como impulsador en la generación de nuevos productos que busquen otorgar soluciones sencillas y directas a necesidades específicas de sus clientes.

2.8 Plan estratégico dependiente de ventajas competitivas?

El objetivo esencial del plan estratégico es el de desarrollar a nivel interno habilidades críticas que permitan crear ventajas competitivas para la entidad.

Sin embargo, lo planteado inicialmente llevaría a la corporación a adquirir habilidades más no necesariamente ventajas competitivas que marquen una real diferencia con respecto al mercado.

Como lo define Hitt, Ireland y Hoskisson, una ventaja competitiva debe cumplir las siguientes condiciones:

- Valiosas: Ayudan a una firma a neutralizar o explotar oportunidades.
- Raras: No son poseídas por otros competidores.
- Costosas de Imitar: Históricas: Una cultura organizacional única y valiosa o con una marca reconocida. Complejidad social: Relaciones interpersonales, confianza y amistad entre gerentes, proveedores y consumidores.
- No sustituibles: No hay estrategia equivalente.

Por el momento y a la luz de la teoría, algunas de las estrategias planteadas podrían no permitir crear ventajas competitivas por varias razones:

- La gran mayoría de las entidades financieras ya poseen áreas de intermediación financiera integradas a sus áreas de tesorería, ofreciendo servicios, productos y asesoría a sus clientes a precios muy competitivos.
- Aunque la Corporación logre desarrollar mecanismos operativos mucho más eficientes, controlando costos y mejorando su rentabilidad, estas medidas lo que garantizarían sería la subsistencia de la entidad en sí, dentro del mercado, más no su liderazgo.

Cada vez más, las entidades están buscando mejorar ostensiblemente sus procesos rutinarios, generando economías de escala que les permitan mejorar márgenes de rentabilidad. Según un informe reciente de Asobancaria²⁸ la consolidación bancaria a nivel mundial se viene dando desde la década de los noventa a través de procesos de fusiones, adquisiciones, cierres de entidades financieras debido a las crisis del sector, etc. A dicho fenómeno no ha sido ajeno el sector financiero colombiano que redujo sustancialmente el número de establecimientos bancarios entre 1994 y 2004, al pasar de 136 a 58 y que para el 2005 se espera consolide un gran proceso de reestructuración en sus entidades al finalizar procesos de fusión de entidades como Bancolombia – CONAVI y Corfinsura, Banco Superior y Davivienda, Suadmeris y Tequendama, banco de Occidente y banco Aliadas, posiblemente Bancafe y Granahorrar y la salida del mercado de instituciones como el Standard Chartered y Bank Boston.

²⁸ Asobancaria, *Semana Económica* No 491. (28 de Enero de 2005).

Esta tendencia se explica según la Asobancaria a que las entidades más grandes presentan niveles de ahorro en costos no financieros debido a la generación de economías de escala. A pesar de esto, el mismo informe señala que el tamaño no necesariamente garantiza mayor eficiencia, debido a que entidades pequeñas mantienen niveles de eficiencia administrativa muy favorables. Hacia este tipo de segmento desea ir Corficolombiana, pero el logro de esta meta no implica necesariamente la generación de una ventaja competitiva que no sea duplicable, rara o sustituible a pesar de que si sea valiosa.

- Diferenciación con bancos: El objetivo de la alta gerencia de la corporación es el de entrar a competir con bancos por recursos de bajo costo a través de apertura de cuentas de ahorro a clientes corporativos sin tener que crear o montar grandes redes de captación con oficinas propias como lo tienen entidades de gran tamaño. Esta estrategia generará seguramente resultados positivos a la organización pero claramente puede ser copiada por la competencia al desarrollar a través de canales como Internet mecanismos de captación similares al que plantea utilizar la entidad e incluso lo que se está tratando de hacer es apenas equiparar el tipo de servicio que ya ofrecen los bancos a sus clientes.
- Mayor cubrimiento de las necesidades del sector real: Esta estrategia ya ha sido implementada por otras entidades con éxito al integrar sus áreas de tesorería, comercial y de crédito. Es por ello, que al ser algo copiable y no raro permite concluir que no sería una fuente de generación de ventaja competitiva real.

Los anteriores factores son apenas una muestra de algunas de las principales razones del porque el autor no cree que la estrategia actual de la Corporación cumpla cabalmente lo que la teoría señala como condiciones básicas que permitan en el mediano plazo desarrollar ventajas competitivas que le ayuden a alcanzar el liderazgo esperado dentro del mercado. Para ello, la entidad debería enfocarse en desarrollar a través de cultura de servicio, eficiencia y operacional y mentalidad de generación de valor al cliente una cultura única en el medio que sea difícil de copiar, que no sea sustituible, que sea rara y valiosa.

El autor se permite definir, más que recomendaciones, las siguientes ideas que podrían aportar a la entidad un nuevo camino en la búsqueda de generación de verdaderas ventajas competitivas:

- 👉 Desarrollar una cultura real de servicio al cliente, basado en la asesoría permanente y efectiva para su nicho de mercado. La oferta de gran cantidad de productos y servicios de calidad y bajos precios viene marcando una tendencia hacia la comoditización del sector financiero y su portafolio de productos. Es por ello, que la Corporación podría marcar una diferencia si en realidad logra unificar de manera eficaz sus áreas

comerciales, de intermediación, de tesorería y banca de Inversión. Al concentrarse en otorgar soluciones financieras hechas a la medida y cubriendo necesidades financieras tales como: financiación oportuna acompañada de asesoría financiera y cobertura de necesidades de productos especializados en el área de tesorería.

👉 Tal como lo recomiendan Michael Treacy, Y Wiesema y Frederik Derk en su libro “La disciplina de los líderes del mercado”, una organización se debe enfocar en alguna disciplina²⁹ enfoque completo hacia el cliente, en el nicho que escoja la entidad, concentrándose en sus necesidades y basado en el pleno conocimiento del mismo, le permitirá a Corficolombiana marcar a través de su cultura corporativa y organizacional una diferencia que sea aceptada y asimilada por sus clientes y al final apetecida por los mismos frente a los servicios y productos ofrecidos por la clientela.

A lo largo de este capítulo se logró entender el proceso de definición del plan estratégico de Corficolombiana. Sólo resta definir un sistema o metodología que le permita a la entidad cumplir con la implementación de su estrategia y para ello, como condición esencial, se requiere un alto grado de alineamiento dentro de la organización, es decir, que cada uno de los integrantes de la misma entienda, acepte y trabaje en pos de la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

Es por ello que el alineamiento resulta ser un factor crítico a la hora de implementar con éxito cualquier plan estratégico dentro de una organización. Según George Labovitz & Víctor Rosansky, el alineamiento recae en dos dimensiones: Horizontal y vertical. La dimensión vertical se concentra en la estrategia organizacional y en las personas que transforman diariamente dicha estrategia en trabajo real. La dimensión horizontal abarca el proceso del negocio, que es lo que más crea valor para el consumidor.

“Cuando el alineamiento vertical se alcanza, los empleados entienden las metas principales de la empresa y el rol que juegan ellos para alcanzarlas. Todo empleado debe estar en la capacidad de articular la estrategia de la compañía y entender como su trabajo está conectado en el logro de ella”.³⁰

Aunque la definición del plan estratégico se ha ido consolidando desde principios de 2004, el grado de alineación de la organización es un interrogante clave para poder establecer el grado de compromiso al interior de la entidad. Por lo tanto, con el objeto de medir el real grado de alineamiento vertical de la organización con el plan estratégico se realizó un ejercicio técnico basado en una encuesta cuyos resultados globales se muestran a continuación.

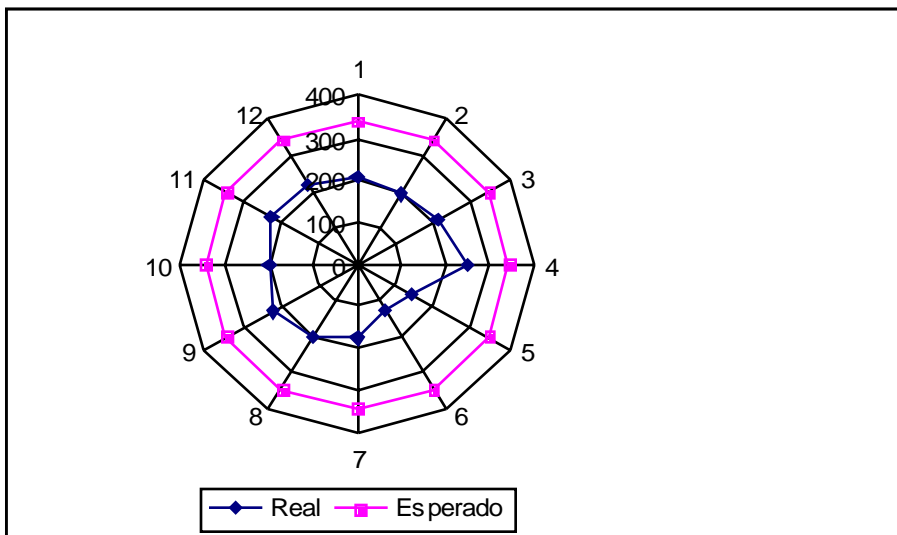
29 Treacy, Michael & Wiesema Fred (1995). Grupo editorial Norma., Introducción. *La disciplina de los líderes del mercado* (p XIII)

30 Labovitz, George & Rosansky, Victor, (1997). Alineando actividades con intenciones: Alineamiento Vertical. John Wiley & Sons, *El poder del Alineamiento* (p 58).

Pregunta	Real	Esperado	% Alineac.
Comunicación Estratégica.	207	340	60,88%
Orientación habilidades	192	340	56,47%
Disposición al cambio	205	340	60,29%
Alineación gerentes senior	247	340	72,65%
Lista intereses clientes	139	340	40,88%
Infomación quejas	125	340	36,76%
Satisfacción necesidades	174	340	51,18%
Revisión procesos	197	340	57,94%
Interés en calidad trabajo	218	340	64,12%
Revisión procesos	199	340	58,53%
Corrección razones	223	340	65,59%
Procesos vs metas	221	340	65,00%

Fuente: Encuesta basada en los puntos propuestos por el doctor Humberto Serna en su presentación de Formulación e implementación estratégica. Ver anexo.

Alineación estratégica de Corficolombiana



Como se observa en los resultados, la compañía no alcanza a obtener niveles de alineamiento superiores al 70%, presentando grados de baja alineación estratégica en aspectos claves como orientación hacia las necesidades de los clientes, hacia las habilidades internas requeridas y a la revisión de procesos.

Así mismo, dentro de la encuesta se pidió a cada uno de los encuestados que definiera la estrategia de la entidad, lográndose los siguientes resultados.

Tipo de estrategia definida	% Rtas
Posicionarse como Banquero de Inversión	18,46%
Mayor posicionamiento	6,15%
Crecimiento Activos	6,15%
Responder a necesidades del cliente	6,15%
Rentabilización	7,69%
Minimizar riesgos	6,15%
Rotación Inversiones	4,62%
Mejorar la base tecnológica	4,62%
Crecimiento cartera en mediana y gran empresa	4,62%
Ofrecer productos diferenciadores	4,62%
Tesorería Activa	3,08%
Maximizar utilidades	3,08%
Ser la mejor Corporación	3,08%
Eficiencia de procesos	3,08%
Grandes Créditos	3,08%
Consolidación de 4 áreas de negocio	1,54%
Sostenibilidad de indicadores	1,54%
Optimización inmuebles	1,54%
Mejorar Margen Financiero	1,54%
Modernización	1,54%
Optimizar recursos	1,54%
Realizar nuevos negocios	1,54%
No sabe	1,54%
Generar Valor Accionista	1,54%
Sinergias con grupo Aval	1,54%

Fuente: Encuesta Autor

Los resultados muestran que no existe una clara definición de los objetivos estratégicos dentro de la entidad, pues se presenta una alta diversidad de objetivos entre los encuestados con gran diferencia en las respuestas otorgadas por miembros de la alta gerencia versus colaboradores en cada una de las áreas.

Actualmente, la entidad se encuentra desarrollando junto con una firma de consultoría un plan de perfeccionamiento, promulgación e implementación del actual plan estratégico. Una necesidad clara del mismo será el diseñar un Mapa Estratégico para la entidad que permita alcanzar un mayor grado de alineamiento dentro de la organización. Con base en la definición actual del plan estratégico de la entidad y las metas específicas de cada una de las áreas a estudiar, el tercer y último capítulo tratará de definir un BSC para las áreas financiera y de intermediación crediticia.

Capítulo 3: Diseño de un BSC para las áreas Financiera y de Intermediación Crediticia

3.1 Como hacer realidad la implementación del actual plan estratégico?

El objetivo de diseñar una herramienta como el BSC es la de lograr relacionar el plan estratégico de la entidad con las actividades diarias de la compañía, buscando que en todos los niveles de la organización se lleven a cabo procesos de planeación estratégica que apoyen la consecución global de los objetivos estratégicos planteados por la alta gerencia.

Este ejercicio conjunto de cada una de las áreas debe estar enmarcado por un alto índice de alineamiento, entendiéndose este como el grado de compenetración de todas las áreas con el plan estratégico, sus metas y la manera para alcanzarlas.

Como se observó en los resultados de la encuesta interna realizada sobre alineamiento, los objetivos estratégicos de la entidad hasta Noviembre de 2004 no parecían ser claros en todas las áreas. Es por ello, que la definición de un BSC permitiría al interior de cada área establecer indicadores de gestión que permitan cumplir con las metas y objetivos estratégicos a nivel global que se ha trazado la entidad.

El siguiente ejercicio trata de plantear bajo el marco teórico del modelo de Kaplan y Norton una propuesta técnica para la definición de un BSC para las áreas ya mencionadas.

3.2 Balanced Scorecard: Marco Teórico

La teoría administrativa relaciona varios modelos específicos de control gerencial. Según Humberto Sema, se pueden catalogar por lo menos 6 de estos modelos:

- a) Control familiar
- b) Control burocrático, en el cual se formaliza el resultado por niveles organizacionales.
- c) El control de resultados
 - Administración por objetivos
 - Calidad total. Mejoramiento continuo.
 - Benchmarking
 - Control contable-financiero
- d) El control adhoc – autocontrol - a veces no formalizado – Redes
- e) Costeo Basado en Actividades ABC
- f) Implementación estratégica

Aunque a lo largo de la historia de la administración se han utilizado cada uno de estos modelos, la teoría moderna tiende hacia la concepción y generación de

sistemas integrales de medición de gestión. Una de estas metodologías fue la diseñada por Kaplan y Norton con el Balanced Scorecard.

3.2.1 Qué es un BSC y para que sirve?

Este sistema Como lo plantea es una herramienta de administración, control y medición del proceso de implementación de un plan estratégico a lo largo de cualquier organización, ya que “es una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable de negocio, y que al ser comparada con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas.”³¹

Según los creadores de este sistema, Kaplan y Norton en su libro “Cuadro de mando Integral”, expresan como uno de los principales objetivos del BSC es transformar la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles, permitiendo obtener un equilibrio entre la información requerida por los accionistas y los empleados y su forma de control y administración. Así mismo, los autores plantean que los objetivos generales que cubre la implementación de un BSC dentro de una organización son:

- a) Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Aumentar el feedback y la formación estratégica.

Claramente, estos 4 objetivos son claves para el éxito de cualquier plan estratégico y como tal, el plan definido por la alta gerencia de Corficolombiana deberá estar soportado por un BSC que satisfaga las necesidades de comunicación, planificación y vinculación de la estrategia global de la entidad con áreas claves para el negocio como la tesorería y el área comercial.

Como lo plantea Sema, “un sistema de medición de gestión (en este caso un BSC) es capaz de trasladar la estrategia a los indicadores; siendo estos últimos quienes miden el progreso que tiene la estrategia y proporcionan la retroalimentación necesaria para crear el aprendizaje estratégico”³². “Esta relación se logra mediante el cumplimiento de tres principios: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación del objetivo financiero”³³.

Las relaciones causa-efecto deben “expresar el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de

³¹ Serna, Gómez Humberto (2005). Apuntes de clase MBA Uniandes.

³² Serna, Gómez Humberto (2001). Conceptos básicos. En Temas gerenciales, 3R editores. *Índices de Gestión*, (p 16).

³³ Kaplan, S Robert., & Norton, P David, (1997). La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia. En Ediciones Gestión 2000, *Cuadro de Mando Integral*, (p 164).

desempeño”,³⁴ es decir, que es lo que genera cierta acción dentro del plan estratégico y cuál es su resultado.

Por su parte, los inductores reflejan las cosas que se necesitan hacer bien para poder cumplir con los objetivos planteados, midiendo así el avance y los logros alcanzados luego de la acción generada y el esfuerzo aplicado a actividades claves que permiten cumplir metas y objetivos.

Finalmente, la vinculación del objetivo financiero implica diseñar indicadores que permitan medir los efectos de la estrategia y las acciones llevadas a cabo por cada una de las áreas de la organización.

Sin embargo, debido a que las empresas anteriormente se dedicaban a gerenciar basados en los reportes financieros y contables, las áreas y/o puntos estratégicos críticos que realmente eran los que generaban valor en el largo plazo no eran identificados y en consecuencia, tampoco eran medidos y administrados.

Este mismo inconveniente venía presentándose en Corficolombiana, en donde las decisiones estratégicas estaban respaldadas en un 100% por los presupuestos definidos por el área de planeación, los cuales no contaban en esencia con el desarrollo de un plan estratégico acorde a las necesidades de la compañía.

Según Sema en sus apuntes de clase, el cuadro de mando integral (BSC) complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Así mismo, el BSC “expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, otorgando a los ejecutivos de una empresa medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros”.³⁵

Este mismo autor³⁶, esgrime que un modelo integrado de medición de gestión da el máximo potencial cuando es transformado de un sistema de medición en un sistema de gerencia, lo cual se logra:

- ☞ Clarificando y generando consenso sobre la estrategia corporativa y de negocio al nivel gerencial de la organización, integrando vertical y horizontalmente los procesos de planeación estratégica y presupuestación, logrando que éste soporte la estrategia.
- ☞ Generando alineamiento estratégico entre las unidades organizacionales.
- ☞ Comunicando y difundiendo la estrategia a todos los niveles
- ☞ Generando y difundiendo una cultura organizacional centrada en la competitividad, la medición de la gestión y el desempeño.
- ☞ Promoviendo el trabajo y el aprendizaje en equipo.

³⁴ Sema, Gómez Humberto. (2001). Conceptos básicos. En Temas gerenciales, 3R editores. *Índices de Gestión*, (p 16).

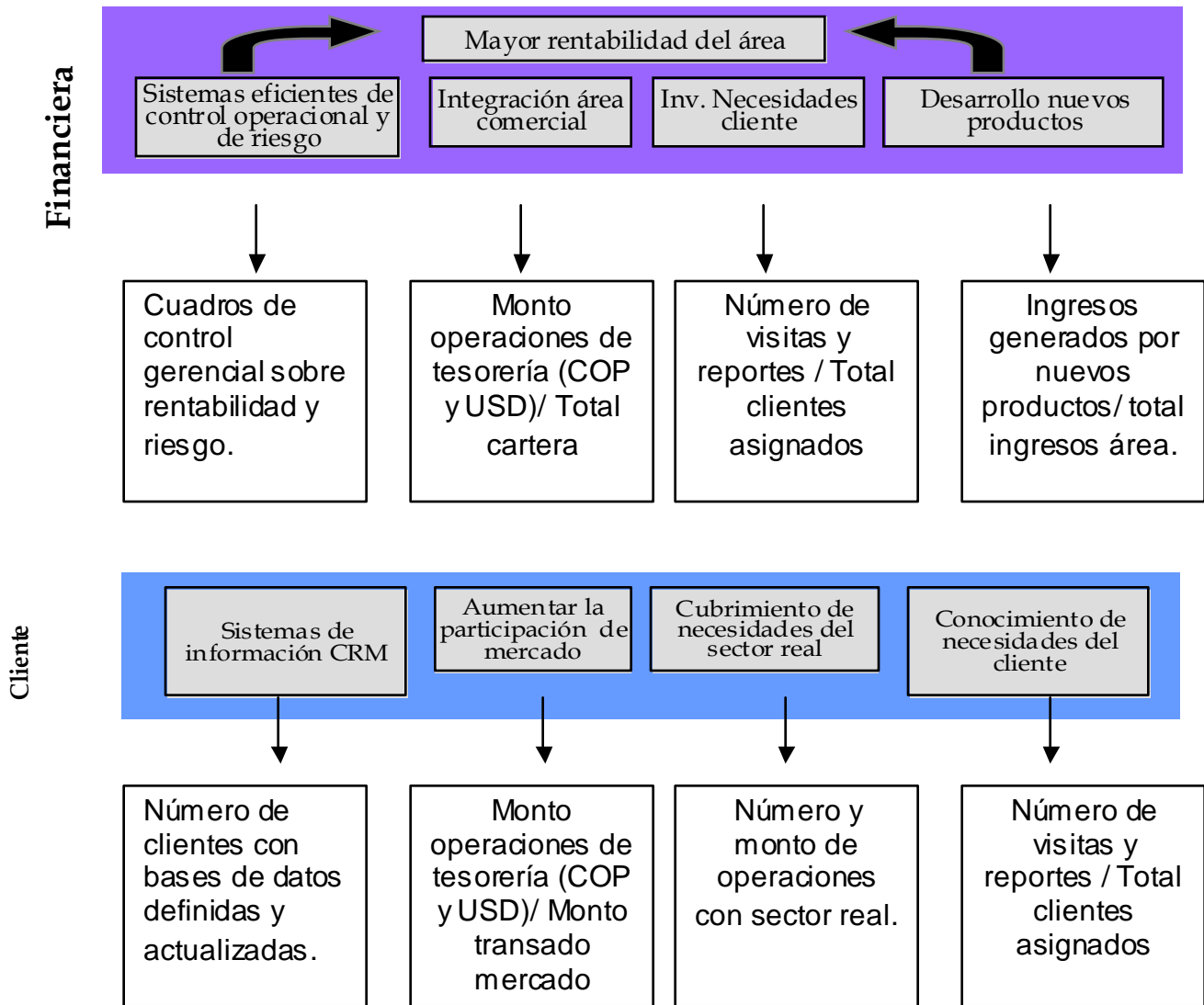
³⁵ Kaplan, S Robert., & Norton, P David. (1997). La medición y la gestión en la era de la información. En Ediciones Gestión 2000, *Cuadro de Mando Integral*, (p 21).

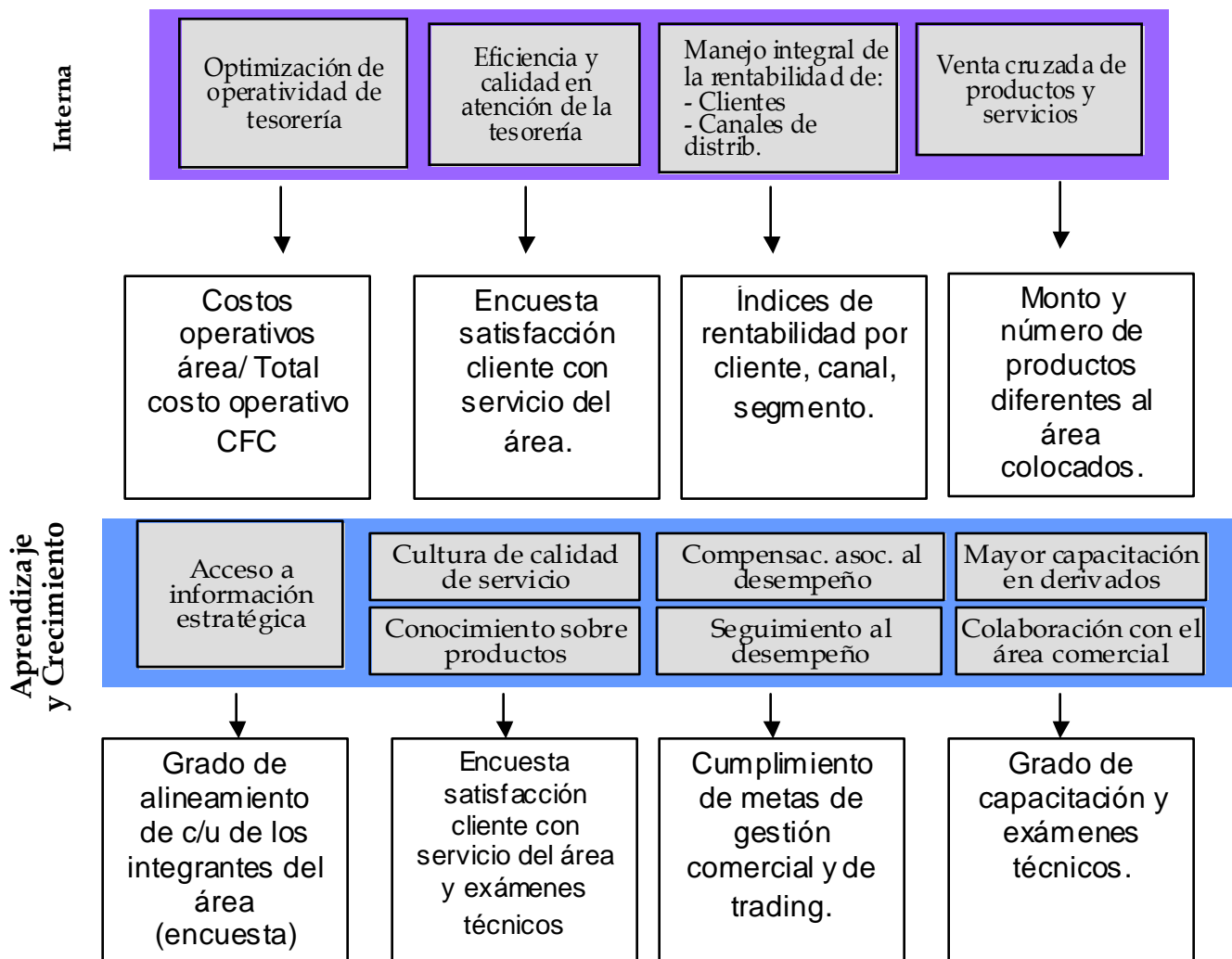
³⁶ Todo el concepto tomado de: Sema, Gómez Humberto. (2001). Conceptos básicos. En Temas gerenciales, 3R editores. *Índices de Gestión* (pp 17-18)

El objetivo final de toda organización que diseña una estrategia y desea aplicarla en todas sus áreas, es el de crear un sistema eficiente que le permita cumplir con cada uno de los objetivos mencionados por Serna y en base a ellos es que se buscará definir un BSC para Corficolombiana.

3.3 Indicadores de gestión Área financiera

Como lo vimos anteriormente, estos son los objetivos estratégicos y los posibles índices de gestión para cada una de las perspectivas del área.





3.3.1 Objetivos y definición de los indicadores del área financiera

Perspectiva Financiera: Mayor rentabilidad del área

Sistemas eficientes de control operacional y de riesgo

Cuadros de control gerencial sobre rentabilidad y riesgo: Existen indicadores clave que pueden ayudar a la alta gerencia a medir la rentabilidad financiera que obtiene el área financiera medida en términos del grado de riesgo de mercado que se asume en determinados momentos. Para ello, el mejor indicador sería el RORAC, rentabilidad sobre el capital ajustado según riesgo, que en esencia es un indicador que mide la rentabilidad asociada a la posición, después de impuestos, sobre el

capital en riesgo (CER), en donde CER³⁷ que es el mínimo capital que garantice que se puede hacer frente a las máximas pérdidas posibles y devolver su financiación con intereses, se define como:

CER = VER + Costos financieros – Compensación del capital, siendo ésta definida como: $CER * z_{LR} * t$, siendo Z_{LR} el tipo de interés simple libre de riesgo asociado al plazo t. Por lo tanto CER = $\frac{VER + \text{costos financieros}}{1 + z_{LR}t}$

Por lo tanto, el RORAC³⁸ se podría definir como;

Rorac = $\frac{\text{Cambio valor portafolio} - \text{costos financieros} + \text{compensación de capital} (1-T)}{CER}$

El objetivo de este indicador es el de establecer que grado de rentabilidad obtiene el área financiera medida en términos del riesgo que se asume al tomar posiciones especulativas o de generación de negocios con el sector real.

Integración con el área comercial

Monto operaciones de tesorería (COP y USD)/ Total cartera: El objetivo de este indicado es el de establecer el grado de integración entre las áreas financiera y de intermediación crediticia a través del porcentaje de negocios generados por el área comercial de la entidad en operaciones de tesorería medido en términos del total de cartera colocada. Este indicador permitiría a la alta gerencia medir que tan efectiva es en realidad la integración entre las dos áreas, lo cual a la larga garantiza que la entidad y específicamente su área comercial ofrezcan todos los productos posibles a sus clientes y así mismo estén capacitados para entender las necesidades puntuales de los mismos en diferentes frentes.

Investigación de necesidades del cliente

Número de visitas y reportes / Total clientes asignados: La idea es poder medir que tanta labor comercial se realiza por parte del grupo del área financiera, el cual obviamente puede ir acompañado de indicadores alternos que midan la efectividad real de los negocios conseguidos.

Desarrollo de nuevos productos

Ingresos generados por nuevos productos/ total ingresos área: Mide el porcentaje de efectividad real en ingresos generados por la creación y puesta en el mercado

³⁷ Gestión de riesgos financieros: Un enfoque práctico para países latinoamericanos. BID Grupo Santander, 1999.

³⁸ Gestión de riesgos financieros: Un enfoque práctico para países latinoamericanos. BID Grupo Santander, 1999.

de productos innovadores que cubran necesidades específicas de los clientes de la entidad, proporción que se mide en términos del total de ingresos del área.

Perspectiva del cliente

Sistemas de información CRM

Número de clientes con bases de datos definidas y actualizadas: El contar con una base de datos amplia, completa y actualizada le permitirá a la entidad y específicamente al área financiera identificar nichos de mercado en donde puedan ofrecer productos nuevos o identifiquen brechas del mercado que puedan cerrar en beneficio de sus clientes.

Aumentar la participación de mercado

Monto operaciones de tesorería CFC (COP y USD)/ Monto transado mercado: Este indicador debe medir el grado de participación que tendría el área financiera de la corporación a través de su tesorería en negocios clave como el de divisas y el de deuda pública. Aunque esta medición podría distinguir entre lo que se negocia con el sector real y lo que se hace con el sector financiero el supuesto que se utiliza aquí es que a mayor participación en estos negocios, mayor será la capacidad del área de atender necesidades específicas del sector real ya sea por volumen o por productos especiales como los derivados.

Cubrimiento de necesidades del sector real

Número y monto de operaciones con sector real: Indicador cuyo propósito es medir la efectividad del área en operaciones con el sector real, concentrándose por el momento solo en cumplimiento de metas comerciales.

Conocimiento de necesidades del cliente

Número de visitas y reportes / Total clientes asignados: Mide el grado de cumplimiento a nivel de comercial de una tarea clave como es el de visitar clientes, la cual permitirá a la larga identificar posibles necesidades del sector real.

Perspectiva Interna

Optimización de operatividad de tesorería

Costos operativos área/ Total costo operativo: Una ejecución adecuada de la actividad del área de tesorería permitirá mantener buenos niveles de rentabilidad y eficiencia, por ello, este indicador mide la proporción de costo operacional del área con respecto al de la entidad.

Eficiencia y calidad en la atención de tesorería

Encuesta satisfacción cliente con servicio del área: Se deberá realizar una encuesta con clientes a nivel interno y externo con el fin de establecer el grado de satisfacción generado en el servicio del área financiera a través de su tesorería, ya que con ello se podrán identificar aspectos claves del servicio que se deban mejorar o implementar mejorando así la posición dentro del mercado.

Manejo integral de rentabilidad por cliente y por canal de distribución

Índices de rentabilidad por cliente, canal y segmento: La cartera de la entidad puede ser dividida o segmentada por actividad económica y la labor comercial que realice el área comercial y la tesorería como representante del área financiera debe ser medida en términos de la rentabilidad que se genera, no sólo para poder establecer el grado de cumplimiento de metas específicas en rentabilidad sino para establecer que segmentos de la cartera son los más rentables en operaciones de tesorería.

Venta cruzada de productos y servicios

Monto y número de productos diferentes al área colocados: La integración de la actividad comercial que puede ser llevada a cabo por el grupo comercial del área de intermediación financiera y el grupo comercial de la tesorería, puede ser medido para el grupo comercial de esta última como el nivel de ventas que se obtiene por productos y servicios diferentes al de tesorería. Por ejemplo, monto de negocios generados para banca de inversión que surgen por un trabajo previo de identificación de necesidades por parte del grupo comercial del área de tesorería. Lo mismo aplica para otras actividades como, venta de bienes recibidos en dación en pago, créditos de tesorería, cartera colocada, etc.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Acceso a información estratégica

Grado de alineamiento de c/u de los integrantes del área (encuesta): Una de las condiciones básicas para que la organización y específicamente el área financiera avance en el logro de los objetivos estratégicos del área y globales, es que exista dentro del área un alto grado de alineamiento con el plan estratégico y por ello se requiere medir el conocimiento y compromiso de los integrantes del área con dicho plan. Una encuesta similar a la que se propone en este trabajo (Ver anexo) puede ser la base para dicho ejercicio.

Cultura de calidad de servicio y conocimiento de productos

Encuesta satisfacción cliente con servicio del área y exámenes técnicos: Con una encuesta realizada con clientes a nivel interno y externo, se podrá establecer el grado de cultura de servicio alcanzado al interior de la entidad y con exámenes técnicos con cierta periodicidad se podría medir los conocimientos adquiridos al interior de la organización sobre el total del portafolio que ofrece la compañía, lo cual es fundamental en la actividad comercial de áreas como la financiera.

Seguimiento al desempeño y su posible retribución

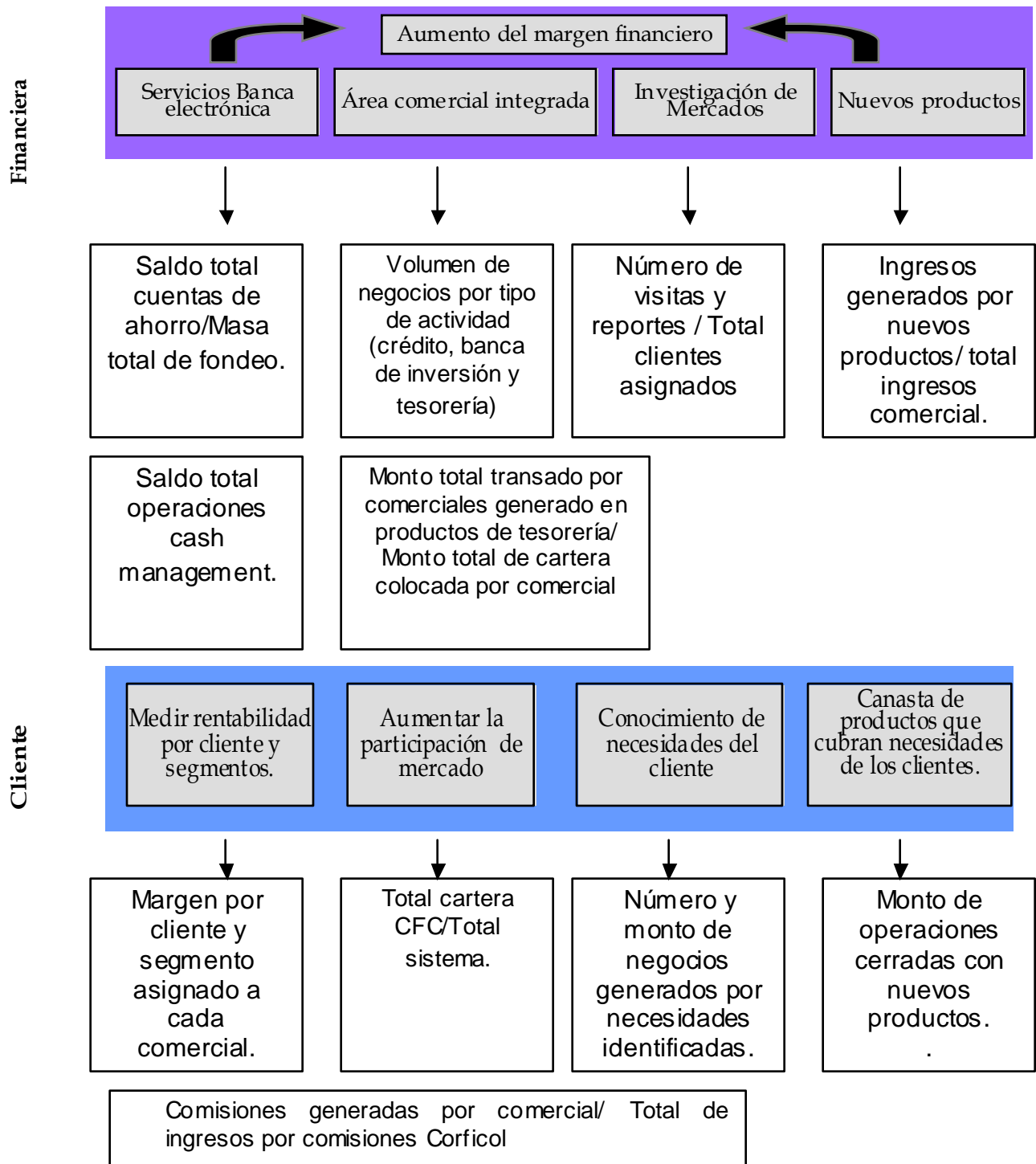
Cumplimiento de metas de gestión comercial y de trading: Un adecuado seguimiento al desempeño comercial y de trading en cada uno de los integrantes del área, luego de haber definido metas específicas en ciertos aspectos, le permitirá a la alta gerencia seguir cuidadosamente la evolución de la actividad comercial de sus empleados y poder medir su efectividad, llegando así finalmente a contar con una herramienta que pueda demostrar la viabilidad financiera de definir posibles bonos por desempeño dentro de sus empleados.³⁹

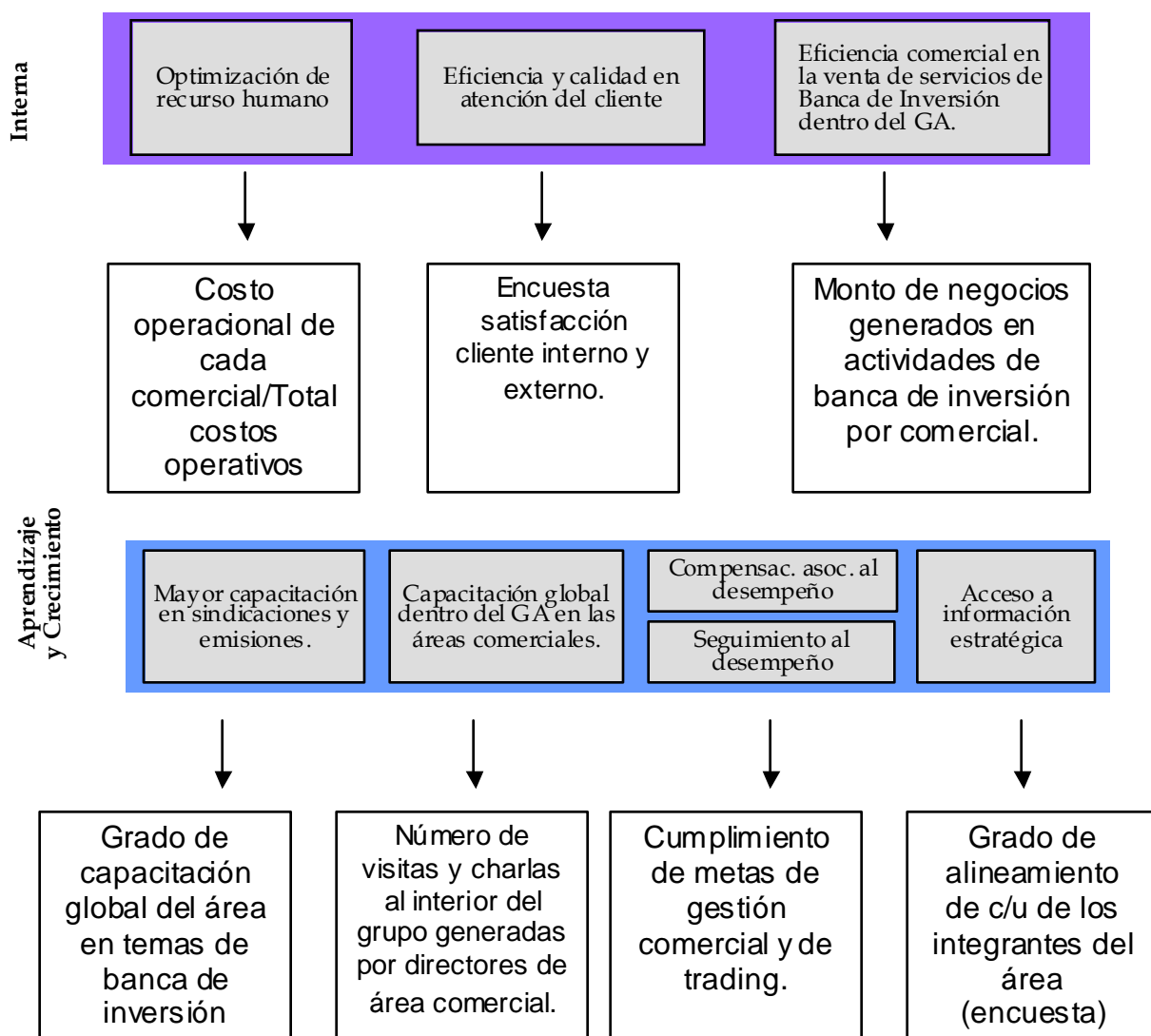
Mayor capacitación en derivados y apoyo al área comercial

Grado de capacitación y exámenes técnicos: Es necesario medir el grado de conocimientos en productos específicos y en especial en el de derivados pues estos productos son los que se esperan tengan mayor desarrollo en los próximos años dentro del sector real. El apoyo del área financiera en capacitación sobre este tema hacia el área comercial de intermediación es clave para el éxito y profundidad de conocimiento en este tipo de productos.

³⁹ Dado que no se conocen metas específicas en este ámbito, no se pueden definir indicadores que determinen el cumplimiento de dichas metas y como tal, se deja sólo la definición de la necesidad.

3.4 Indicadores de gestión para el área de intermediación crediticia





3.4.1 Objetivos y definición de los indicadores del área de intermediación financiera

Perspectiva Financiera: Aumento del margen financiero

Servicios de banca electrónica

Saldo total cuentas de ahorro/Masa total de fondeo y Saldo total operaciones cash management: Dada la meta de Corficolombiana de entrar a ofrecer productos diversos que antes no podía otorgar debido a la ausencia de infraestructura adecuada, lo cual ahora lo podrá hacer en base a plataformas tecnológicas eficientes y modernas, es necesario medir la eficacia de dichos productos tales como, el saldo de cuentas de ahorro como proporción del total de la masa que fondea las actividades activas de la entidad y el saldo total de operaciones de

cash management⁴⁰ de clientes de la entidad que se realicen a través de estas plataformas.

Área comercial integrada

Volumen de negocios por tipo de actividad (crédito, banca de inversión y tesorería) y Monto total transado por comerciales generado en productos de tesorería/
Monto total de cartera colocada por comercial:

El establecer el monto de operaciones que logren los comerciales del área en diferentes productos o servicios y el grado de integración que se alcance con el área financiera y la venta de sus productos, medido como la proporción de dichos negocios sobre el total de la cartera, son indicadores que le permitirán a la alta gerencia seguir muy de cerca la evolución y el grado de integración comercial de la entidad, en donde lo que se busca en esencia es ofrecer una gama de productos diversos y que los comerciales estén en la capacidad de venderlos.

Investigación de mercados

Número de visitas y reportes / Total clientes asignados: Como ya se mencionó, la idea con este indicador es poder medir que tanta labor comercial se realiza por parte del grupo del área de intermediación financiera a través del número de visitas a clientes, lo cual redundará en un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes.

Nuevos productos

Ingresos generados por nuevos productos/ total ingresos comercial: Al igual que en el área financiera, este indicador pretende medir la eficiencia y la rentabilidad del grupo comercial del área al colocar y promover nuevos productos en el mercado.

Perspectiva del cliente

Medir rentabilidad por cliente y por segmentos

Margen por cliente y segmento asignado a cada comercial: La labor comercial que realice el grupo comercial del área debe ser medida en términos de la rentabilidad que se genera, estableciendo el grado de cumplimiento de metas específicas en rentabilidad.

Comisiones generadas por comercial/ Total de ingresos por comisiones Corficol: Este indicador permitirá medir la proporción de ingresos generada por comisiones

⁴⁰ Son operaciones tales como pago a proveedores, pago de servicios, nómina, etc.

del grupo comercial del área en términos del total de ingresos por comisiones de la entidad.

Aumentar la participación del mercado

Total cartera CFC/Total sistema: Este indicador permitirá seguir la evolución de la participación de mercado de la entidad con respecto a la competencia total en el sistema financiero, participación que recaería en la mayor parte en el grupo comercial del área de intermediación.

Conocimiento de necesidades del cliente

Número y monto de negocios generados por necesidades identificadas: El número de visitas a clientes del sector real no es suficiente para medir el grado de éxito de la labor comercial. También es necesario establecer el número y el monto de los negocios que surgen luego de identificar posibles necesidades de los clientes y de ofrecer productos que cierren dichas necesidades o brechas.

Canasta de productos que cierren necesidades de los clientes

Monto de operaciones cerradas con nuevos productos: Indicador que mediría la eficiencia de la colocación y promoción de nuevos productos por parte del grupo de comerciales del área.

Perspectiva interna

Optimización del recurso humano

Costo operacional de cada comercial/Total costos operativos: El costo que genera cada integrante del grupo comercial del área debe ser coherente con las expectativas de rentabilidad exigidas por la alta gerencia y por ello se deben medir como proporción del total de costos operativos de la entidad.

Eficiencia y calidad de atención al cliente

Encuesta satisfacción cliente interno y externo: Como ya se menciona, una encuesta realizada con clientes a nivel interno y externo, podrá establecer el grado de cultura de servicio alcanzado al interior de la entidad y del área.

Eficiencia del área en ventas de servicios de banca de inversión al interior del Grupo Aval

Monto de negocios generados en actividades de banca de inversión por comercial: Uno de los principales objetivos del Grupo Aval en la actualidad es el de generar sinergias dentro del grupo y como tal, Corficolombiana deberá actuar como el banquero de inversión del grupo, generándose así la necesidad de medir la

efectividad del grupo comercial en conseguir negocios de banca de inversión que generen comisiones a la entidad.

Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento

Mayor capacitación en sindicaciones y emisiones de bonos

Grado de capacitación global del área en temas de banca de inversión: El área comercial deberá estar en la capacidad de entender, promover e identificar posibles negocios de banca de inversión y para ello deberá prepararse adecuadamente asistiendo a cursos internos o capacitaciones externas que cubran deficiencias en conocimiento en cada uno de sus integrantes. Este grado de conocimiento deberá ser medido a través de exámenes periódicos.

Capacitación global dentro del Grupo Aval en las áreas comerciales

Número de visitas y charlas al interior del grupo generadas por directores de área comercial: Como se menciona, las sinergias dentro del grupo serán vitales para poder explotar al máximo el potencial financiero de todas las entidades pertenecientes al Grupo Aval. Es por ello que los directores comerciales del área de intermediación financiera deberán estar en la capacidad de promover los productos de la entidad, tales como los de banca de inversión, en otras entidades del grupo, actividad que sería medida por el número de visitas a otras entidades.

Seguimiento al desempeño y su posible retribución

Cumplimiento de metas de gestión comercial: Un adecuado seguimiento al desempeño comercial le permitirá a la alta gerencia seguir cuidadosamente la evolución del trabajo de sus empleados y poder medir su efectividad, llegando así finalmente a contar con una herramienta que pueda demostrar la viabilidad financiera de definir posibles bonos por desempeño dentro de sus empleados.

Acceso a información estratégica

Grado de alineamiento de c/u de los integrantes del área (encuesta): Como ya se mencionó, una de las condiciones básicas para que la organización avance en el logro de los objetivos estratégicos del área y globales, es que exista dentro del área un alto grado de alineamiento con el plan estratégico y por ello se requiere medir el conocimiento y compromiso de los integrantes del área con dicho plan. Una encuesta similar a la que se propone en este trabajo (Ver anexo) puede ser la base para dicho ejercicio.

En esencia, estos son los indicadores de gestión que se proponen para las áreas financieras y de intermediación, los cuales aunque algunos puedan catalogarse como generales, son la base o punto de partida para la definición completa de un BSC para la entidad.

3.5 Conclusiones

- ✓ Las dificultades por la que atravesó la entidad luego del proceso de fusión llevado a cabo en 1999, generaron la intervención directa de la Superintendencia Bancaria y la posterior decisión de establecer un plan de reordenamiento que funcionó como plan de choque que buscaba en teoría mantener la viabilidad operacional y financiera de la compañía. Sin embargo, este plan de choque no contó con un adecuado análisis estratégico que buscará no sólo solucionar los problemas internos y de corto plazo de la entidad sino que a su vez evidenciara una metodología clara y ordenada que buscara la creación de ventajas competitivas que llevaran a la Corporación a través de ellas a definir una visión estratégica de largo plazo. Las metas exigidas por el ente regulador y la concentración de la organización en alcanzar dichas metas desvió a la alta gerencia de su objetivo principal que era el de definir cual era el norte real que se le quería dar a la organización. La estrategia o plan de supervivencia no fue definido internamente y como tal se alejó de las bases, del análisis del entorno, del estudio de capacidades internas y de la definición de visión y misión integral de la entidad que se debieron haber tenido en cuenta en su momento para haber diseñado un verdadero plan estratégico que no sólo solucionara la problemática del momento sino que tendiera hacia el mediano plazo a lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
- ✓ Inicialmente la alta gerencia de Corficolombiana y específicamente su presidente, Pedro Nel Ospina Santa María, definieron una visión estratégica para la entidad luego de haber realizado un análisis empírico del entorno y de las capacidades de los recursos internos de la compañía. Al detectar falencias y necesidades del mercado se construyó una visión de lo que debería ser la Corporación para poder ser viable a nivel financiero en el mediano plazo.

Sin embargo, este ejercicio no contó desde un principio con un soporte técnico y académico que sirviera como base y fundamento de las decisiones que se estaban tomando. La ausencia de este marco teórico posiblemente generó un grado de alineamiento que no era el ideal al interior de la organización en lo que respecta a las metas y la visión estratégica que el presidente deseaba duplicar a lo largo de la misma.

Es por ello que, el aporte del presente trabajo es el de proponer una metodología que puede ser aplicada para el actual plan estratégico o futuros planes que se deseen diseñar y mediante la cual se logre conformar una serie de argumentos y bases técnicas que no sólo refuercen las decisiones a nivel estratégico sino que permitan generar un mapa de acciones, actividades y pasos necesarios a la hora de implementar un plan estratégico.

El proceso de identificación y entendimiento del entorno de la compañía, con base en el modelo de Michael Porter y la metodología propuesta por Thompson y Strickland le brindan a la alta gerencia un respaldo técnico y una posible guía de la metodología que se debe tener en cuenta en el actual proceso de implementación del plan estratégico; pues aunque, hoy en día la visión estratégica y plan general ya están definidos, Corficolombiana debe cumplir lo mejor posible con cada uno de los pasos propuestos por Thompson y Strickland, especialmente en lo que respecta a convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía a través de la definición de indicadores de gestión en cada área.

Es aquí en donde la propuesta de los indicadores de gestión que se presentan como base para medir el desempeño de las áreas financiera y de intermediación crediticia pueden resultar siendo una buena herramienta o por lo menos un punto de partida hacia esa dirección.

Cada indicador propuesto tiene como objeto medir el nivel de compromiso con el se ejecutaría actividades que para el autor serían claves a desarrollar si se quieren cumplir con las metas y objetivos estratégicos propuestos. Sin embargo, la viabilidad de la implementación de dichos indicadores y mucho más el grado de aceptación que se tenga por parte de la entidad de cada uno de ellos queda fuera del alcance del presente trabajo, pero se espera que sirvan de base en la construcción de un BSC para la entidad.

- ✓ En una reciente entrevista con un ejecutivo de Corficolombiana (Oscar Ruiz, Gerente de Mercadeo) me explicaba que en pocas palabras lo que se deseaba a nivel comercial era que los gerentes de cuenta se convirtieran en parte de la cadena de valor de los clientes y que sólo en ese momento se alcanzaría un real posicionamiento en el mercado. Bajo una perspectiva técnica y con base a los análisis teóricos planteados a lo largo de este trabajo se entendería que el objetivo a nivel comercial es el de crear una real ventaja competitiva frente al mercado, pues al lograr hacer parte de la cadena de valor de los clientes de la entidad, la Corporación y su área comercial llegarían a ofrecer un alto nivel de servicio que teóricamente se convertiría posiblemente en una necesidad para los clientes.

Si la compañía desea realmente llegar a ser líder en el mercado, no necesariamente siendo el actor más grande del mismo, sino un actor que sea identificado por sus clientes y por la competencia como una entidad con un muy buen posicionamiento respaldado por su filosofía de servicio y de asesoría hacia el cliente, deberá construir con el tiempo ventajas competitivas como la que menciona Oscar Ruiz en su entrevista al lograr llegar a ser parte de la cadena de valor de los clientes de la entidad. La búsqueda de este tipo de ventajas competitivas a través de la explotación y formación adecuada de sus recursos internos será la base del éxito del plan estratégico de Corficolombiana.

- ✓ A lo largo de la realización del presente trabajo, el autor tuvo que contrastar la experiencia no sólo propia de lo que había vivido al interior de la organización que sirve como base del ejercicio sino la de el grupo de alta gerencia de la entidad, con la teoría estudiada a lo largo del programa de MBA de los Andes.

La práctica empresarial o por lo menos en este caso, sigue siendo muy empírica y con muy poco respaldo teórico y técnico sobre las decisiones que se toman, aunque no se quiere decir con esto que la percepción y las decisiones tomadas en el presente caso por parte de la alta gerencia de la entidad hayan sido erróneas.

- ✓ Como conclusión personal me llevo la sensación o casi convicción de que a nivel general se requiere un estudio juicioso y más detallado de aspectos claves que afectan el entorno de las empresas colombianas. La falta de entendimiento adecuado del entorno, de la problemática de la compañía, de las amenazas, falencias e incluso de las oportunidades y necesidades que surgen en el mercado, pueden ser la base de decisiones fallidas y de diagnósticos poco acertados sobre las condiciones, la problemática y más aún sobre las posibles soluciones que se planteen. Es por ello que, el soporte teórico y técnico ante procesos como los de la definición e implementación de un plan estratégico debe respaldar dichos procesos y brindar una guía o mapa de comportamiento que garanticen en cierta medida los resultados de este tipo de ejercicios.

Bibliografía

ASOBANCARIA, Semana Económica No 491, 28 de Enero de 2005.

BID., Grupo SANTANDER, Gestión de riesgos financieros: Un enfoque práctico para países latinoamericanos, 1999.

GIBSON, Rowan., Repensando el Futuro, Editorial Noma, 1997.

HITT, A Michael., R. Duane IRELAND, Robert E.HOSKISSON. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Ed. Thomson South Westem, 6th Edition, 2005.

KAPLAN, Robert S., David P NORTON, Cuadro de Mando Integral Ediciones Gestión 2000, feb 1997.

LABOVITZ, George., Victor ROSANSKY, El poder del Alineamiento, John Wiley & Sons, 1997.

SERNA, Gómez Humberto., Índices de Gestión Temas gerenciales, 3R editores. Primera edición, 2001.

THOMPSON, Arthur A., A.J STRICKLAND., Administración estratégica: Textos y Casos 13ª ed. Mc Graw Hill. 1999

TREACY, Michael., Fred WIERSEMA. La disciplina de los líderes del mercado, Grupo editorial Noma, 1995.

Anexo

Formato de entrevista sobre alineamiento en CFC

		Fuertemente en Desacuerdo					Fuertemente De acuerdo					
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Defina en pocas palabras cual es la estrategia de la Corporación.											
2	Las estrategias organizacionales me son claramente comunicadas.	1	1	1	2	2	5	4	8	7	1	2
		0	1	2	6	8	25	24	56	56	9	20
3	Las estrategias organizacionales orientan la identificación de habilidades y conocimiento que necesito tener.	1	1	2	2	3	6	5	8	3	1	2
		0	1	4	6	12	30	30	56	24	9	20
4	La gente aquí está dispuesta a cambiar cuando lo requieran las nuevas estrategias organizacionales.		1	2	4	4	1	4	8	4	5	1
		0	1	4	12	16	5	24	56	32	45	10
5	Nuestros gerentes senior están de acuerdo con la estrategia organizacional.	2				1	5	1	6	7	6	6
		0	0	0	0	4	25	6	42	56	54	60
6	Por cada servicio que presta nuestra organización, hay una lista priorizada previamente acordada, de lo que les interesa a los clientes.	4	2	5	3	5	3	3	7	2		
		0	2	10	9	20	15	18	49	16	0	0
7	En esta organización se le provee a la gente información útil sobre las quejas de los clientes.	3	3	6	7	4	5	2	1		1	2
		0	3	12	21	16	25	12	7	0	9	20
8	Las estrategias se revisan periódicamente para asegurar la satisfacción de las necesidades críticas de los clientes.	2	1	1	6	4	4	5	3	7		1
		0	1	2	18	16	20	30	21	56	0	10
9	Se revisan los procesos con regularidad para asegurarse de que contribuyen al logro de la satisfacción del cliente	2		2	1	4	4	5	9	3	3	1
		0	0	4	3	16	20	30	63	24	27	10
10	A nuestros gerentes les interesa cómo se realiza el trabajo al igual que los resultados.	1	1		3	1	7	4	4	4	5	4
		0	1	0	9	4	35	24	28	32	45	40
11	Revisamos nuestros procesos de trabajo con regularidad para ver qué tan bien funcionan.	1	2		1	6	4	5	7	2	5	1
		0	2	0	3	24	20	30	49	16	45	10
12	Cuando algo anda mal, corregimos las razones subyacentes para que el problema no vuelva a ocurrir.	1			1	5	4	4	6	6	4	3
		0	0	0	3	20	20	24	42	48	36	30
13	Se revisan los procesos para asegurarse de que contribuyan con el logro de las metas estratégicas.	1		1	2	2	3	7	6	5	4	3
		0	0	2	6	8	15	42	42	40	36	30