

Manejo de situaciones de crisis: aunque se espera que nunca ocurran, hay que estar preparados

- Así como las personas debemos estar preparadas ante un evento catastrófico, las organizaciones deben contar con planes para gestionar todas aquellas situaciones de crisis que afecten potencialmente la prestación de sus servicios parcial o totalmente. En este sentido, todas las instituciones, independientemente del sector, deben contar con un Plan de Continuidad del Negocio (BCP) en el que se identifiquen los potenciales riesgos a los que se ve expuesta su operación y establecer protocolos de actuación ante la materialización de los mismos.
- Las entidades del sector financiero, particularmente los bancos, cuentan con robustos Planes de Continuidad del Negocio, que además de ser puestos a prueba de manera frecuente, también permiten la revisión de los protocolos de actuación ante un evento de crisis de sus proveedores críticos y son retroalimentados constantemente.
- Sin embargo, los últimos casos de eventos de crisis de gran dimensión han mostrado que, para atender las necesidades de la población, puntualmente en materia de provisión de efectivo y más allá de los planes de continuidad con los que cuenta cada entidad, se hacen necesarias estrategias de actuación que involucren a todo el sector financiero.
- Es por esto que es importante ir involucrando en los protocolos de gestión gremial a múltiples actores que son fundamentales ante una situación de crisis, pues estos pueden resultar de gran apoyo ante una situación de esta naturaleza. De igual forma, más allá de establecer instancias de coordinación gremial, es primordial avanzar en la definición de protocolos de actuación y de coordinación frente a un incidente de alto impacto.

05 de Diciembre de 2016

Director:

Santiago Castro Gómez

ASOBANCARIA:

Santiago Castro Gómez
Presidente

Jonathan Malagón
Vicepresidente Técnico

Germán Montoya
Director Económico

Para suscribirse a Semana Económica, por favor envíe un correo electrónico a semanaeconomica@asobancaria.com

Visite nuestros portales:
www.asobancaria.com
www.yodecidomibanco.com
www.sabermassermas.com
www.abcmicasa.com

Manejo de situaciones de crisis: aunque se espera que nunca ocurran, hay que estar preparados

Las instituciones encargadas de la prevención y el manejo de desastres entregan constantemente instrucciones a los ciudadanos sobre qué hacer antes de un terremoto, cuál es el equipo básico que se debe tener para estar preparado, cómo realizar los simulacros y qué hacer durante y después de ese evento natural. Así mismo, las instituciones deben contar con procedimientos de actuación en caso de emergencia o eventos de crisis, con el fin de gestionar todas aquellas situaciones que afecten la prestación de sus servicios parcial o totalmente.

Específicamente, las entidades del sector financiero y particularmente los bancos cuentan con robustos Planes de Continuidad del Negocio que se someten constantemente a prueba, con el fin de revisar los protocolos de actuación definidos ante un evento de crisis y, a su vez, ser retroalimentados constantemente.

Sin embargo, a pesar de contar con estos planes, existen eventos que podrían afectar no solo a una entidad bancaria particular sino a todo el sector e incluso a varios sectores. Experiencias internacionales evidencian que ante un evento catastrófico surge la necesidad de ejecutar procesos colaborativos y solidarios, por lo que contar con procedimientos de coordinación entre diferentes entidades puede incrementar las posibilidades de responder con mayor celeridad y efectividad ante los escenarios de crisis.

Por esta razón, en esta Semana Económica se expondrá la importancia de los planes de continuidad del negocio y se realizará un recuento de las decisiones y acciones adelantadas por las entidades bancarias. Por último, se resaltarán las lecciones aprendidas, las iniciativas adelantadas y los aspectos por trabajar.

Los Planes de Continuidad del Negocio: uno para cada organización

La Dirección de Prevención y Atención de Emergencias de la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía por medio de su cartilla "Terremotos: Amenaza sísmica en Bogotá" da instrucciones a los ciudadanos sobre qué hacer antes de un terremoto, cuál es el equipo básico que se debe tener para estar preparado, cómo realizar los simulacros y qué hacer durante y después del terremoto. De manera análoga a las iniciativas para salvaguardar la vida de las personas, las instituciones deben contar con este tipo de procedimientos de emergencia, con el fin de gestionar todas aquellas situaciones de crisis que afecten la prestación de sus servicios parcial o totalmente.

La gestión de crisis para las empresas se basa en un Plan de Continuidad del Negocio (*Business Continuity Plan* - BCP) que consiste en tener toda la información y herramientas necesarias para lograr que la empresa siga operando con normalidad

Editor

Germán Montoya
Director Económico

Participaron en esta edición:

Ginna Pardo Moreno
Andrés Quijano Díaz
Camila Barrera Neira

19^o Congreso de Tesorería DESAFÍOS
FEDERACIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS DE COLOMBIA

26 y 27
de enero de 2017
Hotel Hilton - Cartagena

El primer gran evento económico y financiero del 2017

INSCRIBIRME A ESTE EVENTO

después de algún incidente o evento de crisis. Por lo tanto, las empresas deben identificar los procesos y recursos críticos de la operación para protegerlos ante potenciales amenazas previamente identificadas, e idear estrategias de acción y de recuperación para mitigar los daños que podrían causar las amenazas en caso de que estas lleguen a materializarse.

Dentro de las amenazas a las que está expuesta una empresa se encuentran: los riesgos naturales, como un sismo o tsunami; los riesgos antrópicos, como incendios o terrorismo; los virus o malware, los sabotajes de hackers, fallas en los equipos, enfermedades, huelgas, epidemias, entre otros. Estos riesgos pueden generar afectaciones en la tecnología, el recurso humano, los procesos del negocio o en las instalaciones, y deben ser identificados y evaluados, otorgándoles un grado de afectación y categorizándolos como incidente¹.

Vale la pena señalar que la exposición a las amenazas y la clase de incidentes que pueden afectar la operación depende de cada institución. En este sentido, el Plan de Continuidad del Negocio es tan único como cada organización y debe construirse de acuerdo con sus propios procesos, los riesgos a los que se puede ver expuesta y la necesidad de recuperación ante un incidente particular. Además, debe considerar a sus proveedores críticos o terceros, quiénes ante una falla puedan afectar los procesos de la entidad.

Planes de Continuidad en el Sector Financiero

Por la importancia del sector financiero frente a los servicios que presta para la sociedad y por su rol en la economía, las instituciones que pertenecen al mismo deben contar con Planes de Continuidad del Negocio, los cuales se componen por cuatro elementos:

i) La identificación de riesgos a los que pueda estar expuesta la entidad: esto es, un listado general que permite tener un mapa de todas las amenazas que podrían afectar la operación de la entidad.

ii) Definición de los procesos críticos y evaluación de impacto: en este punto se deben establecer cuáles son aquellas actividades o servicios sin los cuales la entidad no podría operar o los que son fundamentales en relación con la función primordial que cumpla la institución. Es decir, el *core* del negocio. Además, debe definirse una matriz que permita evaluar el impacto de cada tipo de riesgo en los procesos críticos. Para esto, se tiene en cuenta la probabilidad de ocurrencia y la afectación que cada evento pueda tener para los procesos críticos de la organización. Por ejemplo, un evento catastrófico (como un terremoto) es un acontecimiento poco común pero con un alto impacto.

iii) Estrategias de recuperación: el paso siguiente es definir los protocolos de actuación y los recursos requeridos para el restablecimiento de la operación, para “volver a la normalidad”. ¿Qué hacer después de que ocurre el evento para superarlo?

iv) Medición: es un proceso constante de revisión y retroalimentación para garantizar que se está lo mejor preparado posible para un evento de crisis.

El sector financiero no solo es un líder indiscutible en este aspecto, sino que estos planes hacen parte fundamental de su operación. Cada entidad financiera, sin excepción, cuenta con un robusto Plan de Continuidad del Negocio, el cual es puesto a prueba de manera frecuente, lo que permite a su vez la revisión de los protocolos de actuación ante un evento de crisis de sus proveedores críticos, y permite también una retroalimentación constante para fortalecerlo y ajustarlo a los nuevos escenarios.

Sin embargo, a pesar de contar con estos planes, existen eventos que podrían afectar no solo a una entidad bancaria particular sino a todo el sector, e incluso, a varios sectores. Es por esto que, además de los Planes de Continuidad del Negocio individuales (Gráfico 1), se debe trabajar en el establecimiento de marcos de actuación sectoriales que permitan atender de mejor manera un incidente que cause un daño importante a un grupo de instituciones. Si bien es cierto que ante una situación de calamidad surgen procesos colaborativos y solidarios,

¹ Situación que genera la interrupción del negocio, o emergencia, situación que causa lesiones, pérdida de vidas, daños en la infraestructura e interrupción en la operación de la compañía: *Business Continuity Plan for Small to Medium Sized Businesses*. DURHAM CIVIL CONTINGENCIES UNIT, Durham County Council, UK.

contar con procedimientos de coordinación entre diferentes entidades e instituciones puede incrementar las posibilidades de actuar con mayor efectividad y celeridad ante los escenarios de crisis.

La experiencia de Japón: el terremoto de 2011

De acuerdo con la experiencia internacional, ante un evento catastrófico es vital que el sistema financiero aplique y diseñe estrategias que permitan garantizar la provisión y distribución de dinero en efectivo a la población. Esto es lo más crítico y lo fundamental en escenarios de crisis.

Según el reporte del Banco Central de Japón (BoJ) "Responses to the Great East Japan Earthquake of 2011", durante el fin de semana siguiente al terremoto ocurrido el 11 de marzo de ese año², éste provisionó de efectivo a las instituciones financieras mayormente afectadas desde sus sucursales en Aomori, Sendai y Fukushima. El valor del efectivo entregado durante la primera semana posterior al terremoto ascendió a 310 mil millones de yenes, una demanda tres veces mayor a la registrada en el mismo período del año anterior.

De igual manera, la oficina principal del BoJ en Tokio llegó a un acuerdo especial para proveer de efectivo (principalmente monedas) a las instituciones financieras. Esta acción estaba dirigida a abordar la preocupación de

Gráfico 1. Ciclo del Plan de Continuidad del Negocio

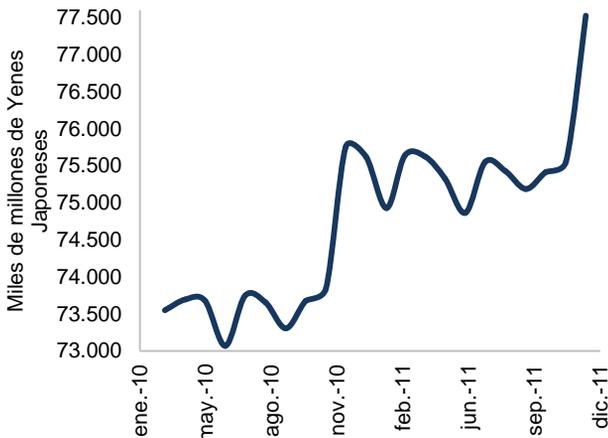


Fuente: Eze Castle Integration. Elaboración Asobancaria.

² De magnitud 9.0 en la escala de Richter.

una posible escasez de moneda en el área metropolitana de Tokio (Gráfico 2). Lo anterior debido al aumento en la compra de alimentos, bebidas y otros artículos de uso diario por parte de las personas que tenían dificultades para volver a sus casas al momento del incidente como consecuencia de la interrupción en el servicio ferroviario.

Gráfico 2. Comportamiento de la masa monetaria en Japón (Dinero en circulación en manos de los ciudadanos y dinero en caja de los bancos)



Fuente: Banco Central de Japón. Elaboración Asobancaria.

Debido al daño ocasionado por los tsunamis que se presentaron en la región de Tohoku luego del terremoto, el BoJ aunó esfuerzos con las instituciones financieras para suplir las necesidades de la población afectada que requería reemplazar sus billetes destruidos por el agua o fuego. Normalmente los billetes deteriorados son intercambiados únicamente en las sucursales del BoJ, pero para poder atender los requerimientos de la población en lugares donde el BoJ no tenía presencia, se contó con la cooperación de instituciones financieras locales que abrieron ventanas especiales para dispersar billetes³.

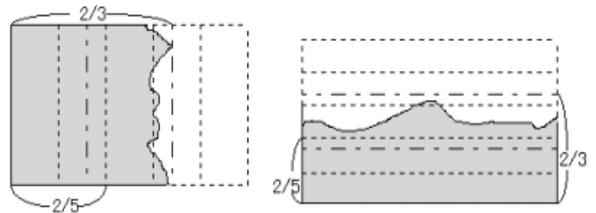
Entre el 11 de marzo de 2011 y el 21 de junio del mismo año, los billetes y monedas deteriorados y recolectados en las sucursales de la región de Tohoku, sumaron un total de 2,42 mil millones de yenes.

Las instituciones financieras tuvieron en cuenta tres criterios para realizar el intercambio de billetes deteriorados.

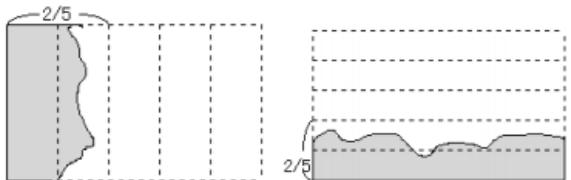
i) Un billete con $\frac{2}{3}$ o más de su parte original se intercambió por su valor total.



ii) Un billete que conserve $\frac{2}{5}$ y menos de $\frac{2}{3}$ de su parte original, fue intercambiado por la mitad de su valor. Un billete de 10.000 yenes era intercambiado por uno de 5.000.



iii) Un billete con menos de $\frac{2}{5}$ de su parte original no tenía ningún valor y no podía ser intercambiado.



Fuente: Banco Central de Japón.

Por otra parte, el BoJ transfirió fondos a las instituciones financieras a través del BOJ – NET, un sistema de red que procesa transferencias interbancarias en línea. Este es el “núcleo” de los sistemas de pago en Japón y es utilizado para operaciones de mercado tales como liquidación,

³ El BC envió funcionarios a las sucursales ubicadas en las zonas afectadas para llevar a cabo este intercambio de forma eficiente.

subasta, emisión y cobro de los pagos de los bonos del Gobierno japonés. Una caída en el BOJ – NET provocaría fallas en el intercambio y compensación de fondos, lo que generaría serios problemas en la vida y actividad económica de los japoneses. Por esta razón, el BoJ trabaja continuamente en desarrollar e implementar un Plan de Continuidad del Negocio robusto para el BOJ – NET⁴.

El día del terremoto, el Ministro de Finanzas y el Director del BoJ emitieron un comunicado solicitando a las instituciones financieras⁵ implementar una serie de medidas para ayudar a la población de las zonas afectadas:

- i) Permitir retiros de depósitos al verificar la identidad del depositante sin importar que haya extraviado sus certificados de depósito o libretas bancarias.
- ii) Permitir el uso de huellas dactilares para identificar al cliente.
- iii) Conceder un tiempo de gracia para el pago de facturas o cuotas que no pudieron realizar los deudores debido al desastre.
- iv) Intercambio de billetes deteriorados por billetes nuevos.
- v) Asistir a los clientes que perdieron sus certificados de valores para emitirlos nuevamente.

Del total de 2.700 oficinas con sede en Ibaraki⁶ (una de las zonas mayormente afectadas), 310 oficinas cerraron sus operaciones. Posteriormente, gracias a los esfuerzos y a la implementación de Planes de Continuidad de los bancos, el 21 de junio de 2011 esta cifra disminuyó a 72. Lo que significa que el porcentaje de afectación pasó de 11,0% a 2,7%.

Los bancos trasladaron operaciones a oficinas vecinas y abrieron ventanas temporales para atender los retiros en efectivo y otras solicitudes de sus clientes. Asimismo, siguieron las recomendaciones del Gobierno al permitir a los depositantes efectuar retiros de efectivo mediante el uso de huella dactilar.

Otro aspecto a resaltar de la experiencia en Japón y que bien vale la pena mencionar, fue el trabajo conjunto y coordinado que realizaron las instituciones financieras al compartir información y otros documentos necesarios para continuar las operaciones comerciales en las oficinas afectadas.

Lecciones aprendidas, lo que se ha hecho en Colombia y aspectos por trabajar

El caso de Japón, cuyos aspectos principales se anotaron anteriormente, brindó muchas lecciones para los sistemas financieros de todos los países. En primer lugar, es evidente que los servicios financieros son un componente clave para facilitar la vida de las personas y pieza fundamental en el funcionamiento económico. Una caída en los sistemas de pago y liquidación de las instituciones financieras podría impedir a los clientes hacer depósitos, retiros en efectivo y pagos, agravando aún más la situación de las personas en una situación de crisis. En este sentido, el servicio más crítico ante un incidente de gran magnitud es el aprovisionamiento de efectivo.

En segunda instancia, si bien las instituciones financieras cuentan con sus propios Planes de Continuidad del Negocio, ante un evento catastrófico se requieren protocolos de actuación que permitan una mayor articulación y mejor respuesta por parte de las instituciones que hacen parte del sistema. Así las cosas, situaciones como autorizar oficinas para atender clientes de diferentes bancos, habilitar diferentes mecanismos de identificación de los usuarios, implementar procesos de abastecimiento de efectivo alternativos o, incluso como lo evidenció el caso de Japón, ponerse de acuerdo en la recepción de billetes afectados físicamente por el evento catastrófico, hacen parte de lo que puede preverse o de los procedimientos que se pueden establecer para prepararse ante una situación como esta. Además, la coordinación para entregar información al público por parte del sector financiero puede ayudar mucho en la atención a los clientes y en la superación de la crisis.

En Colombia, desde hace algunos años, en el Comité de Continuidad del Negocio de Asobancaria se viene trabajando en diseñar estrategias gremiales que

⁴ Durante el Gran Terremoto, se registró una intensidad sísmica de 5.0 en escala de Richter en el lugar en que se encontraba ubicado el centro de cómputo del BOJ-Net.

⁵ Incluyendo a bancos, cooperativas financieras, firmas de valores, entre otros.

⁶ Una de las seis prefecturas o departamentos de la región de Tohoku

contribuyan a definir esquemas de coordinación ante un evento de afectación sistémica (Recuadro 1). Como resultado de estos esfuerzos, se cuenta con un documento denominado “*Gestión de Crisis y Estrategias de Recuperación del Sector Bancario*”, el cual plantea estrategias de respuesta gremial ante situaciones que afecten los procesos críticos del sector bancario y que permitan continuar con la prestación del servicio a los clientes y usuarios financieros.

Hasta ahora, uno de los avances más significativos ha sido la definición de una estructura organizativa para responder ante un evento de crisis, para lo cual se establecieron diferentes participantes y grupos con responsabilidades y funciones para ejecutar antes, durante y después de la crisis.

En medio de este trabajo desarrollado por años también se han identificado algunos procesos críticos, dentro de los que se encuentra el abastecimiento de efectivo como respuesta fundamental ante la materialización de posibles eventos de crisis. Asimismo, se ha establecido un esquema de reporte de afectación por entidad que es recibido por el gremio para ir controlando el impacto en los principales canales de provisión de dinero, de tal manera que puedan levantarse alertas que permitan ir activando las instancias previamente definidas.

Es importante resaltar la activa participación del Banco de la República desde el inicio de la construcción del documento. Como es evidente en las últimas catástrofes que se han presentado en diferentes países, el papel del Banco Central es fundamental para la atención de la

Recuadro 1. Comités conformados para la gestión de crisis en el sector bancario: funciones y responsabilidades

	Comité de Alta Dirección	Comité Estratégico	Comité Táctico y Operativo
Antes de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> Revisar periódicamente las alertas de crisis que puedan afectar al sector. Tomar las decisiones dentro de su ámbito de responsabilidad como máxima instancia en la gestión de crisis en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir estrategias para cualquier tipo de alerta para minimizar el impacto en el sector. Promover una política de comunicación permanente de incidentes en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir procedimientos y herramientas para minimizar el impacto en el sector. Mantener informada a la alta dirección de su entidad sobre novedades y decisiones tomadas.
En crisis	<ul style="list-style-type: none"> Activarse en caso de presentarse una alerta roja o por solicitud del Comité Estratégico. Gestionar y definir las políticas necesarias para la atención de la crisis. Evaluar la conveniencia de activar las estrategias definidas en el documento para el manejo de crisis del sector bancario. 	<ul style="list-style-type: none"> Activarse cuando el Comité Táctico y Operativo lo solicite y gestionar globalmente la crisis. Evaluar si se activan las estrategias definidas para el manejo de crisis. Establecer la estrategia de comunicación en la crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> Activarse cuando se presente cualquier tipo de alerta. Recibir la comunicación del incidente, evaluar y mantenerse informado de las situaciones que afecten al sector bancario. Gestionar globalmente la crisis.
Después de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las lecciones aprendidas después del incidente. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la comunicación a transmitir a la opinión pública. Evaluar la gestión realizada durante la crisis para optimizar los planes de actuación. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las lecciones aprendidas después del incidente.

Fuente: Elaboración Asobancaria.

provisión de efectivo y la coordinación entre los diferentes proveedores de dinero que debe llegar a los ciudadanos.

Ahora bien, existen puntos que, como es natural, son susceptibles de mejorar y afinar. Primero, es importante ir involucrando en este protocolo de gestión gremial a múltiples actores que son fundamentales ante una situación de crisis, por ejemplo, transportadoras de valores, reguladores, supervisores y otro tipo de instituciones que pueden resultar de gran apoyo ante una situación de crisis. En segundo lugar, más allá de establecer instancias de coordinación gremial, es primordial avanzar en la definición de protocolos de actuación y de coordinación frente a un incidente de alto impacto. Por último, se debe continuar con la retroalimentación y los ajustes frente a lo que se establezca en el documento. En este sentido, la realización de constantes pruebas es esencial.

Consideraciones finales

En general, todas las instituciones, independientemente del sector, deben contar con un Plan de Continuidad del Negocio en el que se identifiquen los potenciales riesgos a los que se ve expuesta su operación y establecer protocolos de actuación ante la materialización de los mismos.

Debido a la importancia dentro del funcionamiento de la economía, es notable el liderazgo del sector financiero en este aspecto. Cada uno de los bancos, sin excepción, cuenta con su BCP, el cual es probado y ajustado constantemente. Sin embargo, los últimos casos de eventos de crisis de gran magnitud han mostrado que, para atender las necesidades de la población, puntualmente en materia de provisión de efectivo, más allá de los planes definidos por cada entidad, se hacen necesarias estrategias de actuación que involucren a todo el sector financiero.

En el caso colombiano, en el Comité de Continuidad del Negocio de Asobancaria se viene trabajando desde hace varios años en un documento de gestión de crisis gremial que ha establecido algunas estructuras organizativas que puedan activarse ante un evento de impacto sectorial. Además, se han definido algunos procesos críticos y una estrategia de reporte de afectación para establecer el impacto gremial. No obstante, continuamente se siguen adelantando las acciones correspondientes para realizar los ajustes y mejoras en este sentido. Si bien nadie

espera tener que enfrentarse a un evento catastrófico o a una situación de crisis, lo importante es contar con las mejores herramientas que le permitan a las entidades estar mejor preparadas.

Colombia Principales Indicadores Macroeconómicos

	2013		2014				2015				2016			2017	
	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	Total Proy.	Total Proy.
PIB Nominal (COP Billones)	710,5	186,8	188,2	190,4	192,0	757,5	193,8	198,2	201,9	207,0	800,8	209,5	213,6	871,3	932,7
PIB Nominal (USD Billones)	368,7	95,1	100,0	93,9	80,3	316,6	75,2	76,7	64,7	65,7	254,3	69,3	73,2	294,2	322,1
PIB Real (COP Billones)	493,8	127,9	128,3	129,4	129,9	515,5	131,3	132,3	133,4	134,3	531,4	134,7	134,9	545,4	557,6
Crecimiento Real															
PIB Real (% Var. interanual)	4,9	6,5	4,1	4,2	3,5	4,6	2,8	3,0	3,2	3,3	3,1	2,5	2,0	2,0	2,8
Precios															
Inflación (IPC, % Var. interanual)	1,9	2,5	2,8	2,9	3,7	3,7	4,6	4,4	5,4	6,8	6,8	8,0	8,6	5,7	4,7
Inflación básica (% Var. interanual)	2,2	2,5	2,5	2,4	2,8	2,8	3,9	4,5	5,3	5,9	5,9	6,6	6,8
Tipo de cambio (COP/USD fin de periodo)	1927	1965	1881	2028	2392	2392	2576	2585	3122	3149	3149	3022	2916	2962	2896
Tipo de cambio (Var. % interanual)	9,0	7,3	-2,5	5,9	24,2	24,2	31,1	37,4	53,9	31,6	31,6	17,3	12,8	-5,9	-2,2
Sector Externo (% del PIB)															
Cuenta corriente	-3,3	-4,3	-4,3	-5,0	-7,2	-5,2	-7,0	-5,2	-7,6	-6,1	-6,5	-5,6	-4,8	-5,4	-4,7
Cuenta corriente (USD Billones)	-12,1	-4,0	-4,2	-4,9	-6,4	-19,5	-5,3	-4,2	-5,3	-4,2	-18,9	-3,5	-2,8	-16,1	-13,9
Balanza comercial	-0,7	-1,8	-1,9	-2,5	-5,9	-3,0	-8,7	-6,6	-11,7	-11,0	-6,2	-9,1	-6,5	-4,7	-3,1
Exportaciones F.O.B.	17,7	16,7	16,9	17,3	16,4	16,9	22,2	22,6	24,6	23,5	15,6	21,4	21,9	-2,1	10,2
Importaciones F.O.B.	18,4	18,5	18,8	19,8	22,3	19,9	30,9	29,2	36,3	34,5	21,7	30,6	28,4	2,1	13,3
Servicios	-1,6	-1,5	-1,7	-1,8	-2,1	-1,8	-2,3	-2,3	-2,5	-1,6	-1,4	-1,8	-1,9	0,4	-1,1
Renta de los factores	-3,7	-3,6	-3,4	-3,6	-2,8	-3,4	-3,4	-3,7	-3,1	-1,5	-2,1	-2,5	-2,5	0,4	-1,8
Transferencias corrientes	1,2	1,1	1,0	1,1	1,5	1,2	2,1	2,2	3,3	3,0	1,7	3,2	3,0	0,1	1,6
Inversión extranjera directa	4,3	4,1	5,1	3,7	4,3	4,3	6,0	7,5	4,9	5,3	4,2	11,6	7,6	-0,4	4,4
Sector Público (acumulado, % del PIB)															
Bal. primario del Gobierno Central	0,0	0,5	1,1	1,4	-0,2	-0,2	0,0	0,8	1,0	-0,5	-0,5	0,2
Bal. del Gobierno Central	-2,4	0,1	0,1	-0,5	-2,4	-2,4	-0,4	-0,2	-1,0	-3,0	-3,0	-0,9	-1,1	-3,9	-3,3
Bal. estructural del Gobierno Central	-2,3	-2,3	-2,2	-2,1	-2,0
Bal. primario del SPNF	1,4	0,9	2,4	2,3	0,2	0,7	0,6	1,8	1,7	-0,6	-0,6	1,0	...	0,9	0,5
Bal. del SPNF	-0,9	0,5	1,4	0,5	-2,0	-1,4	0,2	1,3	-0,4	-3,4	-3,4	0,2	...	-2,6	-2,3
Indicadores de Deuda (% del PIB)															
Deuda externa bruta	24,2	25,1	25,6	26,1	26,8	26,8	36,4	36,9	37,4	37,9	37,9	40,8	41,5
Pública	13,7	14,3	15,0	15,4	15,8	15,8	21,7	22,1	22,3	22,7	22,7	24,4	25,0
Privada	10,5	10,8	10,6	10,7	11,0	11,0	14,7	14,8	15,1	15,2	15,2	16,3	16,5
Deuda del Gobierno Central	37,2	35,8	35,5	36,9	40,0	40,5	39,8	40,5	39,9	42,3	45,1	41,1	42,1

Fuente: PIB y Crecimiento Real – DANE, proyecciones Asobancaria. Sector Externo – Banco de la República, proyecciones MHCP y Asobancaria. Sector Público – MHCP. Indicadores de deuda – Banco de la República, Departamento Nacional de Planeación y MHCP.

Colombia Estados Financieros*

	sep-16 (a)	ago-16	sep-15 (b)	Variación real anual entre (a) y (b)
Activo	527.423	526.712	327.974	49,9%
Disponible	35.265	35.311	20.319	61,8%
Inversiones y operaciones con derivados	98.122	96.652	66.336	37,9%
Cartera de crédito	374.341	373.299	228.698	52,6%
Consumo	102.521	101.270	60.808	57,2%
Comercial	213.184	213.693	133.496	48,9%
Vivienda	47.815	47.623	27.569	61,7%
Microcrédito	10.820	10.713	6.825	47,8%
Provisiones	17.437	17.305	9.945	63,4%
Consumo	6.577	6.510	3.678	66,7%
Comercial	8.648	8.567	4.987	61,7%
Vivienda	1.483	1.470	792	74,5%
Microcrédito	725	745	483	40,1%
Pasivo	456.676	455.539	284.392	49,7%
Instrumentos financieros a costo amortizado	394.837	393.796	244.018	50,8%
Cuentas de ahorro	149.144	151.151	100.237	38,7%
CDT	130.298	127.821	66.572	82,5%
Cuentas Corrientes	43.924	46.491	30.731	33,2%
Otros pasivos	3.014	3.018	1.992	41,0%
Patrimonio	70.747	71.173	43.582	51,3%
Ganancia / Pérdida del ejercicio (Acumulada)	9.340	8.628	5.045	72,6%
Ingresos financieros de cartera	30.530	26.871	16.344	74,1%
Gastos por intereses	12.675	11.062	5.159	129,0%
Margen neto de Intereses	17.507	15.511	10.849	50,4%
Indicadores				Variación (a) - (b)
Indicador de calidad de cartera	3,21	3,23	2,96	0,25
Consumo	4,85	4,87	4,52	0,33
Comercial	2,45	2,48	2,29	0,16
Vivienda	2,23	2,19	1,94	0,28
Microcrédito	7,00	7,17	6,39	0,61
Cubrimiento**	145,1	143,7	146,7	1,60
Consumo	132,4	132,0	133,8	-1,42
Comercial	165,5	161,5	163,1	2,39
Vivienda	139,3	141,1	148,0	-8,61
Microcrédito	95,8	97,0	110,6	-14,87
ROA	2,37%	2,47%	2,06%	0,3
ROE	17,98%	18,73%	15,73%	2,3
Solvencia	15,54%	14,93%	14,92%	N.A

* Cifras en miles de millones de pesos.

** No se incluyen otras provisiones. El cálculo del cubrimiento tampoco contempla las otras provisiones.