



¿Preparado para una gestión de crisis eficiente?: cinco lecciones post Covid-19 para la gestión de crisis en las entidades financieras

• En esta edición de Banca & Economía se resaltan 5 lecciones que surgen como experiencia de la crisis del Covid-19 para apoyar a las entidades a gestionar los sucesos de riesgo, y que tienen una alta posibilidad de convertirse en crisis.

• Un punto clave para una correcta respuesta ante eventos de crisis es la dirección y el conocimiento del entorno. La efectividad en el liderazgo y la toma de decisiones son de los más grandes desafíos y han demostrado ser factores cruciales en la crisis del Covid-19.

• Desde el 2020, casi el 90% de las organizaciones han realizado revisiones de sus protocolos de actuación ante eventos de crisis. Como resultado de estos se identificó que muchas crisis pueden ser mejor gestionadas por medio de sistemas de detección, alertas tempranas y protocolos de respuesta, permitiendo a las organizaciones tomar medidas con rapidez¹.

• De la mano de esto, se destacan lecciones que permiten rediseñar los protocolos de actuación dentro de una organización hacia la resiliencia operacional, lo que implicará repensar temas como los modelos de negocio, la interacción con el consumidor e incluso cambios en la cultura empresarial.

3 de noviembre de 2021

Director:

Hernando José Gómez

ASOBANCARIA:

Hernando José Gómez
Presidente

Alejandro Vera Sandoval
Vicepresidente Técnico

Germán Montoya Moreno
Director Económico

Para suscribirse a nuestra publicación semanal Banca & Economía, por favor envíe un correo electrónico a bancayeconomia@asobancaria.com

¹ Deloitte (2018). *La gestión de crisis en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/gestion-crisis-organizaciones.html>

Visite nuestros portales:

www.asobancaria.com
www.yodecidomibanco.com
www.sabermassermas.com

¿Preparado para una gestión de crisis eficiente?: cinco lecciones post Covid-19 para la gestión de crisis en las entidades financieras

Teniendo en cuenta la importancia que tomó la gestión de crisis en los primeros meses de la emergencia del Covid-19, es hoy un imperativo reflexionar sobre las lecciones aprendidas para reconocer y actuar de manera óptima frente a eventos inesperados que debiliten la operatividad de las entidades.

Actuar de manera definida ante un suceso inesperado y que sus consecuencias no tengan un nivel de impacto elevado, es un reto que ha mostrado ser vital para todas las empresas. Adicionalmente, para el sector financiero es importante tener en cuenta que una crisis puede tener efectos sistémicos que tendrían consecuencias más allá del ámbito de la misma entidad.

Tras declararse la pandemia, los bancos de todo el mundo desempeñaron un papel importante al apoyar a las empresas y a las familias mediante subsidios y facilidades de préstamos respaldados por el Gobierno, proporcionando liquidez adicional e instalando rápidamente medidas de alivio a sus clientes. Sin embargo, a nivel interno las entidades financieras evidenciaron la imposibilidad de continuar operando de forma habitual y de prestar sus servicios de forma presencial, lo que generó un impacto en temas de seguridad y conectividad al tener que operar de manera mayoritariamente virtual.

La infraestructura tecnológica del sector financiero fue sometida a una gran presión durante la pandemia debido a los cambios en hábitos de los clientes, necesidades de conexión y restricciones de movilidad, factores que causaron tensiones sobre la fiabilidad y la resiliencia de los sistemas. El aumento de las exigencias de procesamiento de la infraestructura puso de relieve los problemas para cumplir con los acuerdos de niveles de servicios. Las amenazas de los ataques cibernéticos y las limitaciones de capacidad de las redes privadas virtuales también plantearon problemas².

En consecuencia, se creó la necesidad de acelerar los procesos de habilitación tecnológica y una correspondiente presión en asegurar estos sistemas. Los cambios en procesos tuvieron que darse en tiempo récord y la necesidad de implementar soluciones no daba espera a los procesos tradicionales.

Esta edición de Banca & Economía tiene como objetivo, en este contexto, plantear 5 lecciones para la correcta ejecución de una gestión de crisis, las cuales se basan en las experiencias obtenidas con el Covid-19 a nivel del sector financiero. Con estas lecciones, se busca que las entidades bancarias identifiquen la necesidad de adoptar y actualizar sus planes de continuidad con el fin de fortalecer sus modelos operativos.

² Boyle, B. J., & Nichols, M. (2020). *¿Cómo Covid-19 acelerará la transformación de los bancos de inversión?* Recuperado de: ey. https://www.ey.com/es_co/banking-capital-markets/how-covid-19-will-accelerate-the-investment-bank-n

Editor

Germán Montoya
Director Económico

Participaron en esta edición:

Jaime Andrés Rincon Arteaga
Luz Mery Muelas Cáceres
Sergio Andrés Silva Perico
Yuliana Katherine Pregonero León



PROGRAMACIÓN EVENTOS ASOBANCARIA 2021
* VERSIÓN ACTUALIZADA *
¡UN AÑO RECARGADO DE TEMÁTICAS CLAVE PARA IMPULSAR NUESTRA ECONOMÍA!

- Agosto 26 y 27
19° Congreso de Derecho Financiero
Cartagena, Colombia, Hotel Hyatt Regency
- Septiembre 16 y 17
20° Congreso Panamericano de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
Cartagena, Colombia, Hotel Hyatt Regency
- Septiembre 30 y Octubre 1
14° Congreso de Prevención del Fraude y Seguridad
Cartagena, Colombia, Hotel Hyatt Regency
- Octubre 7 y 8
23° Congreso de Tesorería y 32° Simposio de Mercado de Capitales
Cartagena, Colombia, Hotel Hyatt Regency
- Octubre 21 y 22
11° CAMP – Congreso de Acceso a Servicios Financieros y Medios de pago
Cali, Colombia, Centro de Eventos Valle del Pacífico
- Noviembre 3, 4 y 5
55° Convención Bancaria
Cartagena, Colombia, Centro de Convenciones Cartagena de Indias
- Noviembre 18 y 19
19° Congreso Riesgo Financiero
Cartagena, Colombia, Hotel Hyatt Regency
- Diciembre 1
9° Encuentro Tributario
Bogotá, Colombia, Presencial

f asobancaria.colombia @asobancaria @asobancaria
www.asobancaria.com

ASOBANCARIA

1. La importancia de los datos en la resiliencia operacional

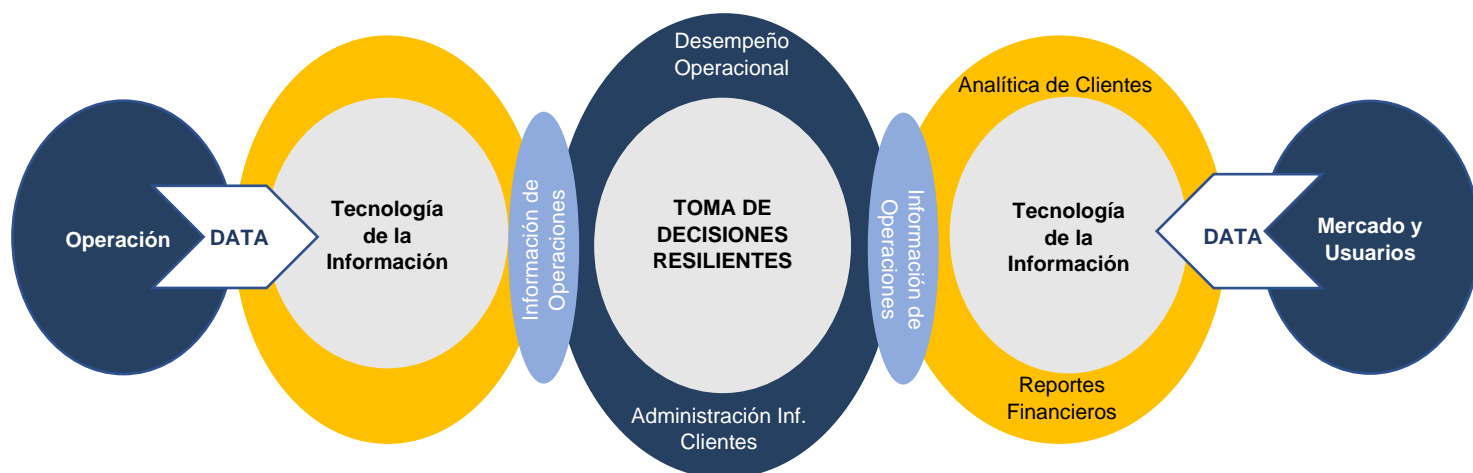
Según definición del Banco de la República³, resiliencia operacional es la capacidad de continuar prestando sus funciones misionales ante la materialización de eventos adversos críticos contra sus activos de información y plataforma tecnológica. Ante la crisis, las empresas debían garantizar que sus organizaciones tuvieran en cuenta los efectos de la crisis en el personal, la tecnología, las instalaciones y la oferta y la demanda de sus productos⁴.

Uno de los aspectos críticos para gestionar los efectos de la crisis ante la incertidumbre fue la toma eficiente y rápida de decisiones. Para asegurar una correcta toma de decisiones, las entidades

debían tener sistemas de datos actualizados y fáciles de asimilar por la gerencia. Las entidades debían asegurar que todos los datos e información pudieran ser contextualizados, organizados y visualizados para los tomadores de decisiones clave. Las entidades buscaban la unificación del flujo de datos operativos con los datos del resto de la empresa⁵ pues los ejecutivos y sus Juntas reconocían que la resiliencia de su organización estaba estrechamente vinculada a las decisiones que se tomaran en un entorno de incertidumbre.

Una herramienta para facilitar la implementación de la resiliencia operacional fue el uso de tecnologías de la información (TI), que optimizaron el procesamiento de los datos del mercado y la operatividad de la organización. El Gráfico 1 ilustra la interrelación de los procesos mencionados que dan uso al producto o servicio final de cada empresa por medio de TI's. .

Gráfico 1. Procesamiento de Información por medio de TI



Fuente: datos de IDC⁶.Elaboración Asobancaria

Aquella información que se recibe del consumidor, del mercado y de las operaciones internas debía ser evaluada y analizada por medio de tecnologías de la información para llegar al proceso de toma de decisiones con resiliencia, permitiendo de esta manera un mayor control y aseguramiento de la información.

Aquellas entidades que tenían en orden la información tanto de la operación como del mercado fueron capaces de gestionar de

forma más eficiente la crisis y tomar mejores decisiones en momentos de incertidumbre.

2. Controles de ciberseguridad

Ante el acelerado desarrollo de los medios tecnológicos durante la pandemia, especialmente de los canales digitales que implican un alto e importante flujo de información en la red, la ciberseguridad

³ Banco de la República (2020). *Política general de seguridad de la información*. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/politicas-de-seguridad-de-la-informacion>

⁴ Deloitte (2021). *La gestión de crisis en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/gestion-crisis-organizaciones.html>

⁵ Prouty, K. (2020). *La carrera hacia la resiliencia para futuras operaciones*. IDC COLOMBIA. Recuperado de: <http://www.idccolombia.com.co/resiliencia-para-futuras-operaciones/>

⁶ IDC. (2020). *La carrera hacia la resiliencia para futuras operaciones*. Recuperado de: <http://www.idccolombia.com.co/resiliencia-para-futuras-operaciones/>

se convirtió en uno de los factores con mayor relevancia dentro de las entidades financieras.

IBM⁷ recalca la importancia de establecer controles y políticas adecuados para reducir el riesgo de ciberseguridad, siendo una cuestión tanto de contar con las herramientas adecuadas como de cultura organizacional. Actualmente, la seguridad de información debe ser prioridad en todas las áreas de la empresa. Desarrollar una estrategia de ciberseguridad sólida proporciona resiliencia operativa para el desarrollo rápido de nuevas propuestas digitales. Para combatir el aumento de las amenazas y el fraude cibernéticos, la industria financiera necesitó implementar rápidamente herramientas de detección de fraudes basadas en inteligencia artificial, junto con una postura de seguridad cibernética integral y multicapa para identificar y resolver problemas rápidamente y a escala.

Un estudio realizado por Microsoft⁸ destacó que el 31% de las empresas en Latinoamérica registró un aumento en ciberataques, mientras que el sector de la banca recibió un incremento de un 52% en intentos de cibercrímenes; este mismo estudio resaltó que el principal método de ciberataque es el *phishing*, en el que el atacante se hace pasar por otra persona o institución para llevar al usuario a realizar cualquier tipo de acción y robarle información.

Los gráficos 2 y 3 evidencian los resultados de un análisis hecho por Statista⁹ sobre los ataques de *phishing* en usuarios de Kaspersky (compañía internacional dedicada a la seguridad informática) y de *malware* en dispositivos móviles.

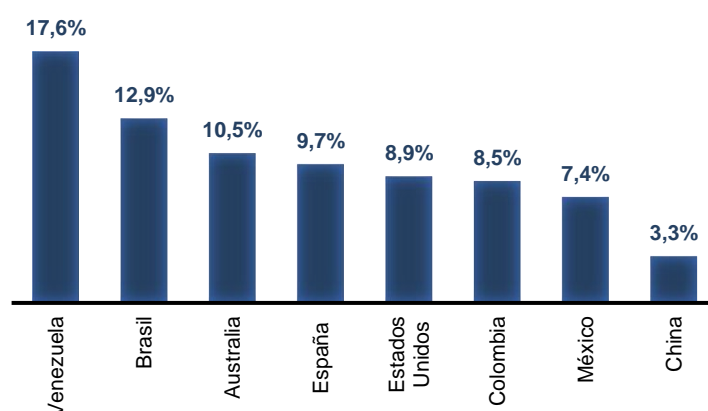
Como se denota en el Gráfico 2, en Colombia un 8.5% de los usuarios de este sistema fueron sujetos a ataques por *phishing*, en Brasil el 12.9%, mientras que en Venezuela alcanzó el 17.6%. Esto significa que, aunque la vulnerabilidad del país a estos ataques no es tan alta como en otros países de la región, la incidencia del *phishing* sigue siendo alta y similar a países como Estados Unidos e incluso superior a México.

El Gráfico 3 muestra el porcentaje de usuarios cuyos dispositivos móviles fueron atacados por *malware* (*software* maliciosos que intenta invadir, dañar o deshabilitar ordenadores) en Latinoamérica. En este caso Colombia presentó un porcentaje de 14,2%, siendo el segundo en la región después de México (14,9%), y destacando así la importancia del trabajo sobre este campo, en especial por parte de las empresas del sector financiero, quienes

se encontraban al inicio de la pandemia consolidando su estrategia de banca móvil.

Gráfico 2. Los intentos de *phishing* en tiempos de Covid-19

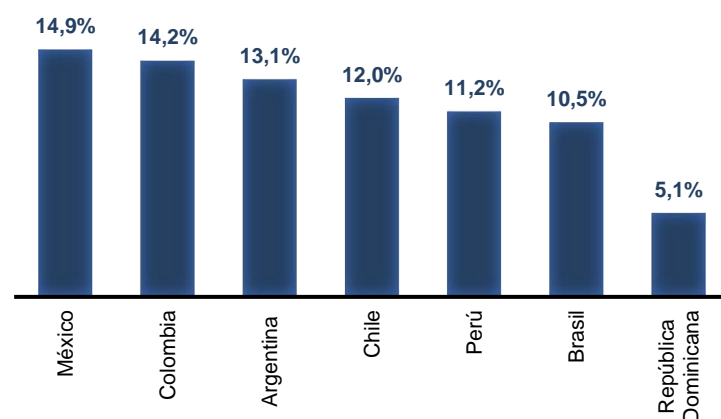
Porcentaje de los usuarios de Kaspersky atacados por *phishing* (segundo semestre de 2020)



Fuente: Statista¹⁰.Elaboración Asobancaria

Gráfico 3. El *malware* en los dispositivos móviles

Porcentaje de usuarios cuyos dispositivos móviles fueron atacados por *malware* (tercer trimestre 2019)



Fuente: Statista¹¹.Elaboración Asobancaria.

⁷ IBM (2021). *Ciberseguridad de banca*. (2021). Colombia | IBM. <https://www.ibm.com/co-es/industries/banking-financial-markets/cyber-security>

⁸ Diario Libre (2021) *Ciberseguridad: ¿Cómo la banca se adaptó a los retos del Covid-19?*. Recuperado de: www.diariolibre.com.<https://www.diariolibre.com/estilos/blogs/martes-de-tecnologia/ciberseguridad-como-la-banca-se-adapto-a-los-retos-del-covid-19-AJ25868822>

⁹ Pasquali, M. (2020, 1 septiembre). Los intentos de phishing en tiempos de COVID-19. Recuperado de: <https://es.statista.com/grafico/18427/intentos-de-phishing-durante-la-pandemia/>

¹⁰ Ibid.

¹¹ Pasquali, M. (2020, 6 febrero). Los ataques de malware en dispositivos móviles en América Latina. Recuperado de: <https://es.statista.com/grafico/amp/20748/ataques-de-malware-en-latinoamerica/>

Según un estudio de la firma Comparitech¹², que analizó el estado de la ciberseguridad de 76 países de todo el mundo, el estado de la ciberseguridad de Colombia destaca entre los demás países latinoamericanos. Este estudio tiene en cuenta aspectos a evaluar como: la proporción de dispositivos atacados, el número de ataques financieros, los ataques por país de origen y por tipo criptomínimo, el nivel de preparación para la defensa ante un ciberataque y el grado de actualización de las leyes correspondientes a ciberseguridad.

Estos aspectos son medidos en un *ranking* de 1 a 76, donde el primero en el *ranking*, es el más deficiente en temas de ciberseguridad. De esta manera, Colombia se encuentra en la posición número (40) en el *ranking* por encima de países como Brasil (13), Perú (17), Ecuador (19), México (34), Chile (35) y Argentina (39).

Esta ubicación en el *ranking* evidencia que Colombia se destaca dentro de Latinoamérica al tener mayor control de afectaciones de malware sobre ordenadores y los ciberataques generados por país de origen.

Según COBIS¹³, para asegurar los entornos operativos, lo más importante es revisar los puntos de amenaza dentro de los sistemas internos de la organización, además de tener en cuenta a proveedores y clientes, con las siguientes 3 medidas básicas:

- Capacitar a todos las personas sobre las amenazas a la seguridad de los sistemas y crear conciencia en toda la base de usuarios sobre lo que se debe y no se debe hacer.
- Detectar los riesgos principales y puntos débiles de los sistemas bancarios y aplicar medidas específicas para blindarlos mejor.
- Ser muy conscientes de que a medida que crece la digitalización bancaria, crecen los riesgos de seguridad, por lo que el tema de la ciberseguridad debe convertirse en una prioridad en todos los productos y servicios remotos que ofrezca la organización.

Estas 3 medidas iniciales se deben convertir en los principios de operación en un entorno bancario digital para tomar las acciones posibles para la prevención ante ataques cibernéticos. Añadir seguridad de la información en su infraestructura protege tanto los datos como los activos y ayuda a mejorar el entorno de cumplimiento normativo en materia de seguridad de la información. Una estrategia integral de seguridad de datos involucra personas, procesos y tecnologías. Las empresas con un mejor entendimiento

de la ciberseguridad pudieron gestionar de forma más eficiente la crisis del Covid-19.

3. Cambio en la conducta de los clientes

La experiencia que se vivió con la pandemia obligó a cambiar hábitos culturales, económicos y sociales, lo que desafió al sector financiero a desarrollar servicios digitales ágiles para los nuevos consumidores que no estaban dispuestos a tener un contacto presencial.

La adopción por parte de estos nuevos consumidores en el manejo de las herramientas virtuales ha hecho acelerar el esfuerzo por implementar nuevas experiencias virtuales y la digitalización de otros procesos.

Cuadro 1. Transacciones en canales digitales (%)

% Crecimiento	Transacciones canales digitales
136%	Transacciones de telefonía móvil
43%	Transacciones a través de la cámara ACH (incluye PSE)
33%	Transacciones a través de la web.
-33%	Transaccionalidad en las oficinas
-16%	Transaccionalidad de los ATMs.

Fuente: Cifras Superintendencia Financiera de Colombia 2020 -2019. Elaboración Asobancaria.

Por esta razón, las entidades financieras aceleraron rápidamente el desarrollo y la aplicación de productos en tecnologías como API's, *Blockchain*, *big data*, entre otras, adecuando servicios y enfocándose a cumplir las expectativas de estos nuevos patrones de consumo y conductas transaccionales del consumidor final.

Es importante destacar que el sector está cambiando las prioridades comerciales y usa los recursos para responder y adaptarse a los desafíos actuales y ajustar los procesos rápidamente de acuerdo con las nuevas preferencias de los clientes. Algunas de estas nuevas preferencias son:

- Existe una migración natural a los canales no presenciales y ahora los clientes exploran con mayor frecuencia los canales digitales.

¹² Benito, A. (2021). *El estado de la ciberseguridad en Colombia*. Viafirma · Firma digital y firma electrónica en Colombia. Recuperado de: <https://www.viafirma.com.co/blog/ciberseguridadcolombia/#:%7E:text=En%20el%20caso%20de%20Colombia%2C%20este%20porcentaje%20se,hora%20de%20usar%20su%20correo%20electr%C3%B3nico%20de%20empresa.>

¹³ Fajardo, D. (2021). *¿Cómo está la seguridad de los servicios financieros en 2021?* COBIS. Recuperado de: <https://blog.cobiscorp.com/ciberseguridad-banca-2021>



- b. Los clientes están aprendiendo a adquirir productos financieros sin salir de su casa.
- c. Ahora los usuarios o clientes bancarios prefieren hacer sus compras de manera virtual y las transferencias interbancarias desde canales digitales y/o virtuales.
- d. Los usuarios quieren tener atención personalizada a través de canales no presenciales como el *contact center*, *call center*, *chat*.
- e. Se ha venido presentando una disminución en la cantidad de visitas hacia oficinas y ahora solo se va cuando se cree que es estrictamente necesario.
- f. Se disminuyó la frecuencia con la que visitan los ATMs; ahora los clientes retiran montos más altos.

Sin duda, estos nuevos estilos de los consumidores se mantendrán, y con estos nuevos comportamientos se crearán nuevos perfiles que servirán de guía para la generación de nuevas estrategias de productos, servicios y comunicación, cubriendo las necesidades y la satisfacción de los usuarios.

Por otro lado, es importante realizar un trabajo paralelo generando confianza para que el consumidor interactúe tranquilamente con los canales digitales, y comunicar de forma asertiva los nuevos productos y servicios digitales. Adicionalmente, las entidades deben buscar un equilibrio entre interacciones hombre – máquina, de tal forma que el cliente no sienta el relacionamiento lejano o despersonalizado y que se utilice la tecnología para crear valor a los clientes y contribuir con la relación de su banco.

Por último, la pandemia nos dejó una lección sobre la flexibilidad necesaria al momento de innovar y actualizar las estrategias con las que se afronta la evolución constante del comportamiento de los consumidores y sus necesidades. Los sistemas tradicionales de cambio y ajuste a las circunstancias no son suficientes para afrontar una crisis. Las entidades más flexibles y que mejor entendieron los cambios en el comportamiento de sus clientes fueron las que mejor afrontaron la crisis y ganaron mercado.

4. Comunicación

Para responder a tiempo a escenarios de crisis, el manejo de la comunicación durante la pre-crisis y la crisis es fundamental para el desarrollo de estrategias y planes de continuidad. El buen uso de las comunicaciones, con mensajes asertivos, a tiempo y dirigidos a la junta directiva, empleados, proveedores, accionistas, clientes o incluso al Gobierno, permite ejecutar de manera acertada los planes sobre la gestión de crisis.

Se considera que la comunicación es clave para evitar un impacto negativo en la reputación corporativa y no afectar la operación. Se debe contar con un paso a paso que permita aportar a la solución de crisis por escenarios, y de esta manera, lograr acciones y

replantear de manera rápida la forma de atención en medio de la coyuntura.

La comunicación asertiva, sencilla y transparente se convierte sin duda en un atributo que debe tener los líderes de toda organización, además de tener un panorama claro de las capacidades de su equipo de trabajo para la distribución de labores, pues con una proximidad física menos frecuente a los equipos y menos momentos de “corredor”, los líderes pueden necesitar nuevos tipos de habilidades para motivar a los miembros del equipo de forma remota y poder ‘leer’ y comprender cómo las personas reaccionan y dan respuesta a los objetivos, metas y retroalimentación sobre el desempeño.

Las organizaciones deben aprovechar esta oportunidad para observar los cambios en la composición de la fuerza e impulsar una cultura inclusiva y de alto rendimiento. La estrategia en las comunicaciones corporativas no es un tema que deba dejarse al azar y a la improvisación del momento. Las entidades deben prepararse para realizar una comunicación asertiva en los momentos de crisis, deben contar con voceros claramente identificados, mensajes previamente preparados y mecanismos de comunicación establecidos. Una crisis no puede ser el momento para definir los canales de comunicación más expeditos.

Las entidades que entendieron la importancia de las estrategias de comunicación corporativa fueron quienes mejor pudieron gestionar la crisis.

5. Cultura empresarial

Por último y como lección global de la crisis provocada por el Covid-19, nos enfocamos en el cambio en la cultura empresarial. La cultura es todo aquello que hace referencia al funcionamiento interno, a las creencias, modelos de trabajo, tiempos, normas y demás procesos que hacen única e identifican a la empresa. Todas las lecciones del Covid-19 mencionadas anteriormente requerían en el fondo un cambio ágil a las antiguas formas de trabajar.

Esto implica un cambio de cultura empresarial. La pandemia nos mostró que, en las circunstancias actuales, no sólo basta ser bueno, bonito y barato, sino que es necesario ser ágil y centrado en las necesidades del cliente. En el siglo 20 el ideal de un negocio era entregar productos y servicios a un precio razonable, ahora en el siglo 21 es proveer valor instantáneo, personalizado y escalable. Hoy en día alcanzar este objetivo no es posible con las capacidades que ofrece una burocracia tradicional enfocada en procesos internos.

Aquella empresa que pueda incorporar una nueva cultura, con estándares de calidad, tecnología de vanguardia y valores sociales que destaquen sus procesos, será la organización que logrará avanzar y sobrepasar futuras crisis.

Bajo estos procesos se destaca un nuevo término: “agilismo”, el cual hace referencia a qué tan ágil y eficiente puede ser una



empresa al realizar sus procesos bajo una nueva modalidad. El agilismo busca romper la burocracia de los procesos y la inercia dentro de una organización.

Se debe reconocer que en Colombia aún la mayoría de las empresas funcionan bajo culturas, en mayor o menor medida, burocráticas donde se tiene una jerarquía vertical, con responsabilidades individuales, silos departamentales y poca interacción entre los trabajadores; además de tener un enfoque hacia los procesos internos en lugar de las necesidades de los clientes, que denotan una mentalidad fija que defiende las ventajas existentes en lugar de nuevas oportunidades.

El agilismo nos propone una organización con enfoque hacia el exterior, mentalidad de cambio, creando nuevas ventajas y entregando valor a los clientes, todo esto por medio de un equipo que trabaja de manera autónoma y de cierta forma auto gerenciado, con responsabilidad, sin silos, multifuncional y con mucha interacción.

Teniendo en cuenta el concepto de agilismo y los componentes que abarca, se reconoce que aplicar un cambio cultural es un proceso complejo, pero que sin duda revolucionaría el desarrollo del sector financiero en Colombia. Ante esta dificultad con la experiencia de procesos derivados de la pandemia se sugiere implementar de manera progresiva las siguientes 3 características:

- Trabajar en equipos pequeños autoorganizados y multifuncionales.
- Crear equipos que trabajen en ciclos cortos y en tareas relativamente pequeñas.
- Realizar retroalimentación constante del cliente final.

De esta manera se irán dando cambios organizacionales que permitirán ir de la mano de los desarrollos tecnológicos, las modalidades de trabajo y las necesidades del consumidor. Así mismo, las entidades que tenían principios básicos de agilismo dentro de su cultura organizacional fueron quienes mejor pudieron gestionar la crisis.

Conclusiones y consideraciones finales

Se pueden destacar que la pandemia, además de crear cambios drásticos en la operatividad de las empresas y acelerar los procesos de digitalización, creó un incentivo en todas las organizaciones para mejorar sus prácticas de gestión de crisis, pues se evidenció que por baja que sea la probabilidad, los grandes eventos de crisis pueden materializarse en cualquier momento.

El reto ahora para las entidades financieras es estudiar sus antiguas formas de afrontar las crisis, para abordar la resiliencia de forma holística, gestionando sus datos, mejorando sus herramientas de ciberseguridad, entendiendo más rápidamente a

sus clientes, revisando sus protocolos de comunicación organizacional, e implementando procesos ágiles. Estos han sido los factores claves que han llevado a las organizaciones a gestionar de forma más eficiente la crisis del Covid-19 y deben ser tomadas como lecciones aprendidas para futuras crisis.

Como resultado de lo anterior, existirá una nueva cultura empresarial, que buscará poner el foco de las compañías en las circunstancias externas y en los clientes, más que en procesos internos, lo que permitirá la flexibilidad necesaria para la gestión de crisis futuras.

Colombia

Principales indicadores macroeconómicos

	2019			2020					2021*		
	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	Total
Producto Interno Bruto**											
PIB Nominal (COP Billones)	270,9	287,7	1061,1	258,7	213,5	249,2	281,4	1002,9	269,1	271,6	1109,2
PIB Nominal (USD Billones)	78,3	88,6	324,0	63,4	57,1	63,8	76,5	271,5	71,9	74,0	314,7
PIB Real (COP Billones)	222,7	238,9	882,0	206,4	181,3	204,1	230,3	822,0	208,8	213,1	874,7
PIB Real (% Var. interanual)	3,2	3,2	3,3	0,7	-15,8	-8,5	-3,6	-6,8	1,1	17,6	8,2
Precios											
Inflación (IPC, % Var. interanual)	3,8	3,8	3,8	3,7	2,9	1,9	1,6	1,6	2,0	3,3	4,7
Inflación sin alimentos (% Var. interanual)	3,3	3,4	3,4	3,3	2,0	1,5	1,2	1,0	1,6	2,7	3,2
Tipo de cambio (COP/USD fin de periodo)	3462	3277	3277	4065	3759	3879	3432	3432	3736	3757	3600
Tipo de cambio (Var. % interanual)	16,5	3,6	3,6	28,0	17,3	12,0	4,7	4,7	-8,1	-3,6	4,9
Sector Externo (% del PIB)											
Cuenta corriente	-5,1	-3,7	-4,3	-3,6	-3,0	-2,7	...	-3,4	-4,4	-6,3	-4,9
Cuenta corriente (USD Billones)	-4,2	-3,2	-14,5	-2,6	-1,7	-1,8	-3,2	-9,3	-3,3	-4,6	-15,2
Balanza comercial	-5,0	-3,7	-3,8	-3,9	-4,3	-4,6	...	-3	-5,1	-7,4	-3,6
Exportaciones F.O.B.	12,8	12,9	52,3	11,7	7,8	8,9	...	12,3	14,2	14,9	13,3
Importaciones F.O.B.	16,9	16,1	64,7	14,5	10,2	12,0	...	15,2	19,3	22,3	16,9
Renta de los factores	-3,0	-2,9	-3,1	-2,6	-1,8	-1,7	...	-2,1	-2,6	-2,4	-2,9
Transferencias corrientes	2,7	2,7	1,9	3,3	0,0	3,2	...	3,2	3,2	3,6	3,1
Inversión extranjera directa (pasivo)	3,9	4,0	4,3	4,5	2,3	1,1	3,0	2,8	3,3	2,8	3,4
Sector Público (acumulado, % del PIB)											
Bal. primario del Gobierno Central	1,4	0,4	0,5	0,3	-3,2	-5,9
Bal. del Gobierno Nacional Central	-1,2	-2,5	-2,5	-0,2	-5,8	-7,8	-8,6
Bal. estructural del Gobierno Central	-1,5
Bal. primario del SPNF	2,3	0,5	0,5	0,4	-3,0	-6,7
Bal. del SPNF	-0,5	-2,4	-2,4	0,4	-5,2	-9,4
Indicadores de Deuda (% del PIB)											
Deuda externa bruta	42,0	42,7	42,0	47,4	49,3
Pública	22,6	22,7	22,8	25,3	26,6
Privada	19,5	20,0	19,2	22,1	22,6
Deuda bruta del Gobierno Central	51,9	50,3	50,0	59,6	61,7	61,4	62,9



Colombia

Estados financieros del sistema bancario

	ago-21 (a)	jul-21	ago-20 (b)	Variación real anual entre (a) y (b)
Activo	769,565	767,919	739,708	-0.4%
Disponible	52,230	52,425	59,689	-16.2%
Inversiones y operaciones con derivados	166,562	169,251	153,117	4.2%
Cartera de crédito	525,178	520,097	502,017	0.2%
Consumo	157,618	155,299	146,035	3.3%
Comercial	275,773	274,254	273,410	-3.4%
Vivienda	78,573	77,543	70,206	7.2%
Microcrédito	13,214	13,002	12,366	2.3%
Provisiones	37,287	37,265	33,809	5.6%
Consumo	12,048	12,082	9,994	15.4%
Comercial	17,623	17,525	16,741	0.8%
Vivienda	2,900	2,884	2,586	7.4%
Microcrédito	1,050	1,093	1,107	-9.1%
Pasivo	671,784	671,560	648,907	-0.9%
Instrumentos financieros a costo amortizado	591,890	590,199	556,054	1.9%
Cuentas de ahorro	263,717	264,694	231,680	9.0%
CDT	142,465	142,044	167,997	-18.8%
Cuentas Corrientes	81,435	80,243	69,454	12.3%
Otros pasivos	9,683	9,701	9,727	-4.7%
Patrimonio	97,781	96,359	90,801	3.1%
Ganancia / Pérdida del ejercicio (Acumulada)	8,186	7,135	3,510	123.3%
Ingresos financieros de cartera	27,584	24,049	31,192	-15.3%
Gastos por intereses	6,251	5,478	10,740	-44.3%
Margen neto de Intereses	21,871	19,157	21,057	-0.6%
Indicadores				Variación (a) - (b)
Indicador de calidad de cartera	4.45	4.56	4.35	0.10
Consumo	5.12	5.28	3.91	1.21
Comercial	4.27	4.34	4.59	-0.33
Vivienda	3.36	3.46	3.76	-0.40
Microcrédito	6.82	7.31	7.36	-0.54
Cubrimiento	159.5	157.0	154.9	-4.59
Consumo	149.3	147.5	174.9	-25.57
Comercial	149.7	147.1	133.3	16.45
Vivienda	109.9	107.4	97.9	11.94
Microcrédito	116.5	115.0	121.6	-5.11
ROA	1.60%	1.60%	0.71%	0.9
ROE	12.82%	13.03%	5.85%	7.0
Solvencia	20.40%	20.29%	15.92%	4.5



Colombia

Principales indicadores de inclusión financiera

	2016	2017	2018	2019				2019	2020				2020
	Total	Total	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total
Profundización financiera - Cartera/PIB (%) EC	50,2	50,1	49,8	49,5	49,6	49,9	49,8	49,8	51,7	54,3
Efectivo/M2 (%)	12,59	12,18	13,09	12,66	12,84	13,20	15,05	15,05	13,35	14,48
Cobertura													
Municipios con al menos una oficina o un corresponsal bancario (%)	99,7	100	99,2	99,7	99,7	...	99,9	99,9	100	100	100	100	100
Municipios con al menos una oficina (%)	73,9	73,9	74,4	74,7	74,6	74,4	74,6	74,6	74,6	74,6
Municipios con al menos un corresponsal bancario (%)	99,5	100	98,3	100	100	...	100	100	100	100	100	100	100
Acceso													
Productos personas													
Indicador de bancarización (%) SF*	77,30	80,10	81,4	82,3	82,6	83,3	82,5	82,5	83,2	85,9	87,1	87,8	87,8
Indicador de bancarización (%) EC**	76,40	79,20	80,5	81,3	81,6	82,4	81,6	81,6	86,6
Adultos con: (en millones)													
Cuentas de ahorro EC	23,53	25,16	25,75	25,79	25,99	26,3	26,6	26,6	27,5	27,9	27,9
Cuenta corriente EC	1,72	1,73	1,89	1,95	2,00	2,00	1,97	1,97	1,92	1,9	1,9
Cuentas CAES EC	2,83	2,97	3,02	3,03	3,02	3,03	3,03	3,03	3,03
Cuentas CATS EC	0,10	0,10	0,71	2,10	2,32	2,54	3,30	3,30	7,14	8,1	8,1
Otros productos de ahorro EC	0,77	0,78	0,81	0,83	0,84	0,80	0,85	0,85	0,84
Crédito de consumo EC	8,74	9,17	7,65	7,82	8,00	8,16	8,42	8,42
Tarjeta de crédito EC	9,58	10,27	10,05	10,19	10,37	10,47	10,53	10,53	10,59
Microcrédito EC	3,56	3,68	3,51	3,49	3,48	3,50	3,65	3,65
Crédito de vivienda EC	1,39	1,43	1,40	1,41	1,43	1,45	1,45	1,45
Crédito comercial EC	1,23	1,02	0,69	0,70	0,70
Al menos un producto EC	25,40	27,1	27,64	28,03	28,25	28,6	29,1	29,1	32	32
Uso													
Productos personas													
Adultos con: (en porcentaje)													
Algún producto activo SF	66,3	68,6	68,5	69,2	69,8	70,4	66,0	66,0	66,8	71,6	73,0	72,6	72,6
Algún producto activo EC	65,1	66,9	67,2	67,8	68,4	69,2	69,1	65,2	72,4
Cuentas de ahorro activas EC	72,0	71,8	68,3	68,9	70,1	70,2	70,1	70,1	65,4
Cuentas corrientes activas EC	84,5	83,7	85,5	85,8	85,9	85,6	85,6	85,6	82,8
Cuentas CAES activas EC	87,5	89,5	89,7	89,8	89,9	82,2	82,1	82,1	82,1
Cuentas CATS activas EC	96,5	96,5	67,7	58,2	58,3	59,0	58,3	58,3	80,8
Otros pptos. de ahorro activos EC	66,6	62,7	61,2	61,3	61,8	62,0	62,8	62,8	63,8
Créditos de consumo activos EC	82,0	83,5	82,2	81,7	81,9	81,8	75,7	75,7
Tarjetas de crédito activas EC	92,3	90,1	88,7	88,3	88,6	88,0	79,5	79,5	76,7
Microcrédito activos EC	66,2	71,1	68,9	68,9	69,2	68,9	58,3	58,3



Colombia

Principales indicadores de inclusión financiera

	2016	2017	2018	2019	2020				2020	2021
	Total	Total	Total	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1
Créditos de vivienda activos EC	79,3	78,9	77,8	78,2
Créditos comerciales activos EC	85,3	84,7	...	45,5
Acceso										
Productos empresas										
Empresas con: (en miles)										
Al menos un producto EC	751,0	775,2	946,5	938,8	933,8	925,3	922,3	925,2	925,2	...
Cuenta de ahorro EC	500,8	522,7	649,4	649,1	648,5	637,1	637,1	639,8	639,8	...
Cuenta corriente EC	420,9	430,7	502,9	499,7	492,8	491,6	488,7	491,3	491,3	...
Otros productos de ahorro EC	15,24	14,12	13,9	13,8	15,4	16,0	14,9
Crédito comercial EC	242,5	243,6	277,8	285,9	288,3	291,3
Crédito de consumo EC	98,72	102,5	105,8	104,9	103,9	103,4
Tarjeta de crédito EC	79,96	94,35	106,9	113,0	114,1	113,9
Al menos un producto EC	751,0	775,1
Uso										
Productos empresas										
Empresas con: (en porcentaje)										
Algún producto activo EC	74,7	73,3	71,5	68,34	68,00	68,06	67,63	66,84	66,84	...
Algún producto activo SF	74,7	73,3	71,6	68,36	68,02	68,04	67,65
Cuentas de ahorro activas EC	49,1	47,2	47,6	45,8	44,8	44,7	44,0
Otros ptdos. de ahorro activos EC	57,5	51,2	49,2	52,0	55,0	55,4	57,2
Cuentas corrientes activas EC	89,1	88,5	89,0	89,7	90,7	91,0	91,1
Microcréditos activos EC	63,2	62,0	57,2	50,3	49,9	49,0
Créditos de consumo activos EC	84,9	85,1	83,9	78,2	77,7	77,4
Tarjetas de crédito activas EC	88,6	89,4	90,2	80,3	80,5	79,8
Créditos comerciales activos EC	91,3	90,8	91,6	77,1	77,3	73,0
Operaciones (semestral)										
Total operaciones (millones)	4.926	5.462	6.332	8.194	-	4,685	-	5,220	9,911	-
No monetarias (Participación)	48,0	50,3	54,2	57,9	-	64,0	-	60,0	61,7	-
Monetarias (Participación)	52,0	49,7	45,8	42,0	-	36,0	-	40,0	38,2	-
No monetarias (Crecimiento anual)	22,22	16,01	25,1	38,3	-	31,0	-	27,4	28,9	-
Monetarias (Crecimiento anual)	6,79	6,14	6,7	18,8	-	1,3	-	17,2	10,0	-
Tarjetas										
Crédito vigentes (millones)	14,93	14,89	15,28	16,05	16,33	15,47	14,48	14,67	14,67	14,53
Débito vigentes (millones)	25,17	27,52	29,57	33,09	34,11	34,51	35,42	36,38	36,38	37,37
Ticket promedio compra crédito (\$miles)	205,8	201,8	194,4	203,8	176,2	179,3	188,6	207,8	207,8	195,5
Ticket promedio compra débito (\$miles)	138,3	133,4	131,4	126,0	113,6	126,0	123,6	129,3	129,3	120,6