

## Retos de las operaciones del sector financiero para el futuro

- Con la evolución de las entidades financieras en materia de transformación digital, las áreas de operaciones constantemente implementan modelos operativos que proporcionan agilidad, precisión y flexibilidad en los procesos.
- Las áreas de operaciones son claves para lograr la automatización y la transformación de los servicios y productos que se ofrecen a los clientes.
- La forma en la que se ejecutan las operaciones impacta en la experiencia de cliente y se puede convertir en una ventaja competitiva para la organización.
- Las áreas operativas han tenido que reinventarse y cambiar sus prioridades en busca de eficiencia en los procesos actuales o en la creación de nuevos, y se convierten en un referente para las otras áreas en la cadena de valor.
- A través de la rentabilidad, simplicidad, adaptación, flexibilidad y trazabilidad se logra que las áreas de operaciones aumenten la calidad y eficiencia de los procesos.
- La transformación sostenible de las áreas de operaciones es un reto y a la vez una oportunidad para las organizaciones del sector financiero.

28 de noviembre de 2022

Director:

**Alejandro Vera Sandoval**

ASOBANCARIA:

**Alejandro Vera Sandoval**  
Presidente (E)

**Germán Montoya Moreno**  
Director Económico

Para suscribirse a nuestra publicación semanal Banca & Economía, por favor envíe un correo electrónico a [bancayeconomia@asobancaria.com](mailto:bancayeconomia@asobancaria.com)

## Retos de las operaciones del sector financiero para el futuro

La innovación del sector financiero ha desempeñado un papel fundamental en los últimos años. El sector ha sido testigo de la automatización de procesos, la evolución de la tecnología en temas como Inteligencia Artificial (AI), hiperautomatización, malla de ciberseguridad y aplicaciones directamente en la nube, que han marcado tendencias y que se han reflejado en la mejora de la experiencia del cliente. Ejemplo de esto, es poder evitar filas en las sucursales y hacer pagos de forma rápida, sencilla y de forma digital desde cualquier lugar a través de aplicaciones móviles.

Por esta evolución, se hace necesario que los procesos de los bancos se ajusten y se vuelvan digitales y competitivos. El cambio hacia lo digital ha permitido integrar nuevas formas de trabajo, integrar tecnología a los procesos internos y redefinir los patrones laborales tradicionales como tiempo, actividades y condiciones de trabajo.

En este sentido, las áreas de operaciones juegan un papel fundamental en la organización, ya que son las encargadas de apoyar la realización de las tareas asociadas a la ejecución de los servicios y productos de la entidad. Adicionalmente, son claves para lograr la automatización y la transformación de los servicios y productos que se ofrecen a los clientes.

Para llevar a cabo cambios importantes en las áreas de operaciones, es fundamental una adecuada gestión, monitoreo y liderazgo. Los líderes de estas áreas deben tener en mente tanto los objetivos de manejo eficiente de los procesos, un presupuesto equilibrado y reducción de riesgos en las transacciones, como la agilidad y la flexibilidad necesaria en los procesos digitales.

Esta edición de Banca y Economía muestra, en este contexto, los cambios y la evolución que se han dado en los equipos de operaciones gracias a la era digital, los retos para romper barreras y los factores que han impulsado la reorganización de estas áreas.

### Editor

Germán Montoya  
Director Económico

### Participaron en esta edición:

Jaime Andrés Rincón Arteaga  
Luz Mery Muelas Cáceres  
Sebastián Jose Fernández

### Programación Calendario Eventos 2023

Aso  
Ban  
Caria

Asociación  
Banca y los  
Colombianos

¡Un año recargado de temáticas clave para impulsar nuestra economía!

#### 25° Congreso de Tesorería

Febrero 9 y 10  
Cartagena  
Hilton Cartagena

#### 14° Foro de Vivienda

Febrero 24  
Bogotá  
JW Marriott

#### 13° CAMP

Marzo 16 y 17  
Cali  
Centro de Eventos Valle del Pacífico

#### 11ª Jornada de Libre Competencia

Abril 13  
Bogotá  
EAN

#### 6° Encuentro Leasing

Mayo 12  
Bogotá

#### 57° Convención Bancaria

Junio 14, 15 y 16  
Cartagena  
Centro de Convenciones Cartagena de Indias

#### 22° Congreso Panamericano de Riesgo de LAFTFPADM

Julio 13 y 14  
Cartagena  
Hilton Cartagena

#### 21° Congreso Derecho Financiero

Agosto 24 y 25  
Cartagena  
Hyatt Regency

#### 5° Congreso de Sostenibilidad

Septiembre 8  
Bogotá

#### 16° Congreso de Prevención del Fraude y Seguridad

Octubre 26 y 27  
Cartagena

#### 21° Congreso de Riesgo Financiero

Noviembre 16 y 17  
Cartagena  
Hyatt Regency

#### 11° Encuentro Tributario

Diciembre 1  
Bogotá

#### Inscripciones:

Call Center  
eventos@asobancaria.com  
Cel +57 321 456 81 11

#### Patrocinios:

Sonia Elias  
selias@asobancaria.com  
+57 320 859 72 85

f asobancaria colombia

@asobancario

in @asobancaria

@asobancaria

www.asobancaria.com

CaE Capacitaciones y Eventos

## Transformación de las áreas de operaciones

El área de operaciones en el sector bancario se ha vuelto estratégica y puede generar una ventaja competitiva en la entidad que así lo perciba. Esto debido a su transversalidad tanto en su rol tradicional de soporte a las áreas de producto y tecnología, como para el desarrollo de nuevas tendencias en la creación y diseño de nuevos servicios dirigidos a clientes.

Para dar respuesta de forma oportuna a las necesidades de automatización y digitalización de los procesos, las entidades deben contar con áreas de operaciones flexibles y ágiles. No es suficiente con que sean eficientes y organizadas.

Esta evolución se debe a un cambio estructural en las necesidades de los clientes y de los colaboradores dentro de las organizaciones. Por una parte, los clientes buscan procesos digitales y personalizados, por otra, los profesionales buscan agregar valor en entornos flexibles, alejados de los tradicionales procesos mecanizados.

Para dar respuesta a las demandas y necesidades de los clientes y al cambio en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las áreas operativas han tenido que efectuar cambios en los procesos al pasar de la manualidad, al orden y eficiencia a la digitalización, automatización y flexibilidad.

Esto ha hecho que, dentro de las organizaciones, estas áreas se conviertan en pioneras para proponer iniciativas que agilicen procesos que estén a la vanguardia de la innovación, reduciendo costos y riesgos en la operación.

Como parte de esta labor, también cumplen función de liderazgo en el desarrollo de nuevas iniciativas para mejorar la operación en áreas a las que usualmente le dan soporte, como son la de riesgo, comercial y financiera.

En este sentido, las áreas operativas han tenido que reinventarse y cambiar sus prioridades en busca de eficiencia e innovación en la gestión de procesos y se convierten en un referente para las otras áreas en la cadena de valor.

## Cambio en las áreas de operaciones en el sector financiero

El aumento de las transacciones en línea, la implementación de servicios más rápidos y eficientes, el trabajo a distancia y el uso de medios digitales crearon una oportunidad para las áreas de operaciones. Los bancos han adaptado sus procesos para seguir siendo rentables en un entorno donde los nuevos competidores son más ágiles y responden de forma más eficiente a las necesidades de los clientes.

Michael Abbott, director general Senior de *Global Banking Lead*, manifiesta algunas tendencias que darán forma al sector bancario. Algunas de las más relevantes son:

**Lo verde se vuelve real:** La sostenibilidad ha sido vista como una meta hacia donde deben ir las entidades, pero es hora de hacerla real. Esto implica medir tanto sus beneficios como sus costos. ¿Valdrán la pena las ganancias de tener procesos sostenibles? Las organizaciones deben analizar cuáles son los impactos negativos y positivos en lo social y ambiental de los procesos verdes y sostenibles. De esta forma, deben establecer metas que permitan medir factores de sostenibilidad y rentabilidad en los procesos verdes.

Los productos y servicios sostenibles son digitales, autogestionados y más eficientes para el cliente. Adicionalmente, traen beneficios como reducción en impuestos y una mejor percepción de la marca de las entidades. Sin embargo, se debe ser juicioso en analizar los costos de implementar un proceso verde, teniendo en cuenta el corto, mediano y largo plazo.

**La innovación vuelve a aparecer:** Luego de una larga tradición de costo eficiencia en los procesos internos de los bancos, estos están redescubriendo capacidades creativas y de agilidad en los procesos. Es por eso que las soluciones rápidas y simples que mejoran la experiencia de los clientes se ha convertido en prioridad para el sector. Un área operativa ágil y flexible va a jugar un papel fundamental en la transformación de organizaciones tradicionalmente pesadas e inflexibles.

**Pagos, en todo momento y lugar:** La próxima revolución de pagos se dará en las redes abiertas para los nuevos clientes. Los clientes exigen que todos los productos y servicios sean interoperables y se realicen inmediatamente. Atrás quedaron los canjes bancarios realizados a los tres días y la imposibilidad de realizar pagos a través de diferentes redes.

El sector financiero debe implementar modelos de pagos con arquitectura abierta, que permitan una mayor interoperatividad. La experiencia del cliente debe ser lo más limpia posible y debe permitir llegar a su resultado final con la menor cantidad de clics posibles.

**La ofensiva por el talento:** El talento humano ahora es un factor competitivo que va en aumento. Por esto, las organizaciones están evolucionando en estrategias para la retención de sus colaboradores. Los colaboradores están menos dispuestos a trabajar en ambientes repetitivos y sin la posibilidad de desarrollar sus capacidades.

En la construcción de equipos humanos con capacidad de adaptarse a cambios, se resalta la flexibilidad de horas de trabajo,

la diversidad de equipo directivos y la descentralización en la toma de decisiones.

**Operaciones inteligentes:** La Inteligencia Artificial (IA) supera a los humanos en algunas tareas y trae mayores eficiencias y menores costos. Con la automatización y la inteligencia artificial se busca el llamado “residuo cero”. El movimiento ‘residuo cero’ busca cambiar de mentalidad (más sostenible), de hábitos (más responsables) y de modelo de producción y consumo (con menos residuos de recursos como tiempo, energía o residuos físicos). Los bancos buscan hacer eficientes sus negocios a menor costo de operación, utilizando tecnologías de la inteligencia artificial como aplicaciones de análisis de texto, automatización de procesos y análisis automático de problemas operativos. De esta forma se busca desvincular de tareas repetitivas a los colaboradores y aprovechar sus capacidades en retos más “humanos”.

**Énfasis en la seguridad:** Las áreas de operaciones deben reconocer que no es suficiente concentrar recursos en la automatización e innovación, también se debe invertir en la ciberseguridad y en la seguridad de los datos para generar confianza en los usuarios. Esto debe estar implícito en el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios desde su concepción. La generación de confianza en las operaciones bancarias es cada vez más un factor diferencial en el sector financiero.

## Niveles de madurez en las organizaciones

Un estudio de investigación y experiencia realizado por Accenture (2022)<sup>1</sup>, revela cuatro niveles de madurez operativa: “estable, eficiente, predictivo y preparado para el futuro” (Figura 1). Cada nivel se basa en una tecnología, un talento, procesos y conocimientos de datos cada vez más sofisticados.

La idea es que estos niveles vayan aumentando por medio de algunas fuerzas que intervienen principalmente 4 factores: tecnología, proceso, datos y talento. Que además impulsan la eficiencia, los conocimientos y las capacidades. Subir solo un nivel produce un aumento de la rentabilidad de 5,8 puntos porcentuales y un aumento de la eficiencia del 18,8%.

Para que las organizaciones tengan el doble de probabilidad de alcanzar el estado de “preparado para el futuro”, deberá combinar estos 4 factores para ascender al nivel de escala de madurez.

Las organizaciones que alcanzan un alto nivel de madurez se convierten en “preparadas para el futuro”. Se centran plenamente en la transformación digital y adquieren la agilidad y la resistencia necesarias para prosperar en medio de la incertidumbre. También

como resultado obtienen valoraciones de mercado más altas y tienen más beneficios.

Algunos aspectos para pasar a otro nivel son las mejoras en la eficiencia operativa, combinación de talentos, retención de empleados, asociaciones de ecosistemas que aportan habilidades y datos para proporcionar valor, transformación del negocio y procesos digitales, y análisis de datos en la nube.

Por otra parte, el informe de Axis Corporate “La transformación de las áreas de operaciones de banca” menciona cinco principios que aportan a la evolución de las áreas de operaciones en el sector financiero: rentabilidad, simplicidad, adaptación, flexibilidad y trazabilidad<sup>2</sup>.

Estos principios fortalecen las áreas de operaciones que ya no son vistas como “área de soporte” sino áreas estratégicas para el aumento de la calidad y eficiencia de los procesos.

Así mismo, el estudio hace referencia a tres elementos que deben tener en cuenta las áreas de operaciones para convertirse en un referente dentro de la entidad: (i) evolución del modelo de gestión, (ii) optimización de costes y (iii) mejora de la experiencia del cliente final y de las oficinas.

Se considera que, si las entidades del sector implementan estos enfoques, fortalecerán el modelo operativo, y este a su vez se alineará con los equipos de trabajo y los objetivos estratégicos de la organización.

## Retos en las áreas de operaciones en el sector financiero

El equipo de Servicios Financieros de Axis Corporate menciona 4 retos para las áreas de operaciones, sobre los cuales tendrán que poner foco en los próximos años para aportar el máximo valor a su entidad bancaria y ser una pieza clave de la transformación de ésta<sup>3</sup>.

### 1. Equipos más sofisticados:

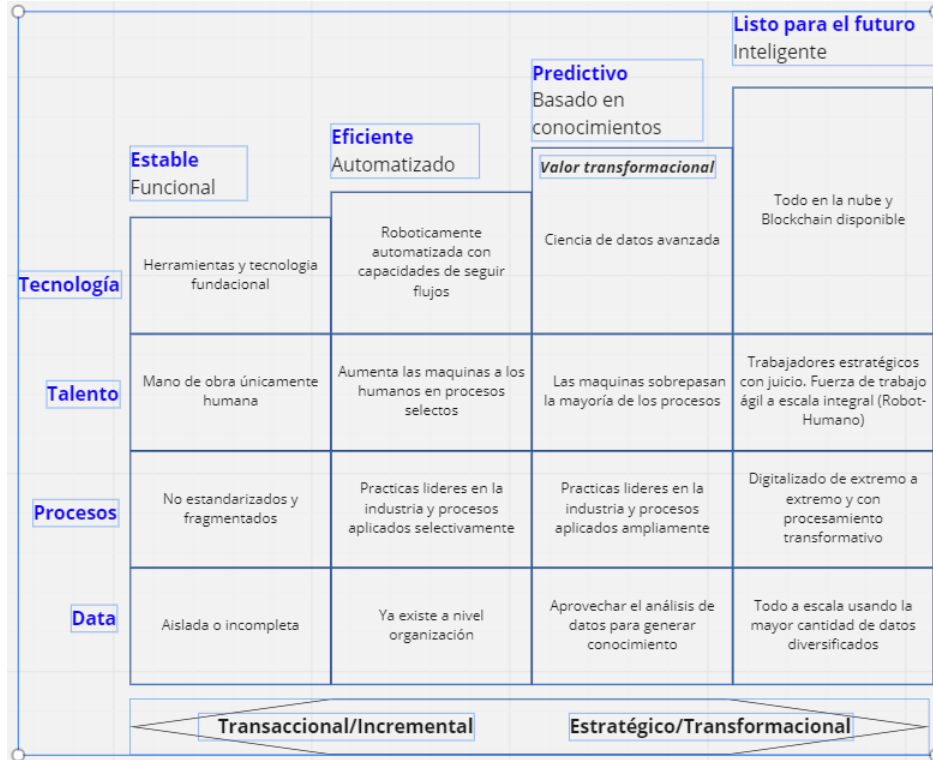
El entorno laboral ha cambiado, ahora no solo se coordinan y supervisan equipos en presencialidad sino en remoto. Desde este contexto se crea una nueva forma de dirigir y coordinar equipos. En las áreas de operaciones existían controles y funciones que se debían realizar de manera presencial porque su ejecución era manual. Ahora, utilizando la tecnología y la integración de sistemas y datos, los colaboradores pueden trabajar de forma remota, supervisando procesos automáticos, ahorrando tiempo, esfuerzo y aumentando la productividad al minimizar las fallas.

<sup>1</sup>Abbott, M. (2022) *Accenture Banking, Top 10 Trends for 2022, Setting course beyond the watershed*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/operations/future-ready-operations>

<sup>2</sup>Fernández, J. et al. (2021) *La transformación de las áreas de operaciones de Banca, cómo entendemos los modelos operativos y su evolución*, Barcelona, España: Axis corporate. <https://axiscorporate.com/es/insights/la-transformacion-de-los-modelos-operativos-en-banca/>

<sup>3</sup>Ibid.

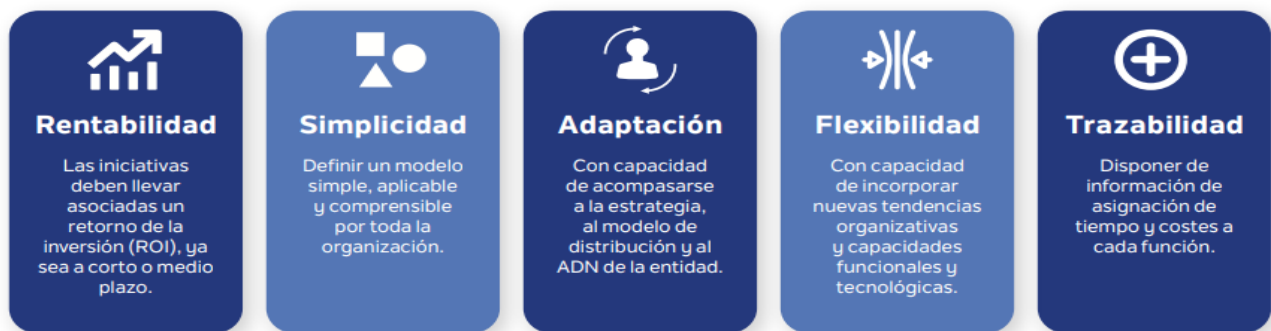
Figura 1. Donde el valor transformacional se cruza con las operaciones inteligentes



**Nota:** Accenture muestra que la ganancia de productiva y la eficiencia adicional hasta el 50% se puede ver en organizaciones que reflejan características listas para el futuro.

Fuente: Accenture research and Oxford Economics Intelligent Operations Survey

Figura 2. Principios de los modelos operativos



Fuente: Axis Corporate

En este sentido, la tendencia para los equipos en las áreas de operaciones no es de crecimiento en tamaño, sino que se busca fortalecer las capacidades de conocimiento para especializarlos de tal forma que ganen fuerza en productividad, calidad y control.

Los líderes de las áreas de operaciones deben asumir un rol transformador y poner foco en la función de mejora continua, más que en la mera ejecución o control de los procesos.

## 2. Tecnología

Teniendo en cuenta que estamos enfrentados a grandes cambios por la evolución de los clientes internos y externos, es fundamental para la evolución del área de operaciones enfocarse en la mejora de la experiencia del cliente y la tecnología es la base para avanzar en esta labor.

El objetivo del área es hacer las actividades con mayor rapidez y precisión, lo cual permite que los colaboradores se centren en resolver, analizar y generar constantes mejoras.

Es por eso por lo que los mayores retos a nivel tecnológico son (i) adoptar modelos remotos para responder a los clientes que acepten y adopten interacciones virtuales y autogestionadas; (ii) el uso de la nube para reducir dependencias con infraestructuras *in-house*; (iii) la hiperautomatización que lleva a identificar y automatizar procesos de *core-business* como *back-office* y (iv) la integración de datos dispersos entre distintas plataformas.

### 3. Procesos

Los procesos de operación deben tener una orientación y una visión global de principio a fin en la interacción con el cliente. Ya no es válida la separación de funciones según procesos determinados por la organización. Los clientes esperan un nivel de excelencia en todos los estados de la interacción con la entidad. Las áreas de operaciones están recurriendo a implementar aplicaciones, como modelos de inteligencia artificial y automatización, para aumentar la eficiencia y reducir los costos operativos. Sin embargo, es fundamental disminuir errores humanos y medir la satisfacción del cliente con estas implementaciones, para así evitar una mala experiencia.

Es por esto que las áreas de operaciones deben cuestionarse los niveles de servicios actuales para maximizar la calidad entregada al cliente en todo momento de sus interacciones.

El desafío consiste en medir el rendimiento, la productividad y realizar análisis constante de indicadores de satisfacción del cliente, con el objetivo de revisar si estas aplicaciones aportan el valor a la organización y al cliente.

### 4. Organización

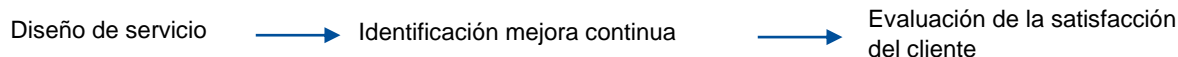
Las áreas de operaciones deben tener un modelo organizativo más flexible y orientado a la relación con el cliente. De esta forma deben tener una mayor relación con áreas del *front*, incluyendo áreas de negocio.

Para que esto se dé, las áreas de operaciones deben interiorizar que la adecuada prestación de sus servicios afecta directamente al cliente final. Es por esto, que como lo menciona Axis Corporate, se debe disponer de una función centralizada en una persona o equipo, un *advisor* que haga foco en esta experiencia de cliente.

Por otro lado, también plantea promover la transversalidad y el seguimiento global, denominada “momentos de la verdad” (figura 3).

Los “momentos de la verdad” son determinantes para definir variables que enriquecen la experiencia del cliente. En la transformación digital es clave responder a experiencias negativas, especialmente en las redes sociales. Aplicar esta metodología a las áreas de operaciones fortalecerá su proceso de retroalimentación.

Figura 3. Momentos de la verdad



Fuente: Axis Corporate. Elaboración Asobancaria.

### Operaciones sostenibles: una gran oportunidad

Una oportunidad interesante en las áreas de operaciones es la sostenibilidad. Actualmente, muchas entidades tienen como objetivo la sostenibilidad de sus operaciones, teniendo en cuenta los nuevos focos sociales, políticos y de consumo. Según una encuesta de IBM 2020 *Consumer Report* (2020)<sup>4</sup>, un 57% de los consumidores están dispuestos a cambiar sus hábitos de compra para ayudar a reducir el impacto ambiental negativo.

La sostenibilidad en las áreas operativas se entiende como la responsabilidad de los efectos de la organización en el bienestar

ambiental y social. En este sentido, las entidades deben considerar los efectos ambientales y sociales de su operación y de su infraestructura tecnológica. La transformación sostenible de las áreas de operaciones se relaciona principalmente con el diseño de procesos ecoeficientes, el consumo responsable de los recursos de la entidad y el suministro de información estratégica a los directivos para la toma de decisiones informadas.

Algunos ejemplos de operaciones sostenibles son los edificios inteligentes, con los que se puede reducir el consumo de energía al 20%, el uso de la nube en la infraestructura tecnológica de las entidades, con la que se puede reducir la huella de carbono, y el

<sup>4</sup> Haller, K, et al. (2020) *Meet the 2020 consumers driving change*. IBM. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/consumer-2020>

trabajo remoto, con el que se reduce los desplazamientos diarios y los viajes aéreos de los colaboradores, contribuyendo al equilibrio del crecimiento de la economía y el respeto al medioambiente y el bienestar social.

Así como la transformación digital es un habilitador en la estrategia de las organizaciones, hoy en día es fundamental incluir la sostenibilidad como variable principal del negocio y en particular del área de operaciones. Los beneficios de la reducción de impactos ambientales y sociales desde las operaciones pueden convertirse en un factor diferenciador, con implicaciones en su reputación, su marca y su compromiso con causas sociales.

Aspectos como la capacitación a los colaboradores en sostenibilidad, potencializar el trabajo virtual y remoto, diseñar productos y operaciones para un menor uso de recursos y más reciclaje, son ejemplos de acciones de las áreas operativas que pueden redundar en construir una entidad más sostenible desde lo operativo.

## Conclusiones y consideraciones finales

Tal y como se ha podido evidenciar, en las áreas de operaciones existe la necesidad de repensar aspectos internos (para recompensar y motivar el desempeño de la fuerza laboral) y externos (nuevas tecnologías y automatización) para generar oportunidades y asumir los cambios para mejorar su gestión y eficiencia.

Los cambios en los clientes, tecnológicos y de talento humano son tendencias que van a exigir a las áreas de operaciones tener una nueva mentalidad frente a su posición dentro de las entidades.

Las áreas de operaciones son transversales a la organización, y es por esto que pueden ser estratégicas en la adopción de los cambios dentro de las entidades.

Las organizaciones deben analizar cuáles son los impactos negativos y positivos en lo social y ambiental de los procesos verdes y sostenibles. De esta forma, deben establecer metas que permitan medir factores de sostenibilidad y rentabilidad en los procesos verdes.

Las áreas de operaciones deben tener siempre en mente mejorar la experiencia del cliente y lograr el equilibrio entre procesos eficientes, ágiles y seguros.

Para que exista una evolución satisfactoria en las áreas de operaciones y la organización en general se deben prever oportunamente acciones para adoptar rápida y fácilmente cambios ocasionados por la automatización en procesos operativos.

Finalmente, no solo es una cuestión de adaptación tecnológica de las operaciones, las personas son imprescindibles. El talento y la

creatividad permiten la oportunidad de mejora en las áreas de operaciones.

## Colombia

### Principales indicadores macroeconómicos

|   | 2020  |       |       | 2021  |        |       |       | 2022   |       |       |       |           |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-----------|
|   | T3    | T4    | Total | T1    | T2     | T3    | T4    | Total  | T1    | T2    | T3    | Total (p) |
| <b>Producto Interno Bruto</b>                 |       |       |       |       |        |       |       |        |       |       |       |           |
| PIB Nominal (COP)                             | 248,0 | 278,5 |       | 267,7 | 268,5  | 305,1 | 335,9 | 1177,2 | 327,1 | 349,6 | 373,9 | 1379,6    |
| PIB Nominal (USD)                             | 66,4  | 76,5  | 271,3 | 74,7  | 72,4   | 79,3  | 87,5  | 303,9  | 88,4  | 82,6  | 86,7  | 356,1     |
| PIB Real (COP Billones)                       | 203,1 | 228,9 | 819,1 | 209,6 | 212,3  | 231,0 | 253,7 | 906,6  | 227,7 | 239,4 | 247,2 | 976,4     |
| PIB Real (% Var.)                             | -8,8  | -3,6  | -7,0  | 0,9   | 18,3   | 13,7  | 10,8  | 10,7   | 8,7   | 12,8  | 7,0   | 7,7       |
| <b>Precios</b>                                |       |       |       |       |        |       |       |        |       |       |       |           |
| Inflación (IPC, % Var.)                       | 1,9   | 1,6   | 2,5   | 1,6   | 2,9    | 4,3   | 5,2   | 3,5    | 7,8   | 9,3   | 10,83 | 12,2      |
| Inflación sin alimentos                       | 1,5   | 1,2   | 2,0   | 1,0   | 2,1    | 3,0   | 3,1   | 2,3    | 4,9   | 6,4   | 7,8   | 9,6       |
| Tipo de cambio                                | 3729  | 3661  | 3693  | 3552  | 3690   | 3844  | 3878  | 3742   | 3913  | 3915  | 4374  | 5024      |
| Tipo de cambio (Var. %)                       | 11,7  | 7,5   | 12,5  | 0,4   | -4,0   | 3,1   | 5,9   | 1,3    | 10,1  | 6,0   | ...   | ...       |
| <b>Sector Externo (% del</b>                  |       |       |       |       |        |       |       |        |       |       |       |           |
| Cuenta corriente (USD)                        | -2033 | -3005 | -9347 | -3017 | -3,997 | -4821 | -5784 | -17621 | -5159 | -     | ...   | -10199    |
| Cuenta corriente (%PIB)                       | -3,1  | -3,9  | -3,5  | -4,0  | -5,5   | -6,0  | -7,0  | -5,6   | -6,2  | -5,7  | ...   | -5,2      |
| Balanza comercial                             | -3,3  | -3,7  | -3,3  | -3,5  | -4,9   | -4,7  | -4,7  | -4,4   | -5,16 | -2,7  | ...   | -2,0      |
| Exportaciones F.O.B.                          | 11,9  | 11,1  | 11,9  | 12,4  | 13,2   | 14,0  | 14,7  | 13,6   | 15,5  | 17,6  | ...   | 18,9      |
| Importaciones F.O.B.                          | 15,2  | 14,8  | 15,2  | 15,9  | 18,1   | 18,6  | 19,4  | 18,0   | 20,6  | 20,0  | ...   | 20,9      |
| Renta de los factores                         | -1,7  | -1,8  | -1,9  | -2,4  | -2,2   | -2,9  | -3,1  | -2,7   | -4,0  | -5,3  | ...   | -4,3      |
| Transferencias                                | 3,6   | 3,2   | 3,2   | 3,3   | 3,6    | 3,5   | 3,4   | 3,4    | 3,8   | 3,2   | ...   | 3,4       |
| Inversión extranjera directa (pasivos) (%PIB) | -1,3  | 2,7   | 2,8   | 3,1   | 2,8    | 3,5   | 3,0   | 3,1    | 6,1   | 5,4   | ...   | 3,2       |
| <b>Sector Público</b>                         |       |       |       |       |        |       |       |        |       |       |       |           |
| Bal. primario del                             | -2,2  | -1,3  | -4,9  | -0,7  | -0,7   | 0,6   | -2,9  | -3,7   | -0,3  | 0,3   | ...   | -1,6      |
| Bal. del Gobierno                             | -2,9  | -1,8  | -7,8  | 1,3   | 1,7    | 0,4   | 3,7   | -7,1   | 1,2   | 1,0   | ...   | -5,6      |
| Bal. primario del SPNF                        | ...   | ...   | -5,3  | ...   | ...    | ...   | ...   | -5,3   | ...   | ...   | ...   | -2,0      |
| Bal. del SPNF                                 | ...   | ...   | -7,6  | ...   | ...    | ...   | ...   | -7,2   | ...   | ...   | ...   | -6,1      |
| <b>Indicadores de Deuda</b>                   |       |       |       |       |        |       |       |        |       |       |       |           |
| Deuda externa bruta                           | ...   | ...   | ...   | ...   | 50,3   | 52,8  | 54,6  | 54,6   | 50,3  | 50,6  | ...   | 31,5      |
| Pública                                       | ...   | ...   | 33,2  | 28,6  | 29,4   | 31,4  | 32,6  | 32,6   | 29,2  | 29,0  | ...   | ...       |
| Privada                                       | ...   | ...   | ...   | 20,4  | 20,9   | 21,4  | 21,9  | 21,9   | 21,1  | 21,6  | ...   | ...       |
| Deuda bruta del Gobierno Central              | 66,4  | 65,0  | 65,0  | 57,9  | 60,5   | 62,1  | 63,8  | 63,8   | 55,8  | 58,5  | ...   | 59,1      |



## Colombia

### Estados financieros del sistema bancario

|   | ago-22<br>(a)  | jul-22         | ago-21<br>(b)  | Variación real<br>anual<br>entre (a) y (b) |
|---|----------------|----------------|----------------|--|
| <b>Activo</b>   | <b>890.328</b> | <b>880.290</b> | <b>769.565</b> | <b>4,4%</b>                                |
| Disponible  | 62.420         | 58.704         | 52.230         | 7,8%                                       |
| Inversiones y operaciones con<br>derivados              | 177.007        | 176.166        | 166.562        | -4,1%                                      |
| Cartera de crédito                                      | 614.079        | 606.688        | 525.178        | 5,5%                                       |
| Consumo   | 193.657        | 190.691        | 157.618        | 10,8%                                      |
| Comercial   | 314.339        | 311.236        | 275.773        | 2,8%                                       |
| Vivienda  | 90.873         | 89.794         | 78.573         | 4,3%                                       |
| Microcrédito  | 15.211         | 14.967         | 13.214         | 3,9%                                       |
| Provisiones   | 35.748         | 35.545         | 37.287         | -13,5%                                     |
| Consumo   | 13.727         | 13.385         | 12.048         | 2,8%                                       |
| Comercial   | 16.891         | 16.927         | 17.623         | -13,5%                                     |
| Vivienda  | 3.198          | 3.182          | 2.900          | -0,5%                                      |
| Microcrédito  | 866            | 866            | 1.050          | -25,6%                                     |
| <b>Pasivo</b>   | <b>791.148</b> | <b>783.361</b> | <b>671.784</b> | <b>6,3%</b>                                |
| Instrumentos financieros a costo<br>amortizado          | 669.700        | 665.196        | 591.890        | 2,1%                                       |
| Cuentas de ahorro                                       | 292.940        | 295.836        | 263.717        | 0,2%                                       |
| CDT   | 185.065        | 174.558        | 142.465        | 17,2%                                      |
| Cuentas Corrientes                                      | 81.716         | 82.129         | 81.435         | -9,5%                                      |
| Otros pasivos   | 11.063         | 11.737         | 9.683          | 3,1%                                       |
| <b>Patrimonio</b>                                       | <b>99.180</b>  | <b>96.929</b>  | <b>97.781</b>  | <b>-8,5%</b>                               |
| <b>Ganancia / Pérdida del ejercicio<br/>(Acumulada)</b> | <b>11.264</b>  | <b>9.965</b>   | <b>8.186</b>   | <b>24,1%</b>                               |
| Ingresos financieros de cartera                         | 38.094         | 32.320         | 27.584         | 24,6%                                      |
| Gastos por intereses                                    | 13.805         | 11.013         | 6.251          | 99,2%                                      |
| Margen neto de Intereses                                | 25.459         | 22.331         | 21.871         | 5,0%                                       |
| <b>Indicadores</b>                                      |                |                |                | <b>Variación (a) - (b)</b>                 |
| <b>Indicador de calidad de cartera</b>                  | <b>3,58</b>    | <b>3,61</b>    | <b>4,45</b>    | <b>-0,87</b>                               |
| Consumo   | 4,73           | 4,70           | 5,12           | -0,39                                      |
| Comercial   | 3,05           | 3,11           | 4,27           | -1,22                                      |
| Vivienda  | 2,62           | 2,69           | 3,36           | -0,74                                      |
| Microcrédito  | 5,65           | 5,90           | 6,82           | -1,17                                      |
| <b>Cubrimiento</b>                                      | <b>162,6</b>   | <b>162,2</b>   | <b>159,5</b>   | <b>-3,12</b>                               |
| Consumo   | 149,9          | 149,4          | 149,3          | 0,57                                       |
| Comercial   | 176,2          | 175,1          | 149,7          | 26,47                                      |
| Vivienda  | 134,4          | 131,9          | 109,9          | 24,51                                      |
| Microcrédito  | 100,7          | 98,1           | 116,5          | -15,79                                     |
| ROA   | 1,90%          | 1,95%          | 1,60%          | 0,3  |
| ROE   | 17,51%         | 18,27%         | 12,82%         | 4,7  |

## Colombia

### Principales indicadores de inclusión financiera

|  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |       |       |       | 2020  | 2021  |      |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
|  | Total | Total | Total | Total | T1    | T2    | T3    | T4    | Total | T1    | T2   | T3    | T4    |
| Profundización financiera - Cartera/PIB (%) EC + FNA           | 47,7  | 46,58 | 47,14 | 47,32 | 49,1  | 51,4  | 51,9  | 52,2  | 52,2  | 52,3  | 50,7 | 49,5  | 49    |
| Efectivo/M2 (%)  | 12,5  | 12,18 | 13,09 | 15,05 | 13,47 | 14,68 | 15,55 | 16,64 | 16,64 | 16,02 | 16,5 | 16,46 | 17,04 |
| <b>Cobertura</b>   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |       |       |
| Municipios con al menos una oficina o un corresponsal bancario | 99,7  | 100   | 99,2  | 99,9  | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100  | 100   | 100   |
| Municipios con al menos una oficina (%)                        | 73,9  | 73,9  | 74,4  | 74,6  | 74,6  | 74,6  | 74,6  | ...   | 78,6  |       |      |       |       |
| Municipios con al menos un corresponsal bancario (%)           | 99,5  | 100   | 98,3  | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |       |      |       |       |
| <b>Acceso</b>  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |       |       |
| <b>Productos personas</b>                                      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |       |       |
| Indicador de bancarización (%) SF*                             | 77,3  | 80,10 | 81,4  | 82,5  | 83,2  | 85,9  | 87,1  | 87,8  | 87,8  | 89,4  | 89,4 | 89,9  | 90,5  |
| Indicador de bancarización (%) EC**                            | 76,4  | 79,20 | 80,5  | 81,6  | ...   | ...   | 86,6  | ...   | ...   | 88,9  | ...  | 89,5  | ...   |
| <b>Adultos con: (en millones)</b>                              |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |       |       |
| Cuentas de ahorro EC   | 23,5  | 25,16 | 25,75 | 26,6  | ...   | ...   | 27,5  | 27,9  | 27,9  | 28,4  | 28,3 | 28,5  | 28,9  |
| Cuenta corriente EC  | 1,72  | 1,73  | 1,89  | 1,97  | ...   | ...   | 1,92  | 1,9   | 1,9   | 1,9   | 1,9  | 1,9   | 1,9   |
| Cuentas CAES EC  | 2,83  | 2,97  | 3,02  | 3,03  | ...   | ...   | 3,03  | ...   | 3,0   | 3,0   | 3,0  | 3,0   | ...   |
| Cuentas CATS EC  | 0,10  | 0,10  | 0,71  | 3,30  | ...   | ...   | 7,14  | 8,1   | 8,1   | 9,2   | 10,5 | 11,8  | ...   |
| Otros productos de ahorro EC                                   | 0,77  | 0,78  | 0,81  | 0,85  | ...   | ...   | 0,84  | ...   | ...   | ...   | 0,8  | 0,7   | ...   |
| Crédito de consumo EC  | 8,74  | 9,17  | 7,65  | 8,42  | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | 6,9  | 6,9   | 6,9   |
| Tarjeta de crédito EC  | 9,58  | 10,27 | 10,05 | 10,53 | ...   | ...   | 10,59 | ...   | ...   | ...   | 8,1  | 7,7   | 7,9   |
| Microcrédito EC  | 3,56  | 3,68  | 3,51  | 3,65  | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | 2,4  | 2,3   | 2,3   |
| Crédito de vivienda EC   | 1,39  | 1,43  | 1,40  | 1,45  | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | 1,1  | 1,2   | 1,2   |
| Crédito comercial EC   | 1,23  | 1,02  | ...   | 0,70  | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | 0,5  | 0,4   | ...   |
| Al menos un producto EC  | 25,4  | 27,1  | 27,64 | 29,1  | ...   | ...   | ...   | 32    | 32    | 32,7  | 32,9 | 33,1  | 33,5  |
| <b>Uso</b>   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |       |       |
| <b>Adultos con: (en porcentaje)</b>                            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |       |       |
| Algún producto activo SF                                       | 66,3  | 68,6  | 68,5  | 66,0  | 66,8  | 71,6  | 73,0  | 72,6  | 72,6  | 74,4  | 74,6 | 75,5  | 74,8  |
| Algún producto activo EC                                       | 65,1  | 66,9  | 67,2  | 65,2  | ...   | ...   | 72,4  | ...   | ...   | ...   | ...  | ...   | ...   |
| Cuentas de ahorro activas EC                                   | 72,0  | 71,8  | 68,3  | 70,1  | ...   | ...   | 65,4  | ...   | 64,2  | 62,2  | 65,3 | 65,8  | 65,7  |
| Cuentas corrientes activas EC                                  | 84,5  | 83,7  | 85,5  | 85,6  | ...   | ...   | 82,8  | ...   | 82,3  | 82,3  | 80,2 | 78,5  | 73,7  |
| Cuentas CAES activas EC  | 87,5  | 89,5  | 89,7  | 82,1  | ...   | ...   | 82,1  | ...   | 82,1  | 82,1  | 82,1 | 82,1  | ...   |
| Cuentas CATS activas EC  | 96,5  | 96,5  | 67,7  | 58,3  | ...   | ...   | 80,8  | ...   | 74,8  | 73,0  | 73,8 | 75,2  | ...   |
| Otros pdtos. de ahorro activos EC                              | 66,6  | 62,7  | 61,2  | 62,8  | ...   | ...   | 63,8  | ...   | ...   | ...   | 64,6 | 75,6  | ...   |
| Créditos de consumo activos EC                                 | 82,0  | 83,5  | 82,2  | 75,7  | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...  | ...   | ...   |
| Tarjetas de crédito activas EC                                 | 92,3  | 90,1  | 88,7  | 79,5  | ...   | ...   | 76,7  | ...   | ...   | ...   | ...  | ...   | ...   |
| Microcrédito activos EC  | 66,2  | 71,1  | 68,9  | 58,3  | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...  | ...   | ...   |

## Colombia

### Principales indicadores de inclusión financiera

|                                   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |       |       |       | 2021  |        |       |       |        |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|
|                                   | Total | Total | Total | Total | T1    | T2    | T3    | T4    | Total | T1     | T2    | T3    | T4     |
| Créditos de vivienda activos EC   | 79,3  | 78,9  | 77,8  | 78,2  | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...    | ...   | ...   | ...    |
| Créditos comerciales activos EC   | 85,3  | 84,7  | ...   | 45,5  | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...    | ...   | ...   | ...    |
| <b>Acceso</b>                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |       |        |
| <b>Productos empresas</b>         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |       |        |
| 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 | 926,4  | 924,3 | 923,8 | 1023,6 |
| Cuenta de ahorro EC               | 500,8 | 522,7 | 649,4 | 649,1 | 648,5 | 637,1 | 637,1 | 639,8 | 639,8 | 644,0  | 642,2 | 645,4 | 734,6  |
| Cuenta corriente EC               | 420,9 | 430,7 | 502,9 | 499,7 | 492,8 | 491,6 | 488,7 | 491,3 | 491,3 | 489,0  | 489,3 | 489,2 | 510,5  |
| Otros productos de ahorro EC      | 15,24 | 14,12 | 13,9  | 13,8  | 15,4  | 16,0  | 14,9  | ...   | 15,3  | 14,9   | 14,6  | 14,5  | ...    |
| Crédito comercial EC              | 242,5 | 243,6 | 277,8 | 285,9 | 288,3 | 291,3 | ...   | ...   | ...   | ...    | 219,4 | 215,6 | 211,6  |
| Crédito de consumo EC             | 98,72 | 102,5 | 105,8 | 104,9 | 103,9 | 103,4 | ...   | ...   | ...   | ...    | 78,6  | 76,1  | 76,2   |
| Tarjeta de crédito EC             | 79,96 | 94,35 | 106,9 | 113,0 | 114,1 | 113,9 | ...   | ...   | ...   | ...    | 92,7  | 91,1  | 91,9   |
| Al menos un producto EC           | 751,0 | 775,1 | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...   | ...    | 287,4 | 282,8 | 280,2  |
| <b>Uso</b>                        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |       |        |
| <b>Productos empresas</b>         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |       |        |
| Empresas con: (en porcentaje)     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |       |        |
| Algun producto activo EC          | 74,7  | 73,3  | 71,5  | 68,34 | 68,00 | 68,06 | 67,63 | 66,84 | 68,04 | ...    | ...   | ...   | ...    |
|                                   |       |       | 71,6  | 68,36 | 68,02 | 68,04 | 67,65 | ...   | 68,07 | 68,3   | 68,1  | 68,1  | 70,5   |
| Algun producto activo SF          | 74,7  | 73,3  | 47,6  | 45,8  | 44,8  | 44,7  | 44,0  | ...   | ...   | ...    | 44,6  | 44,8  | 50,1   |
| Cuentas de ahorro activas EC      | 49,1  | 47,2  | 47,6  | 45,8  | 44,8  | 44,7  | 44,0  | ...   | ...   | ...    | 44,6  | 44,8  | 50,1   |
| Otros pdtos. de ahorro activos EC | 57,5  | 51,2  | 49,2  | 52,0  | 55,0  | 55,4  | 57,2  | ...   | ...   | ...    | ...   | ...   | ...    |
|                                   |       |       | 89,0  | 89,7  | 90,7  | 91,0  | 91,1  | ...   | ...   | ...    | 91,6  | 91,9  | 92,5   |
| Cuentas corrientes activas EC     | 89,1  | 88,5  | 89,0  | 89,7  | 90,7  | 91,0  | 91,1  | ...   | ...   | ...    | 91,6  | 91,9  | 92,5   |
| 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  | ...   | ...   | ...   | ...    | ...   | ...   | ...    |
| <b>Operaciones (semestral)</b>    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |       |        |
| Total operaciones (millones)      | 4.926 | 5.462 | 6.332 | 8.194 | -     | 4,685 | -     | 5,220 | 9,911 | 4,938  | ...   | 6,221 | ...    |
| No monetarias (Participación)     | 48,0  | 50,3  | 54,2  | 57,9  | -     | 64,0  | -     | 60,0  | 61,7  | 55,4   | ...   | 56,7  | ...    |
| Monetarias (Participación)        | 52,0  | 49,7  | 45,8  | 42,0  | -     | 36,0  | -     | 40,0  | 38,2  | 44,6   | ...   | 43,3  | ...    |
| No monetarias (Crecimiento anual) | 22,22 | 16,01 | 25,1  | 38,3  | -     | 31,0  | -     | 27,4  | 28,9  | -8,7   | ...   | 12,4  | ...    |
| Monetarias (Crecimiento anual)    | 6,79  | 6,14  | 6,7   | 18,8  | -     | 1,3   | -     | 17,2  | 10,0  | 30,5   | ...   | 29,3  | ...    |
| <b>Tarjetas</b>                   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |       |       |        |
| Crédito vigentes (millones)       | 14,93 | 14,89 | 15,28 | 16,05 | 16,33 | 15,47 | 14,48 | 14,67 | 14,67 | 14,86  | 14,59 | 15,01 | 15,60  |
| Débito vigentes (millones)        | 25,17 | 27,52 | 29,57 | 33,09 | 34,11 | 34,51 | 35,42 | 36,38 | 36,38 | 39,21  | 38,36 | 39,67 | 40,82  |
| Ticket promedio compra crédito    | 205,8 | 201,8 | 194,4 | 203,8 | 176,2 | 179,3 | 188,6 | 207,8 | 207,8 | 197,6  | 208,2 | 201,4 | 219,9  |
| Ticket promedio compra débito     | 138,3 | 133,4 | 131,4 | 126,0 | 113,6 | 126,0 | 123,6 | 129,3 | 129,3 | 116,77 | 118,1 | 114,5 | 124,9  |