

CON MIRADA DE ÁGUILA

José Antonio Mesa Suárez^{*} y alumnos de Control Gerencial
y Gobierno Corporativo^{**}

RESUMEN

Este artículo presenta las conclusiones de la asignatura “La nueva economía y los paradigmas de la administración”, que orienta el profesor José Antonio Mesa Suárez. Expone las respuestas de los alumnos de la Especialización en Control Gerencial Corporativo a seis preguntas que plantea Ram Charan para “aprender a ver” el futuro de las organizaciones.

El artículo presenta puntos de vista para 14 empresas pertenecientes a los sectores cajas de compensación y supermercados, firmas de auditoría, bancos, fiduciarias, analistas financieros, fondos de pensiones y aseguradoras. No se presentan los nombres de las empresas estudiadas para preservar confidencialidad.

Fecha de presentación: julio de 2016

Fecha aprobación: 29 de agosto de 2016

UN MUNDO CAMBIANTE

La dinámica de la economía exige que las empresas sean conscientes de los cambios que se presentan en el mundo de los negocios, para lo cual deben estar alerta tanto en el ambiente nacional como en el internacional. La nueva economía se ha denominado la economía del conocimiento, la cual plantea que las empresas de vanguardia sean reconocidas por el emprendimiento y la innovación que practican. Ello también exige romper paradigmas internos de una manera rápida y genuina en busca de la competitividad.

El siglo XXI se caracteriza por la apertura del mundo de los negocios a ideas

* Coordinador del Programa Creación de Empresa, Facultad de Administración de Empresas. Profesor de la asignatura “La nueva economía y los paradigmas en la administración”, Universidad Externado de Colombia.

** VIII promoción, dic. 2015.

innovadoras que apuntan a revolucionar innumerables industrias, “modelos de liderazgo que intentan cambiar las clásicas estructuras, nuevos modos de pensar el *marketing* para adecuarse a la nueva generación de consumidores” (Wobi, 2015-2016, p. 3). Los ciclos de vida de las empresas en el último medio siglo se han acortado de 60 a 18 años; la innovación y la economía colaborativa son vitales si aspiran a sobrevivir. “Si el año 2000 marcó el surgimiento del *e-commerce*, el nuevo paradigma se denomina *s-commerce*, que elimina hasta la necesidad de ingresar a un sitio web para adquirir un producto” (Wobi, 2015-2016, p. 3). A lo anterior se suman la mayor flexibilidad laboral y la asociación entre la ambición y el propósito.

Planteamientos como el anterior constituyen la fundamentación de la asignatura “La nueva economía y los paradigmas en la administración”, que forma parte del plan de estudios de la Especialización en Control Gerencial Corporativo, de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Externado de Colombia.

APRENDER A VER

La asignatura tiene como objetivo dar a conocer y comprender, por medio de procesos de conectividad y simultaneidad, los conceptos económicos de una nueva economía que permiten un control gerencial integral de mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor y facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

También tiene como objetivo capacitar al estudiante para identificar los cambios, analizarlos, resolverlos, saber cómo adaptarse a ellos y prepararlo para agudizar su visión e ingenio para los negocios y su dinámica, para encontrar el encaje de las tendencias convergentes y divergentes y evaluar de una manera simultánea las tendencias cualitativas y cuantitativas del entorno interno y externo de la empresa. En suma, capacitar a los estudiantes a “aprender a ver,” “aprender a leer”, “escuchar”, “diagnosticar” y “emprender”.

La asignatura se desarrolla teniendo como base el aprendizaje a partir de la experiencia lograda en la empresa donde labora el estudiante. A partir de aquí, se desarrolla un trabajo para el final de la asignatura, tomando como base el artículo “Con mirada de águila”, escrito por el asesor empresarial, experto en el análisis de la incertidumbre, Ram Charan, quien mediante seis preguntas plantea cómo “aprender a ver”, y cuyos resultados positivos dependen del rigor y la disciplina que se apliquen a todo el proceso de visualizar los cambios, deducir medidas específicas e implementar un plan.

Los grandes líderes saben que son responsables no solo de la habilidad de la organización para adaptarse, sino también de elegir un rumbo. La supervivencia a largo plazo de la empresa depende de su capacidad para aprender no solo a mirar, sino a ver mejor. (Montes, 2010, p. 294).

LA EMPRESA, LA NUEVA ECONOMÍA Y LOS PARADIGMAS EN LA ADMINISTRACIÓN

En el transcurso del ciclo académico, el estudiante debe contestar, junto con los colegas donde labora, las seis preguntas de Charan¹: 1) ¿qué está pasando en el mundo?, 2) ¿qué significa para otros?, 3) ¿qué significa para nosotros?, 4) ¿qué tendría que ocurrir?, 5) ¿qué debemos hacer para lograr protagonismo?, 6) ¿qué haremos después? Esto le permitirá conocer la empresa, hacer la conectividad correspondiente con todas las áreas, conocer sus objetivos y misiones específicos, todo ello para poder cumplir la propuesta de valor institucional por medio de la promesa de valor plasmada en la misión y en la visión de

la empresa. Con esta información, el estudiante prepara un trabajo final y lo sustenta; el trabajo tiene como objetivos conocer bien la empresa, encontrar el sentido de su papel, conocer lo que piensan y hacen los competidores, elaborar un análisis DOFA de la empresa y desarrollar el principio de la ventaja comparativa.

En este artículo se presenta solo la parte de las respuestas a las seis preguntas de algunos trabajos finales seleccionados de los estudiantes de la Especialización en Control Gerencial Corporativo XXVII; las respuestas fueron agrupadas por sectores con la finalidad de mostrar los diferentes análisis de las personas y empresas para un mismo sector, pero todas enfocadas en APRENDER A VER, como gran aprendizaje.

SECTOR CAJAS DE COMPENSACIÓN Y SUPERMERCADOS

En este sector se incluyen los casos de cajas de compensación familiar y, de manera especial, su servicio de supermercados.

CASO 1

Autora: Ana María Rodríguez Perilla

Introducción

Plantear y llevar a cabo estrategias de negocio supone el análisis de diferentes variables, tanto internas como externas, del sector en el que se desempeña la organización, además de un compromiso de todas las áreas que la componen para llevarlas a cabo. Es así como el presente documento, por medio de un análisis del sector de *retail*, permite analizar y comprender la situación actual de un supermercado y su incidencia en el mercado local y nacional. Por medio de la adaptación de las claves establecidas en la lectura “Con mirada de águila”, se logrará ver el escenario actual y un posible escenario futuro para la mencionada organización.

Sin embargo, esta tarea de mantener y ganar participación en el mercado no se logra solamente con iniciativas internas, sino que hay que conocer las tendencias de consumo de los clientes y del mercado en general (nacional e internacional).

En un mundo globalizado como el de hoy, la competencia se encuentra en cualquier lado y, de hecho, llega a los consumidores por medio de diferentes canales, que no implican necesariamente una cercanía de los proveedores con los clientes (mercadeo virtual).

Retail en el mundo: ¿qué está pasando en el mundo?

De acuerdo con las cifras de ventas registradas en 2015, se detalla a continuación el *top 10* de las cadenas más grandes a nivel mundial (tabla 1).

Estas cadenas día a día deben tener en cuenta diferentes consideraciones sobre el cliente, el mercado, la competencia,

Tabla 1. Cadenas más grandes a nivel mundial

Posición	Compañía	Ingresos minoristas de 2012 (en millones de dólares)	Número de países en los que tiene presencia
1	Walmart	469,162	28
2	Tesco	101,269	13
3	Costco	99,137	9
4	Carrefour	98,757	31
5	The Kroger	96,751	1
6	Schwarz Unternehmens	87,236	26
7	Metro	85,832	32
8	The Home Depot	74,754	5
9	Aldi Einkauf	73,035	17
10	Target	73,301	1

Fuente: Mesa Editorial Merca2.0 (2014).

etc., para poder mantener su nivel de ventas y posicionamiento. Algunas de estas consideraciones son:

– Creación de experiencias:

En el mundo del *retail*, se debe invertir más en experiencias que en cosas, así lo explican Tom Gilovich y Leaf Van Boven, psicólogos pioneros de la teoría de que lo más valioso para las personas son las experiencias, pues son las que más felices hacen al cliente. (Biglsalas, 2015).

Al momento de la compra, el cliente establece una relación muy importante no solo con la marca que adquiere, sino con el *retail* o establecimiento donde realiza la compra.

– Integración de canales:

Con las nuevas y diferentes tecnologías, el cliente puede interactuar con

diferentes establecimientos al tiempo y las veces que requiera hacerlo, sin demandas excesivas de tiempo y desplazamiento; por lo tanto, la exhibición de productos no es el único factor que incide en la decisión de compra.

Así mismo, la utilización de herramientas tecnológicas para compras en línea implica desarrollar una serie de canales que sean comprendidos, identificables y reconocidos por el comprador.

Las soluciones de pago en línea también se constituyen como una herramienta fundamental para el desarrollo de nuevos canales.

– Personalización *online* y *offline*:

El reto de los *retailers* se encuentra en proporcionar al cliente experiencias de compra acordes con sus

gustos y preferencias. La personalización hace que el cliente realmente reciba información de su interés, enfocada en sus gustos y preferencias.

- Tamaño de los establecimientos:

La tendencia de los clientes se dirige a lugares más pequeños, donde encuentren sus productos a la mano y sin que tengan que recorrer grandes distancias para encontrar las diferentes categorías que requieren visitar.

La segmentación de los surtidos es muy importante para los clientes, ya que da una percepción de oferta más clara, es decir, el consumidor sabe qué le está ofreciendo realmente la cadena.

Retail en Colombia: ¿qué significa para otros?

Las tendencias que se ven en el país no difieren mucho de lo que se evidencia en el mundo. Se debe entender a los clientes desde sus expectativas y gustos, y no solo desde la necesidad de un producto o un servicio.

Algunos de los factores que se tienen en cuenta en las diferentes cadenas para llegar a los clientes son los efectos de la desaceleración económica, nuevos formatos y *mix* de canales, cambios generacionales, estilos de vida: salud, bienestar, tecnología.

En el entorno nacional, el conocimiento del cliente es cada vez mayor. Existen compañías que se han dedicado netamente al estudio del cliente (Nielsen, Iiacad, Kantar, etc.) y entregan periódicamente sus resultados a las diferentes cadenas para orientarlas acerca de si lo que están haciendo está bien, dónde hay oportunidades de mejora y hacia dónde va el mercado. Un ejemplo de estos estudios es como sigue.

En la figura 1 se evidencia cómo se encuentran las cadenas posicionadas en el mercado nacional de acuerdo con su variedad en el surtido de productos versus su precio. Sobre esta base se pueden tomar decisiones, dependiendo de la misión y la visión de la compañía.

En la figura 1 se evidencia cómo se encuentran las cadenas posicionadas en el mercado nacional de acuerdo con su variedad en el surtido de productos versus su precio. Sobre esta base se pueden tomar decisiones, dependiendo de la misión y la visión de la compañía.

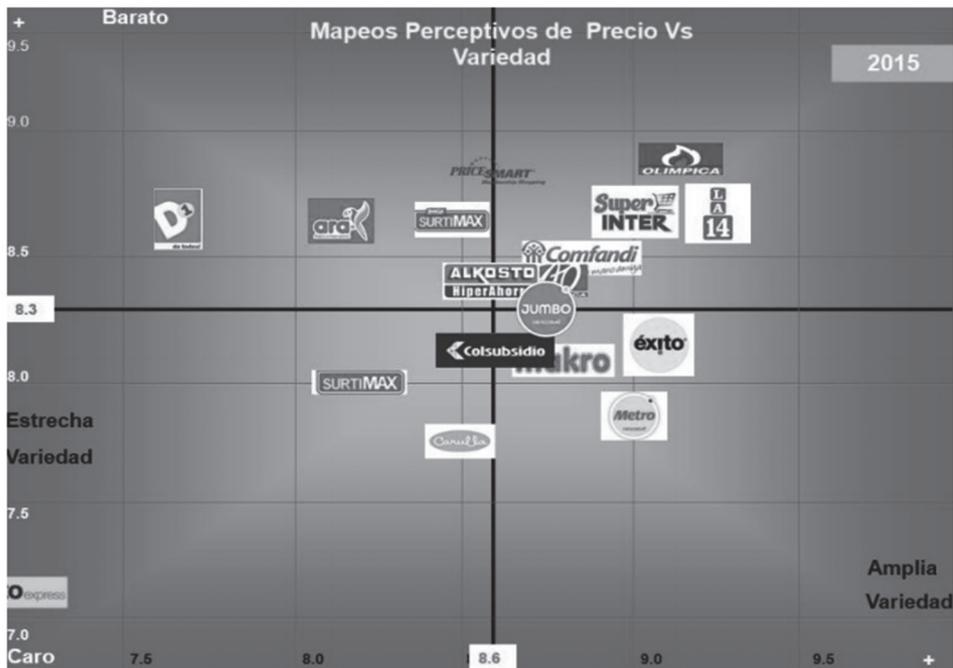
Papel de los supermercados en el sector: ¿qué significa para nosotros?

El supermercado objeto de estudio “se la ha jugado en el negocio de comercio en medio de una creciente competencia, y los resultados van en alza” (Revista Dinero, 2016). Sin embargo, “para este año espera crecer en supermercados y droguerías fuera de Bogotá” (Revista Dinero, 2016).

La estrategia para competir contra los grandes del sector es la eficiencia, pues los márgenes sobre los cuales trabaja son muy estrechos. En palabras del presidente de la organización objeto de estudio:

La política de precios es dura porque los otros también la tienen, pero nosotros cumplimos con una labor social con la idea de brindarles beneficios a los afiliados, especialmente de las categorías A y B, que incluyen a quienes se ganan menos de cuatro salarios mínimos, para quienes permanentemente lanzamos estrategias de descuento. (Revista Dinero, 2016).

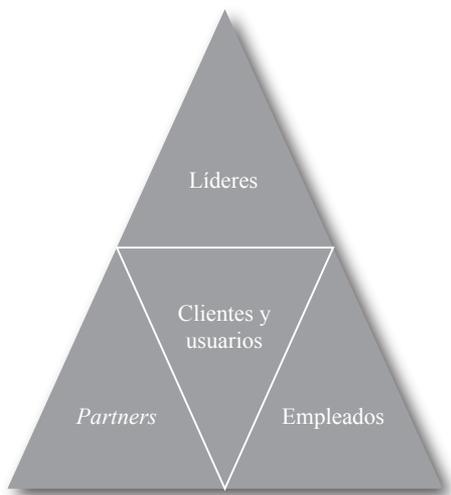
Figura 1. Mapeos perceptivos de precio vs. Variedad



Fuente: ILACAD World Retail (2016).

Pilares de la estrategia

Figura 2. Pilares



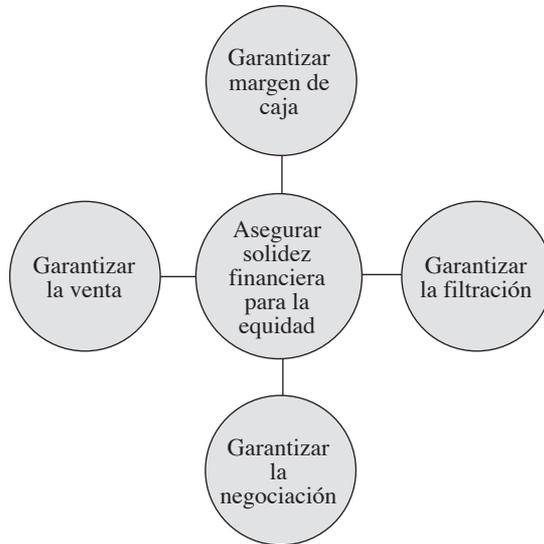
Fuente: Empresa en estudio.

¿Qué tendría que ocurrir para que se concreten los resultados que queremos?

Para cumplir los objetivos propuestos, la cadena se focaliza (véase figura 3).

Adicionalmente, en línea con la visión de la cadena, para que el supermercado pueda ampliar su cobertura en el orden nacional, debe enfocar sus esfuerzos en realizar alianzas con las cajas de compensación regionales, ya que, por disposiciones legales, el alcance de cobertura actualmente está para Cundinamarca, los departamentos que conforman el Eje Cafetero y Cali, a diferencia del canal de droguerías, que sí cuenta con cobertura nacional.

Figura 3. Focos de trabajo



Fuente: Empresa en estudio.

Esta ampliación de cobertura requiere que la cadena se enfrente a diferentes retos establecidos por la misma competencia o por las costumbres de los clientes en cada región. Es importante que no se pierdan de foco los siguientes aspectos:

- Calidad de los procesos. Entender el entorno para poder competir en la regional. Continuar con la creación de alianzas estratégicas tanto con los proveedores existentes como con los que sean propios de la región.
- Enfrentar el cambio. Ser conscientes de que, a pesar de que la función del negocio es una sola, no todas las regiones se comportan de la misma manera y, por lo tanto, requieren una gestión diferente.
- Crear valor. Continuar con el diseño y la implementación de estrategias orientadas a mejorar la experiencia de compra de los clientes.
- Trabajo en equipo. Es importante que las diferentes áreas de la cadena trabajen de manera conjunta y orientadas al mismo objetivo, para no caer en la desconexión de procesos y, por ende, en la pérdida del foco de negocio.

¿Qué se debe hacer para lograr protagonismo?

Parte del riesgo que las diferentes cadenas enfrentan en este momento es el surgimiento de nuevos formatos, por ejemplo, tiendas de descuento, como D1, Justo y Bueno, Jerónimo M. Cartins, etc. Este tipo de formatos crea

cambio en los hábitos de consumo de los clientes; su crecimiento y posicionamiento se dan de forma muy acelerada, lo cual hace que los competidores comiencen a generar estrategias más de defensa que de construcción de marca. Otro factor que puede ser determinante para la cadena en el curso del cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo es la llegada de Walmart al país. Como se vio anteriormente, esta cadena es la más importante a nivel mundial y por ello su reconocimiento es considerable.

Parte de la estrategia de esta cadena es el gran poder de negociación que tiene con los proveedores (por el volumen de sus compras), la diferenciación de precios que maneja para el cliente, la ampliación de surtido tanto nacional como importado, etc. Es decir, prácticamente Walmart definiría el manejo de las relaciones comerciales a nivel de *retail* en el país, lo cual cambiaría todo el escenario que se tiene hoy en día.

¿Qué hacer después?

- Continuar con la apertura de nuevos puntos de venta.
- Crear estrategias de precios competitivas, por ejemplo, precios diferenciales por zonas.
- Ampliar la cobertura de clientes, llegar a nichos que hoy no son fuertes en la cadena, por ejemplo, el segmento de jóvenes.
- Mejorar el surtido, enfocado en productos funcionales y saludables.
- Diseñar un plan de beneficios para los clientes frecuentes.

- Mejorar la experiencia de compra.
- Promover dinámicas promocionales.
- Fortalecer alianzas estratégicas con los proveedores, que permitan crecer mutuamente.

En conclusión, para las empresas que constituyen el sector de *retail*, el foco de trabajo lo da el mismo mercado; sus tendencias cambiantes –influenciadas por los diferentes factores mencionados anteriormente– dan la guía y orientación para el actuar tanto a corto como a largo plazo. El cliente es el principal actor del proceso y es quien define qué, cómo, dónde y cuándo lo requiere.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Biglsalas. (4 de agosto de 2015). *La experiencia emocional domina el retail* (Entrada de blog). Recuperado de goo.gl/7Tdzvz
- ILACAD World Retail. (2016). *Shopper key accounts 2016*. Recuperado de goo.gl/hAeI6h
- Mesa Editorial Merca2.0. (8 de enero de 2014). *3 tendencias en retail que no puedes perder de vista*. Recuperado de goo.gl/0s59zd
- Montes Pardo, J. (2010). Alta dirección o alta gerencia. En J. Montes (Ed.), *Innovar la gestión* (pp. 293-304). España: Bubook.
- Revista Dinero. (21 de enero de 2016). Colsubsidio crecería en supermercados y droguerías fuera de Bogotá. *Dinero*. Recuperado de goo.gl/UJfdVW
- WOBI. (diciembre de 2015 - enero de 2016). *Editorial. Semillas de futuro* (p. 3). Wobi Magazine. Recuperado de goo.gl/MimHHd

CASO 2

Autor: Juan Camilo Lara Rojas

Introducción

Ante el incesante cambio del entorno al cual se enfrenta cualquier empresa en nuestro país, y debido a las nuevas exigencias y necesidades de los consumidores, es necesario comprender y adaptarse con facilidad a las nuevas características que presenta el nuevo contexto empresarial. Este contexto, debido a su permanente cambio, no permite teorías administrativas obsoletas ni parámetros permanentes de gerencia, ya que las posibilidades de mantenerse en el mercado están asociadas, entre otras variables, con la capacidad de reacción y resiliencia ante las situaciones no planeadas, y con el nivel de creatividad, análisis y preparación para ser agentes activos y determinantes en la nueva dinámica empresarial.

De acuerdo con lo anterior, en el presente documento se realizará un análisis a una caja de compensación familiar por medio de la aplicación de la lectura “Con mirada de águila” y respondiendo a una serie de seis preguntas que permitirán, de manera sucinta, mostrar el estado actual de la corporación objeto de estudio respecto al entorno y determinar cuáles serían, a juicio del autor, algunas de las medidas que se deberían tomar para mantenerla en el mercado con un buen posicionamiento, atendiendo, por supuesto, a las exigencias del entorno y a la dinámica social y empresarial, que cambian vertiginosamente.

¿Qué está pasando en el mundo?

La caja depende directamente de los aportes que realizan las empresas afiliadas, por lo tanto, su crecimiento está directamente relacionado con el crecimiento y la dinámica de cada una de estas empresas. Es decir, los cambios presentes en las diferentes industrias, al afectar a determinado grupo de empresas afiliadas, generan algún impacto en la caja de compensación, lo cual hace imprescindible la búsqueda de nuevas empresas en diferentes sectores con el fin de incrementar el número de compañías afiliadas a la caja. De esta manera, podrá estar más preparada y mitigará de una manera eficiente el impacto que pueda generar la dinámica de cada una de las industrias.

Pero ¿cómo hace la caja para atraer más empresas y conseguir que se afilien a ella?

Este es un aspecto en el cual aún tiene algunos inconvenientes, ya que por tratarse de una empresa multiservicios (recreación, educación, alimentación, salud, venta de medicamentos, entre otros) no ha logrado integrar de manera rentable cada uno de los servicios en un mismo portafolio, precisamente por falta de conocimiento de las tendencias en cada uno de los sectores a los cuales pertenece cada servicio ofrecido, lo cual ha generado una oferta obsoleta y poco atractiva para el afiliado, cliente y/o usuario. En consecuencia, si las empresas no afiliadas evidencian la falta de innovación en el portafolio de

servicios de la caja, las posibilidades de conseguir su afiliación serán cada vez más reducidas e incluso se puede poner en riesgo la afiliación de las empresas que ya se encuentran aliadas con la caja.

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta los múltiples servicios que presta, es necesario hacer una serie de investigaciones en los sectores a los cuales pertenece cada servicio que la caja ofrece, para identificar así las verdaderas necesidades y tendencias del mercado y de esta manera poder generar una oferta más atractiva y vanguardista que permita elaborar un portafolio de servicios alineado con las expectativas de los clientes. Dicho portafolio hará más competitiva a la caja respecto a las demás –incluso respecto a otras empresas que presten servicios similares– y se generarán así empresas más interesadas en afiliarse, lo cual, por supuesto, aumentará las posibilidades de sostenibilidad de la caja en el futuro y ante diversas eventualidades.

¿Qué significa para otros?

Ante la proliferación de empresas prestadoras de servicios –incluso unipersonales–, y como parte de la comprensión del contexto en el cual se desenvuelve una empresa, la caja ha entendido que aquellas organizaciones que se dedican a prestar un solo servicio y usando solamente un medio o canal están más expuestas a desaparecer del mercado, ya que no tienen una oferta amplia que les permita diversificar y mitigar el comportamiento cíclico de la venta de un solo servicio. Es así como mantiene un portafolio de servicios con di-

ferentes opciones para los afiliados y no afiliados, no solo para atender las exigencias del Gobierno respecto a garantizar la continuidad de la caja, sino para comprender aquellas debilidades que pueden presentar sus competidores, las cuales puede utilizar como una oportunidad de incursionar en nuevos mercados y para presentar una oferta que genere un amplio beneficio para los clientes, la caja y, por supuesto, para el mismo Gobierno. En este caso, se menciona al mismo Gobierno como beneficiario, ya que puede generar un alto nivel de satisfacción en aquellas familias que tal vez tienen recursos más limitados para adquirir algún tipo de servicio que genera bienestar, y estas familias pueden ver en la caja de compensación una oportunidad de satisfacer diversas necesidades que mejoran su calidad de vida, así se contribuiría a la disminución de la brecha social, labor fundamental del Gobierno.

En todo caso, para poder sacar provecho de aquellas debilidades de la competencia, es necesario abordar de manera eficiente la respuesta a la pregunta anterior, ya que no se trata únicamente de generar múltiples servicios, sino de generarlos con calidad, cumpliendo las expectativas de los clientes y acomodándose rápidamente a los cambios que presenta el entorno, creando una alta resiliencia a nivel interno de la caja, y así ser oportunos ante las exigencias y modificaciones vertiginosas del mercado.

¿Qué significa para nosotros?

Actualmente, la visión de la caja está planteada de la siguiente manera: “Tener

en 2018 1.250.000 mil afiliados y registrar en el período un crecimiento sostenido mínimo del 12 % anual” (Giraldo, 2014, p. 7). Solamente la visión representa un reto muy grande a nivel corporativo si se tiene en cuenta la crisis económica que el país atraviesa y que, por supuesto, afecta las empresas afiliadas a la caja y, en consecuencia, también los ingresos de la caja de compensación.

Sin embargo, como la caja opera gracias al aporte del 4 % que realiza cada una de las empresas afiliadas –entre las cuales también se incluyen aquellas personas que se afilian como trabajadores independientes–, se adelantan dos programas de la mano del Gobierno y de Naciones Unidas. El primer programa, denominado Fosfec, está orientado a capacitar y desarrollar las habilidades productivas de una persona que se encuentre sin trabajo; su objetivo principal es formar personas más competitivas en el mercado laboral y/o motivarlas a crear empresa de manera independiente. De esta forma, la caja contribuye a la reincorporación al ámbito productivo de aquellas personas que se encuentran cesantes, quienes, ya sea como empleados o empleadores, podrán afiliarse a la caja. El segundo programa, denominado Empretec, está orientado a cualquier persona que esté interesada en desarrollar habilidades de emprendimiento por medio de diferentes tecnologías; estas habilidades son aplicadas en las empresas en las cuales trabajan los estudiantes o incluso en sus propias empresas o actividades económicas. De esta manera, la caja hace una inversión en capacitación, de la cual se espera un retorno mediante más trabajadores afiliados y/o más em-

presas afiliadas, contribuyendo así al crecimiento sostenido que se encuentra establecido en la visión.

Sin embargo, hacen falta mecanismos para hacer que la inversión que se realiza en los programas de educación mencionados anteriormente retorne de alguna manera a la caja y garantice su crecimiento. En este caso, es necesario implementar una serie de controles, como acuerdos contractuales con los estudiantes, en los cuales se exija un mínimo retorno a la caja, para crear así una utilidad compartida.

¿Qué tendría que ocurrir?

Gracias a la diversidad de empresas que se encuentran afiliadas a la caja, se abren más posibilidades para el establecimiento de nuevos convenios que benefician a las empresas afiliadas, a los afiliados de manera individual, a las empresas que establecen los convenios y, por supuesto, a la caja. En este escenario, tiene más de 150 convenios con empresas afiliadas, lo cual le permite, en alguna medida, ampliar y fortalecer su portafolio de servicios.

Teniendo en cuenta que todas las cajas de compensación establecen convenios con sus empresas afiliadas, la caja busca establecerlos con aquellas empresas que pueden tener mayor cobertura y relación con el principal número de afiliados de la caja, es decir, con aquellos afiliados que no tienen ingresos superiores a los 4 SMMLV. Así mismo, busca romper el paradigma de las cajas de compensación según el cual se hace pensar que las cajas tienen una orientación elitista y

que margina de alguna manera a aquellas personas con recursos económicos limitados. Por eso, en el manejo de las alianzas, procura establecer acuerdos con sus empresas afiliadas, acuerdos que le permitan ofrecer un valor agregado a los afiliados de manera individual, ya que tendrán acceso a diferentes productos y servicios con descuentos que se verán reflejados en su nivel de ingresos.

Sin embargo, aunque los convenios se establecen para beneficio de los afiliados y de la caja, hace falta divulgar este tipo de convenios, ya que la mayoría de los afiliados los desconoce y no aprovecha las ventajas otorgadas por ser afiliados. Por eso es necesario diseñar y ejecutar estrategias publicitarias que lleguen a las empresas afiliadas y a los trabajadores de estas empresas, para que puedan gozar de estos beneficios.

Por otra parte, es necesario revisar constantemente los convenios que se firman, para evitar así ofrecer productos o servicios que podrían resultar más económicos si se adquieren por medios diferentes a los convenios establecidos por la caja; esto, al final, se verá traducido en mayor competitividad, credibilidad y cobertura.

¿Qué debemos hacer para lograr protagonismo?

Aunque la caja ofrece diferentes servicios en un mismo portafolio, que además está fortalecido con los múltiples convenios establecidos, la administración de cada servicio o convenio está a cargo de múltiples unidades estratégicas; ello en diversas ocasiones dificulta

el trabajo holístico y/o en equipo, pues se pierde de vista el objetivo final, que es el cliente. Esto, además, complica la comunicación, ya que en cada unidad se maneja un lenguaje diferente, y, en consecuencia, se genera un resultado diferente al propuesto inicialmente.

De acuerdo con lo anterior, es necesario unificar diferentes servicios y convenios en una sola unidad estratégica, hecho que permitirá una mejor comunicación y el establecimiento de acuerdos de colaboración entre cada área, los cuales finalmente estarán orientados a generar un mejor producto, que satisfaga las necesidades de los clientes. Es preciso reducir y eliminar el trabajo de manera aislada, ya que los objetivos de la caja se establecen a nivel corporativo y no individual o por sección; esto permitirá mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, teniendo en cuenta incluso la oportunidad de prestación de tales servicios, lo cual mejorará la reputación de la caja y, en consecuencia, la dirigirá a un mejor posicionamiento en el mercado.

Para lograr esta consolidación de las unidades estratégicas de servicio, el Departamento de Riesgo realiza una labor importante tanto a nivel financiero como operativo, ya que monitorea el cumplimiento de los objetivos de cada proceso para cumplir así los objetivos estratégicos. Así mismo, el Departamento de Riesgo es un canal y mediador importante en el establecimiento y monitoreo de los acuerdos de colaboración entre áreas o secciones, puesto que adopta las medidas preventivas y correctivas necesarias para estar alineados hacia el mismo objetivo, todo

esto con el fin de mejorar los beneficios de los afiliados, clientes y/o usuarios.

¿Qué haremos después?

Es necesario sensibilizar al Consejo Directivo y al Comité Corporativo acerca de la importancia de ampliar la infraestructura para prestar un mejor servicio, no solo por cumplimiento de la normatividad legal vigente, sino para garantizar la continuidad de la caja en el mercado, ya que, al mantener la misma infraestructura, los servicios se ofrecerán bajo las mismas condiciones obsoletas y no se atenderán las necesidades de la demanda de manera eficiente ni satisfactoria, y ello bajará el posicionamiento y la cobertura de la caja. No hay que confundir las políticas de austeridad con dejar de invertir.

Es necesario comprender ampliamente las necesidades del mercado y las exigencias del Gobierno para así preparar y planear adecuadamente la operación de la caja. Esto le permitirá a la caja adaptarse con mayor facilidad a los cambios del entorno y a las nuevas tendencias, gustos o preferencias de los clientes. Así mismo, es necesario mejorar los productos y servicios ya existentes, integrando las diferentes unidades estratégicas.

No es descabellado sugerir que la alta dirección se capacite y renueve su conocimiento para comprender la dinámica del nuevo ámbito empresarial, pues así la caja se mantendrá a la vanguardia y será posible su crecimiento en términos financieros y de reputación. Incluso, de ser necesario, se podría realizar un cambio generacional en los cargos de la alta gerencia, de manera que se permita

la integración de nuevas ideas y conocimiento. Con estas ideas, como ya se ha mencionado anteriormente, se pretende buscar una utilidad compartida –gana el cliente y gana la caja–, garantizando la sostenibilidad y continuidad de la caja en el tiempo de una manera sofisticada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Giraldo L. G. (2014). En Cafam, *Informe Gestión Social 2014*. Bogotá: Cafam. Recuperado de goo.gl/slNUOC

CASO 3

Autor: Juan Diego Cortés Ruiz

Introducción

Este trabajo se basa en el diagnóstico del actual funcionamiento de la división de mercadeo de una caja de compensación.

Mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en la clase “La nueva economía y los paradigmas gerenciales”, y teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado a nivel gerencial, se proponen mejoras que permitan desarrollar estrategias para optimizar el manejo gerencial de la división de mercadeo social.

¿Qué está pasando en el mundo?

A nivel gerencial, las grandes empresas están pasando por cambios en su manera de enfrentar las demandas de sus clientes y las estrategias de sus competidores, influidos por las volátiles tendencias de los mercados, que tratan de adaptarse y ser competitivos en un entorno que cambia rápidamente sus tendencias.

Los gerentes deben intuir la mejor manera de liderar sus equipos de trabajo para así llevarlos al cumplimiento de los objetivos de las empresas, adaptarse a los constantes cambios y satisfacer las necesidades de sus clientes. De este modo, la promesa de valor de sus productos y servicios se incrementa con base en la competitividad para mantenerse en los mercados.

Los resultados del año 2015 permiten identificar los comportamientos de la economía y el desempeño del sector de las grandes superficies a nivel nacional e internacional. Es el caso de Walmart, que en octubre de 2015 perdió alrededor de un 30 % de sus acciones, lo que conllevó la evaluación de las estrategias de sus activos a nivel interno para detectar que los supermercados no estuviesen alineados en la misma estrategia de la compañía en cuanto a rentabilidad.

Es aquí donde las empresas deben tener implementada el área de control, para anticiparse así a esos resultados o generar alertas que permitan activar planes de contingencia.

A nivel nacional, los principales jalonadores de la economía se dieron por medio de la creación de más de 300.000 nuevos puestos de trabajo, y “las remesas pasaron de 8 billones de pesos en 2014 a 12,9 billones en 2015” (Herrera, 2016). Por otro lado, el producto interno bruto presentó un crecimiento de 3,9 % en Bogotá durante el año anterior al mismo período de 2014. Estas tendencias son oportunidades para que la caja capte más clientes (afiliados y no afiliados) y fortalezca la propuesta de valor basada en la misión y la visión corporativas.

¿Qué significa para otros?

Para las empresas competitivas, son oportunidades para suplir las necesidades de sus clientes por medio de la ampliación o el descubrimiento de nuevos mercados mediante nuevos procesos, productos y servicios innovadores que permitan la fidelización de clientes. Las tiendas de barrio “han sido el canal de compra que por tradición visitan los consumidores, los establecimientos comerciales que venden productos al detal y tienen un sistema de autoservicio” (Revista Dinero, 2016a).

En 2015, “los minimercados alcanzaron una participación de 23 %, seguidos por el canal tradicional con un 21 %, grandes cadenas (Éxito, Olímpica, Jumbo, Metro, entre otras) con el 18 % e independientes (D1, Surtimax, Coratiendas y Zapatoca) con el 14 %” (Revista Dinero, 2016a).

Las ventas por catálogo registraron de 1 % y alcanzaron una participación de 7 %.

Éxito lideró la participación de las grandes cadenas minoristas con 6,4 %, seguido por Olímpica con el 3,3 %, Jumbo con el 2,2 %, Metro con el 2 %, La 14 con el 1 %, Colsubsidio con el 0,9 %, Carulla con el 0,7 % y SAO con el 0,6 %. (Revista Dinero, 2016a).

Las hiperbodegas registraron “una participación del 1,9 % al cierre de 2015, siendo Alkosto la de mayor participación con el 1,3 %, seguida de Makro y Pricessmart con el 0,3 %” (Pérez, 2016).

D1 es un nuevo tipo de tiendas del Grupo Santo Domingo, que vende a precios

muy bajos y ha generado cambios en los hábitos de consumo y el estilo de compra: “Modificó los parámetros de negociación con sus proveedores e innovó en logística y distribución” (Revista Dinero, 2016b). La adaptación en las eficiencias que se logran a partir de una reducción de costos de exhibición, negociación con proveedores, logística y mercadeo se trasladan a los consumidores en forma de descuentos en el precio final; “no ofrecen servicio de parqueadero a sus clientes, tampoco bolsas para empaçar las compras –estas se venden– y solo reciben efectivo” (Revista Dinero, 2016b). La gran mayoría de los productos son marcas propias, con maquiladores que se comprometieron a “desarrollar los productos que necesitaban con las calidades y los niveles de precios que requerían” (Revista Dinero, 2016b). Inicialmente ese formato estaba enfocado en los estratos de menor poder adquisitivo, pero actualmente está en todos los estratos. “La mayor parte de las ventas se hacen en estratos altos” (Revista Dinero, 2016b).

El Grupo Éxito ha desarrollado cuatro marcas que buscan satisfacer las necesidades de los clientes:

- Éxito Express busca cercanía con clientes de estratos medios.
- Surtimax se ha orientado a dar una solución de proximidad a los estratos de ingresos bajos con la venta de productos de marca propia, pero al mismo tiempo ofrece marcas reconocidas a precios bajos.
- Carulla ofrece cercanía a los clientes de estratos altos.
- Superinter está desarrollando estrategias para generar mayor cercanía

con los clientes residentes en la zona del Eje Cafetero y Valle del Cauca. (Revista Dinero, 2016b).

Para tener una mejor oferta de servicios y productos, es prioritario llegar a acuerdos con los proveedores directamente involucrados, para mejorar la cadena de suministro y ser más competitivos en el mercado.

El Fenómeno del Niño hará que los precios de los alimentos perecederos se mantengan altos, y el dólar, más caro, aumentará el valor de los productos importados y de las materias primas (Revista Dinero, 2016b).

¿Qué significa para nosotros?

Es el momento de redefinir las estrategias para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado siendo conscientes de los riesgos que se puedan presentar en el proceso de crecimiento o de expansión, sin descuidar las economías de los mercados emergentes, que están sujetos a regulaciones.

La empresa “solo puede afiliarse a trabajadores en Bogotá y Cundinamarca, pero fuera de esta jurisdicción puede crecer con supermercados y droguerías” (Revista Dinero, 2016c). Debe fortalecer su presencia en el mercado, y en la expansión cuenta con supermercados en Armenia (2), Pereira (1) Cartago (1), Cali (2) y uno más en Villavicencio.

La caja cumple y brinda beneficios a los afiliados, especialmente a los de las categorías A y B, que incluyen a quienes ganan menos de cuatro salarios míni-

mos, para quienes se lanzan estrategias de descuentos permanentemente.

Es un momento coyuntural en el que se debe tomar la decisión de competir en diferentes frentes de acción que le permitan a la empresa fortalecer la posición estratégica definida para los clientes, los proveedores y los involucrados en la cadena de suministro.

Al tener la opción de competir en el mercado actual, que establece tendencias variables según los factores económicos, prácticamente hay que mejorar el saber hacer de la compañía enfrentándose con otras cadenas de supermercados, atendiendo mejor las demandas de los clientes, maximizando la promesa de valor y previniendo los cambios en las tendencias por medio del control corporativo eficiente, para implementar planes de acción y contingencias capaces de mantener la empresa en el mercado.

Otra opción consiste en buscar otros mercados, segmentos o nichos, como lo han realizado otros competidores en otros sectores, para descubrir modelos o alternativas de negocios, ofertas de productos complementarios y para participar en la creación y divulgación de nuevas y diferentes tendencias.

¿Qué tendría que ocurrir?

Debe darse un cambio de mentalidad y dirección gerencial en la compañía, un liderazgo capaz de asumir los nuevos requisitos que demandan los clientes, los afiliados y las nuevas tendencias de mercados. Se requiere la remodela-

ción de jefaturas en la estructura de la compañía, que conozcan realmente qué pasa en el mundo, adapten lo bueno que han hecho los competidores, tengan en cuenta lo que el cambio, el aprendizaje y la innovación implican y les den importancia como factores decisivos de la nueva gerencia.

Porque actualmente la caja de compensación objeto de estudio se encuentra como una empresa del siglo XX, no realiza mejoras continuas en sus procesos administrativos ni financieros y tiene poca velocidad de reacción. La jerarquía de mando está definida de arriba hacia abajo, la organización es rígida y está controlada por medio de reglas. Además, la comunicación organizacional no es compartida a todos los involucrados a nivel interno y externo de la organización.

Frente a los cambios del mercado, la forma de accionar de la empresa es reactiva, sin la búsqueda de un enfoque competitivo que le permita poder participar en la creación de los mercados del mañana, pues su orientación está basada hacia el mercado interno.

La empresa y sus directivos tienen que concientizarse de que el cambio es inminente y es necesario adaptarse para poder competir actualmente frente a los requerimientos del mercado. En el momento no se cuenta con un área de investigación e innovación en la empresa, por tal motivo, se podría partir del análisis de qué están haciendo los otros competidores que los diferencia y les permite tener ventajas competitivas sobre la organización objeto de estudio.

Luego de realizar ese análisis y compararlo con la situación actual de la empresa ante las tendencias actuales del mercado, pueden identificarse factores que han sido eliminados en el sector, pero que actualmente funcionan para la empresa y que, por ende, no le generan un retorno de valor a la compañía. También hay oportunidades de innovación para mejorar y optimizar el funcionamiento a nivel administrativo y operativo. Y mientras se realizan esas migraciones, la empresa puede aumentar y fortalecer las ventajas competitivas que ha logrado consolidar con el transcurso del tiempo, sin olvidar que algunas de ellas se han reducido por las demandas del mercado cambiante de sus consumidores.

¿Qué debemos hacer para lograr protagonismo?

Toda compañía necesita hacer revisiones y realizar ajustes en forma periódica por medio de los sistemas de control. La responsabilidad con la que se asuman los empleados, clientes, proveedores y los inversores dice mucho de los reales valores de la compañía.

Para lograr el protagonismo, la caja debe ser competitiva en los mercados cambiantes y tener la capacidad de adaptarse oportunamente por medio del aprendizaje continuo, sin olvidar la innovación en la promesa de valor.

La caja debe competir en precios en función del mercado nacional, ya que sus precios están basados en función de costos locales del centro del país. El enfoque ha sido netamente finan-

ciero, pero con las tendencias actuales del mercado tendría que migrar a una orientación enfocada en los mercados actuales y en las finanzas globales.

La empresa debe optar por cambiar para ser ágil y flexible en su funcionamiento del día a día. Para ello, debe apoyarse en la toma de decisiones estratégicas y operativas acertadas, que le permitan descubrir nuevos nichos de mercado, y en la diferenciación en la promesa de valor a sus clientes y proveedores de una forma competitiva, teniendo como punto de partida las innovaciones lanzadas por los competidores y proveedores en el mercado de las grandes superficies; es el caso de los nuevos formatos y la implementación de la tecnología.

¿Qué haremos después?

La empresa debe crear y fortalecer las áreas de innovación y desarrollo apalancándose en un sistema de control corporativo que le permita el mejoramiento continuo de sus procesos, de esta manera podrá adquirir la habilidad de reconocer por anticipado los momentos de incertidumbre del mercado y elegir, por medio de la toma de decisiones, el rumbo que debe seguir.

Es indispensable realizar seguimientos para corregir y lograr el balance entre las perspectivas organizacionales, como son los clientes, el interior de la organización, la innovación, el aprendizaje y la parte financiera, por medio de indicadores que permitan diferenciar los gastos operativos, los de capital y los estratégicos. Todo esto facilita encontrar nuevas posibilidades de negocios con

nuevos espacios de mercado o expandir el mercado. También puede facilitar la identificación de necesidades, así como comprender los problemas de los clientes y proveedores, para generar soluciones simples que aporten valor y beneficios.

Hay que tener presente que el control es fundamental para el buen funcionamiento de los procesos y que es necesario revisar constantemente el flujo circular que lleve a la creación de una mejor calidad. Enfrentando el cambio se pueden producir ciclos rápidos que agreguen valor y faciliten el trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Herrera, C. (13 de marzo de 2016). El gasto de los hogares salvó la economía. *Portafolio*. Recuperado de goo.gl/OIPajk
- Pérez, E. A. (16 de marzo de 2016). Tendencias: ¿dónde hacen mercado los colombianos? Recuperado de goo.gl/oZYyWo
- Revista Dinero. (16 de marzo de 2016a). Minimercados, los preferidos de los consumidores. *Dinero*. Recuperado de goo.gl/IEzkoL
- _____. (12 de abril de 2016b). El fenómeno D1: la revolución de las tiendas de descuento. *Dinero*. Recuperado de goo.gl/Yu3f8E
- _____. (21 de enero de 2016c). Colsubsidio crecería en supermercados y droguerías fuera de Bogotá. *Dinero*. Recuperado de goo.gl/7rZ1mZ

SECTOR FIRMAS DE AUDITORÍA

Este importante sector está representado por cuatro visiones con distintos puntos de vista.

CASO 1

Autora: María Catalina Cubides Martínez

Introducción

Los cambios en la economía mundial, la legislación local y la evolución propia de la contaduría pública han obligado a que los líderes de la firma guíen la compañía y establezcan una estrategia diferente para los años venideros en el negocio de la auditoría.

Este documento pretende realizar una visión del pasado, el presente y el futuro de la compañía, específicamente en lo que respecta al servicio de auditoría, y entender cómo se enfrenta a los cambios en pleno siglo XXI, respondiendo seis preguntas que reflejarán si el método que sigue la entidad es el apropiado para

continuar con su crecimiento y alcanzar la meta de todo negocio: generar dinero.

Objetivo

Realizar un diagnóstico de la estrategia de la firma en Colombia para identificar cómo la aplicación del control y su competitividad están llevando a la compañía a continuar como uno de los líderes de la industria de servicios profesionales en el país.

Para responder esa pregunta, inicialmente se deben responder otras seis que Ram Charan, en el artículo “Con mirada de águila” (Gestión, 2005), sugiere realizar.

¿Qué está pasando en el mundo?

La nueva economía le está exigiendo cada vez más al empresario. Hoy se deben diseñar estrategias no solo financieras y comerciales, sino también tributarias y hasta legales, para que las compañías puedan ser competitivas

en un mercado cada vez más rápido y cambiante, que está dividiendo los mercados entre múltiples participantes. Adicionalmente, la apertura de negocios a nivel global ha llevado a las compañías a salir de sus fronteras y establecerse en países estratégicos y con mercados emergentes.

Esta exigencia de la economía y la globalización de mercados se ha convertido en una oportunidad de negocio para las firmas de servicios profesionales, especialmente con el servicio de auditoría.

La auditoría, hoy más que nunca, es un requisito para las organizaciones, y más a nivel mundial desde el desplome de Enron en Estados Unidos en 2001 y la consecuente caída de una de las firmas de auditoría con mayor prestigio en ese momento a nivel mundial: Arthur Andersen. En la actualidad, el compromiso financiero de las compañías con sus clientes y los mercados es de un alto nivel y seguimiento por parte de las entidades de vigilancia y control en todos los países. Ejemplos de ello son la firma U. S. Securities and Exchange Commission (SEC, por sus siglas en inglés), en los Estados Unidos, o las superintendencias (Financiera, de Sociedades, de Servicios, etc.) en Colombia, entidades que vigilan con lupa el desarrollo financiero de las organizaciones, todo con el objeto de no volver a vivir una crisis como la Gran Depresión de 1929.

Por otro lado, y debido a la globalización de los mercados, Colombia decidió entrar en la convergencia de sus principios

contables, pasando de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia –establecidos por el Decreto 2649 de 1993 (Presidencia de la República de Colombia, 1993a) y el Decreto 2650 de 1993 (Presidencia de la República de Colombia, 1993b)– a las normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia (NCIF, nombrado así por no aplicar de forma plena las normas internacionales de información financiera - NIIF), reglamentadas por el Decreto 2420 de 2015 (Presidencia de la República de Colombia, 2015a) y el Decreto 2496 de 2015 (Presidencia de la República de Colombia, 2015b), que permiten que el país pueda competir con los mercados globales y que sus libros contables estén estandarizados junto con el resto del mundo.

Adicional a lo anterior, la rotación de las firmas de auditoría en las empresas donde prestan sus servicios –ya sea por gobierno corporativo o por la aplicación de las normas– también genera presiones para que las firmas sean rápidas ante los cambios y logren adaptarse frente a los retos.

¿Qué significa para otros?

Las compañías de hoy ven las grandes firmas de auditoría, entre ellas la objeto de estudio, como las aliadas y asesoras que van a estar con ellos para ayudarles a cerrar las brechas que tienen en sus negocios, y que las pueden guiar en las áreas donde encuentran limitaciones o no se sienten totalmente preparadas para tomar decisiones claves.

En ese sentido, las *Big Four* compiten de forma feroz por obtener su tajada en el mercado de servicios profesionales, y, si bien no hay diferenciadores marcados en cada una para que el cliente tenga una fácil elección, sí se esfuerzan por dar el valor agregado que lleve a la compañía a inclinarse a contratar una u otra.

La competencia entonces surge en cuanto a los honorarios cobrados versus la calidad de sus servicios, pero también en relación con la habilidad que tenga cada firma para estudiar y entender al cliente objetivo, tomarse el tiempo de reunirse con él, ofrecerle el catálogo de servicios de forma integral y hacerle ver que si contrata con la firma va a cubrir diferentes aristas y de esta forma va a catapultar su organización a obtener mejores resultados operativos y financieros.

Otro gancho que las firmas encontraron –viendo el mercado y cómo se iba desarrollando la convergencia a NCIF– fue traer profesionales de otros países –como Chile, Venezuela o Argentina– para venderle al cliente la experiencia y el conocimiento de acuerdo con la hoja de vida de cada profesional y cómo había vivido la convergencia en su país de origen, pues Colombia es uno de los últimos en alinearse a las normas internacionales de contabilidad.

Igualmente, las firmas *Big Four* se unen en alianzas estratégicas denominadas “comités técnicos”, en los que discuten temas propios de sus negocios y toman posiciones acerca de temas relacionados con desarrollo de sus servicios, de forma tal que se alinean frente a cómo abordar

los temas a nivel técnico, pero cada una es independiente al momento de enfrentar de forma comercial la venta de sus servicios.

¿Qué significa para nosotros?

Para la firma, en Colombia todos los impactos globales y locales la llevaron a alinearse y repensar su futuro, por ello, en 2015 relanzó su visión y propósito, para responder al cambio que se producía en su negocio y generar competitividad en su medio.

De esta manera, la firma pasa a ubicarse en el siglo XXI y se enfoca no solo en su medio competitivo local, sino también internacional; esto le ha permitido obtener ventaja de la cooperación en los comités técnicos de las firmas *Big Four* y le ha hecho posible otorgar poder y liderazgo a sus colaboradores, todo lo cual ha demostrado su velocidad y capacidad de reacción en mercados de constante cambio.

Actualmente, su propósito es “inspirar confianza y potenciar el cambio”, y su visión es ser la “opción clara”. Ambas demuestran que la firma identificó que solo podría diferenciarse de la competencia si hacía que sus servicios le otorgaran al cliente mejor calidad, adaptación al cambio, generar ciclos más rápidos, agregar valor e involucrar a sus colaboradores para desarrollar un trabajo en equipo más fuerte que el de la competencia.

Igualmente, la firma identificó varias oportunidades de negocio, por ejemplo, hoy en día la búsqueda de clientes se

realiza de forma global, es decir, si se gana una cuenta en Estados Unidos, la negociación se realiza para que dicho cliente, con oficinas en, por decir algo, 20 países del mundo, también escoja a la firma como su prestadora de servicios de auditoría en esas localidades, y consecuentemente se abre la oportunidad de ofrecer otros servicios complementarios, como impuestos, legal o de consultoría.

Por otro lado, la convergencia a principios internacionales de contabilidad generó oportunidades de negocio en todos los niveles para la firma, pues no solo sirvió para atender servicios de consultoría en la convergencia de las diferentes compañías, sino para ofrecer servicios para los que las compañías no estaban preparadas, como era la preparación de los primeros estados financieros en los nuevos estándares o consultorías en el área de impuestos y legal, para poner a las entidades a tono con el cambio actual.

El capital humano también es un asunto clave para la firma, no solo por el tiempo y el dinero que invierte en formar a sus profesionales, sino por la calidad de dicha capacitación. Uno de los grandes retos de la firma hoy en día es retener a sus colaboradores, pues es bien sabido que en la industria de los servicios profesionales, y más aún en las firmas *Big Four*, la rotación de personal es bastante importante, principalmente por la alta carga laboral, pero, además, porque la generación de los denominados *mille-nials* (nacidos entre 1980 y 2000) ha cambiado totalmente la forma en que se debe motivar a los colaboradores

para que continúen en la compañía y desarrollen su carrera.

¿Qué tendría que ocurrir para que se concreten los resultados que queremos?

En la industria de los servicios profesionales, hay varias características que hacen que los clientes escojan una u otra firma:

- Calidad
- Prestigio
- Habilidades multidisciplinares (presentes y futuras) de los colaboradores
- Experiencia en el trabajo
- Profundo entendimiento y conocimiento de los servicios que se brindan.

Para que la firma se diferencie de la competencia y pueda incrementar sus clientes y resultados, debe aplicar y continuar desarrollando lo siguiente:

- Capacitar y desarrollar nuevas habilidades en sus colaboradores.
- Incluir programas de mejora de la calidad de vida de sus colaboradores para que se pueda balancear la vida personal y la profesional.
- Reducir costos indirectos para que sus precios puedan ser razonables, alineados a una alta calidad.
- Mantener un continuo acercamiento a sus clientes para tener una comunicación constante en cuanto a las necesidades que requieren ser satisfechas o brechas en las que se identifiquen oportunidades de negocio.

- Ofrecer servicios integrales para todas las necesidades que el cliente pueda tener.
- Aplicar las herramientas tecnológicas, ya sean compradas o desarrolladas internamente, que hagan más eficiente el trabajo, además de añadir valor y confianza al cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio a partir de la convergencia a normas internacionales de contabilidad en el país.

¿Qué debemos hacer para lograr protagonismo?

Definidos los retos a los que se enfrenta, la firma ha creado estrategias interesantes ante el dinamismo y cambio rápido de los negocios:

a. Capital humano

Al entender que la materia prima de la prestación de los servicios es su capital humano y que hoy en día el salario económico no es el único aliciente, sino que el trabajador espera un salario emocional, ha empezado a desarrollar planes de carrera y capacitación.

De esta manera, inició por dividir sus negocios por industrias, nombrar líderes de estas y especializar a los profesionales en cada una de ellas, como es la de oil & gas, salud, gobierno, consumo, entre otras.

Igualmente, ha creado estrategias de motivación a sus colaboradores, como tener una tarde de viernes libre por mes, e inició un plan piloto de teletrabajo desde la casa una vez por semana.

b. Competitividad

Para reducir los costos y generar precios razonables sin bajar la calidad, ha empezado a aplicar estrategias para que la auditoría sea más eficiente, de esta manera decidió estandarizar los procesos de auditoría que venía realizando en los clientes, innovar utilizando la tecnología para automatizar los procesos y manejar los grandes volúmenes de información, y ofrecer una alta calidad en los resultados a los clientes.

c. Cliente

La comunicación constante con el cliente y la entrega de un servicio de calidad han llevado a que la firma se diferencie de la competencia y le dé la oportunidad de ofrecerle servicios complementarios e integrales, incluyendo sus otros servicios de impuestos, legal, consultoría y *outsourcing*.

Envía periódicamente boletines con información legal y tributaria que le interesa a los clientes, mantiene la recordación del boletín y efectúa el mejor *marketing* en la industria por medio del “voz a voz”.

Al cierre de cada año, efectúa una encuesta entre sus clientes para aprender de la experiencia y corregir sus brechas.

d. Tecnología y medios

Recientemente, se unió a las redes sociales; hoy ya hace presencia en Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube, así genera recordación y comparte material de interés para clientes, colaboradores y la sociedad en general.

Ha desarrollado aplicaciones internas que han dinamizado el servicio de auditoría. No solo cuenta con una herramienta en la que lleva los papeles de trabajo de cada cliente, sino que tiene otras que le permiten manejar grandes volúmenes de información y realizar pruebas a las cuentas contables de forma automática, permitiendo así a sus colaboradores tener el tiempo de analizar más la información que invertir tiempo en ser operativos.

e. Nuevas oportunidades de negocio

A partir de 2015, y con la aplicación de las normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia (NCIF), reglamentadas por el Decreto 2420 de 2015 (Presidencia

de la República de Colombia, 2015a) y el Decreto 2496 de 2015 (Presidencia de la República de Colombia, 2015b), se abren nuevas posibilidades de negocio. De acuerdo con estos decretos, ahora es posible realizar revisiones de auditoría con base en las siguientes normas internacionales (véase tabla 1).

Aunque aún está por crearse la necesidad en los clientes, el hecho de que ya estén consideradas en la ley hace que su uso ya sea público y, por ende, que en el futuro haya una posibilidad clara de negocio.

La firma ya tiene una ventaja importante en este tipo de servicios respecto a otras firmas locales, pues entre los trabajos

Tabla 1. Normas internacionales para revisores

Norma	Descripción
Normas internacionales de trabajos de revisión (NITR)	Aplicables a los trabajos puramente de revisión sobre estados financieros, es decir, aquellos que no requieren que el auditor emita una opinión sobre estos.
Normas internacionales de trabajos para atestiguar (ISAE por sus siglas en inglés)	Aplicables a trabajos diferentes a los de auditoría y de revisión sobre estados financieros. Cubren los trabajos en los cuales el auditor deba dar seguridad sobre aseveraciones que la administración de la entidad que lo contrata realice.
Normas internacionales de servicios relacionados (NISR)	En este tipo de trabajos se pueden llevar a cabo procedimientos previamente acordados con la administración de la entidad contratante del servicio, o la recolección y clasificación de información.

Fuente: Elaboración de la autora con base en Legis Comunidad Contable (2017).

que presta ya están consideradas estas normas, por lo que el personal profesional que desarrollaría los trabajos continuaría ya con la capacitación necesaria para continuar con la prestación de un servicio de calidad.

¿Qué haremos después?

La compañía no se ha quedado quieta, ya creó una estrategia para los próximos cuatro años, con ambiciosas metas para 2020. De esta manera, está enfocada en obtener el reconocimiento del mercado, para ello demuestra su orientación al cliente y al logro de sus resultados, y ofrece servicios que den soluciones integrales.

También está enfocada en obtener clientes clave, no solo en tamaño, sino en reconocimiento público; así mismo, busca trabajar con las firmas de la organización a nivel global, para obtener clientes multinacionales que den apertura al ofrecimiento de más servicios que incrementen los resultados tanto financieros como de tamaño, y llevarla a ser la número uno del mercado.

Finalmente, la tecnología jugará un papel clave en el futuro de la organización, no solo en cuanto a la eficiencia en el desarrollo del trabajo, sino en lo que respecta a la recordación en las redes sociales y el plus que pueda darle al cliente y a la sociedad en general. En el negocio de los servicios profesionales, no solo basta con ofrecer calidad y tener reconocimiento, también se debe obtener la recordación, para ser la primera opción de cualquier cliente.

CONCLUSIÓN

Una vez analizada la estrategia de la firma hoy y de cara al próximo lustro, se puede concluir que la compañía se encuentra en el siglo XXI, tiene claro el rumbo al cual dirigirse y en el que obtendrá los resultados a los cuales tiene como meta llegar, no solo en términos financieros, sino también de reconocimiento y tamaño frente a su competencia.

Igualmente, ha creado mecanismos de control en su operación por medio de los cuales no solo ha identificado sus fallas y errores, sino que ha encontrado oportunidades para prevenirlos y mejorar sus procesos con el enfoque de dar el valor agregado y calidad a sus clientes, que lo diferenciarán y la harán la primera opción en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Legis Comunidad Contable. (15 de mayo de 2017). *Estas son las normas de aseguramiento de la información (NAI)*. Recuperado de goo.gl/sa0mGG
- Presidencia de la República de Colombia. (29 de diciembre de 1993a). Decreto 2649 de 1993. Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. *Diario Oficial*, n.º 41.156 del 29 de diciembre 1993. Recuperado de goo.gl/HZ0fci
- _____. (29 de diciembre de 1993b). Decreto 2650 de 1993. Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los comerciantes. *Diario Oficial*, n.º 41.156 del 29 de diciembre de 1993.

_____. (14 de diciembre de 2015a). Decreto 2420 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, n.º 49.726 de 2015 del 14 de diciembre de 2014. Recuperado de goo.gl/fsUwAT

_____. (23 de diciembre de 2015b). Decreto 2496 de 2015. Por medio del cual se modifica el Decreto 2420 de 2015 Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, n.º 49.735 del 29 de diciembre de 2015. Recuperado de goo.gl/Uehuhz

Revista Gestión. (2006). Con mirada de águila. Entrevista a Ram Charan. *Gestión*, 9(4).

CASO 2

Autor: Diego Andrés López Bautista

La firma está comprometida a brindar un servicio excepcional a los clientes mediante cuatro líneas de servicio: aseguramiento, impuestos, asesoría y transacciones. Una mirada al futuro se hace respondiendo las seis preguntas que se plantean en la lectura “Con mirada de águila”.

¿Qué está pasando en el mundo?

El mercado de los servicios profesionales tuvo un cambio importante en el año 2002 con la caída de Enron Corporation, que conllevó al mismo tiempo la caída

de una prestigiosa firma de consultoría, como lo fue Arthur Andersen. Todo se resume en que esta última empresa, en su calidad de auditora de Enron Corporation:

[...] fue sentenciada por los tribunales federales de Houston el 16 de junio de 2002 por delitos de obstrucción a la justicia y de destrucción y alteración de documentos relacionados con la quiebra de Enron y las irregularidades cometidas por dicha corporación. La multa impuesta fue de aproximadamente 500.000 dólares; además, se privó a la compañía de poder seguir ejerciendo sus funciones de auditoría y asesoría para las sociedades registradas en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos. (Fundamentos de Auditoría, 2014).

Este acontecimiento tuvo un efecto dominó en sus filiales en el mundo debido a que los clientes no querían estar relacionados con una firma de auditoría cuestionada y con la reputación por el suelo.

A partir de ese momento, y con las nuevas regulaciones emitidas para controlar el mercado de los servicios de auditoría –como la Ley Sarbanes-Oxley, que nació en Estados Unidos con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en Bolsa de Valores–, se ha buscado evitar que “la valorización de las acciones de las empresas sea alterada de manera dudosa, mientras que su valor es menor” (Wikipedia, s. f. a). La finalidad de estas regulaciones es “evitar fraudes y el riesgo de bancarrota, protegiendo así al inversor” (Wikipedia, s. f. a). Las compañías de servicios profesionales

se vieron en la necesidad de fortalecer sus procesos internos y de calidad para brindar a los clientes mejores servicios, que deben estar respaldados para no cometer los errores de este tipo de compañías, como la mencionada en el ejemplo citado.

Hoy en día, en el mercado se encuentran fuertemente posicionadas las *Big Four* (las cuatro grandes), término en inglés “utilizado para referirse a las firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y la auditoría” (Wikipedia, s. f. b), a saber:

- ✓ PricewaterhouseCoopers
- ✓ Deloitte
- ✓ KPMG
- ✓ Ernst & Young

¿Qué significa para otros?

Las condiciones del mercado han obligado a las firmas de servicios profesionales a prestar nuevos y mejores servicios; sin embargo, aún se siguen presentando casos que cuestionan el trabajo de las firmas de auditoría. Casos como Interbolsa o Reficar muestran que, al parecer, no todas las firmas de servicios profesionales han entendido el significado de mejorar sus procesos y ofrecer mejores servicios que les permita tener un valor agregado a sus clientes y una excelente percepción que posicione mejor sus marcas y los servicios profesionales que brindan.

Cabe aclarar que estos casos no generalizan el mercado y que hay firmas de consultoría, en especial las *Big Four*, que se han esforzado por tener un me-

joramiento continuo de sus procesos y por ofrecer nuevos servicios. Si se tiene en cuenta que, con la revolución de la información y en un mundo donde contar con información eficiente y oportuna se presenta en todos los sectores, para las firmas consultoras se abren nuevos campos de acción para ofrecer sus servicios —como asesoramientos financieros, en fusiones, escisiones, *Due diligence*, entre otros—, que se han convertido en prácticas más comunes en este mundo globalizado y han abierto la puerta a nuevas oportunidades de negocios.

¿Qué significa para nosotros?

Para la firma, Colombia ha sido muy importante para mantenerse a la vanguardia de los cambios que exige el mercado. Para esto, la firma busca integrar a sus profesionales y los invita a pensar y a actuar a nivel global y a trabajar sin contratiempos a través de las fronteras geográficas y los sectores industriales.

Gracias a la diversidad de profesionales con los que la firma cuenta, ofrece una gran variedad de servicios y de soluciones a las necesidades del mercado y de sus clientes. La firma se esfuerza por contar con personal calificado, por eso realiza capacitaciones permanentes a clientes y a sus profesionales con el fin de mantenerlos actualizados y de ser competitivos en el mercado.

Para la firma es muy importante ser reconocida como un excelente lugar de trabajo. Para lograr esta visión, la firma centra sus esfuerzos en los siguientes objetivos:

- **Atraer** personas talentosas, personas de alto desempeño, comprometidas a alcanzar su potencial mientras ayudan a los clientes a alcanzar el suyo.
- Brindar el **desarrollo** para enriquecer la carrera de los profesionales y ofrecer resultados a los clientes.
- Crear un entorno **inclusivo** en el que se escuchen los puntos de vista y se valoren sus aportes.
- Proporcionar el apoyo, la flexibilidad y el reconocimiento para **comprometerse** de manera más eficaz con el trabajo, los clientes, los colegas y las comunidades.

¿Qué nos diferencia como firma?

Somos reconocidos como la organización de servicios profesionales más integrada a nivel global en cuanto a nuestras actitudes, acciones y estructura. Estamos desarrollando y fomentando la cultura de personas líderes en nuestra profesión. Y contamos con la marca líder y la reputación de empresarios de todo el mundo.

Así lo evidencia el siguiente testimonio:

Yo, como profesional de ____, estoy comprometido con los objetivos de la firma brindando servicios de calidad. Creo que desde mi posición contribuyo a los resultados de la compañía. Considero importante concientizar a cada uno de los profesionales de la importancia de mantener y mejorar la imagen de la firma, ya que es lo más importante en una organización de servicios profesionales, contar con gente que se apropie de su rol y que esté constantemente actualizada

y se esfuere por ofrecer los mejores servicios. Para esto es importante la tranquilidad que ofrece la firma, así como el respaldo de contar con una compañía multinacional de primer nivel que brinde beneficios y estabilidad a los profesionales.

¿Qué tendría que ocurrir para que se concreten los resultados que queremos?

Considero que lo principal que debe ocurrir es fortalecer la percepción de la importancia de mantener a los profesionales capacitados y actualizados. Sin duda, el mercado de las firmas de auditoría exige fortalecer su principal activo, que es el conocimiento, y de este modo ofrecer mejores opciones a los clientes y que estos tengan confianza en las soluciones ofrecidas por los profesionales.

Al realizar capacitaciones no solo al personal interno de la firma, sino también al de los clientes, se fortalece la percepción del valor agregado que puede ofrecer la firma, y al tener clientes satisfechos y con una buena percepción de los servicios que reciben, se incrementan las posibilidades de nuevos negocios, así se contribuye al desarrollo de la visión de la firma: “Crear una cultura que atrae y retiene a gente excepcional y que los ayuda a crecer conlleva un mejor servicio para nuestros clientes”.

¿Qué debemos hacer para lograr protagonismo?

Buscar ser reconocidos como una firma de servicios profesionales que cumple las expectativas de los clientes y da

soluciones efectivas a las necesidades de los negocios de los clientes; que los clientes vean la firma con la seguridad y la tranquilidad de que cuenta con los servicios de un grupo de excelentes profesionales, capacitados en cada una de las áreas estratégicas de los negocios –como son la parte financiera, tributaria, de control, entre otras–, que están a la vanguardia con los mercados a la hora de brindar soluciones que van acordes con la dinámica del mundo actual, en el cual el adecuado manejo de la información para una buena toma de decisiones es clave y crucial en momentos dados para trascender en los mercados.

¿Qué haremos después?

La firma actualmente tiene un plan denominado “Visión 2020” para hacer la organización de servicios profesionales líder en el mundo para dicho año. El plan incluye nuestro propósito, la ambición, la estrategia y el posicionamiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, actualmente la firma está enfocada en mantener el crecimiento del mercado de los últimos años, los objetivos están orientados a cumplir el lema de la firma: “Construir un mejor lugar para trabajar”. Para esto, se encuentra enfocada en fortalecerse en el mercado con un empoderamiento global y local, formando excelentes equipos de trabajo que brinden un servicio de calidad a los clientes, todo esto dirigido al gran objetivo de ser la organización de servicios profesionales líder en el mundo para el año 2020. Por este objetivo se está trabajando en la firma y es lo que se va a hacer durante los próximos años: construir ese camino.

Las mejores organizaciones son claras acerca de sus propósitos y actúan como una fuente de energía, ayudando a enmarcar la ambición de la organización y de su gente. Y las mejores estrategias son informadas por un claro sentido de propósito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fundamentos de Auditoría. (18 de marzo de 2014). *Caso Enron-Artur Andersen/Fraude tipos y ejemplo* [Entrada en un blog]. Recuperado de goo.gl/KjGDB5

Wikipedia. (s. f. a). *Ley Sarbanes-Oxley*. Recuperada de goo.gl/jdpc2y

Wikipedia. (s. f. b). *Big Four (consultoría y auditoría)*. Recuperado de goo.gl/eLbaWN

CASO 3

Autor: Jonathan Stiven Muñoz C. T.

Como se indica en la página web de la firma objeto de estudio, la firma:

[...] inició sus actividades profesionales en Colombia desde 1947 [...] está plenamente comprometida con el desarrollo empresarial y financiero de sus clientes y ofrece la gama más completa de servicios profesionales que las empresas puedan necesitar. Cuenta con un excelente posicionamiento en los sectores y mercados más importantes del país.

¿Qué está pasando en el mundo?

En la actualidad, el negocio de la auditoría se ha visto enfrentado a las complicaciones estructurales y de desempeño

en las que se ven inmersas las organizaciones del mundo, además de la serie de crisis económicas que han puesto a las compañías y a los profesionales del campo a reevaluar los modelos de funcionamiento y a poner sus ojos en la forma en que se evalúan los riesgos, así como en la manera en que se supervisan y llevan a cabo los compromisos, cuyo fin es generar confianza para el crecimiento económico. La información financiera presentada por las empresas está cambiando de enfoque. La creación de valor y la apuesta por la confianza de los *stakeholders* son factores predominantes a la hora de contratar servicios profesionales, y las consultoras a nivel global entienden esto como un reto para avanzar en el camino de la diversificación de sus servicios.

El panorama económico ha cambiado: la geopolítica, los acelerados cambios tecnológicos y la conectividad han hecho que a nivel mundial se reevalúe la prestación de servicios profesionales enfocados en la calidad y en incrementar el beneficio para los clientes.

La firma, consciente de todos estos cambios, ha emprendido desde hace varios años un camino que le ha permitido desenvolverse en estos escenarios y la ha conducido por las rutas de los nuevos modelos económicos, que tienen como fin último la satisfacción de las necesidades profesionales de sus clientes y la orientación de su quehacer en la prestación no solo de servicios de calidad, sino de servicios que agregan valor. En el escenario actual, la compañía ha podido adaptarse de una manera rápida a las nuevas demandas del mercado y

día a día trabaja para consolidarse como una organización abierta a los cambios y a los nuevos escenarios económicos locales y globales.

¿Qué significa para otros?

La prestación de servicios profesionales se ha convertido en un aspecto relevante en la toma de decisiones por parte de los directivos de las organizaciones. Las compañías, los clientes y los potenciales clientes exigen cada día la prestación de servicios basados en la gobernabilidad y el cumplimiento de regulaciones, pero también con un enfoque de servicios que sea capaz de gestionar la crisis, reducir costos y responder al cambio económico. En este sentido, la firma ha desarrollado políticas y lineamientos que se han convertido en ejes articuladores para lograr estos propósitos; así mismo, es consciente de que debe evaluar su estrategia de negocio a partir del reconocimiento externo y la percepción de sus clientes.

Para sobrellevar esta estrategia frente a la participación de factores externos, la firma enmarca la prestación de sus servicios en el ideal que tienen los actores externos ante una adecuada prestación de servicio enfocada en la calidad. Inicialmente, se puede hablar de una firma que basa su actividad en los marcos regulatorios que rigen el ejercicio profesional de la auditoría y la revisoría fiscal en Colombia, enmarcados, a su vez, en la tendencia mundial de unificación del lenguaje contable y financiero que hace más competentes y atractivas a las empresas. Esta organización ha aprendido a reconocer qué esperan los clientes y

los grupos de interés de la prestación de un adecuado servicio profesional y, a su vez, ha utilizado estos aspectos de percepción externa para trabajar en los planes de mejora que favorezcan el cambio continuo a partir de las exigencias y los entendimientos de lo que esperan otros.

¿Qué significa para nosotros?

La firma es una organización que se inspira en sus valores corporativos para lograr sus propósitos. A partir de estos valores se configuran algunas estrategias que se destacan a continuación y que explican cómo permiten alcanzar los objetivos organizacionales de manera articulada.

Agregar valor con calidad

- Entendido como la prestación de servicios que van más allá del cumplimiento de la normatividad contable y fiscal.
- Propiciar la participación en discusiones de sectores económicos importantes para la industria nacional.
- Transferir el conocimiento a nivel interno y en las áreas financieras de los clientes.
- Por medio de comités periódicos con clientes, analizar los temas que surjan y compartir temas de actualidad. Los planteamientos derivados de estos encuentros sirven como soporte para la toma de decisiones.
- Realizar recomendaciones de control interno para mejorar el proceso de auditoría y así disminuir el riesgo.

Ponerse en los zapatos del otro

- Se entiende como el enfoque orientado en procesos y riesgos que

realiza una correcta auditoría de los estados financieros anuales, consolidados e intermedios.

- Se tienen en cuenta organizaciones de todas las formas legales pertinentes y en línea con todos los estándares de los reportes financieros.
- Tener en cuenta los sistemas de tecnología de la información y de control existentes, así como los factores específicos de la industria y los requerimientos especiales aplicables a organizaciones, tales como bancos, compañías de seguros y entidades del sector público.
- La firma ha desarrollado un marco de trabajo propio denominado *Value Reporting™* (reporte de valor), una metodología que asume la creciente importancia de los factores no financieros en la definición de los indicadores de valor relevantes, que identifica las falencias de reporte y las remedia por medio de soluciones de control y reporte apropiadas.
- Entender que la auditoría de la firma está respaldada por el profundo conocimiento de la industria, la amplia experiencia internacional y la red global de profesionales calificados.

Este enfoque de los servicios de auditoría ha tenido una gran evolución, lo que ha permitido ofrecer un producto final de gran utilidad para todos los clientes. Esta evolución logra que el trabajo se realice con base en un enfoque completamente operativo y funcional, que no se limita a la sola enumeración de problemas o deficiencias, sino que, a partir de una mejor comprensión del negocio del cliente, se efectúa el acompañamiento de cada hallazgo de auditoría con recomendaciones para su solución.

Invertir en relaciones

Entender la importancia del trabajo en equipo con los funcionarios de cada cliente, dando el acompañamiento necesario, que incluye planear la evaluación y verificar de manera conjunta y concertada la existencia de un adecuado ambiente de control interno, el estado de operación de los elementos del sistema de control interno, la existencia de los procesos y procedimientos que corresponden a la gestión financiera y la respectiva retroalimentación.

¿Qué tendría que ocurrir para que se concreten los resultados que queremos?

Apostar por la innovación en un sector que se enmarca en regulaciones y procedimientos rigurosos y preestablecidos por la economía será un factor determinante para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por la firma. Al hablar de innovación, esta se puede referir al camino y a los instrumentos con los cuales cuenta la firma para mantenerse vigente, relevante y a la vanguardia; el hacer de la innovación un proceso constante permitirá la creación de herramientas físicas y digitales que se puedan proponer desde el interior de la organización y en todos los niveles, cuyo desarrollo aportará soluciones y mejoras que posibiliten diferenciar e incrementar el valor que genera en el mercado.

El camino de la innovación se articula en dos ejes claros, descritos en las políticas corporativas:

- *Conocimiento y oportunidades.* Este eje se basa en el análisis de los

clientes, el mercado y la búsqueda de nueva información vital para el proceso de innovación, de tal manera que se llegue a poderosas y nuevas oportunidades de negocio.

- *Soluciones ágiles y acertadas.* Este eje consiste en ser ágiles y no tener todos los detalles calculados, para validar la pertinencia de la solución en el mercado.

¿Qué debemos hacer para lograr protagonismo?

En medio de los actuales cambios y las tendencias locales y mundiales, la firma, a partir de sus ejes articuladores y de los objetivos que enmarcan su propuesta de valor, se ha empeñado en lograr ser una organización distintiva, que se diferencia de otras consultoras por ofrecer servicios que agregan valor a los negocios y ayuda a preservar la esencia corporativa de sus clientes. La inversión en talento humano que caracteriza a la firma ha permitido que los profesionales de la organización sean reconocidos en el ámbito empresarial y académico por su experiencia y conocimiento en sectores económicos específicos, industrias y temas coyunturales del país relacionados con impuestos, legal, finanzas y medio ambiente.

La estrategia está encaminada a diferenciar servicios de consultoría y servicios de consultoría de calidad, que además garantizan un crecimiento rentable. El objetivo final de la firma es maximizar el relacionamiento con sus clientes, que ellos distingan a la firma como la asesora que genera confianza en el mercado y resuelve problemas complejos. Al proveer un servicio diferenciado y

distintivo, se desarrolla una estrategia de relacionamiento de largo plazo que permite consolidar relaciones duraderas y valiosas.

En la firma, la calidad de los servicios prestados debe ser evaluada de acuerdo con los siguientes parámetros: 1) credibilidad pública y confianza; 2) valor agregado para el cliente; 3) rapidez y eficacia; y 4) relación costo-beneficio. Como se indica en su página web: “Es esencial que la firma conozca profundamente el negocio del cliente a fin de ofrecerle servicios de calidad superior, con características distintas para cualquiera de sus áreas, y tratar sus necesidades en forma inmediata y eficaz”.

¿Qué haremos después?

Apostar por el desarrollo de los talentos es quizás la estrategia de negocio más clara para la firma en el largo plazo, pues esta alternativa incluye a las perso-

nas que conforman la firma y que como profesionales constituyen el principal valor de la organización.

Dadas las megatendencias económicas, los profesionales de la firma buscan adquirir nuevas capacidades y conocimientos que permitan ampliar el nivel de compromiso con el autodesarrollo y diferencien la firma en el mercado por las capacidades sobresalientes de sus colaboradores.

La firma, pensado en la inmediatez del futuro y en sus talentos como su mayor activo, invierte tiempo y recursos en garantizar el crecimiento y desarrollo de los profesionales, que resultan en beneficios económicos futuros para la firma, en la medida en que la capacidad del talento humano se vuelve relevante para el desarrollo del negocio y para la permanencia de la organización en el tiempo.

SECTOR BANCOS

Este sector está conformado por tres casos de entidades bancarias representativas.

CASO 1

Autora: Nayive Katherine Claros Vanegas

¿Qué está pasando en el mundo?

En el mundo se han generado diversas herramientas de comunicación y trabajo que han facilitado la simplificación de procesos, la interacción entre las personas y el acceso a la información, y que a su vez han hecho posible el cubrimiento de las necesidades del ser humano y generar crecimiento económico.

Los grandes avances tecnológicos que se han desarrollado junto con el uso de Internet y las nuevas herramientas y dispositivos a las cuales tenemos acceso (*smartphone, tablet, laptop, smartwatch*) han forjado cambios disruptivos tanto en los hábitos de los seres humanos como en los modelos de negocio de las empresas.

Es por esto por lo que se han generado los *startups*, término con el que se denomina a las pequeñas empresas que se basan en ideas de negocio innovadoras y que apoyadas en la tecnología buscan crear productos y servicios innovadores orientados a dar un mayor valor agregado a los clientes frente a lo que existe en el mercado, a menores costos y con disponibilidad inmediata por medio de dispositivos electrónicos e Internet.

Así mismo, se han formado los *fintechs* (la suma de *financial* y *technology*), que ofrecen productos y servicios financieros innovadores por medio de la tecnología, generan una propuesta diferenciadora a la ofrecida en la banca tradicional y que se ajusta a los cambios producidos por los avances tecnológicos. Las empresas tipo *fintech* ofrecen a sus clientes pagos, transferencias de fondos, financiación, asesoramiento, monederos digitales, cambios de divisa, gestión de inversiones, entre otros servicios a los cuales se puede acceder desde dispositivos tecnológicos.

Los nuevos servicios financieros creados desde un modelo de negocio que se basa en la satisfacción del cliente, la tecnología, la inmediatez y los bajos costos han provocado que el sector bancario replantee sus productos y servicios para lograr atraer a nuevos clientes y fidelizar a los que tiene, de manera que se genere una mejor experiencia y atención personalizada de acuerdo con las necesidades del cliente y no según las necesidades de rentabilidad de las mismas entidades.

Es así como algunos bancos en el mundo han empezado a desarrollar nuevas ideas con base en innovación y tecnología, ideas que les han permitido a sus clientes realizar sus pagos, transacciones o consultas en línea desde el lugar donde se encuentren, sin necesidad de ir a una oficina física.

En los premios entregados por Accenture y Efma en el año 2014 para distinguir las iniciativas más innovadoras en distribución y *marketing* en el sector financiero, se reunieron 600 casos de innovación de más 250 entidades de 69 países en áreas como experiencia del cliente, distribución, *big data*, *marketing* digital o negocio sostenible. Entre las entidades financieras ganadoras se destacan el polaco mBank, el turco DenizBank, el italiano Intesa SaoPaolo, el tailandés Kasikornbank y el indio Kotak Mahindra Bank, así como el CaixaBank, que recibió el premio al banco más innovador del mundo (CaixaBank, 2014).

El CaixaBank ha recibido varios galardones por Euromoney, Global Financio, Efma, Forraster, entre otros, que

lo destacan como el mejor banco en España y el más innovador del mundo en tecnología y banca móvil. Entre las innovaciones que ha desarrollado se destacan la banca *on-line*, Caixa móvil, sistemas de pago *contactless*, aplicaciones para dispositivos *wearables* y la mejora en lo que respecta a la interacción con los clientes por medio de las redes sociales. “La entidad también desarrolló una nueva infraestructura de *big data* junto con Oracle para tener un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes y la posibilidad de mejorar el servicio con iniciativas innovadoras” (CaixaBank, 2014).

Adicionalmente, en enero de 2016, Caixa Bank realizó el lanzamiento de *Imagin Bank*, el primer banco móvil de España, con productos exclusivos para este dispositivo. El presidente del Grupo La Caixa, Isidro Fainé, destacó que *Imagin Bank* es “el primer banco creado exclusivamente para el móvil” y que gracias a él “el banco está donde está el cliente, ya que el móvil es el mejor vehículo para estar con el cliente”.

En el informe elaborado por PwC, titulado *La banca “retail” en 2020, ¿evolución o revolución?*, se recogen los cambios que marcarán el futuro del sector bancario, así como la hoja de ruta que deberían seguir las entidades para alcanzar una posición de liderazgo en 2020. Dicho informe indica que:

Las entidades financieras deberán apostar por modelos de negocio que sitúen al cliente, y no al producto, en el centro de la organización [...] simplificar los modelos operativos de las entidades

[...] y convertir la información en una ventaja competitiva. (PwC, 2014).

¿Qué significa para otros?

Los desarrollos tecnológicos y las necesidades de los clientes no crecieron al mismo ritmo que los servicios y productos financieros que ofrecen las entidades bancarias, es por esto por lo que surgen nuevos competidores denominados *startups*, *fintechs* o *shadow banks*, que no están regulados, pero que sí ofrecen alternativas de inversión, asesoramiento, pagos y transferencias a los clientes mediante dispositivos tecnológicos.

También existe la *shadow bank*, que se explica a continuación:

El término banca en la sombra (*shadow bank*) fue definido por el economista Paul McCulley en un discurso que dio en 2007 en el simposio financiero anual celebrado por el Banco de la Reserva Federal de Kansas City en Jackson Hole, Wyoming. La banca en la sombra está compuesta por todos los agentes financieros que, sin ser bancos ni estar, por tanto, sometidos a sus controles, compran y venden todo tipo de productos financieros. (Zaiat, 2014).

Estos nuevos competidores generan un gran riesgo para la banca tradicional dado que esta ha perdido nuevos y potenciales clientes por ofrecer productos y servicios que están obsoletos respecto a las nuevas necesidades de los clientes.

¿Qué significa para nosotros?

Para el banco objeto de estudio, los avances que se han generado en el mun-

do han creado una oportunidad de desarrollo y crecimiento que permitirá llegar a otros nichos de mercado, consolidar los clientes que posee actualmente y potenciar las ideas y el conocimiento de sus empleados.

El banco debe cambiar la forma en la que está abordando su estrategia de negocio y establecer al cliente como el eje central en la creación de nuevos y mejores productos y servicios, que sean diferenciadores y cubran sus necesidades y preferencias. ¿Cómo hacerlo? Por medio del uso de los diferentes desarrollos tecnológicos y las nuevas plataformas, que permiten una mayor cercanía con el cliente; ofreciendo a los clientes una experiencia positiva que sea sencilla, rápida y confiable; pero también visualizando otros cambios y desarrollos que pueden surgir en el mundo para poder ser innovadores y pioneros de nuevas formas de ver el negocio bancario.

¿Qué tendría que ocurrir para que se concreten los resultados que queremos?

Para lograr un cambio en el banco, es necesario realizar un análisis y una evaluación tanto de los procesos internos como de los externos relacionados con clientes y proveedores e identificar las brechas que existen entre la propuesta de valor que se está ofreciendo a los clientes y lo que están ofreciendo el mercado y los nuevos competidores.

El banco debe focalizarse en simplificar los procesos operativos, utilizar la información de los clientes para generar comportamientos y necesidades en

ellos, tener una infraestructura tecnológica robusta y segura que le permita soportar nuevas funcionalidades y crear productos y servicios personalizados.

Es importante que las normas que rigen a las entidades financieras se actualicen y estén alineadas con los cambios que se han generado con el uso de la tecnología y los nuevos productos financieros, de manera tal que se permita que las entidades tengan más campo de acción.

¿Qué debemos hacer para lograr protagonismo?

El banco debe crear una cultura organizacional enfocada en la innovación, que le permita generar productos y servicios diferenciadores en la medida en que se realicen cambios tecnológicos y el cliente cambie sus prioridades y necesidades.

Se debe definir un modelo de innovación que contenga un equipo de trabajo dedicado al análisis, la evaluación, el diseño y la comercialización de proyectos innovadores, con unas políticas y unos procedimientos establecidos que contribuyan a la generación constante de ideas. En este equipo habrán de participar como principales fuentes las áreas de negocio y los empleados, dado que son los que tienen un mayor conocimiento de lo que el cliente necesita y quiere.

Así mismo, este equipo también deberá realizar una evaluación de los principales riesgos a los que se ve sometida la organización con el desarrollo de los nuevos productos y servicios que tie-

nen un alto componente tecnológico, y establecer los controles necesarios para mitigarlos.

Es importante destacar que, de acuerdo con el informe de sostenibilidad del banco correspondiente al año 2015, se inició con la estructuración del sistema de innovación, se seleccionaron 25 líderes que adicional a su carga laboral gestionan el proceso de innovación. Este equipo se encuentra adelantando proyectos de movilidad, flexibilidad laboral, teletrabajo, mejora de procesos y tiempos de atención al cliente externo.

¿Qué haremos después?

Dado que el banco compró otro banco en 2014 y a la fecha no tienen una misma plataforma tecnológica que ofrezca a los clientes servicios y productos desde cualquier sede, es importante, como primera medida, realizar dicha unificación.

Posteriormente se deben asignar recursos y presupuesto y para conformar un área especializada en la creación de proyectos de innovación y así mismo tener recursos económicos para el desarrollo de los diferentes proyectos; para esto, el banco debe establecer diferentes estrategias económicas y comerciales que le permitan tener un retorno de la inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CaixaBank. (16 de octubre de 2014). *Efma y Accenture premian a CaixaBank como mejor banco del mundo en innovación*. Recuperado de goo.gl/ujjB3Y

- _____. (2014). *Informe Corporativo Integrado*. Barcelona: Autor. Recuperado de <https://portal.lacaixa.es/>
- Indra. (2014). *Del sistema bancario tradicional al ecosistema financiero centrado en el cliente*. Madrid: Autor. Recuperado de goo.gl/yWaMJh
- López, E. (s. f.). *¿Que es fintech?* Recuperado de goo.gl/a5zwYJ
- PwC. (2014). *La banca “retail” en 2020, ¿evolución o revolución? Resumen ejecutivo*. Recuperado de goo.gl/RvNRnn
- ¿Qué es un startup y cómo funciona?* (s. f.). Recuperado de goo.gl/ygYxdw
- Zaiat, A. (14 de diciembre de 2014). *La banca en la sombra. Página 12*. Recuperado de goo.gl/F9Sg16

CASO 2

Autora: Sandra Milena Quintero Ardila

El banco objeto de estudio es una institución que lleva más de cien años en el mercado financiero colombiano. De acuerdo con la oferta de valor y la misión del banco, su mercado objetivo corresponde a los hogares colombianos de bajos ingresos, es decir, los mercados masivo y popular, esto es, hogares con ingresos iguales o inferiores a 4 SMMLV. Para apalancar su acción en el mercado objetivo, presta servicios de banca empresarial y también otorga crédito a medianas y pequeñas empresas, y a microempresas.

¿Qué está pasando en el mundo?

Actualmente, la economía mundial se encuentra en una etapa de desaceleración, como lo muestran las bajas tasas de crecimiento del PIB tanto en

países desarrollados como en países emergentes. Uno de los temas que ha desacelerado la economía mundial es la caída del precio internacional del petróleo a niveles que no se observaban hacía más de 10 años.

Para Colombia, esto representa una desaceleración de su propia economía, que para 2016, según las proyecciones hechas hasta el momento, tendría un crecimiento de 2,6 % solamente. Con esta proyección, Asobancaria (Castro, 2016) prevé que el crédito no tendrá un crecimiento muy grande en 2016, salvo por el segmento vivienda, que podría alcanzar un incremento de más de 10 %, apoyado en los diferentes beneficios otorgados por el Gobierno en términos de subsidio a la cuota inicial del crédito de vivienda y a la tasa de interés.

La desaceleración de la economía hace visibles diferentes necesidades en todo el mundo, por ejemplo, la de incrementar la bancarización en sectores de menores ingresos, otorgar crédito a microempresarios que puedan dinamizar las economías locales, cambiar los patrones de consumo de servicios financieros de la población (acceder más a servicios financieros otorgados por instituciones formales en lugar de acceder a préstamos entre personas naturales), incrementar la inversión social por parte de los gobiernos, entre otras. Esta necesidad está siendo atendida de forma novedosa en dos sentidos: por un lado, la aparición de nuevos competidores en el mercado de servicios financieros –como Grameen y la banca para pobres– y, por otro lado, mediante las alianzas entre instituciones finan-

cieras y marcas del sector real para el otorgamiento de crédito a hogares con tasas de interés más bajas, incentivando el uso del crédito y el consumo de los bienes y servicios que prestan estas marcas aliadas.

Fenómenos económicos como la devaluación del peso colombiano frente al dólar y la inflación del 6,77 % registrada en 2015 tienen efecto en la disminución del poder adquisitivo de los hogares colombianos, otra de las razones por las cuales no se esperan incrementos importantes en la demanda de crédito en segmentos como consumo en el corto plazo.

En Colombia, para el año 2016 se espera que el Gobierno expida la reforma tributaria estructural que permita el incremento del recaudo, la disminución de la evasión y, con ello, un mejoramiento del déficit fiscal del país, de manera que haya recursos para la inversión y el gasto social, ya que el Gobierno constituye uno de los principales actores en la reactivación de la economía nacional, además de las necesidades específicas de liquidez que vienen de cara al posconflicto.

Por otra parte, en el mundo existe un interés por la conciliación y la reconciliación con actores armados, así como una preocupación latente y constante por los temas de seguridad y paz, por el blindaje contra ataques terroristas de grupos extremistas. Y particularmente en Colombia se está avanzando en el proceso de paz con las guerrillas de las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) y más recientemente

del ELN (Ejército de Liberación Nacional).

Así mismo, la globalización, la era de la información y el creciente uso de nuevas tecnologías, sobre todo entre la población joven, influyen en el sector financiero. El consumidor de los servicios bancarios no es el mismo de hace algunos años, cuando se requería la presencia del cliente con su firma y huella para acceder a los diferentes servicios, sino que ahora el uso de la tecnología ha permitido que los servicios financieros sean accedidos cada vez más por medio de canales no tradicionales, como Internet y la banca móvil.

En el mismo sentido, en los últimos años el mundo ha estado buscando la homogeneización del lenguaje de los negocios y la normatividad para efectos de reportes financieros, lo cual se refleja en la adopción de las normas internacionales de información financiera (NIIF) por parte de un creciente número de países. En el sector financiero colombiano, desde el año 2015 los estados financieros para efectos de supervisión, es decir, los que son reportados a la Superintendencia Financiera de Colombia, son elaborados bajo NIIF, con las salvedades que ha definido la Superintendencia en la normatividad expedida en los últimos años.

En conclusión, para analizar la estrategia del banco con mirada de águila, se abordarán tres puntos: 1) los procesos de paz; 2) la necesidad de otorgar crédito a los hogares de bajos ingresos, vistos como nuevos clientes potenciales; y 3) las nuevas dinámicas de acceso a servicios

financieros mediante canales no tradicionales (Internet y banca móvil).

¿Qué significa para otros?

1. Procesos de paz

Para otros bancos, los procesos de negociación de paz en Colombia significan estabilidad para operar en diferentes regiones del país que antes eran muy complejas en temas de seguridad y orden público. Es decir, significan nuevas plazas y nuevos clientes. Por supuesto, no todos los bancos que operan en Colombia estarán interesados en estas nuevas plazas y los nuevos clientes, sino únicamente aquellos bancos que estén abiertos o se enfoquen en la población vulnerable.

2. Otorgamiento de crédito a nuevos clientes, de menores ingresos

Para otros bancos colombianos, este nuevo nicho de mercado que representan los clientes de menores ingresos ha sido explotado mediante las alianzas entre bancos y empresas del sector real por medio del otorgamiento de tarjetas compartidas, es decir, tarjetas de crédito por intermedio de las empresas del sector real, que buscan promover el uso del crédito por parte de los hogares en los bienes y servicios específicos que ofrece la empresa del sector real, así como otorgar programas especiales de fidelización de clientes.

Estas alianzas se hicieron populares primero entre clientes de menores ingresos, entre bancos y grandes superficies (tarjeta Codensa, tarjeta Éxito-Colpatria, tarjeta Cencosud), pero ahora se han establecido numerosas alianzas entre

bancos y empresas que están dirigidas principalmente a segmentos de clase media, no solo a hogares con ingresos bajos (tarjeta Bodytech, tarjeta Su+, tarjeta Avianca LifeMiles, tarjeta LAN).

3. Uso de nuevas tecnologías

En Colombia, algunos bancos –incluyendo al banco objeto de estudio– han enfrentado el creciente uso de las nuevas tecnologías con la implementación, en los últimos cinco años, de nuevos canales transaccionales, como son Internet, los canales de audio (transacciones a través de una línea telefónica), banca móvil (realizar transacciones por medio de una aplicación que viene en la *simcard* del teléfono y no requiere saldo en el plan de telefonía ni conexión a Internet) y *mobile banking* (aplicaciones para teléfonos inteligentes mediante las cuales se pueden realizar diferentes transacciones por medio de conexión a Internet). Estos canales tienen varias ventajas frente a los canales tradicionales debido a que las personas ya no deben desplazarse hasta una oficina para realizar algunas transacciones, lo cual facilita los trámites, disminuye los tiempos de servicio e incrementa la satisfacción del cliente.

¿Qué significa para nosotros?

1. Procesos de paz

Para el banco, los procesos de negociación de la paz en Colombia significan que hay un cierto número de personas que se desmovilizan de estos grupos al margen de la ley y que deben ser integrados a la sociedad en diferentes escenarios, esto incluye, por supuesto, el escenario laboral. Por lo tanto, si estas

personas van a ser contratadas formalmente, requerirán de acceso a servicios bancarios, por lo menos con una cuenta de ahorros en la cual recibir el pago por su trabajo. Estas personas, por su formación y antecedentes, en su gran mayoría constituirán una fuerza laboral no altamente calificada y, por ende, sus niveles de ingreso no serán muy altos, razón por la cual forman parte de los mercados objetivo del banco.

Por otra parte, estos procesos significan que el banco posiblemente va a tener nuevos competidores en algunas localidades a donde anteriormente no llegaban muchos bancos, por ser consideradas de riesgo por temas de seguridad y orden público.

2. Otorgamiento de crédito a nuevos clientes, de menores ingresos

Para el banco significa que ahora hay más competidores en su mercado objetivo, porque bancos que no estaban interesados en otorgar productos a hogares de menores ingresos están llegando a ellos ahora, por ejemplo, por medio de estrategias novedosas como son las tarjetas de crédito de marcas compartidas, de modo que se requiere implementar estrategias novedosas a fin de diferenciar los servicios prestados por el banco y de esta manera atraer nuevos clientes y conservar los existentes. La conservación de los clientes es muy importante en un entorno competitivo como el actual, en el que todo el tiempo los clientes pueden obtener información acerca de las condiciones y tasas de otros bancos y son libres de trasladar su cartera a otra

institución que ofrezca condiciones más favorables para su crédito.

3. Uso de nuevas tecnologías

Para el banco, el uso de las nuevas tecnologías significa la necesidad de ofrecer a sus clientes alternativas para la realización de las transacciones, de manera que ha implementado los siguientes canales para sus clientes, ya sean personas naturales o empresas: acceso por medio de Internet (plataforma en la página web del banco), canales de audio (transacciones mediante una línea telefónica), banca móvil (permite a personas naturales realizar transacciones por medio de una aplicación que viene en la *simcard* del teléfono y no requiere saldo en el plan de telefonía ni conexión a Internet) y *mobile banking* (aplicaciones para teléfonos inteligentes mediante las cuales se pueden realizar diferentes transacciones por medio de conexión a Internet).

Esto ha supuesto importantes inversiones del banco en el diseño de las plataformas, los procedimientos, el desarrollo de *software*, la adquisición de infraestructura tecnológica, la implementación de medidas de seguridad y demás implicaciones de orden técnico, para ofrecer al cliente estas soluciones tecnológicas para las transacciones sin necesidad de efectuar desplazamientos hasta las oficinas físicas del banco, lo cual ha sido recibido muy bien entre los clientes que ya usan el servicio. El reto ahora es lograr que más clientes usen estos canales alternativos, para lo cual se requiere invertir recursos en divulgación y en capacitación a los clientes.

¿Qué tendría que ocurrir para que se concreten los resultados que queremos?

1. Procesos de paz

Para obtener los resultados deseados, es decir, que el banco objeto de estudio sea la institución financiera abanderada para el otorgamiento de servicios financieros a la población vulnerable que representan los desmovilizados, se requiere que dentro del banco se diseñen productos adecuados a las necesidades de esta población (cuentas de ahorro específicas, con bajos cobros por los servicios, por ejemplo), así como también procedimientos adecuados de conocimiento del cliente que permitan mitigar los riesgos de otorgar productos financieros a personas que aun siendo desmovilizadas continúen relacionadas con lavado de activos o financiación del terrorismo. También es necesario sensibilizar a los colaboradores del banco que van a atender a esta población, porque sus realidades personales son diferentes a las de cualquier otro cliente y el banco debe garantizar un trato amable, respetuoso, cordial y una actitud de servicio, como es la oferta de valor del banco.

2. Otorgamiento de crédito a nuevos clientes, de menores ingresos

Para el banco, los resultados deseados corresponden al liderazgo en el mercado popular y el mercado masivo, de modo que debe ocurrir que se desarrollen estrategias novedosas para retener a los clientes actuales y para atraer nuevos clientes, aprovechando las ventajas que suponen para el banco su experiencia y su mayor conocimiento de este mercado frente a su competencia.

Igualmente, el banco debe revisar constantemente sus políticas y su apetito de riesgo, de manera que sepa qué nivel de riesgo está dispuesto a asumir al otorgar crédito a clientes nuevos que formen parte del segmento de menores ingresos.

Por otra parte, es importante que el banco trabaje en la flexibilización y agilización de los procesos de crédito, de modo que responda oportunamente las solicitudes de los clientes y mitigue el riesgo de que sean atendidos por un competidor.

3. Uso de nuevas tecnologías

Para que se cumplan los resultados deseados por el banco en cuanto al uso de nuevas tecnologías por parte de sus clientes para la realización de transacciones, se requiere que el banco efectúe fuertes procesos de divulgación por medio de publicidad tradicional (medios masivos de comunicación), contacto con el cliente en las oficinas, redes sociales, papelería impresa en oficinas y en el domicilio del cliente, de modo que muchos más clientes conozcan que pueden acceder a estos canales alternativos para realizar sus transacciones y comiencen a aprovecharlos.

Esto supone, además, la preparación de los diferentes colaboradores que están en contacto con el cliente en el uso de estos canales: qué transacciones se pueden realizar, cuál es el procedimiento para realizarlas, cuáles son las ventajas de su uso para el cliente en términos de ahorro de tiempo y la posibilidad de acceder en horarios no laborales a estos servicios, la seguridad que ofrecen estos canales para ejecutar las transacciones, las condiciones especiales en

cuanto a tiempo en que se hace efectiva una transacción (por ejemplo, al día hábil siguiente en el caso de pagos), etc.

Una vez los colaboradores o funcionarios conozcan plenamente estos canales y sus ventajas, podrán darlos a conocer a los clientes y aclararles las inquietudes que puedan surgir respecto a su uso, validez, seguridad, etc.

¿Qué debemos hacer para lograr protagonismo?

1. Procesos de paz

Frente al tema de los procesos de paz y los nuevos clientes que representan las personas que se desmovilizan como resultado de estos procesos, para lograr protagonismo, el banco debe convertirse en un aliado estratégico del Gobierno nacional, de forma que su apoyo a estos procesos le permita ser la primera opción para efectuar las alianzas que correspondan, a fin de atraer a esos clientes y brindarles soluciones en los servicios que requieran, con el respaldo del Gobierno nacional.

2. Otorgamiento de crédito a nuevos clientes, de menores ingresos

Para mantener el protagonismo en los segmentos en los que ya es líder y conseguirlo en aquellos en los cuales otros bancos son más fuertes, el banco debe identificar las necesidades de sus clientes y definir aquellos diferenciadores de marca y de producto que resulten en ventajas frente a los competidores, tanto para nuevos clientes como para antiguos. Igualmente, debe evaluar cuáles alianzas con empresas o con el Gobierno pueden resultar exitosas para el otorgamiento de crédito a grupos

específicos de población, por ejemplo, empleados de determinada compañía, comunidades específicas, etc.

3. Uso de nuevas tecnologías

Para lograr protagonismo como un banco líder en el uso de nuevas tecnologías entre sus clientes, se requiere establecer una buena estrategia de divulgación y de capacitación en cuanto al uso de las nuevas tecnologías, primero a los empleados y después a los clientes. El banco es un líder en la enseñanza de *tips* financieros a los clientes, de modo que se pueden usar los mismos canales (redes sociales, publicidad en medios tradicionales, publicidad en oficinas) para enseñar a los clientes a usar los nuevos canales transaccionales.

¿Qué haremos después?

1. Procesos de paz

En cuanto al tema de ser un aliado del Gobierno nacional para otorgar servicios financieros a las personas que se desmovilizan, el banco debe identificar si se requieren alianzas específicas con instituciones financieras para el otorgamiento de servicios financieros a los desmovilizados, de forma que los diferentes riesgos sean compartidos. Adicionalmente, debe identificar si se pueden realizar alianzas con las empresas que estén empleando a personas desmovilizadas, a fin de poder ofrecer servicios de crédito como libranzas, consumo, vivienda, etc.

También ha de fijar un cronograma para aquellas actividades que se requieran antes de empezar a ofrecer los servicios financieros a los desmovilizados, y establecer o fortalecer los controles existentes

en todo su proceso de vinculación y seguimiento de las transacciones de clientes tipo persona natural del banco, que permitan lograr un amplio conocimiento del cliente y de esta manera cumplir toda la legislación referente a la prevención del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.

2. Otorgamiento de crédito a nuevos clientes, de menores ingresos

El banco debe definir su meta de participación de mercado en cada segmento, así como los proyectos y las actividades que permitan alcanzar esta meta. Para ello, se deben considerar el presupuesto requerido, los cambios que deban realizarse a nivel de estructura organizacional por los ajustes en los procesos de otorgamiento de crédito, etc. Igualmente, deben definirse controles que permitan hacer medición y seguimiento del progreso en el camino para alcanzar y superar las metas propuestas.

3. Uso de nuevas tecnologías

Después de montar una estrategia de divulgación y capacitación a clientes y empleados en el uso de los nuevos canales transaccionales, el banco debe definir unos indicadores y metas para realizar seguimiento al avance de los clientes en el uso de los canales alternativos para transar. Los indicadores pueden referirse a la cantidad de clientes que usan los diferentes canales no presenciales o alternativos, la cantidad de transacciones que se realizan por estos medios, el monto de las transacciones que se realizan por estos canales, entre otros.

A partir de estos indicadores y metas, se deben establecer más actividades espe-

cíficas que permitan impulsar el uso de estas tecnologías para la realización de las transacciones. Se deben identificar alianzas que puedan promover el uso de estos canales, por ejemplo, alianzas con operadores de telefonía celular e Internet móvil, para que estos servicios no consuman el plan de datos del cliente; por ejemplo, que el consumo de Internet por *mobile banking* (aplicaciones para teléfonos inteligentes) sea gratis para el cliente en virtud de una alianza entre el banco y los operadores de telefonía e Internet móvil en la cual se establezca que el banco pagará de acuerdo con el consumo de Internet de los clientes en estas aplicaciones de *mobile banking*. Esto permitiría que fuera un valor agregado para el cliente, tal y como ocurre con las alertas por transacciones de determinado monto, que son informadas con un mensaje de texto al cliente del banco, que para el cliente son gratis, pero que son pagadas por el banco al operador de telefonía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castro, S. (1.º de febrero de 2016). Discurso de apertura: XVIII Congreso de Tesorería. *Semana Económica*, 1028, 1-7. Recuperado de goo.gl/IvfJKr
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (6 de abril de 2016). *Indicadores económicos*. Recuperado de www.dane.gov.co
- Superintendencia Financiera de Colombia. (6 de abril de 2016). *Informes y cifras – Estados financieros de las entidades vigiladas bajo NIIF*. Recuperado de www.superfinanciera.gov.co

CASO 3

Autora: Luisa Fernanda Forero
Oviedo*

RESUMEN

En un mundo cada vez más competitivo y dinámico, los gerentes y emprendedores tienen el reto de mejorar su visión e ingenio para crear negocios innovadores y fortalecer las compañías. Esto se logrará a partir de una evaluación del panorama externo e interno con base en la cual sea posible identificar las tendencias de la nueva economía, enfrentar los paradigmas de la administración, alinear las estrategias corporativas con el entorno e implementar los controles, de tal forma que se mejore la calidad de los productos y servicios y esto lleve a que exista una mayor flexibilidad al cambio, se mejoren la productividad y la conformación de equipos de trabajo sólidos y se brinde un valor agregado al cliente.

Palabras clave: Competitividad, control, entorno, innovación, cambio.

El siguiente es un análisis para mejorar la visión de los negocios a partir de la formulación de las siguientes seis preguntas:

¿Qué está pasando en el mundo?

Desde la existencia del hombre, el mundo se ha enfrentado a múltiples cambios en todos los aspectos (político, económico, social, ambiental, entre otros) y ha sido el resultado de las ideas y decisiones de quienes lo habitan.

A medida que las nuevas generaciones se hacen presentes, nuevas tendencias se propagan y traspasan fronteras en todos los ámbitos.

Político. Desde la perspectiva política, actualmente las naciones se enfrentan a diversos cambios para alcanzar sus objetivos como países. Vemos que los modelos de mandato cada día se acogen más a la democracia y que la participación de las mujeres en cargos presidenciales tiene más aceptación. Así mismo, los gobiernos buscan acelerar las alianzas con otros países y conformar grupos enfocados en buscar coaliciones económicas, firmar acuerdos de paz y participar en cumbres de comunicación política.

Económico. Adicionalmente, las políticas de globalización y apertura económica de los últimos años han tenido un alto impacto en la economía mundial: aumento del volumen de importaciones y exportaciones de productos; promoción de una disminución de las regulaciones en los mercados; facilidad de transacciones comerciales y creación de bloques económicos entre países y regiones como el ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), MERCOSUR (Mercado Común del Sur), CAN (Comunidad Andina), G8 (grupo de países con las economías más industrializadas), la Unión Europea (UE), entre otros.

Debido a los acuerdos entre países y a la regulación cada vez más fuerte, los controles representan el lenguaje de comunicación entre los gobiernos y las economías a nivel mundial. Es por esto por lo que una adecuada gestión

del control en las corporaciones se hace más exigente.

Otro de los cambios más importantes es la reciente alza del precio del dólar –la moneda central de la economía mundial– producto de la recuperación de la economía estadounidense luego de la difícil crisis de 2008 y de fenómenos económicos como la fluctuación del precio del petróleo.

Bajo esta perspectiva económica, la privatización de las industrias es un hecho relevante a nivel mundial, pues cada vez se reduce la figura estatal para dar paso a las empresas del sector privado que intervienen en los proyectos del Estado.

Modelo empresarial. Las políticas de empresa y gerencia también se han revolucionado en todo el mundo como parte de la nueva economía del siglo XXI. Hoy en día, las compañías están alineadas a brindar un enfoque no solo financiero, sino al mercado, es decir, el cliente, siendo este último su principal prioridad. Así mismo, han creado procesos más ágiles y flexibles, como eliminar el modelo burocrático tradicional, todo esto acompañado de decisiones estratégicas, innovación, alianzas y generación de más valor para sus clientes y colaboradores.

Una de las tendencias en el mundo económico y laboral actual es el negocio multinivel, un modelo que venta directa o de *network marketing* en el que los vendedores son retribuidos por las ventas que ellos generen y adicionalmente por las ventas que obtengan los vendedores que también formen parte

de su estructura de organización. Esta tendencia comercial hoy en día es más común por su estrategia de *marketing* y por el trabajo en red a nivel mundial.

Social. La globalización no solo impacta la economía, sino que también presenta importantes repercusiones en la sociedad y genera cambios en la cultura y el comportamiento de las personas. Es así como vemos que cada día se adoptan costumbres de diferentes países; la moda, la gastronomía, el deporte, la música y las artes se integran cada vez más por medio de eventos de orden mundial.

Cada día hay más acercamiento y contacto entre las personas de diferentes países gracias a los medios audiovisuales y al Internet, que permiten romper las barreras de comunicación entre los países. La tecnología ha sido parte fundamental en esta apertura cultural y social mediante la revolución de los teléfonos inteligentes, las computadoras multifuncionales y las redes sociales. La comunicación entre fronteras cada vez se torna más rápida, asequible y eficaz.

Este hecho de tener un acercamiento social gracias a los medios también nos permite conocer los problemas que actualmente enfrenta la sociedad mundial en general, tales como la desnutrición, la pobreza, la educación, la desigualdad y el desempleo, por nombrar algunos, producto de hechos como la corrupción, la guerra, la sobrepoblación y la contaminación. Aun cuando se han motivado grandes esfuerzos para superar estos problemas, todavía falta más compromiso y trabajo por parte de todos.

Ambiental. A nivel mundial, también se ha generado una mayor concientización por el cuidado del medio ambiente, producto del impacto del cambio climático y otros fenómenos ambientales que nos afectan. El número de grupos y personas comprometidas para generar un cambio trascendental para que la protección y la recuperación del ambiente sean las protagonistas ha crecido cada vez más. La lucha por llevar una dieta más saludable y el consumo de alimentos orgánicos es más fuerte. Es así como hoy en día estas propuestas han sido inmersas en las empresas como su estrategia de responsabilidad social y ambiental.

Este pensamiento a su vez está ligado a un estilo de vida más espiritual y en armonía con todo ser. Las personas no solo se preocupan por su parte física, sino también por su parte interna: buscan consejería y ayuda profesional para llevar una vida más tranquila, combatir los problemas de estrés y dificultades personales. Esto se ve reflejado en el aumento de los centros de ayuda psicológica y de comunidades religiosas, que se extienden a diversos países y traspasan las barreras de lenguaje, creencias y costumbres.

Tecnología. Otro aspecto clave del mundo actual es el desarrollo de la tecnología. Actualmente, el ingenio y la innovación para desarrollar aparatos e instrumentos que faciliten las vidas de las personas tienen gran acogida. Es así como los teléfonos inteligentes, los computadores con tecnología de punta y los sistemas de la información avanzados son más requeridos por la sociedad. Pero no solo hay desarrollos en

las telecomunicaciones, también se han visto grandes avances en la ciencia con fines médicos, tales como la creación de vacunas, células regenerativas, partes humanas artificiales. Así mismo, existen progresos científicos y tecnológicos en otras disciplinas, como en astronomía, biología, física, química y geología.

El panorama mundial es bastante amplio y sus diferentes elementos económicos, políticos y culturales están interrelacionados como parte de un sistema en el que el ser humano es el protagonista de sus cambios.

¿Qué significa para otros?

Para otras industrias y entidades del sector bancario, estos cambios representan un alto impacto en su misión y visión, ya que dependen de las políticas del gobierno, de la regulación y los acuerdos que instauren con otros países. Para el caso de la apertura económica mundial y la globalización, les exige la producción, distribución y comercialización de productos y servicios de alta calidad, la estandarización de procesos, la reducción de aranceles y la libre competencia en un mercado a nivel mundial.

Los hechos que están ocurriendo representan para otros la adquisición de recursos tecnológicos, humanos, financieros y físicos orientados a reconocer su potencial impacto en tendencias globales y en desarrollar valor a sus clientes para ser compañías competitivas en el mercado global abierto.

Económico. Situaciones de índole económica, como el alza del dólar,

representan para las diferentes industrias un impacto en sus transacciones comerciales entre países, ya que pueden reducir o aumentar las importaciones y/o exportaciones.

Para algunos comerciantes que no enfocan sus estrategias en estos cambios, significa el fracaso de sus negocios, puesto que la nueva ola de competencia dada por la introducción de productos extranjeros al mercado transforma totalmente la relación tradicional entre oferta y demanda. Para varias industrias, la apertura económica significa la competencia de una variedad de productos a precios más bajos y, en la mayoría de los casos, de mayor calidad (Apertura Económica, s. f.). Al estar en una posición de desventaja y de pérdida del mercado, los empresarios optan por reducir costos, pero por lo general eso conlleva el despido de empleados.

Otro fenómeno relevante que ha representado un impacto para las demás entidades financieras y las compañías de los demás sectores ha sido el incremento que el precio del dólar ha tenido desde el último semestre de 2015. Esto ocurre porque, cuando su precio aumenta, los importadores que manejan otra moneda de menor valor al dólar pierden, dado que las compras que realizan en el exterior les resultan más costosas, mientras que a los exportadores cuya moneda es de menor valor que el dólar les resulta beneficioso, pues por cada dólar que reciben por la venta de sus productos y/o servicios reciben más dinero a cambio.

Social. La privatización de los servicios y proyectos del Estado también impacta

a los sectores educativo, laboral y de salud, pues cada vez se reducirá más la participación del Estado para suministrar estos servicios y serán las compañías privadas las encargadas de suplir estas las necesidades a la población.

Modelos empresariales. En línea con lo anterior, los nuevos modelos de negocio también impactan a las compañías actuales de todas las industrias, pues con las nuevas propuestas –encaminadas en la reducción de pasivos y costos, aumento de liquidez e innovación– se cambia la visión tradicional que tienen muchas compañías paquidérmicas. Esto significa que las demás industrias deberán adaptarse rápidamente a los cambios y a la dinámica mundial, cada vez más volátil.

La privatización resulta ser un punto para tener en cuenta por las demás industrias y compañías, dado que estarán dispuestas a licitar para desarrollar proyectos del Estado. Para ellas, resulta ser una oportunidad de tener mayor participación en el mercado y competir frente al grupo reducido de empresas que hoy en día tiene un convenio comercial con el Estado.

La dinámica de la economía cada día más rápida y volátil representa para los demás la toma de decisiones estratégicas, la flexibilidad al cambio, mayor competitividad y adaptación a un entorno que traspasa barreras. El hecho de mantenerse activos en el mercado y sobrevivir a los obstáculos representa uno de los objetivos principales. Esto significa que las demás empresas buscarán satisfacer las necesidades de sus

clientes por medio de estrategias de fidelización e innovación, pues son ellos la razón de su existencia.

Estructura organizacional. Los cambios en el modelo laboral y gerencial también pueden representar reestructuraciones de las demás compañías a nivel interno, pues para llegar más rápido y fácil al cliente deberán diseñar y/o adaptar estrategias para reducir costos de inventarios, gastos administrativos, rediseño organizacional, etc.

Control. Un punto fundamental en los cambios de las corporaciones de las diferentes industrias es la implantación de los controles para cumplir los estándares que exige un mundo globalizado. Si la compañía busca ser competitiva, debe adaptar herramientas y procesos de control a nivel interno y en línea con sus proveedores y clientes.

Tecnología. Debido al acercamiento cada vez mayor que tienen los países, las demás empresas se concentrarán en la implementación de nuevas y mejores tecnologías de comunicación para realizar transacciones comerciales al instante. Además, el hecho de que la sociedad adopte costumbres y culturas de países extranjeros hará que las compañías busquen satisfacer las necesidades de gusto, entretenimiento, educación, ambientales, deportivas y demás con el uso de medios de comunicación masiva que generen menor costo y mayor cobertura.

En conclusión, las demás compañías de las diversas industrias de la economía estarán dispuestas a ser más competitivas en un mundo cambiante, a hacer

del control y la innovación sus bases potenciales y a brindar un valor agregado al cliente, enfocadas en satisfacer sus necesidades.

¿Qué significa para nosotros?

Para el banco, estos cambios que se viven en el ambiente mundial presentan gran repercusión, dado que el banco tiene presencia global en 36 países. Sea cual sea la situación que impacte cualquier ámbito –ya sea económico, político o social–, tendrá influencia en el banco, aunque sea una de las entidades financieras más importantes del mundo y que lleva 200 años haciendo historia.

Globalización. Es uno de los aspectos más importantes para el banco, ya que le permite implementar más estrategias aplicadas a la estandarización de procesos para brindarle al cliente los servicios financieros que requiera en cualquier parte del mundo. Por ejemplo, si un cliente de Colombia viaja a New York y requiere realizar una transacción desde ese país, el banco estará trabajando por satisfacer la necesidad de servicio, así se encuentre en otro país, manejando altos estándares de calidad y el debido control del flujo de fondos y de cumplimiento de las regulaciones en cada Estado.

Las políticas de globalización, de inversión y de privatización que hoy tienen auge a nivel mundial representan para el banco la oportunidad de financiar proyectos estatales por medio de préstamos y/o convenios de servicio que, a su vez, le permitan tener una mayor participación en el mercado. Esto significa que los recursos del Estado que se

distribuyen a todos los departamentos de Colombia pueden ser enviados por medio de las cuentas del banco; así mismo, con los convenios de nómina para el pago del salario a los empleados públicos se puede ofrecer ampliar el portafolio de servicios para ellos y sus familias.

Apertura económica. Así mismo, la política de apertura económica permite que el banco, por medio de sus sucursales, brinde un mejor servicio a sus clientes que operan mediante importaciones e importaciones, y no solo esto, sino que además el banco pueda brindarles un portafolio de inversión a nivel nacional, como en otros países con los que tienen relación comercial. Para el banco, hechos como el aumento del precio de dólar representan la oportunidad para que sus clientes que exportan o que forman parte de la industria hotelera aumenten su flujo transaccional y sea este un incentivo para ahorrar en dólares, de manera que los clientes también se vean beneficiados por este fenómeno.

Además de brindar oportunidades, la apertura económica también representa no solo un reto de competitividad, dado que otras entidades financieras abrirán sus operaciones al exterior, sino que además significa la implementación de nuevas estrategias de innovación en productos, canales, servicios y países en donde el banco tiene presencia.

Modelo organizacional. Los cambios en el entorno mundial significan para el banco adaptarse a los nuevos modelos de funcionamiento de las compañías. Para ello es necesaria una redefinición de procesos más flexibles para agilizar

la entrega del servicio al cliente, fortalecer sus controles para el cumplimiento de la regulación e implementar estrategias a nivel interno para reducir costos y al mismo tiempo brindar un servicio de operaciones excepcional.

Económico. En cuanto al panorama económico, el banco es una de las franquicias más importantes a nivel de mercados emergentes en Colombia, ya que representa 50 % de los resultados anuales de la región andina integrada por Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela; además, representa un 30 % de los resultados de la corporación en Latinoamérica. De acuerdo con las proyecciones, Colombia crecerá en un 3 %, tasa que, aunque no está sobre el 4,5 % que estimaba el Gobierno colombiano, representa un mercado estratégico para el banco.

Tecnología. Como se mencionó antes, la tecnología juega un papel fundamental en el proceso de globalización, por eso es una gran aliada para el banco y, a su vez, representa un reto para seguir siendo líder en los servicios financieros por medio de Internet y la implementación de recursos inteligentes que permitan ejecutar transacciones más rápidas, efectivas y con mayor control.

En conclusión, para nosotros (el banco), estos cambios en el entorno mundial representan una oportunidad para obtener una mayor participación en el mercado, fortalecer la tasa de crecimiento mediante las campañas corporativas como estrategia de la compañía, afianzar las alianzas con otras entidades, prestar un servicio con altos estándares de calidad e implementar un control más efectivo.

¿Qué tendría que ocurrir?

Hoy en día, el banco participa de forma activa en la dinámica de los cambios descritos anteriormente. Hace poco se anunció públicamente la venta de la banca de consumo del banco en Argentina, Brasil y Colombia. Sin embargo, esto no ha sido más que parte de la estrategia de simplificación del grupo financiero, reducción de costos y aumento de la rentabilidad.

Control. Deben mantenerse los sistemas y las herramientas de control para evitar pérdidas operativas que generen un impacto económico, problemas de prestigio que afecten la imagen y el buen nombre del banco y riesgos de tipo legal que generen multas y/o sanciones. Administrar adecuadamente, como se ha venido haciendo, representa mejor calidad, aumento de la productividad, trabajo en equipo y valor agregado para los clientes.

Estrategia de gerencia a distancia. Para que estas estrategias de gerencia a distancia tengan el resultado esperado, el banco debe continuar con la venta del negocio de las tarjetas de crédito, préstamos, cuentas de ahorro y corrientes, inversiones y seguros. De esta forma logrará disminuir lo complejo de la compañía y aumentar lo simple, manejando un estilo de control sintetizado, es decir, ágil, efectivo y práctico, de manera que logre satisfacer las necesidades del cliente y las propias de la organización. Hay que resaltar que las estrategias que el banco ha manejado hasta el momento han sido analizadas con base en una perspectiva amplia del

entorno, es por esto por lo que actualmente “maneja alrededor de 200.000 clientes en la banca de consumo y 2.000 en la banca de clientes empresariales” (El País, 2016).

Nuevo enfoque del mercado. A pesar de que el banco cuenta con un mayor número de clientes en el negocio de banca de personas, finalmente lo que debe hacer es continuar enfocándose en el mercado de clientes corporativos e institucionales. Teniendo en cuenta los resultados del portafolio—que para 2015 mostraron que el crédito corporativo ha crecido un 25 %, que en la banca de consumo el crecimiento ha estado atenuado y que en la tarjeta de crédito solo ha avanzado entre 7 % y 8 %—, el banco debe centrar sus esfuerzos en las oportunidades de los clientes institucionales, no solo en Colombia, sino en toda la región.

Como lo indicó un CEO del banco, se debe continuar con la estrategia por la que se ha venido trabajando:

Asignamos nuestros recursos donde pueden generar los mejores rendimientos posibles para nuestros accionistas. Estas medidas simplificarán aún más nuestra banca de consumo global, lo cual nos permite desplegar más efectivamente los recursos en donde tenemos la capacidad para lograr escala dentro de nuestros segmentos objetivos y de captar las mayores oportunidades para el crecimiento. (El Tiempo, 2016).

Mientras se desarrolla este proceso, como banco debe brindar mejoras en la atención y servicio a los clientes

del negocio de banca de personas que ya se tiene, esto por medio de todas las sucursales, oficinas y demás canales de servicio disponibles. En cuanto a los clientes institucionales, se les debe brindar una excelente atención, mayor cobertura, ampliación de productos y mejor oferta de estos últimos.

Compromiso con el país. Tras 100 años de presencia en el mercado financiero nacional, el compromiso del banco con la prosperidad de Colombia sigue intacto, por eso:

[...] todos sus recursos y esfuerzos continuarán encaminados en seguir prestando productos y servicios financieros de la más alta calidad a sus clientes, que como parte de la estrategia de la nueva economía se enfocan en el sector corporativo e institucional, con el fin de buscar impulsar el logro de sus objetivos de negocio y gestión, y así seguir contribuyendo con el progreso económico del país. (El Tiempo, 2016).

Presencia geográfica. De acuerdo con lo anterior y como parte de la dinámica mundial:

[...] la nueva presencia geográfica de la banca de consumo global prestará servicios a 54 millones de clientes en los Estados Unidos, México, Asia Pacífico, así como en Europa y el Oriente Medio, captando el 93 % de la base de los ingresos actuales, simplificando aún más las operaciones y mejorando el rendimiento. (Rojas, 2016).

Liderazgo negociación de divisas. Además de centrarse en los clientes que generan un mayor crecimiento econó-

mico, el banco debe mantenerse como el principal negociador de divisas por ser un banco global, con presencia en varios países del mundo, y aprovechar para ello las facilidades de intercambio de monedas que esto representa para el banco.

Nuevo modelo Cluster Head. Respecto a la parte organizacional, el banco debe continuar implementado el modelo de clúster gerencial, encargado de liderar las operaciones de los países de la región de forma integrada con el fin de conectar mercados afines y estratégicos e impulsar la “generación de negocios por medio del aprovechamiento de los flujos inter e intrarregionales” (Portafolio, 2015). Bajo esta nueva estructura de gerencia funciona la figura de clúster andino, recientemente creada y que ha tenido un gran éxito en el liderazgo y posicionamiento de las operaciones que tiene el banco en Colombia, Chile, Perú, Ecuador y Venezuela.

Estrategias de movilidad de puestos de trabajo. Paralelamente, el banco debe continuar con la implementación de las estrategias de movilidad de puestos de trabajo mediante la cual disminuye costos con la reestructuración de la parte física para el desarrollo de las funciones de sus colaboradores. El banco es una de las compañías del país con una infraestructura tecnológica avanzada que permite el trabajo remoto desde un lugar diferente a la oficina, con las debidas medidas de seguridad de la información y brindando beneficio a sus colaboradores.

Tecnología. Así mismo, como banco importante se debe continuar con la

modernización de los servicios por medio de la amplia red de cajeros automáticos con los que cuenta en varias partes del mundo; la implementación de minioficinas en las compañías clientes para brindar un acceso más rápido y cercano; la modernización de las máquinas depositarias de dinero con tecnología de punta; la expansión de puntos de corresponsales bancarios como vía Baloto, para lograr una mayor cobertura y la reducción de los costos que genera una sucursal. También debe mantenerse la excelente plataforma de servicios mediante el portal de Internet, para estar a la vanguardia y satisfacer las necesidades de los clientes gracias a un medio de pago rápido y seguro.

¿Qué debemos hacer para lograr protagonismo?

Controles. Implementar los controles necesarios que permitan cubrir todos los frentes de riesgo en la entidad, con el fin de brindar mayor valor, beneficio a los clientes, enfrentar la volatilidad del entorno, disminuir la incertidumbre y ejecutar las decisiones estratégicas adecuadas. El banco debe ser líder en implementar una cultura de control que forme parte del fluido vital de toda la organización.

Excelencia en el servicio. Como reto está mejorar los servicios y las expectativas de los clientes. Las estrategias están enfocadas en ofrecer un valor agregado al cliente, de tal forma que no solo logre satisfacer sus necesidades, sino también superar sus expectativas.

Fortalecer las alianzas. Debido a que la estrategia del banco se enfoca en

mantener los clientes corporativos e institucionales, debe estrechar los vínculos de alianza con compañías privadas que clasifican en las grandes ligas del país y así mismo fortalecer su relación comercial con el Gobierno nacional, dado que el sector público, sin duda, “va a impulsar la economía nacional y el apalancamiento financiero” (Beltrán, 2015). Además, “las alianzas público-privadas (APP) ayudarán a que se avance más fácil” (Beltrán, 2015).

Líder en servicios financieros a clientes corporativos. Para lograr protagonismo, el banco debe ser la mejor entidad financiera en cuanto a servicios financieros para atender a sus numerosos clientes corporativos, institucionales, de sector público y de la banca privada en estos mercados.

Prestigio. Obtener una excelente imagen y reconocimiento a nivel mundial para brindar mayor confiabilidad a los clientes.

Capacitación de empleados. El banco debe ofrecer un excelente programa de capacitación a sus colaboradores, esto con el fin de que estén entrenados para atender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes por medio de un servicio ágil, innovador y humano.

Responsabilidad social y empresarial. Dadas las tendencias que recientemente han tomado más fuerza y que se enfocan en el cuidado y la conservación del medio ambiente, el banco debe ser líder en iniciativas y acciones para la reducción de residuos contaminantes, mecanismos de reciclaje, ahorro de energía y agua,

participación en programas sociales y de ayuda a los más vulnerables.

¿Qué haremos después?

Más control. Teniendo en cuenta todo lo anterior, el banco debe implementar más acciones que permitan prever las fallas o errores que se puedan presentar en el futuro debido a los cambios que continuarán presentándose en el mercado. Esto significa que se debe anticipar a lo que venga antes de ser reactivos a las situaciones.

Innovación financiera. Una vez analizada la situación actual del entorno interno y externo, el banco debe crear productos y servicios nuevos y/o mejorar los actuales para brindarles a los clientes resultados innovadores. Para ello, ha de anticiparse a las necesidades que se puedan generar en el futuro o facilitar su interacción con el banco; esto aplica no solo para productos o servicios, sino para canales de distribución, publicidad, atención al cliente, entre otros.

Pioneros en tecnología. Teniendo claro que la tecnología será aún más avanzada en el futuro, el banco debe ser pionero en la industria financiera para ser más competitivo, tener el control de sus operaciones y dar un valor agregado al cliente. El banco lo ha hecho anteriormente, pues fue pionero en implementar el cajero automático en Colombia.

Simplicidad. Con base en el devenir, es decir, teniendo en cuenta que aun cuando no es posible hacer predicciones

con absoluta certeza, pero sabiendo que el futuro está cada vez más próximo, el banco debe enfocarse en desarrollar una importante estrategia denominada “Lean”, con el fin de generar procesos y productos de alta calidad, al menor costo operativo posible en tiempo y forma a las demandas de los clientes. En otras palabras, debe administrar estratégicamente los costos alineados con sus proveedores y clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apertura económica. (s. f.). Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/bla-avirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>
- Beltrán, G. (13 de agosto de 2015). Para Citibank, Colombia es el más importante de la región. *La República*. Recuperado de goo.gl/KMU2Dn
- El País. (23 de febrero de 2016). “Clientes no tendrán dificultades”: presidente del Citibank en Región Andina. *El País*. Recuperado de goo.gl/FoZrhL
- El Tiempo. (19 de febrero de 2016). Citibank vende negocio minorista en Colombia, Argentina y Brasil. *El Tiempo*. Recuperado de goo.gl/t3VfSa
- Portafolio. (24 de febrero de 2015). Cuenta regresiva para venta de activos del Citi. *Portafolio*. Recuperado de goo.gl/2j0htj
- Rojas, S. (19 de febrero de 2016). Scotiabank estaría interesado en comprar la cartera del Citibank en Colombia. *Portafolio*. Recuperado de goo.gl/OJKRHa

SECTOR FIDUCIARIAS

Dos empresas representan este sector financiero.

CASO 1

Autora: Kelly Johanna Arias Higinio

Este nuevo siglo ha traído incertidumbre y grandes cambios para el individuo y para la organización empresarial, así como para las economías globales, que necesariamente deben adaptarse rápidamente a las exigencias de las dinámicas sociales, económicas, políticas y culturales.

Para este caso, es importante analizar los distintos escenarios que están presentes en las compañías fiduciarias para mantenerse en el mercado, generar utilidades y ser protagonistas en su entorno.

¿Qué está pasando en el mundo?

Como parte de las tendencias globales para la búsqueda de la paz, el fortalecimiento de las relaciones diplomáticas y la cooperación internacional, Colombia

está inmersa en el denominado “posconflicto”, que pretende la resolución pacífica del conflicto armado con las guerrillas de las FARC y el ELN, con más de 50 años de existencia.

Si bien es una oportunidad para lograr la tan anhelada paz en Colombia, sin duda, el posconflicto es un gran promotor del desarrollo económico para el país y un nuevo desafío para impulsar la competitividad de la fiduciaria. Se estima que “el país gestione una inversión total de 3.300 millones de dólares entre 2016 y 2020” (Revista Semana, 2015) mediante el Fondo para el Posconflicto del Banco Mundial, el Fondo Fiduciario de la Unión Europea (UE) para el Posconflicto en Colombia y el Fondo Colombia Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La desaceleración de China se siente en todo el planeta, más si se tiene en cuenta que “representa el 13 % de la actividad económica mundial” (El País, 2015). El temor generalizado es que el gigante

chino demande menos productos y afecte directamente el precio de materias primas (petróleo, cobre, hierro, azúcar, carbón, entre otros) (El País, 2015). Así mismo, una latente burbuja inmobiliaria, especialmente en las grandes ciudades, como Beijing, ha impulsado al mismo Gobierno “a comprar esas viviendas que no se venden para incluirlas en la oferta pública” (El País, 2015). El mercado de valores es uno de los más susceptibles a estos cambios y es el que tiene más repercusiones a corto plazo para las economías latinas.

El concepto de mercados emergentes ha puesto en un escenario protagónico a economías como Brasil, Indonesia, Vietnam, India y Colombia, que llaman la atención de gobiernos e inversionistas. Variables como la solidez del sistema financiero, la capacidad de consumo de la población, la estabilidad en sus asuntos políticos y el crecimiento económico permiten considerar como atractivas las proyecciones en uso de tecnologías limpias, fuerza laboral e innovación tecnológica de dichos países.

Inicialmente, se consideraban atractivos por sus recursos naturales o fuente de mano de obra barata. Ahora bien, la creciente clase media y el desarrollo económico sostenido permiten considerar a estos países emergentes como fichas claves de ventajas competitivas y les permiten a las empresas aprovechar infinidad de oportunidades para adaptarse al cambio.

Los tratados de libre comercio tienen la finalidad de incrementar los flujos de bienes, servicios, comercio e inversión

sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes. En la actualidad, en su política de comercio exterior, cada país tiene contemplado suscribir nuevos acuerdos para dinamizar su economía. Colombia tiene acuerdos vigentes a nivel regional y forma parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), de MERCOSUR y CARICOM; también tiene acuerdos específicos con México, Chile, Venezuela y Cuba. Igualmente, posee acuerdos comerciales con la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá.

Lo anterior demuestra que la apertura a nuevos mercados es una realidad que deben enfrentar ahora mismo las empresas colombianas de todos los sectores de la economía, desde el agro hasta los servicios, la cual es consecuente con la necesidad de replantear las estrategias organizacionales enfocadas a lo micro y comprender el contexto de cambio constante, que no tiene fronteras.

La reciente fusión de Itaú-CorpBanca, con la cual el grupo brasileño incursiona en Colombia, representa una competencia sin precedentes para el sector financiero colombiano y obliga a mayor inversión en tecnologías y dinamismo de los servicios crediticios.

El proceso de fusión entre Itaú y CorpBanca se inició en enero de 2014, cuando se firmó el acuerdo de asociación que luego contó con la aprobación de los organismos reguladores de Brasil, Colombia, Panamá y Chile. Hoy Itaú-CorpBanca cuenta con una participación accionaria que está distribuida de la siguiente manera: Itaú Unibanco tendrá un 33,58 %; CorpGroup y filiales el

33,13% y los accionistas minoritarios el 33,29%. (Garzón, 2016).

Referenciando el tamaño de Itaú, se observa que sus activos en el 2015 ascenderían a 349.641 millones de dólares, lo que representaría un volumen de activos cinco veces más grande que el banco objeto de estudio, “casi el 87 % de todo el sistema financiero colombiano y más de dos veces los activos de los bancos privados locales” (Garzón, 2016).

Como base del *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* (Departamento Nacional de Planeación, 2015) se encuentra el ambicioso programa de infraestructura conocido como Concesiones de Cuarta Generación (4G). La construcción de importantes ejes viales permitirá una canalización de recursos, cuya responsabilidad no se limita al Gobierno nacional, sino que diversas entidades del orden nacional y entes privados tanto locales como internacionales podrán articular sus esfuerzos por medio de consorcios.

Empresas de Austria, España y Colombia construirán la autopista denominada 4G Mar 1, adjudicada mediante licitación y que cuenta con una inversión de \$1.46 billones, que es uno de los proyectos más representativos del programa de Cuarta Generación.

En general, la infraestructura en transporte es un instrumento fundamental en el PND 2014-2018, pues propicia la conectividad de las regiones y el desarrollo económico de muchos actores que pueden participar en la consolidación competitiva del país. Igualmente, la ampliación de infraestructura de cole-

gios y las intervenciones estratégicas en aeropuertos son focos de inversión muy atractivos para generar oportunidades en empresas de servicios financieros.

En la política agropecuaria del Gobierno nacional se encuentran diversas iniciativas para estimular el desarrollo del sector agropecuario. A corto plazo, el Programa Colombia Siembra busca que entre 2015 y 2018 se fomenten las exportaciones agropecuarias con valor agregado, impulsando “las inversiones que se requieren en las nuevas áreas, paquetes tecnológicos, soluciones de agua, infraestructura, maquinaria, investigación y transferencia tecnológica” (Ministerio de Agricultura, s. f.).

Es así como se llega a la necesidad del Gobierno de financiar dichos proyectos, que no atiende normalmente la banca privada. Los fondos de inversión colectiva constituyen el instrumento financiero para atraer los recursos a nivel local e internacional.

Las liquidaciones y los procesos de restructuración de entidades del orden nacional, departamental y municipal permiten impulsar la gestión de entidades que generen confianza en el manejo de recursos públicos. El contexto nacional permite evidenciar que cada vez es más importante garantizar el adecuado manejo de los dineros y la generación de confianza en el sector público. Las sociedades fiduciarias juegan un papel importantísimo en el direccionamiento de dichos recursos si se tiene en cuenta que muchos *stakeholders* se encuentran interesados en las gestiones del Estado.

Las entidades gremiales son importantes porque permiten enfocar esfuerzos para potencializar la participación en decisiones que afecten un determinado sector de la economía a nivel nacional e internacional. Es así como Asofiduciarias lleva la vocería de las sociedades fiduciarias asociadas.

En el Proyecto “Educación Financiera para Todos” (AMV, s. f.), “un programa coordinado por el Autorregulador del Mercado de Valores (AMV) e integrado por 67 entidades del sistema financiero colombiano” (AMV, s. f.), se pretende:

Educar a los consumidores financieros, de manera gratuita, para que cuenten con los conocimientos y habilidades necesarios para la toma de decisiones financieras adecuadas, responsables e informadas, [por medio] de la enseñanza especializada en temas relacionados con la inversión y protección del mercado de valores. (AMV, s. f.).

Lo conveniente de este proyecto es dar a conocer las diversas alternativas de inversión que ofrecen entidades prestadoras de servicios financieros distintas a los bancos. Los contenidos educativos pretenden impulsar las acciones, los bonos y los fondos de inversión colectiva como primeras opciones diferentes a los CDT o a las cuentas de ahorros.

¿Qué significa para otros?

Oportunidades de expansión en volúmenes de administración de activos

Respecto a la evolución del sector fiduciario, durante el año 2015 presentó un notable incremento (del +9 %) respecto

del valor de los activos administrados en 2014, presentando una tendencia al alza. Ello se debió principalmente a que la fiducia es un instrumento y vehículo de inversión que ha permitido, entre otros, programas de restructuración de entidades por medio de la Ley 550 de 1999 (Recuperación de los Entes Territoriales) (Congreso de Colombia, 1999), el pago de subsidios de vivienda de interés social (VIS) y de interés prioritario (VIP); la administración de anticipos de obras de infraestructura, la canalización de recursos al decretarse calamidad pública, la gestión de pensiones y la administración de recursos para el agro.

Además, como un importante dinamizador de la economía, el sector de la construcción se encuentra fuertemente conectado con la fiducia inmobiliaria, mediante la cual se gestionan centros comerciales, oficinas, hoteles y vivienda.

Igualmente, las bases del *Plan Nacional de Desarrollo* del Gobierno nacional, en su política agropecuaria, educativa, de infraestructura, de comercio exterior, etc., permiten dimensionar el papel protagónico de la fiducia en el nuevo contexto de grandes cambios en el desarrollo económico del país. Como señala la presidenta de Asofiduciarias, Stella Villegas de Osorio:

La solidez del sector fiduciario es un reflejo del estado de la economía colombiana. La fiducia es una alternativa confiable y transparente para el Gobierno nacional y las administraciones locales, los empresarios, los inversionistas y los ciudadanos. (Unipymes, 2013).

Consolidación de los FIC como vehículos de inversión

El promedio de los colombianos no cuenta con una “educación financiera” que le permita vislumbrar con más objetividad las múltiples alternativas para el manejo financiero de su dinero. Los principales acercamientos de las personas naturales a la banca del país se realizan mediante las cuentas de ahorro, el crédito y los más osados con CDT y compra de acciones.

Las iniciativas gremiales y del Ministerio de Educación Nacional permiten la inclusión de más clientes al sistema financiero y maximizar las oportunidades del pequeño inversionista, propendiendo hacia un crecimiento en la participación de los fondos de inversión colectiva en la economía colombiana. Cabe resaltar la *Estrategia nacional de educación económica y financiera* (Ministerio de Hacienda y Crédito Público et al., 2010), que involucra a entidades estatales como el Banco de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia.

Si bien los fondos de inversión se consolidan como una de las fuentes de ingresos más representativas de las fiduciarias, estos cuentan con un potencial inherente a sus funciones facultadas por ley. Para mayor comprensión de las operaciones autorizadas, se relaciona a continuación el artículo 29 del capítulo VII (Operaciones autorizadas), correspondiente a la parte I del *Estatuto Orgánico del Sistema Financiero* (Presidencia de la República de Colombia, 1993):

Las sociedades fiduciarias especialmente autorizadas por la Superintendencia Bancaria podrán, en desarrollo de su objeto social:

- a. Tener la calidad de fiduciarios, según lo dispuesto en el artículo 1226 del Código de Comercio.
- b. Celebrar encargos fiduciarios que tengan por objeto la realización de inversiones, la administración de bienes o la ejecución de actividades relacionadas con el otorgamiento de garantías por terceros para asegurar el cumplimiento de obligaciones, la administración o vigilancia de los bienes sobre los que recaigan las garantías y la realización de las mismas, con sujeción a las restricciones que la ley establece.
- c. Obrar como agente de transferencia y registro de valores.
- d. Obrar como representante de tenedores de bonos.
- e. Obrar, en los casos en que sea procedente con arreglo a la ley, como síndico, curador de bienes o como depositario de sumas consignadas en cualquier juzgado, por orden de autoridad judicial competente o por determinación de las personas que tengan facultad legal para designarlas con tal fin.
- f. Prestar servicios de asesoría financiera.
- g. Emitir bonos actuando por cuenta de una fiducia mercantil constituida por un número plural de sociedades, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 3.º del Decreto 1026 de 1990 y demás normas que lo adicionen o modifiquen, sin perjuicio de lo previsto en los artículos 1 y 2 *ibidem*. Igualmente, dichas entidades podrán emitir bonos por cuenta de dos o

más empresas siempre y cuando un establecimiento de crédito se constituya en avalista o deudor solidario del empréstito y se confiera a la entidad fiduciaria la administración de la emisión.

h. Administrar fondos de pensiones de jubilación e invalidez, previa autorización de la Superintendencia Bancaria, la cual se podrá otorgar cuando la sociedad acredite capacidad técnica de acuerdo con la naturaleza del fondo que se pretende administrar. Para el efecto, las sociedades fiduciarias deberán observar lo dispuesto en los artículos 168 y siguientes del presente Estatuto.

i. Celebrar contratos de administración fiduciaria de la cartera y de las acreencias de las entidades financieras que han sido objeto de toma de posesión para liquidación.

Protagonistas en el posconflicto

Si bien las fiduciarias pueden lograr un aumento de volúmenes exponenciales en la administración de activos a corto plazo mediante los ambiciosos proyectos de infraestructura que están plasmados en el *Plan Nacional de Desarrollo* del Gobierno nacional, será con la participación mediante la gestión de los recursos para el posconflicto que se aprovecharán las grandes ventajas competitivas que este proceso de la realidad colombiana representa para el sector fiduciario.

La agenda del posconflicto, que plantea un cronograma proyectado a diez años, “va más allá de la dejación de armas por parte de las guerrillas” (Morales, 2016). La primera etapa, denominada estrategia de respuesta rápida, tendrá

una inversión por más de 470 millones de dólares (Morales, 2016).

Ya se está trabajando en desminado, brigadas móviles, reparación, asistencia técnica agropecuaria, infraestructura (vías terciarias) y manos a la paz, que serían voluntarios universitarios comprometidos con el proceso. En marzo, luego de la firma del acuerdo, el aparato del Estado irá a las regiones y se trabajará en temas sociales como jornadas escolares, seguridad alimentaria y nutrición y formalización de tierras. (Morales, 2016).

No contemplar al posconflicto como un impulsor del sector fiduciario sería desperdiciar las múltiples oportunidades de negocio.

¿Qué significa para nosotros?

El entorno en el cual la fiduciaria de estudio desempeña su objeto social es amplio y con diversidad de escenarios. Denominada como una sociedad de economía mixta, le permite tener de primera mano acceso a alianzas estratégicas con su casa matriz, que, a su vez, orienta los recursos de los proyectos liderados por el Ministerio de Agricultura.

Esta es la oportunidad de entrenarse para tiempos de cambio. De primera mano, puede tener acceso a procesos sociales dinámicos del país que le permitiría a la fiduciaria ser actor principal en la canalización de recursos de los programas de gobierno. La consolidación de alianzas estratégicas en el presente con el Ministerio, el BAC y demás instituciones territoriales sin duda

permitirá proyectar la participación de esta entidad en el futuro.

La vocación del servicio rural es una ventaja competitiva de la fiduciaria objeto de estudio. Mediante la consolidación por más de 22 años de negocios fiduciarios asociativos y de distrito de riego, ha sido una de las pocas entidades que ha permeado lo más recóndito del agro colombiano.

Este esquema fiduciario permite a los campesinos participar en diversas convocatorias abiertas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y demás entes territoriales, para acceder a recursos destinados a la financiación de distritos de riego, parcelación, cosechas, entre otras. Pero la creación de oportunidades para la entidad va más allá.

¿Qué ofrece a los clientes? Mediante la administración de fondos de inversión y fiducia estructurada, se pueden ofrecer productos que respondan a la promesa de valor de tales fondos, como los siguientes:

- Fiducia de administración: recursos de vivienda de interés social, entes territoriales, anticipos y administración de procesos de titularización y cartera.
- Fiducia de fuente de pago.
- Fiducia en garantía.
- Fiducia de inversión.
- Fiducia con recursos del sistema de seguridad social y pasivos pensionales.

Es así como, por medio de los múltiples servicios ofrecidos por la organización, se permite formular la estrategia para

gestionar la incertidumbre de los mercados hoy en día, a saber, que la promesa de valor de la fiduciaria es:

Satisfacer las necesidades y expectativas razonables de nuestros clientes a partir del ofrecimiento de productos fiduciarios que cumplan todos los requerimientos, [por medio] de la prestación de un servicio eficaz, apoyados de un equipo humano competente y comprometido hacia la satisfacción del cliente, utilizando herramientas tecnológicas y mejorando continuamente los procesos.

Esto conlleva necesariamente innovar en la capacidad de posicionarse y responder a las contingencias considerando las perspectivas financieras, de procesos, del cliente y de la mejora continua.

¿Qué debemos hacer para concretar resultados?

Consolidar las alianzas estratégicas

Conocidas también como *Joint Ventures*, las alianzas estratégicas contribuyen a la percepción del cambio.

Entendiendo que “el objetivo estratégico de esta unión de fuerzas es para superar barreras comerciales en un nuevo mercado, para desarrollar nuevos productos o servicios, para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de un conocimiento del mercado (*know how*) de ese país, para entrar a zonas geográficas o para competir más eficientemente en el actual” (Jareño, 2009), es necesario que la fiduciaria logre un espacio de intervención en las oportunidades que pueden llegar con un socio como el MADR y el BAC.

Durante la consolidación de las operaciones de esta entidad por más de 22 años, se desperdiciaron demasiadas posibilidades de concretar negocios que contribuyeran a la rentabilidad esperada de los accionistas. Debido a la materialización de riesgos como el prestigio y el legal, la fiduciaria estuvo inmersa por varios años en una crisis de la cual logró salir victoriosa en 2015.

Fue entonces cuando se rompió un ciclo histórico de desaciertos y nacieron los nuevos desafíos para la gerencia, con una gran ventaja: la entidad se encontraba preparada para las contingencias, teniendo en cuenta que vivió con ellas por más de nueve años.

El plan comercial debe ser contundente

Por medio de un proceso de reingeniería que fue iniciativa de la Gerencia y mediante un plan de ajuste solicitado por la Superintendencia Financiera de Colombia, la fiduciaria replanteó su norte estratégico y contempló el protagonismo en la ejecución de políticas públicas y en la diversificación de clientes. Esto le permitió a la entidad transformar lo cotidiano y aventurarse mediante un portafolio de servicios con mucha experticia, ofrecer servicios muy complejos que a pocas entidades del sector les gustaría asumir, por ejemplo, participar en la administración de remanentes de las liquidaciones de empresas de alto impacto nacional, que conllevan riesgos muy altos para cualquier fiduciaria.

Se considera que el *marketing* y la gestión comercial de la experiencia de la fiduciaria pueden lograr resultados

muy interesantes y ambiciosos para todos los grupos de interés, en especial los accionistas.

Optimizar los procesos internos para maximizar la promesa de valor

Según lo descrito anteriormente, por medio de la reingeniería de procesos, la gerencia ha logrado reformular su estrategia para orientarse a resultados mediante procesos ágiles y eficientes. Los procesos críticos o los denominados “cuellos de botella”, que determinan el tiempo de respuesta de toda una entidad, deben ser revaluados para el aprovechamiento de todos los recursos. El mejoramiento continuo debe convertirse en el ideal de la empresa y lograr un cambio cultural profundo que encontrará resistencias, pero que servirá para preservar la participación de la organización en el mercado a largo plazo.

¿Qué haremos después?

Potencializar diferenciadores

La gerencia de la fiduciaria continuará en la búsqueda de nuevas estrategias para su permanencia en el mercado. Como paso inicial, es conveniente la realización de un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas o, en su defecto, un análisis desde las perspectivas del cliente, de procesos, de los accionistas y desde las finanzas de la entidad.

Cabe señalar que entre todo lo que favorece y atrae a los clientes de la fiduciaria está la consolidación de una entidad con enfoque en el desarrollo rural. Este diferenciador debe ser

impulsado de manera que se convierta en un atributo que otras fiduciarias no poseen. La estrategia de comunicación con los clientes de zonas apartadas que identifiquen y se familiaricen con la entidad y sus servicios financieros se puede considerar como un diferenciador importante en el que se debe direccionar su departamento comercial.

Aprovechar nichos de mercado inexplorados

A pesar de existir el diferenciador hacia el desarrollo rural mediante el cual se puede enfocar la entidad, es necesario que se exploren día a día nuevos nichos de mercado para la fiduciaria. Por ejemplo, es importante no descuidar segmentos de mercado potenciales, como es la fiducia inmobiliaria. Teniendo en cuenta que son cada vez más los colombianos que sueñan con tener su propio hogar y que la fiduciaria ha logrado incursionar en zonas muy apartadas del país, es importante considerar que estos dos factores pueden permitir alinear objetivos de política pública de vivienda y que la entidad ha descartado hasta hoy.

Ser pioneros en control dinámico

Tomando como referencia el impacto de los acontecimientos políticos y económicos del país, tales como el posconflicto, es fundamental para la entidad afrontar los cambios que tendrá la entrada masiva de capitales al sistema financiero del país.

Como antecedente, en Colombia existe toda una reglamentación sobre los sistemas de administración de riesgos, generalmente reglamentada por la Superintendencia Financiera de Colombia mediante circulares externas que exigen gestión de los riesgos operativo, de

crédito, liquidez etc., igualmente el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT).

Entendiendo que el SARLAFT “se compone de dos fases: la primera corresponde a la prevención del riesgo y cuyo objetivo es prevenir que se introduzcan al sistema financiero recursos provenientes de actividades relacionadas con el lavado de activos y/o de la financiación del terrorismo. La segunda, que corresponde al control y cuyo propósito consiste en detectar y reportar las operaciones que se pretendan realizar o se hayan realizado para intentar dar apariencia de legalidad a operaciones vinculadas al LA/FT” (UIAF, 2014), la fiduciaria objeto de estudio debe implementar muchos más controles teniendo en cuenta la estrategia de consolidar a la entidad como promotora del desarrollo rural y la alineación de políticas públicas del agro, por ejemplo, tomando en consideración que se pretende la ejecución de negocios que impulsen los proyectos productivos de riego o parcelación en comunidades apartadas del país y que generalmente son zonas que han estado bajo influencia de grupos armados. Es importante que, atendiendo a esta realidad, se establezcan controles efectivos para evitar malversación de recursos o detectar delitos como el despojo de tierras.

¿Cómo se puede lograr?

El talento humano siempre traerá consigo muchos retos. No hay fórmulas definitivas que permitan evidenciar cómo se puede gestionar lo más acer-

tadamente posible la fuerza laboral de una organización.

Pero cuando las entidades han estado inmersas en situaciones que afectan su operación o cuando no han sido gestionadas para el futuro, se generan traumatismos en el ambiente laboral, lo que muchas veces impide un progreso organizacional o los cambios culturales que son tan anhelados por los gerentes.

Por tal motivo, al establecer una estrategia acorde con las realidades y el contexto en el que desarrolla su objeto social, la fiduciaria debe ahora enfocarse en la gestión humana.

Aunque “el cambio ha sido negado, asociado [con] recortes y austeridad, abordado como reestructuración técnica y tecnológica o abordado como una carrera desbocada por la renovación vacía de contenidos” (Meza, 2010), cuando se logra romper este paradigma y enfocar a toda la organización y a sus colaboradores hacia los objetivos comunes, se pueden ver materializados los esfuerzos en rentabilidad, sostenibilidad, innovación, personas y accionistas felices.

La capacitación, la motivación y la formación para verdaderos líderes son pilares para que los empleados estén en sintonía con la misión, la visión y la promesa de valor de la fiduciaria. Luego de atravesar por procesos de reestructuración profundos, despidos masivos y un clima de incertidumbre, la entidad merece un gobierno corporativo preocupado por su gente y el equilibrio entre el trabajo y su desarrollo personal.

Finalmente, y con respecto a lo que se puede proponer para que la entidad concrete resultados, se concluye que las actividades de control consignadas en los procesos, procedimientos e instructivos del sistema de gestión integrado de la compañía logren un equilibrio entre la formalidad que exige la naturaleza de empresa pública y el dinamismo que requiere una sociedad que tiene como cliente principal al inversionista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia (AMV). (s. f.). *Un inversionista educado es un inversionista protegido. Educación Financiera para todos*. Recuperado de goo.gl/db4eIb
- Congreso de Colombia. (30 de diciembre de 1999). Ley 550 de 1999. Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. *Diario Oficial*, n.º 43940 del 19 de marzo de 2000. Recuperada de goo.gl/IqwaKb
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá: DNP. Recuperado de goo.gl/8ocU6X
- El País. (29 de agosto de 2015). ¿Por qué lo que pasa en la economía China afecta al resto del mundo? *El País*. Recuperado de goo.gl/pYgZNi

- Garzón, D. (4 de abril de 2016). Activos de Itaú doblan los que tiene la banca local. *El Colombiano*. Recuperado de goo.gl/n7SbdG
- Jareño, O. (2009). *Alianzas estratégicas. La herramienta para fortalecer la empresa*. Recuperado de goo.gl/T8u1Ud
- Meza, J. A. (2010). Resumen del libro *Contingencias* (Marcelo Manucci, Editorial Norma, 2010).
- Ministerio de Agricultura. (s. f.). *Colombia Siembra*. Recuperado de goo.gl/7KrGkR
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Educación Nacional, Banco de la República, Superintendencia Financiera de Colombia, Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas y Autorregulador del Mercado de Valores. (2010). *Estrategia nacional de educación económica y financiera. Una propuesta para su implementación en Colombia*. Bogotá: Autores. Recuperado de goo.gl/VgzKQ8
- Morales, F. (4 de enero de 2016). 470 millones de dólares, la primera tajada del posconflicto. *El Espectador*. Recuperado de goo.gl/BbbzhU
- Presidencia de la República de Colombia. (2 de abril de 1993). Decreto 663 de 1993. Por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración. *Diario Oficial*, n.º 40.820 del 5 de abril de 1993. Recuperado de goo.gl/OmZnyV
- Revista Semana. (12 de diciembre de 2015). ¿De dónde saldrá la plata para el posconflicto? *Semana*. Recuperado de goo.gl/Vkrtmu

UIAF. (2014). *Glosario*. Recuperado de goo.gl/4XC32w

Unipymes. (16 de julio de 2013). *Sector fiduciario, clave para el desarrollo del país*. Recuperado de goo.gl/J5Xrxd

CASO 2

Autoras: Ruth Martínez Leal y Ángela María Sánchez Chavarro

Introducción

Teniendo en cuenta los cambios que se presentan en la economía mundial, es necesario que las compañías replanteen sus metas y estrategias para que continúen en crecimiento y puedan mantenerse en el mercado. Al implementar estos nuevos planes, las entidades pueden convertirse en líderes de sus productos y/o servicios, siendo innovadoras, generando y ofreciendo un valor agregado a sus clientes internos y externos, logrando incentivar su consumo al satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

Dado lo anterior, es necesario que las compañías colombianas empiecen a evaluar qué se requiere para empezar a competir en el mercado internacional, conocer lo que está pasando en el mundo, prepararse para ofrecer nuevas alternativas a los consumidores y conocer muy bien sus necesidades.

De esta manera, se implementarán las opciones de mejora que sean necesarias; para ello, optimizarán tiempos y costos en sus procesos y se ofrecerá una alta calidad bajo los estándares adecuados, con el fin de atraer más clientes, man-

tenerse firmes en el mercado y cruzar fronteras. Lo importante es trascender, ser reconocido y estar en constante proceso de mejora e innovación para mantenerse y llegar a mercados nuevos.

¿Qué está pasando en el mundo?

Vivimos en una época en la que los avances tecnológicos nos han llevado a situaciones de mercado antes impensables. Hoy en día no solamente es necesario saber más, también es necesario saberlo antes; el mundo, en virtud del uso de las tecnologías, literalmente ha reducido su tamaño; por ejemplo, la ejecución del ex primer ministro chino afecta los comportamientos de las Bolsas latinoamericanas.

En Colombia somos dependientes del comportamiento de los mercados internacionales, somos sostenibles económicamente, incluso nuestros indicadores, “particularmente el crecimiento económico”, son referentes para el mercado latinoamericano, pero esto no significa que seamos capaces de sobrevivir sin contar con los grandes mercados internacionales.

Dependemos del comportamiento de las políticas internacionales y tenemos poco manejo o poder de negociación frente a grandes economías mundiales; producimos petróleo, pero frente a los estándares internacionales de producción, nuestras políticas referentes al crudo deben sujetarse al comportamiento orientado por países que producen muchas veces menos que nosotros; creíamos que éramos exportadores de café o de plátano, sin embargo, solo en ciertos *commodities* tenemos alguna ventaja

comparativa por la calidad de nuestros productos, y aun así nuestra referencia como competidores es el precio; hasta hace algunos años éramos potencia en maquinaria industrial, pero después de la integración de China al comercio mundial la mano de obra colombiana no ha sido competitiva; lo anterior solo por nombrar algunos ejemplos.

Sin embargo, no todas son malas noticias. El mercado interno no es pesimista: crecemos y lo hacemos de manera sostenible; particularmente, el sector de servicios se ha demostrado como una oportunidad de inversión. Se puede ver cómo jugadores importantes en el mercado internacional ponen sus ojos en nuestra nación: bancos como Itaú en posible fusión con Corbanca, la apertura de una firma de financiamiento por Mercedes Benz y la consolidación de grandes grupos financieros de origen local en mercados foráneos hacen que nos sintamos bastante cómodos en nuestro estado de confort.

Particularmente, el mercado fiduciario ha tenido un cambio muy grande en las últimas décadas: pasamos de tener casi 50 entidades fiduciarias a poco más de 26 en menos de una década, esto básicamente por la especialización en la función de administración y por la necesidad de diversificación de productos para crear sostenibilidad. No todas las compañías pudieron adaptarse a este ritmo y muchas se vieron obligadas a desaparecer o fueron fusionadas en busca de crecimiento y eficiencia en operación.

La fiducia se ha consolidado como un ejecutor importante del presupuesto nacional, claramente no en sus fortalezas

técnicas en la construcción, sino en eficacia en sus modelos de administración.

El mercado hoy en día es mucho más competitivo, las sociedades fiduciarias cuentan con un portafolio de productos que no solamente se enfoca en la administración de recursos, sino que también puede ser competidor de los bancos con sus diversos productos de inversión.

¿Qué significa para otros?

El mercado financiero tiende a diversificar su portafolio de productos sin concentrar necesariamente la administración, hasta tal punto que, en muchas ocasiones, entidades del mismo grupo económico con productos diametralmente diferentes terminan convirtiéndose en competidores directos. Es necesario pensar como socios estratégicos y considerar que el camino hacia el futuro debe estar basado en una agresiva integración comercial en la que se sumen sinergias de diferentes entidades en busca únicamente de la atención al cliente; esto significa no ver a los *partners* como competencia, sino como aliados estratégicos, esto será vital si la meta de las organizaciones es el crecimiento.

¿Qué significa para nosotros?

Es necesario pensar estratégicamente, con un horizonte temporal a mediano y largo plazo. Se requiere madurar el negocio de una manera más cercana a la gente del común. Los fondos de inversión colectiva deben emplearse como una alternativa de negocio estructural-

do, pensando en la filosofía inicial de la fiduciaria; los fondos son instrumentos desaprovechados que pueden, a un riesgo relativamente manejable, proveer soluciones de educación o de ejecución testamentaria. Aún existe un enorme mercado de posibles inversiones en la gente del común. Las fiduciarias deben buscar utilizar el potencial de las oficinas de sus bancos matrices. En conclusión, la visión de futuro está concentrada en una redefinición del modelo comercial.

¿Qué tendría que ocurrir para que se concreten los resultados que queremos?

Una estrategia de mediano y largo plazo debe contemplar un proceso muy fuerte en el desarrollo de competencias organizacionales que permitan responder a lo que se quiere conseguir.

Es necesario identificar las fortalezas y las debilidades de las organizaciones y trabajar en ellas. Particularmente, es importante considerar las siguientes premisas:

- Fortalecimiento de la cultura de servicio al cliente tanto interno como externo.
- Definición de metas claras, redefinición de la visión y la misión de la compañía.
- Establecimiento de criterios de medición medibles y conseguibles.
- Mantenimiento del recurso humano.

Lo más importante es definir organizacionalmente lo que se tiene, lo que se quiere alcanzar y lo que hace falta para lograrlo.

¿Qué debemos hacer para lograr protagonismo?

El poder llegar a las bases de clientes de los bancos matrices es una estrategia ganadora. Es necesario que se identifiquen como aliados, pero es diferente realizar un cambio en la forma de operar pensando en mercado corporativo que pensar en clientes naturales que puedan nutrir las carteras. Para lograr este cometido, es necesario trabajar con las sucursales bancarias para que el funcionario sea visto como un colega y no como un competidor.

¿Qué haremos después?

Alguien decía que después debe ser hoy, si no es así, entonces no existe. Debemos ser ambiciosos: imaginémonos manejando negocios internacionales en los que la experticia colombiana sea exportadora; es posible realizar alianzas con fondos de capital privado que permitan administrar recursos de capital semilla o *venture capital*, pero, claro, para eso primero se debe tener perfectamente manejado el negocio a nivel local.

La fiduciaria objeto de estudio es una empresa con una trayectoria de 25 años en el sector fiduciario. Si bien su inicio se realizó en el siglo XX, pertenece a un grupo financiero líder en el mercado financiero. La actualización constante

para afrontar de manera adecuada los cambios del mercado, atender oportunamente las necesidades de los clientes y contribuir al desarrollo del país ha sido un reto y a su vez un compromiso alto para que sus actividades estén enfocadas en una mejora continua. Por esta razón, puede considerarse como una empresa que cumple los estándares de este siglo.

Lo que busca la compañía es que sus procesos y procedimientos sean cada vez más eficientes, el nivel de productividad de los funcionarios se incremente, puedan implementarse actividades que incentiven su creatividad para generar valor en las actividades que desarrolla, teniendo un alto sentido de pertenencia por la organización y alineándose con los objetivos de la compañía a corto, mediano y largo plazo. Al contar con una cultura organizacional sincronizada, se optimizarán los tiempos y se atenderán de manera oportuna las necesidades y los sueños de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asofiduciarias: <http://www.asofiduciarias.org.co/>
Gremio: <http://www.asofiduciarias.org.co/sobre-asofiduciarias>
Afiliados: <http://www.asofiduciarias.org.co/afiliados>
Definiciones: <http://www.asofiduciarias.org.co/aprende>

SECTOR DE ANALISTAS FINANCIEROS

Representado por una sola empresa.

CASO ÚNICO

Autora: Jiseth Tatiana Ángel Rodríguez

La empresa es líder en el mercado y con presencia en más de 40 países; se dedica a la administración de una gran cantidad de datos para el desarrollo de análisis, *software* y plataformas, todo esto enfocado en ayudar a sus clientes a tomar decisiones informadas en cuanto a la administración de crédito y riesgo de fraude.

En el mercado andino, esta compañía tiene sedes en Colombia, Perú, Venezuela, Argentina y Brasil, todas estas reportan a Reino Unido, donde está establecida la casa matriz.

A nivel mundial cuenta con cuatro unidades de negocio, así:

- La primera, *Credit Services*, administra una inmensa base de datos

que contiene la historia de crédito y hábitos de pago de millones de usuarios en el mundo; esta información es usada para administrar el riesgo de crédito y el control de fraude.

- La segunda unidad es *Decision Analytics*, que mediante el desarrollo de consultorías y herramientas analíticas ayuda a los clientes a resolver problemas complejos para la toma de decisiones del negocio.
- La tercera es *Marketing Services*, que provee bases de datos que ayudan a los clientes a realizar campañas y estrategias de mercadeo que permitan incrementar el ingreso y la utilidad de cada negocio.
- Finalmente, *Consumer Services* le permite a cada consumidor monitorear su historial y *score* de crédito, además de protegerse del fraude y del robo de identidad.

Ahora bien, ¿qué está pasando en el mundo y en el país?

La empresa cuenta con una participación en el mercado norteamericano del

48 % y del 52 % en el resto del mundo; sus principales competidores a nivel mundial son Equifax, Dun & Bradstreet, Transunion, Acxiom y Fair Isaac.

En Colombia es conocida como una central de información crediticia y es reconocida por una de sus unidades estratégicas de información de crédito, la cual cuenta con más de 40 años de experiencia en el mercado y administra la principal central de información de crédito del país.

Su principal competencia es una compañía que fue comprada por TransUnion a comienzo de 2016, impulsada por su estrategia de expansión geográfica e innovación mediante la introducción de análisis avanzados que permitan ganar mercado. Esto ha generado en la empresa una reacción inmediata con el fin de continuar mostrando al cliente los diferenciadores existentes respecto a la competencia, dado que, aunque cuenta con amplia experiencia en este campo a nivel mundial, en Colombia hasta ahora se está fortaleciendo el mercado de *analytics*, por lo cual es de gran atractivo para la competencia.

Aunque es de creencia, los burós de crédito no se enfocan únicamente en el fortalecimiento y el beneficio del sector financiero, y aunque este representa el 30 % del total de los ingresos de la empresa a nivel mundial, existe un fuerte enfoque por parte de la firma a cambiar esta imagen en las personas y las organizaciones. Actualmente, el consumidor directo (personas como usted o como yo) representa el 21 % de la totalidad de los ingresos mundiales; 10 % corres-

ponde a *retail*; 6 %, al sector de telecomunicaciones; 5 %, al sector automotor y el porcentaje restante corresponde a sectores como tecnología, salud, educación y entidades del Estado. De aquí que una de sus principales estrategias es la expansión geográfica mediante la adquisición de burós locales y la obtención de productos ya establecidos en diferentes países, sobre todo en mercados emergentes, donde productos como el desarrollo de plataformas y el análisis de crédito de personas no son tan comunes ni de alta demanda.

En cuanto a análisis financieros en ingresos y gastos, la empresa, al igual que muchas de las compañías que en Colombia transan con divisas, se ha visto afectada por la variación del dólar. Inicialmente, y en mayor medida, mediante la estrategia de reconocimientos de ingresos y recaudo de facturación logró obtener beneficios de importancia en el alza de esta moneda; también mediante negociaciones estratégicas logró establecer una tasa de cambio más baja respecto al mercado para la contratación de suministros, con el fin de que esta no afectara con su volatilidad los gastos de la compañía y generara ahorros a nivel de región. Esto se logró por medio de alianzas estratégicas con proveedores y con grandes contrataciones para abastecer a Colombia y a las subsidiarias en América Latina.

Ahora, respecto a su gente, la empresa cuenta con más de 17.000 trabajadores alrededor del mundo, de los cuales 3.500 están concentrados en América Latina. El área de Talento se ha encargado de infundir en cada uno de ellos

una filosofía global que ha permitido que la compañía se posicione como un *best place to work*. Ha desarrollado diferentes programas que han permitido no solo generar una red de conocimientos mundiales del negocio, sino también el fortalecimiento de las actividades diarias, generando así una trazabilidad entre el conocimiento del *core* del negocio y cada labor que realizan los colaboradores que interactúan en la cadena de generación de valor de la compañía. Entre las oportunidades que se presentan gracias a este programa están los intercambios entre países y áreas, así como los reconocimientos a nivel internacional mediante premiaciones por cumplimiento de metas, becas para estudio, entre otros.

¿Qué significa todo lo anterior para otros?

Para la competencia, ha implicado generar estrategias que permitan abarcar mayor mercado. En Colombia, una de las principales es la baja de precios; sin embargo, la empresa ha fortalecido su portafolio de productos y ha cambiado su estrategia de venta. Actualmente no se enfoca solo en la venta de servicios transaccionales, sino también en el desarrollo de nuevos productos que permitan que el cliente vea a la compañía como una aliada estratégica que soporta el día a día de su operación.

Ejemplo de esto es que en los últimos años se han desarrollado alianzas con grandes clientes del sector financiero, que han permitido generar ofertas de valor a largo plazo (3 a 5 años), entre las cuales se contempla un plan de

desarrollo para las dos compañías; un estudio detallado de la estrategia y visión del cliente; el entendimiento de las necesidades, las actitudes, los perfiles de riesgo y las preferencias de estos, todo ello con el fin de potenciar las oportunidades de ingresos, asegurar el crecimiento tanto del aliado como de la compañía y fidelizar a satisfacción a cada uno de los clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, lo que se busca es que el cliente no vea a la compañía como un proveedor más de información, sino como todo un *business partner* que no cobra por el servicio, sino que recibe una retribución a cambio de apoyar en el cumplimiento de los objetivos de cada uno. De esta forma, no solo se contribuye con el desarrollo del cliente, sino también se fortalece el conocimiento del sector del negocio, el cual es compartido internamente para el desarrollo de productos estándares que puedan ser introducidos en el mercado a nivel mundial para el mismo sector.

¿Qué significa esto para la compañía?

Como se indicó, la expansión de la operación a toda la región es uno de los principales objetivos. Para lograrlo, la innovación es crítica para el crecimiento de la compañía; la búsqueda continua de nuevos caminos que permitan incrementar la cantidad y el valor de cada negocio, así como el desarrollo de nuevos productos, ha sido clave en la estrategia del negocio.

Actualmente la meta corresponde a que al menos el 10 % de la totalidad de los

ingresos de la compañía corresponda a productos nuevos lanzados en los últimos 5 años; adicionalmente, esto representa un seguimiento continuo al retorno que genera el uso del CAPEX que ha requerido cada proyecto para su lanzamiento.

Ahora, la estrategia no es únicamente para grandes clientes, sino que la oportunidad de venta y alianza también aplica para pequeñas y medianas empresas que pueden requerir del servicio no solo para consulta, sino también para reporte de información de sus clientes y proveedores. La fiduciaria objeto de estudio ha visto una gran oportunidad de negocio en este segmento masivo y ha planteado metas muy agresivas de expansión.

Internamente, esto también ha implicado cambios y el fortalecimiento en la estructura de la compañía. Por ejemplo, Finanzas no es un área externa netamente administrativa, es un área de apoyo al negocio; esto significa, por ejemplo, que al desarrollar un nuevo producto se involucran otras áreas: Planeación, para establecer el proyecto y determinar el valor de la inversión y retornos que se esperan; Facturación y Reconocimiento de ingresos, con el fin de entender qué se está vendiendo y con qué modalidad se debe realizar el reconocimiento de los ingresos; Mercadeo, para ver la forma como se debe llegar al cliente; Servicio al cliente, para estar preparados para dar soporte; Tecnología, con el fin de realizar los desarrollos pertinentes; Jurídica y *Compliance*, para asegurar que la venta de este nuevo producto se encuentre dentro de lo enmarcado por la norma

(*Habeas Data*), y un sin número más de áreas que deben contribuir al éxito de la salida en vivo y el apoyo hasta su estabilización en el mercado.

La retención del talento, el fortalecimiento del compromiso de cada uno de los empleados y la interiorización de cada uno de los valores de la compañía mediante la estrategia de la fundación han permitido que cada empleado celebre día a día que cada negocio que se desarrolla es único y ha contribuido a que la rotación de personal no disminuya. También se han establecido matrices de sucesión y se ha abierto la oportunidad a cada uno de contribuir al desarrollo de la estrategia del negocio.

¿Qué tendría que ocurrir para que se concreten los resultados que quiere la compañía?

Para que la compañía tenga los resultados que espera, debe continuar con la evaluación del riesgo del negocio y la creación de valor a largo plazo, lo cual implica la consolidación de un robusto gobierno corporativo, el empoderamiento de cada uno de los líderes de área sobre sus responsabilidades y actividades diarias.

Adicionalmente, y teniendo en cuenta el continuo movimiento del negocio, es necesario que se fortalezca el control del medio ambiente, pues una cultura de control permite que la estrategia del negocio se desarrolle a satisfacción. Esto no quiere decir que actualmente no se tenga este control, sino que, al contrario, el cumplimiento de las metas de expansión y crecimiento implica que

la empresa esté preparada para soportar, adoptar y responder de la mejor forma a cualquier percance que pueda llegar a afectar el cumplimiento del objetivo.

Además, dado que son riesgos inherentes del negocio, se debe garantizar:

- Que no exista la posibilidad de pérdida o uso inapropiado de la data.
- Garantía de que los datos que alimentan la base de datos sean producto de operaciones reales y certeras.
- No estar expuestos a cambios en nuevas legislaciones o reformas en la regulación de productos ya existentes.
- Cumplimiento de la normatividad existente.
- Que los productos y servicios no sean obsoletos por la tecnología.
- La no existencia de interrupciones en la prestación del servicio.

Como cumplimiento de las actuales metas, deberían concretarse más alianzas estratégicas con clientes, sin importar su tamaño, y así lograr que la participación en el mercado sea cada vez mayor, no solo en Colombia, sino también a nivel mundial.

El estudio y el análisis de casos de negocio son claves, dado que permiten establecer métricas y KPI sobre el retorno de la inversión. Es por eso por lo que la compañía cuenta con soporte en finanzas a nivel mundial, lo cual le ha permitido mejorar los procesos y calidades de las cifras, mayor compromiso de los líderes de cada proyecto en el éxito de cada caso y mayor seguimiento a los beneficios del dinero invertido.

¿Qué se debe hacer para lograr protagonismo?

En el mundo, el contar con información de calidad y oportuna permite que las organizaciones puedan tomar decisiones acertadas que generen valor, de forma que estas impacten positivamente el negocio y esto se vea reflejado directamente en el Ebit y en las utilidades de cada uno de los clientes. Por eso, generar valor es uno de sus principios, junto con la innovación, la generación de conocimiento y la confiabilidad sobre la información suministrada, sin importar el área de donde provenga.

Es por esta razón que las metas a largo plazo ya están más que establecidas. La administración del negocio ha planteado métricas al respecto que involucran desde la proyección de cifras en ventas, ingreso, costo, Ebit, hasta vinculaciones y visión de la compañía y de cada una de las áreas. Sin embargo, para que esto se pueda cumplir, se requiere un alto nivel de compromiso y empoderamiento sobre las actividades de cada colaborador, dado que cada eslabón contribuye significativamente en la cadena de generación de valor de la compañía.

Ahora, siendo más específicos y un poco cualitativos, el enfoque al cliente es uno de sus principios; la satisfacción del cliente y el entendimiento de sus necesidades han permitido generar alianzas estratégicas con ellos. Adicionalmente, se ha venido generando un cambio cultural al incorporar a los principios *conect, create and protect* todo lo que la organización realiza.

Respecto a las ventas, se ha dejado de un lado el ofrecimiento de cada producto individualmente y se ha comenzado a vender una solución para el cliente, entendiéndose esta como el conjunto de productos que pueden contribuir de una forma significativa a cada etapa del ciclo de venta del cliente en el origen del crédito, su mantenimiento y cobranza a la medida de cada cliente, y todo mediante un cobro integrado que en ocasiones puede permitir el apalancamiento financiero del aliado.

Esta estrategia de ventas se lanzó desde finales del año pasado a clientes estratégicos, ha tenido acogida satisfactoria y ha generado contratos por más de seis mil millones de pesos y un diferenciador importante en el mercado.

¿Qué haremos después?

El replanteamiento de la visión de la empresa es una actividad que se realiza anualmente no solo a nivel regional, sino por cada área de la organización, alineada a la estrategia global. En esta siempre se realizan reuniones y consultas a cada uno de los miembros de la compañía, se contempla estadísticamente cómo quieren sus empleados ver a la empresa en la que trabajan. Este ejercicio permite tener 17.000 puntos de vista (uno por cada empleado), cuya consolidación permite tener una mejor meta sobre lo que quieren los directivos y su gente.

En cuanto a la estrategia de expansión, será líder en mercado de crédito para las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, y en Latinoamérica su mayor concentración de esfuerzos se realizará en penetrar y fortalecer los mercados de Chile, Panamá, México y Argentina, los cuales, aunque cuentan con burós locales, no tienen el fortalecimiento ni la experiencia que la compañía puede generar en cada uno de los países.

Finalmente, la meta de ser líder mundial en el suministro de información de crédito no es imposible si se tienen en cuenta la participación actual en el mercado, la gran calidad humana, sus capacidades y sus metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Diario de Fusiones y Adquisiciones. (2016). *La compañía irlandesa Experian alcanzó un acuerdo para la adquisición del 70 % de Computec de Colombia en USD 291,6 millones*. Recuperado de <http://www.diariodefusiones.com/?page=ampliada&id=340>
- Welcome to FY17 - A message from Brian Cassin. (2016). Recuperado de <http://zoomglobal/company/Pages/global-home.aspx>
- Datacrédito Experian. (2016). *Quiénes somos*. Recuperado de goo.gl/oB4yJH

SECTOR FONDOS DE PENSIONES

Se presenta la visión de un fondo.

CASO ÚNICO

Autor: Fredy Alexander Díaz Melo

Introducción

El fondo objeto de estudio es una sociedad anónima de nacionalidad colombiana. Desde el punto de vista de su naturaleza jurídica, es una entidad financiera del género de las sociedades de servicios financieros y de la clase de las administradoras de fondos de pensiones y cesantías, que en tal calidad se encuentra sometida al control y a la vigilancia de la Superintendencia Financiera.

Misión

Contribuimos al crecimiento del ahorro de nuestros afiliados, apoyándolos en todas las etapas de su vida.

El futuro

El fondo se encuentra en el siglo XXI, focalizado en la innovación permanente, siendo líder en el segmento y guiado por los resultados en las mejoras continuas permanentes. El futuro está enmarcado en una estrategia diseñada con acciones concretas que evidencian que el camino recorrido hasta hoy se ha realizado con éxito. Con el apoyo y el acompañamiento del talento humano de la empresa se lograrán los objetivos trazados.

¿Qué está pasando en el mundo?

En la actualidad, el mercado financiero está tomando un riesgo global en la muy probable aprobación de la subida de las tasas de intereses en la Reserva Federal, mayor estímulo monetario esperado en Europa, Japón y China, y por la inminente recuperación del precio del petróleo como producto de la rotunda caída de exploración en los Estados Unidos.

¿Qué significa para otros?

Mientras que los activos locales han tenido un desempeño desfavorable, las inversiones en el exterior, principalmente las acciones y la devaluación del peso colombiano, han impulsado las rentabilidades en el mercado nacional.

¿Qué significa para nosotros?

En un mundo globalizado como el de hoy, se busca obtener la mejor rentabilidad con un manejo adecuado del riesgo. Ser el inversionista institucional líder en el mercado nacional de capitales requiere de una innovación constante de los instrumentos financieros en los que se inviertan los recursos y en las geografías donde se pueda invertir, para encontrar la mejor forma de obtener excelentes rentabilidades y una diversificación apropiada.

¿Qué tendría que ocurrir para que se concreten los resultados que queremos?

El fondo tendría que diversificar inversiones en el exterior, particularmente en las acciones de los llamados mercados desarrollados, como Estados Unidos, Europa y Japón, entre otros. Con esto, cuando los consumidores en el mundo adquieran un teléfono inteligente americano, una camioneta japonesa o productos de lujo europeos, los afiliados al fondo objeto de estudio se beneficiarían de sus ventas. Esta búsqueda de alternativas y generación de oportunidades se ha logrado con mucha innovación, es un proceso de creatividad, de ir a buscar nuevas alternativas.

¿Qué debemos hacer para lograr protagonismo?

La incorporación de productos estructurados a los clientes en pensiones voluntarias, de esta forma, el fondo ofrece alternativas de inversión con un importante potencial de valorización en el mediano plazo, con riesgos bastantes limitados para sus clientes.

¿Qué haremos después?

El fondo tiene el reto de estar absolutamente informado de lo que ocurre en el mundo entero; los hechos de lo que sucede en cualquier parte del globo tienen un potencial altísimo de afectar el precio de los activos de los portafolios del fondo, que son factores claves para el desarrollo de su gestión, de ahí la necesidad de mantenerse ágil, flexible y preciso en un mundo de constante evolución.

Las caídas de los precios de los activos en los mercados usualmente se convierten en oportunidades de inversión para el mediano plazo.

Conclusiones

El control organizacional y la innovación permanente contribuyen a que el trabajo sea más eficiente y hacen que los equipos de trabajo de cada una de las áreas de la compañía trabajen más con el cerebro que con las manos. El personal se siente más comprometido con lo que hace, siente que está construyendo una organización en conjunto y que está logrando los objetivos trazados por la

compañía, lo cual hace de la empresa el mejor lugar para trabajar.

Revista Dinero. (30 de abril de 2015). Top of mind. *Dinero*, ed. 468. Recuperado de goo.gl/mTB8Wp

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Morales, M. y León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación: una guía práctica para innovar en América Latina*. Bogotá: Innovare.

SECTOR SEGUROS

CASO ÚNICO

Autora: Leidy Marcela Tabares
Marroquín

La compañía es una empresa privada fundada en 2012 y es el centro de servicios compartidos que atiende cerca de 14 países de la región; fue creada con el fin de descentralizar los procesos operativos y administrativos, así como para crear actividades eficaces que agreguen valor a la aseguradora en Latinoamérica.

¿Qué pasa en el mundo?

Con el constante cambio en la economía, se hace necesario que las compañías se vuelvan mucho más eficientes en sus procesos, concentren su fuerza en el desarrollo de estrategias que aumenten su capacidad de generación de ingresos y se mantengan en el mercado mundial como líderes en el desarrollo de su objeto social. Estos objetivos también inspiraron a la compañía, que ha estado presente durante más de 40

años en el país acompañando el crecimiento y desarrollo de la economía de Colombia, la cual vio en la tercerización una oportunidad que facilitaría la gestión gerencial y un mecanismo para hacer más eficientes aquellos procesos operativos y financieros.

Colombia está en el radar de muchos inversionistas mundiales que ven en este país una opción para el desarrollo de proyectos. La empresa objeto de estudio, como entidad creada para impulsar y promocionar a la nación con el fin de hacer más atractivo al país frente a las compañías extranjeras, es la principal aliada para aquellas organizaciones que, como la nuestra, ven en este país una opción para mantenerse en la apertura económica global. Colombia fue presentando como la mejor opción para prestar servicios tercerizados a otros países; para esto se enaltecieron el talento laboral y profesional, la posición estratégica por ubicación y las condiciones adecuadas para darse una inversión.

En un mundo donde la palabra globalización marca tendencia, se hace necesario que las compañías busquen establecer en sus procesos una efectividad constante, para lo cual deben enfocar todos sus esfuerzos en garantizar un mejor desempeño en la cadena de valor y no en tareas administrativas que, si bien son importantes, pueden ser desarrolladas por firmas y empresas especializadas.

Otro fenómeno global son las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) y cómo las organizaciones son capaces de adaptar todo el desarrollo e innovación en sus procesos. Es así como la aseguradora objeto de estudio ha hecho uso de herramientas y programas que permiten una conexión en línea y en tiempo real, por eso ha invertido muchos recursos económicos en tecnología de punta con el fin de tener un fácil acceso a la información así esta se encuentre ubicada en lugares lejanos. Estas tecnologías se encuentran en actualización constante, ya que entre los objetivos se persigue tener una información instantánea (la distancia no puede ser un impedimento), interactividad (comunicación bidireccional) y automatización de tareas (seguridad y efectividad en procesos).

¿Qué significa para la competencia?

La principal competencia está dentro de la misma organización, ya que este no es el único centro financiero que tiene la aseguradora en el mundo; también cuenta con este tipo de servicio tercerizado en Budapest (Hungría) y tiene dos

más en India, ubicados en Bangalore y Gurgaon.

En cuanto a tecnologías, presupuestos y procesos, estas cuatro compañías comparten lo mismo. Esto genera un mayor esfuerzo por parte de los líderes de cada centro, con el fin de demostrar que los procesos están ejecutándose de forma más productiva y eficiente. Ello implica el desarrollo de estrategias internas que garanticen un servicio de calidad y a tiempo a los clientes del grupo de seguros, siendo una generadora de valor a un menor costo.

Según el gerente:

El reto es grande, pero estamos más que preparados para brindar un excelente servicio. Manejamos un gran volumen, pero contamos con el respaldo, la trayectoria y la experiencia de la aseguradora en el mundo. El Centro de Servicios Compartidos de Bogotá está alineado a la estrategia de la compañía de sus Centros de Servicios Compartidos en proporcionar a las aseguradoras del grupo y a sus clientes mayor capacidad, eficiencia en los procesos y excelente servicio.

¿Qué significa para nosotros?

La competitividad y el constante cambio que la organización experimenta hacen necesario que el centro financiero se reinvente continuamente, sin conformarse con cambios parciales, sino con un cambio continuo, haciendo que los procesos cada vez sean más simples y de alta calidad.

La existencia de tres centros financieros más para la aseguradora requiere una exigencia constante en volverse más eficiente. El producto principal de la compañía es la venta de pólizas, por medio del cual se busca brindarle al cliente una tranquilidad garantizando la protección de su capital. El centro financiero no vende pólizas, pero entre sus labores está la entrega de reportes operativos y financieros que ayuden a conocer la realidad de la empresa; se debe conocer que la entrega de estos informes en el momento adecuado y con altos estándares de calidad puede representar para el cliente la toma de decisiones, la alineación de estrategias de productos o simplemente la participación en mercados. Es entonces cuando, como centro de servicios financieros, se puede dimensionar la importancia de brindar un servicio adecuado, oportuno y eficiente.

La estructura de la aseguradora plantea procesos de reporte a nivel mundial, los cuales tienen los mismos estándares. El valor agregado que el centro financiero de Colombia está dispuesto a ofrecer es el trabajo en la mejora continua, siempre buscando herramientas de simplificación y capacitando al personal para cumplir con entregables con alta calidad y en las fechas oportunas.

Como estrategia para ser líderes, se busca siempre la revisión de procesos con el fin de aportar ideas creativas e innovadoras, las cuales son expuestas al cliente. La mayoría de las estrategias mundiales han sido creadas desde el centro de Colombia, lo que le ha va-

lido ser un ejemplo ante los otros tres centros, por tener las mejores prácticas.

¿Qué tendría que ocurrir para que se logre?

Para lograr ser el principal centro financiero del grupo en el mundo se requiere seguir trabajando en el talento humano; este es el principal recurso para afrontar los cambios y ser competitivos. Las buenas ideas las tienen los que día a día ejecutan las tareas, ellos son capaces de ver las actividades que no generan valor y aquellas opciones que podrían hacerla más efectiva.

El principal recurso es el empleado, por eso se debe tener una capacitación continua en los procesos y funciones, para que ellos desempeñen sus labores con calidad y conocimientos. Otro factor importante es ayudar a crear y a desarrollar competencias para que día a día la organización cuente con más líderes, pues ellos son las piezas fundamentales para el trabajo en equipo. La función de los líderes principalmente debe apuntar a motivar e impulsar a los grupos de trabajo; si el líder no tiene una buena actitud frente al cambio, este puede generar un retroceso en los avances y las estrategias que se deseen implementar.

¿Qué diferenciadores le permiten competir?

- Eficiencia en la elaboración, estandarización y mejoramiento de procesos.
- Por el tamaño del equipo, se hace perfecto para la elaboración de pro-

- gramas piloto y, así mismo, es más fácil la implementación.
- Eficiencia en la reacción ante procesos que no funcionan.
 - Estructura por procesos claves, eliminando subprocesos que no generen valor.
 - Se mantuvo un personal con actitud positiva frente al cambio.
 - Eliminación de la figura de jefe y camino hacia el establecimiento de líderes.
 - Se trabaja bajo cuatro pilares: las personas, el cliente, la calidad y los procesos.
 - Evaluación de procesos buscando su simplicidad.
 - Ubicar el cambio constante como parte de la cultura organizacional.
 - Un proceso sólido y acorde con las exigencias del negocio en el momento de contratación, estableciendo los criterios, los perfiles y las destrezas, de tal forma que el personal seleccionado reúna las destrezas, habilidades y aptitudes apropiadas para los cargos.
 - Ver en los empleados la primera opción frente a oportunidades y desarrollo de una carrera profesional.
 - Asumir los nuevos procesos globales para estar siempre alineados con la estrategia del negocio.
 - La visión estratégica está encaminada hacia cómo se debe ver el centro financiero a largo plazo.
 - Principio persona correcta para el trabajo correcto.
 - Tiempo adecuado para atender requerimientos del país.
 - Soporte en línea y constante sobre solicitudes.
 - Conocimiento del negocio y cifras con el fin de dar soporte y apoyo a los clientes.
 - Análisis de cifras para facilitar el proceso de toma de decisiones y construcción de estrategias.

¿Qué haremos después para fortalecernos?

Para ser líder entre los centros financieros del grupo, se debe seguir trabajando en la estrategia de estandarización, con el fin de hacer procesos eficientes, de calidad y de alto impacto. Para esto, el trabajo continuo con los líderes marcará el punto de partida para enfocar los esfuerzos en brindar un valor agregado a nuestros clientes, en el que se establezca como principal objetivo atender requerimientos en el momento oportuno y con calidad. También se requiere capacitación constante y la búsqueda de herramientas y métodos para hacer día a día más eficaces los procesos y las actividades. Por último, es necesario trabajar en la cultura y el clima organizacional, para que los colaboradores se sientan parte de la estructura. Para cumplir con todo ello, se debe trabajar en comunicación asertiva e inteligencia emocional, con el fin de establecer grupos de trabajo unidos.