

5 de agosto de 2024

## Innovación en incentivos para mejorar la experiencia del cliente

- La Experiencia de Cliente (CX) incluye todas las interacciones y percepciones de los clientes con una organización. Una buena CX depende de la motivación y satisfacción de los colaboradores ya que, al estar comprometidos, estos ofrecen mejor servicio y generan interacciones más positivas con los clientes.
- La satisfacción de los empleados se asocia, entre otros, a cuán contentos están los empleados con sus trabajos. Estudios en psicología del consumidor muestran que los empleados satisfechos generan una imagen favorable del producto o servicio en los clientes. Solo empleados felices pueden satisfacer y fidelizar a los clientes, por lo que las organizaciones deben crear estrategias para asegurar su bienestar.
- La industria bancaria está reevaluando sus incentivos, alejándose de las recompensas monetarias y eliminándolas para ciertos roles, para centrarse en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Reformar estos incentivos alinea los objetivos del personal con las necesidades de los clientes, mejorando su experiencia y fomentando la lealtad y confianza a largo plazo en la institución financiera.

Director:

**Jonathan Malagón González**

ASOBANCARIA:

**Jonathan Malagón González**  
Presidente

**Alejandro Vera Sandoval**  
Vicepresidente Técnico

**Carlos Alberto Ruiz Martínez**  
Vicepresidente de Asuntos  
Corporativos

**Germán Montoya Moreno**  
Director Económico

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

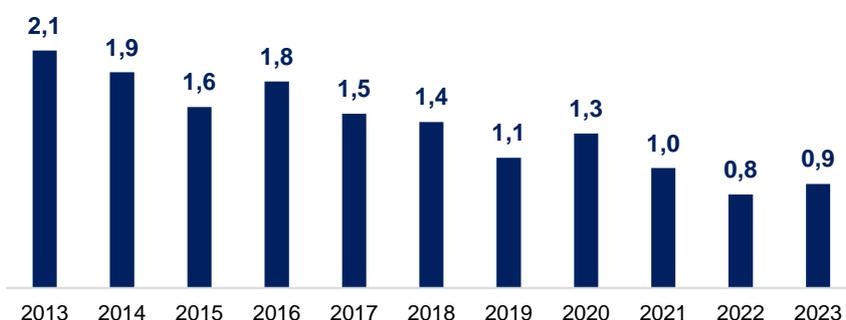
## Innovación en incentivos para mejorar la experiencia del cliente

La generación de incentivos comerciales ha estado tradicionalmente centrada en recompensas monetarias. Sin embargo, investigaciones recientes sugieren que los incentivos no monetarios pueden ser incluso más efectivos para motivar a los colaboradores y mejorar su desempeño<sup>1</sup>. Concretamente, los incentivos que fomentan el reconocimiento, la formación, el buen ambiente laboral y el desarrollo profesional pueden generar un mayor compromiso, reduciendo los riesgos de una atención inadecuada, mejorando la experiencia de cliente, aumentando el *lifetime value*<sup>2</sup> y los ingresos de la organización.

Por su lado, la Experiencia de Cliente (CX) abarca todas las interacciones entre los clientes y una organización, incluyendo las percepciones y respuestas emocionales, creencias y preferencias<sup>3</sup>. Una buena CX depende en parte de la motivación y satisfacción de los colaboradores, quienes, al estar comprometidos, ofrecen un mejor servicio y generan interacciones más positivas con los clientes<sup>4</sup>.

El ecosistema financiero colombiano ha avanzado hacia un enfoque centrado en el cliente, que ubica a los consumidores en el centro de las decisiones y estrategias organizativas para satisfacer y anticiparse a sus necesidades, generando relaciones de confianza y lealtad en un mercado cada vez más competitivo. Este cambio ha resultado en una disminución de quejas, de 2,1 por cada 10.000 operaciones en 2013 a 0,9 en 2023, según la Superintendencia Financiera de Colombia (Gráfica 1).

Gráfica 1. Número de quejas por cada 10.000 operaciones en los bancos



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Reportes de operaciones y quejas

<sup>1</sup> Nguyen, P.D., Dang, C.X. & Nguyen, L.D <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0289-4>

<sup>2</sup> Es el valor total esperado de todas las compras futuras de un cliente a lo largo de su relación.

<sup>3</sup> Organización Internacional de Normalización. Recuperado de <https://richardcornish.s3.amazonaws.com/static/pdfs/iso-9241-210.pdf>

<sup>4</sup> Peñalba-Aguirrezabalaga, C., Sáenz, J., Ritala, P. and Vanhala, M. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0727>

### Editor

Germán Montoya  
Director Económico

### Participaron en esta edición:

Andrés Gregorio Duque Márquez  
Juan Sebastián León Pérez  
Solange Paola Corredor López

## 2024 | Programación Calendario Eventos

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



23°  
Congreso  
Panamericano  
de Riesgo de  
LAFTFPADM

Julio  
11 y 12  
Cartagena



35°  
Simposio de  
Mercado de  
Capitales

Agosto  
22 y 23  
Cartagena



22°  
Congreso  
Derecho  
Financiero

Septiembre  
19 y 20  
Cartagena



17°  
Congreso de  
Prevención de  
Fraude  
y Ciberseguridad

Octubre  
17 y 18  
Cartagena



22°  
Congreso  
de Riesgos

Noviembre  
14 y 15  
Cartagena



12°  
Encuentro  
Tributario

Noviembre  
29  
Bogotá D.C.

### Patrocinios:

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

### Inscripciones:

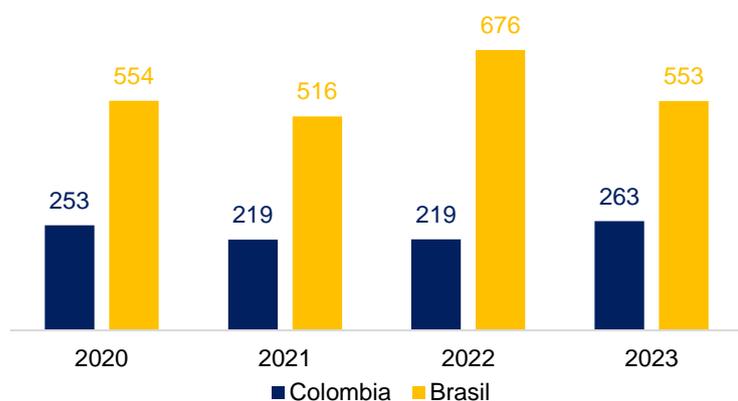
Call Center  
eventos@asobancaria.com  
Cel +57 321 456 81 11  
57 601 326 66 20

Aso  
Ban  
Caria

Acercar la  
Banca a los  
Colombianos

Por otro lado, al comparar las quejas por cada 10,000 habitantes entre Colombia y Brasil, se tiene que de 2020 a 2023 Brasil tuvo un nivel de quejas más alto, lo que sugiere una mayor insatisfacción o problemas sistémicos más profundos en comparación con Colombia, que mostró una estabilidad relativa (Gráfica 2).

**Gráfica 2. Número de quejas por cada 10.000 habitantes**



**Fuente:** Felaban, Informe de quejas SFC y Banco Mundial

Esta tendencia en el sector financiero colombiano también se destaca al compararlo con otros sectores, como el de telecomunicaciones, donde hubo 6,1 millones de reclamaciones en 2022, frente a solo 1,2 millones en el sector financiero. Esto resalta la eficacia del enfoque centrado en el cliente que se adoptó.

A su vez, la banca colombiana ha mostrado altos niveles de innovación y absorción tecnológica. En efecto, en 2023 la inversión en digitalización fue de COP 621 mil millones, un aumento de 25% respecto a 2022. Estas inversiones impulsan una banca más innovadora y segura, generando valor para el consumidor<sup>5</sup>.

En esta línea, el uso de canales digitales se ha incrementado significativamente pues, en 2023, la banca móvil representó el 64,4% y la banca por internet el 13,3% de las operaciones bancarias, lo que significa que el 78,9% de estas se realiza por canales no presenciales (Gráfica 3)<sup>6</sup>.

Sin embargo, la interacción humana sigue siendo crucial para los consumidores, especialmente en situaciones de alto valor o momentos de la verdad<sup>7</sup>. En 2023, los canales más utilizados para gestionar peticiones, quejas y reclamos fueron los telefónicos y las oficinas bancarias, reflejando la preferencia de los clientes por el contacto con un asesor<sup>8</sup>.

**Gráfica 3. Participación por canal del número de operaciones 2023**



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia.

Dado que las entidades financieras están buscando generar experiencias del cliente sin fricciones, es fundamental indagar sobre cómo mejorar la experiencia en los canales que requieren de atención humana.

Esta edición de Banca y Economía brinda, en este escenario, una aproximación a la relación entre experiencia de cliente e incentivos a los colaboradores. Aborda temas relacionados con estrategias fallidas, incentivos alternativos, sus beneficios y finaliza con algunas conclusiones.

## Experiencia de cliente e incentivos a colaboradores – Revisión de literatura

En el sector financiero, que es cada vez más competitivo, las entidades se esfuerzan por ofrecer experiencias adecuadas a los clientes, ya que estas son la principal fuente de ventaja competitiva<sup>9</sup>. Con el aumento de las expectativas de los clientes, es fundamental fidelizarlos para mejorar la rentabilidad. Un entorno de trabajo adecuado motiva y satisface a los empleados quienes, a su vez, brindan un excelente servicio al cliente, generando lealtad y comentarios positivos que atraen nuevos consumidores.

<sup>5</sup> Asobancaria (2024). Informe de gestión gremial de 2023. Recuperado de: <https://www.asobancaria.com/informe-de-gestion-gremial-2023/>

<sup>6</sup> Superintendencia Financiera de Colombia (2024).

<sup>7</sup> Es un punto de interacción crucial donde el cliente forma una percepción significativa y duradera sobre la calidad del servicio o producto, impactando su satisfacción y lealtad.

<sup>8</sup> Asobancaria (2024). Informe de gestión gremial de 2023. Recuperado de: <https://www.asobancaria.com/informe-de-gestion-gremial-2023/>

<sup>9</sup> Monferrer-Tirado, D., Estrada-Guillén, M., Fandos-Roig, J.C., Moliner-Tena, M.A. and Sánchez García, J. (2016), "Service quality in bank during an economic crisis", International Journal of Bank Marketing, Vol. 34 No. 2, pp. 235-259

En ese sentido, los colaboradores son recursos invaluable ya que es difícil replicar su nivel de habilidades, compromiso y motivación.

## Motivación de los colaboradores

La motivación de los colaboradores es el proceso en el que sus esfuerzos son dirigidos y sostenidos hacia el logro de metas organizacionales<sup>10</sup>. La motivación es crucial para el desempeño de una entidad financiera ya que empleados motivados brindan mejores servicios al cliente. Empleados satisfechos y empoderados tienden a mostrar buenos resultados, lo que conduce a una mayor satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. Utilizar la motivación como herramienta mejora la satisfacción del cliente, especialmente porque los empleados que interactúan directamente con los consumidores tienen un impacto significativo en la experiencia<sup>11</sup>.

## Satisfacción de los empleados

La satisfacción de los empleados se asocia, entre otros, a cuán contentos están los empleados con sus trabajos. Estudios en psicología del consumidor muestran que los empleados satisfechos generan una imagen favorable del producto o servicio en los clientes<sup>12</sup>. Así, dado que los empleados felices pueden satisfacer y fidelizar a los clientes, las organizaciones deben crear estrategias para asegurar su bienestar.

## Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente mide cómo un producto o servicio cumple o supera las expectativas del cliente. La satisfacción está vinculada a la experiencia del cliente, la cual incluye todas las interacciones con la empresa. Una experiencia positiva, con buen servicio, facilidad de uso y atención personalizada aumenta la satisfacción, confianza y fidelidad a largo plazo. A su vez, la satisfacción del cliente mejora el desempeño organizacional al generar lealtad, mayor disposición a pagar y mejora de la reputación, facilitando relaciones beneficiosas con proveedores y distribuidores<sup>13</sup>.

## Desempeño organizacional

El desempeño organizacional mide los resultados acumulados de una entidad en términos de eficiencia (hacer las cosas bien) y eficacia (hacer las cosas correctas), tanto en metas financieras como no financieras. Estudios muestran que la satisfacción de empleados y clientes mejora la productividad y el desempeño financiero, por lo que las empresas se apalancan en esta<sup>14</sup>. En ese sentido, uno de los retos del sector financiero es entender qué motiva a los empleados, ya que su satisfacción impacta

positivamente en la experiencia del cliente y el desempeño organizacional.

## Casos fallidos

Las empresas de la mayoría de los sectores económicos, incluido el financiero, priorizan el alcance de objetivos comerciales para garantizar su sostenibilidad. Sin embargo, los incentivos inadecuados pueden generar riesgos significativos para la organización, como la pérdida de confianza del cliente, daños reputacionales, sanciones regulatorias y pérdidas financieras. Por ello, es crucial analizar casos de estrategias fallidas y explorar alternativas innovadoras.

A nivel global, se han documentado casos que muestran las consecuencias de no generar operaciones comerciales satisfactorias para los consumidores financieros, destacándose los cobros dobles y la apertura de cuentas no autorizadas motivadas por metas comerciales altas. Reconocer y mitigar los riesgos asociados con incentivos comerciales inapropiados es fundamental ya que, para las instituciones financieras, estos pueden traducirse en consecuencias monetarias, así como en daños reputacionales. A continuación, se propone una serie de estrategias alternativas para evitar consecuencias negativas y mejorar la relación con los clientes.

## Estrategias alternativas

### Estrategias en formación y capacitación a colaboradores

Implementar una capacitación integral para los colaboradores comerciales en el sector bancario es esencial dado su rol activo frente a los clientes. Estas capacitaciones deben abordar prácticas éticas, expectativas claras sobre incentivos, comportamientos de riesgo, comprensión de términos y condiciones de los productos, y formación en requisitos regulatorios para mantener el consentimiento del consumidor<sup>15</sup>. Es importante que estas capacitaciones se realicen durante el horario laboral para que los empleados las vean como parte integral de su trabajo, promoviendo un ambiente de aprendizaje receptivo y participativo.

Se recomienda que las formaciones en el sector financiero sean impartidas por entidades educativas externas y certificadas para asegurar especialización, diversidad de perspectivas y abordaje imparcial de los temas. La externalización permite a los bancos acceder a las últimas tendencias, mejores prácticas, tecnologías avanzadas y metodologías modernas de enseñanza, enriqueciendo la experiencia de aprendizaje.

<sup>10</sup> Robbins, S. P., Coulter, M. & Vohra, N. (2010), Management, Chennai, Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd

<sup>11</sup> Nadir Muhammad (2015). Impact of employee motivation and satisfaction on customer satisfaction and organizational performance: A theoretical framework

<sup>12</sup> Nadir Muhammad (2015). Impact of employee motivation and satisfaction on customer satisfaction and organizational performance: A theoretical framework

<sup>13</sup> Nadir Muhammad (2015). Impact of employee motivation and satisfaction on customer satisfaction and organizational performance: A theoretical framework.

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Consumer Financial Protection Bureau. (2016). CFPB Compliance Bulletin 2016-03: Detecting and Preventing Consumer Harm from Production Incentives. [https://s3.amazonaws.com/files.consumerfinance.gov/f/documents/201611\\_cfpb\\_Production\\_Incentives\\_Bulletin.pdf](https://s3.amazonaws.com/files.consumerfinance.gov/f/documents/201611_cfpb_Production_Incentives_Bulletin.pdf)

En este camino, el sector financiero colombiano se destaca por su sólida estrategia de formación para los colaboradores. En 2023, el 92% de las entidades financieras implementó planes específicos de capacitación, a menudo en colaboración con el SENA<sup>16</sup>. Un ejemplo es el programa "Técnico en Servicios Comerciales y Financieros", que abarca contabilidad, finanzas, operaciones bancarias, servicio al cliente, gestión de productos financieros, legislación, ventas, marketing, y seguridad en servicios financieros.

El sector financiero complementa su formación con programas no formales a través de plataformas en línea, abarcando temas como servicio al cliente, gestión de objeciones, coaching comercial y educación financiera para mejorar la experiencia del cliente. Esto se alinea con los currículos de capacitación de las entidades, que incluyen estos y otros temas relevantes (Gráfica 4).

Gráfica 4. Temas de capacitaciones de los bancos



Fuente: Informe de Gestión Gremial de Asobancaria (2023).

## Estrategias de reconocimiento, días libres, vales, flexibilidad laboral y ascenso

### Flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral, que incluye horarios adaptables y la opción de trabajar desde casa, es una estrategia muy valorada para motivar a los empleados y mejorar su satisfacción laboral. Al permitir a los empleados gestionar mejor sus responsabilidades personales y profesionales, se reduce el estrés y se aumenta el compromiso con la empresa. Además, estas políticas pueden mejorar la productividad y la retención de talentos, ya que hacen la oferta de empleo más atractiva al equilibrar las actividades personales y laborales y reducir el estrés del desplazamiento.

### Días libres pagados

Proporcionar días libres pagados como recompensa es una estrategia eficaz para motivar a los empleados comerciales, ya que les ofrece la oportunidad de descansar y lograr un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Estos días adicionales pueden ser concedidos por cumplir objetivos específicos o por un desempeño sobresaliente, no solo actuando como un incentivo tangible, sino también permitiendo a los empleados recargar energías y regresar con una actitud más positiva y productiva.

### Oportunidades de ascenso

Crear oportunidades de ascenso dentro de la empresa es crucial para mantener a los empleados motivados y comprometidos. Al ofrecer programas de desarrollo profesional, mentorías y trayectorias de carrera claras, se reconoce el esfuerzo y se facilita el crecimiento profesional dentro de la organización. Promover a quienes demuestran alto rendimiento recompensa su esfuerzo y establece un estándar de excelencia, lo que no solo motiva a los empleados, sino que también fomenta un ambiente de trabajo positivo y productivo, fortaleciendo la cultura organizacional y mejorando el desempeño general de la empresa.

Gráfica 5. Estrategias de incentivos en el bienestar laboral



Fuente: Construcción propia con datos de Buk (2022). Beneficios laborales para colaboradores.

## Beneficios laborales para colaboradores

### Programas de reconocimiento público

Los programas de reconocimiento público son una excelente estrategia para motivar a los empleados en cualquier sector. Estos programas pueden incluir reuniones mensuales para destacar a los empleados de alto rendimiento, nombrándolos en reuniones de equipo, boletines internos, redes sociales corporativas y correos electrónicos de la empresa. Este reconocimiento eleva la moral del

<sup>16</sup> Asobancaria. (2024). Informe de gestión gremial

empleado y también inspira a otros a esforzarse por alcanzar niveles similares de desempeño.

## Regalos y vales

El otorgamiento de regalos y vales es una forma eficaz de reconocimiento. Los vales para tiendas, restaurantes o experiencias como entradas para conciertos y eventos deportivos pueden ser muy motivadores. También se pueden ofrecer productos tecnológicos u otros artículos como recompensas para quienes alcancen metas destacadas. Este tipo de incentivos proporcionan una recompensa tangible que los colaboradores pueden disfrutar fuera del trabajo, fortaleciendo así la percepción de apreciación y reconocimiento por parte de la empresa.

## Estrategias en los incentivos de operaciones comerciales

Los incentivos monetarios pueden tener efectos negativos si se enfocan excesivamente en el cumplimiento de metas, ya que pueden llevar a los empleados a descuidar el servicio al cliente y priorizar objetivos como la venta de productos innecesarios. Esta presión puede causar estrés y agotamiento, deteriorar la cultura organizacional y fomentar una competencia interna poco saludable.

Para evitar estos problemas, es recomendable combinar incentivos financieros y no financieros, establecer metas realistas, promover la colaboración y asegurar transparencia en el proceso de incentivos, entre ellos:

- Fijar metas comerciales razonables, alcanzables y transparentes, asegurando que los programas de recompensas y reconocimiento estén alineados con los valores corporativos. A su vez, los incentivos deben ser claros, medibles y vinculados al desempeño de los empleados, de manera que sean realistas y coherentes con los principios de la empresa. Metas poco realistas pueden llevar a prácticas que se desvían de los objetivos a largo plazo, minando la confianza del cliente y la reputación empresarial<sup>17</sup>.
- Limitar el pago variable de los vendedores es una estrategia eficaz para minimizar el riesgo de operaciones inapropiadas o de alto riesgo para los clientes. Algunos bancos establecen estos límites como un porcentaje del salario fijo o una cantidad fija, asegurando una compensación justa y equilibrada. Esta medida fomenta prácticas comerciales responsables, alineadas con los intereses tanto del cliente como de la entidad bancaria<sup>18</sup>.

- Fomentar mejores prácticas comerciales. A modo de ejemplo, el Grupo Westpac en Australia destaca por su enfoque en prácticas financieras responsables, integrando métricas de riesgo y de clientes en su sistema de compensación a colaboradores. Así, promueve comportamientos alineados con sus valores, que abarcan aspectos como el cumplimiento, la calidad del asesoramiento y la satisfacción del cliente. Por eso, en lugar de vender productos directamente, los cajeros se dedican a orientar a los clientes hacia especialistas cualificados, y su remuneración se basa en las referencias que hagan, priorizando el bienestar de los clientes.
- Evitar recompensas económicas basadas en productos complejos como préstamos hipotecarios, inversiones y seguros, ya que estos incentivos suelen depender del valor del producto vendido. Este enfoque puede desviar la atención del colaborador hacia la obtención de beneficios a corto plazo en lugar de fomentar una cultura centrada en la satisfacción y el bienestar del cliente a largo plazo.

## Estrategias para mitigar los riesgos en operaciones comerciales

Para mejorar las prácticas comerciales, se pueden aplicar dos estrategias. La primera, denominada recuperación, consiste en reembolsar al banco el pago ganado por un empleado o deducirlo de futuros pagos cuando un producto se cancela poco después de la venta, lo que disuade la venta de productos no deseados. La segunda, denominada aplazamiento, implica retener una parte del salario variable del empleado durante un período para permitir al banco cancelar el pago si surgen riesgos o problemas de desempeño, como quejas de clientes.

## Estrategias de gobernanza para los incentivos en operaciones comerciales

Para una gestión efectiva de los planes de remuneración e incentivos, es fundamental establecer una gobernanza estricta que incluya la aprobación previa por parte de los departamentos de compensaciones, recursos humanos, comerciales y de riesgos<sup>19</sup>. Estos deben revisar y aprobar los detalles del plan de incentivos, asegurándose de que estén alineados con la estrategia, el apetito de riesgo y los valores de la entidad financiera. Además, es importante evaluar la cultura y la presión operativa mediante entrevistas y encuestas al personal de primera línea.

La alta dirección debe supervisar la efectividad de los incentivos y mantener una cultura de responsabilidad ética mediante comités y foros que incluyan representantes independientes de órganos de control. Además, se deben implementar estructuras de gobernanza adecuadas, como comités disciplinarios, para

<sup>17</sup> Duffy, D. P., Lewis, P. T., & Warmsby, K. N. (2017, July 7). Incentive Compensation Regulatory Structure Overview (United States). <https://www.acc.com/resource-library/incentive-compensation-regulatory-structure-overview-united-states>

<sup>18</sup> Financial Markets Authority. (2018, November). Bank Incentive Structures: Findings from an FMA review of incentive structures in the banking industry. <https://www.fma.govt.nz/assets/Reports/181114-Bank-Incentive-Structures.pdf>

<sup>19</sup> Lindley, D. (October 2014). Risky business: The case for reform of sales incentives schemes in banks. [https://www.consumersinternational.org/media/1269/sales-incentive-report-riskybusiness\\_final2\\_151014.pdf](https://www.consumersinternational.org/media/1269/sales-incentive-report-riskybusiness_final2_151014.pdf)

investigar y sancionar malas conductas, implementando personal experimentado y representantes independientes para garantizar la rendición de cuentas.

## Estrategias de supervisión en operaciones comerciales

Se recomienda establecer un plan de denuncia para que los empleados puedan informar sobre actividades que requieran atención por parte de supervisores. Algunas entidades permiten denuncias anónimas, lo que permite a los empleados expresar preocupaciones sobre situaciones que afectan al cliente o a la entidad. Cada denuncia debe permitir al denunciante seguir el estado de la investigación, asegurando un proceso de resolución. Además, es crucial tener canales de comunicación directa con supervisores para facilitar la presentación de informes sobre prácticas cuestionables<sup>20</sup>, ofreciendo recompensas a quienes manifiestan sus preocupaciones.

La observación de vendedores por parte de gerentes es esencial para evaluar su competencia y asegurar una correcta interacción con los clientes. Las revisiones posventa, que incluyen el análisis de registros y grabaciones, también ayudan a mantener la calidad del servicio, aunque un mal diseño del proceso puede comprometerlo. Para mejorar el servicio al cliente de manera eficiente, es crucial combinar métodos tradicionales con tecnología avanzada. La inteligencia artificial facilita la recopilación y el análisis de datos en tiempo real, permitiendo una evaluación continua y una mejora constante en la calidad del servicio. Finalmente, realizar un seguimiento de las quejas es crucial para identificar y mejorar las prácticas comerciales. Es fundamental revisar y fortalecer los procesos de manejo de quejas para asegurar que la retroalimentación del cliente sea capturada de manera completa y precisa<sup>21</sup>.

## Conclusiones y consideraciones finales

La industria bancaria está cambiando sus planes de incentivos, alejándose de las recompensas monetarias y eliminándolas para ciertos roles, al reconocer la necesidad de reevaluar su efectividad. Por ello, es crucial analizar si los incentivos actuales afectan negativamente a los clientes y considerar premiar a los empleados por su desempeño en áreas como la satisfacción del cliente. Reformar los incentivos para centrarse en la calidad del servicio y el asesoramiento adecuado, en lugar de solo en recompensas monetarias, ayuda a alinear los objetivos del personal con las necesidades de los clientes, mejorando su experiencia y fomentando la lealtad y confianza a largo plazo en la institución financiera.

<sup>20</sup> Lindley, D. (October 2014). Risky business: The case for reform of sales incentives schemes in banks. [https://www.consumersinternational.org/media/1269/sales-incentive-report\\_riskybusiness\\_final2\\_151014.pdf](https://www.consumersinternational.org/media/1269/sales-incentive-report_riskybusiness_final2_151014.pdf)

<sup>21</sup> Financial Markets Authority. (2018, November). Bank Incentive Structures: Findings from an FMA review of incentive structures in the banking industry. <https://www.fma.govt.nz/assets/Reports/181114-Bank-Incentive-Structures.pdf>

## Principales indicadores macroeconómicos

### Colombia

	2021					2022					2023		2024*
	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	Total
<b>Producto Interno Bruto</b>													
PIB Nominal (COP Billones)	<b>1192,6</b>	337,5	352,6	382,6	389,8	<b>1462,5</b>	385,3	379,9	398,0	409,3	<b>1572,5</b>	398,9	<b>1687,1</b>
PIB Nominal (USD Billions)	<b>318,5</b>	86,2	90,1	87,2	81,1	<b>344,6</b>	81,0	85,8	98,4	99,5	<b>382,3</b>	103,8	<b>423,4</b>
PIB Real (COP Billones)	<b>907,4</b>	212,9	213,3	230,1	251,1	<b>907,4</b>	236,1	239,1	245,7	257,2	<b>978,2</b>	237,2	<b>993,9</b>
PIB Real (% Var. interanual)	<b>11</b>	8,2	12,3	7,4	2,1	<b>7,3</b>	2,9	0,1	-0,6	0,3	<b>0,9</b>	0,7	<b>1,6</b>
<b>Precios</b>													
Inflación (IPC, % Var. interanual)	<b>5,6</b>	8,5	9,7	11,4	13,1	<b>13,1</b>	13,3	12,1	11,0	9,2	<b>9,3</b>	7,4	<b>5,7</b>
Inflación sin alimentos (% Var. interanual)	<b>3,4</b>	5,3	6,8	8,3	10	<b>10</b>	11,4	11,6	11,5	5,0	<b>10,3</b>	8,8	<b>6,0</b>
Tipo de cambio (COP/USD fin de periodo)	<b>3981</b>	3748	4127	4532	4810	<b>4810</b>	4627	4191	4054	3822	<b>3822</b>	3842	<b>3904</b>
Tipo de cambio (Var. % interanual)	<b>16</b>	0,3	9,9	18,2	20,8	<b>20,8</b>	23,5	1,5	-10,6	-19,3	<b>-19,3</b>	-17,0	<b>2,2</b>
<b>Sector Externo</b>													
Cuenta corriente (USD millones)	<b>-17951</b>	-	-	-6194	-4720	<b>-21333</b>	-2996	-2266	-1758	-	<b>-9715</b>	-1924	<b>-12195</b>
Déficit en cuenta corriente (% del PIB)	<b>-5,7</b>	-6,4	-5,4	-7,1	-5,8	<b>-6,2</b>	-3,7	-2,6	-1,8	-2,1	<b>-2,7</b>	-1,9	<b>-2,9</b>
Balanza comercial (% del PIB)	<b>-6,4</b>	-5,9	-3,5	-5,2	-4,7	<b>-4,8</b>	-2,7	-2,5	-1,5	-2,2	<b>-2,3</b>	-1,9	<b>-3,0</b>
Exportaciones F.O.B. (% del PIB)	<b>13,6</b>	19,2	21,7	22,2	21,7	<b>21,3</b>	21,1	19,2	17,6	17,3	<b>18,6</b>	15,8	<b>-17,2</b>
Importaciones F.O.B. (% del PIB)	<b>18</b>	25,1	25,2	27,3	26,4	<b>26,1</b>	23,8	21,7	19,0	19,5	<b>20,9</b>	17,7	<b>14,2</b>
Renta de los factores (% del PIB)	<b>-2,8</b>	-4,2	-5,0	-5,5	-5,1	<b>-4,9</b>	-4,8	-3,7	-3,8	-3,3	<b>-4,0</b>	-3,3	<b>-3,3</b>
Transferencias corrientes (% del PIB)	<b>3,4</b>	3,7	3,1	3,6	3,9	<b>3,6</b>	3,8	3,5	3,4	3,4	<b>3,6</b>	3,3	<b>3,4</b>
Inversión extranjera directa (pasivo) (% del PIB)	<b>3</b>	5,7	5,6	3,6	5	<b>4,9</b>	5,1	6,2	4,0	3,8	<b>4,8</b>	3,6	<b>...</b>
<b>Sector Público (acumulado, % del PIB)</b>													
Bal. primario del Gobierno Central	<b>-3,6</b>	-0,3	0,1	0,2	-1	<b>-1</b>	0,3	1,2	0,2	...	<b>-0,3</b>	...	<b>-0,9</b>
Bal. del Gobierno Nacional Central	<b>-7</b>	-1,1	-1,1	-1,1	-2,0	<b>-5,3</b>	-0,9	0,0	-0,7	-2,7	<b>-4,3</b>	-1,2	<b>-5,6</b>
Bal. primario del SPNF	<b>-3,5</b>	...	...	...	...	<b>-1,4</b>	...	...	...	...	<b>1,5</b>	...	<b>-0,2</b>
Bal. del SPNF	<b>-7,1</b>	...	...	...	...	<b>-6</b>	...	...	...	...	<b>-2,7</b>	...	<b>-4,9</b>
<b>Indicadores de Deuda (% del PIB)</b>													
Deuda externa bruta	<b>53,9</b>	53,5	51,3	50,6	53,4	<b>53,4</b>	55,2	56,1	...	...	<b>53,6</b>	...	<b>...</b>
Pública	<b>32,2</b>	31	29,4	28,8	30,4	<b>30,4</b>	31,4	31,8	...	...	<b>30,9</b>	...	<b>...</b>
Privada	<b>21,7</b>	22,5	21,9	21,8	23	<b>23</b>	23,8	24,2	...	...	<b>22,8</b>	...	<b>...</b>
Deuda neta del Gobierno Central	<b>60</b>	49,1	51,7	54,6	57,7	<b>57,7</b>	54,1	52,2	52,2	53,8	<b>53,8</b>	51,5	<b>55,3</b>

\*Proyecciones de Asobancaria

\*\*Los datos fiscales corresponden a lo proyectado por el Gobierno Nacional en el MFMP 2024

Fuentes: DANE, BanRep, MHCP

## Estados financieros del sistema bancario Colombia

	dic-19	dic-20	dic-21	dic-22	may-24 (a)	abr-24	may-23 (b)	Var. real anual (b) - (a)
<b>Activo</b>	<b>675.063</b>	<b>729.841</b>	<b>817.571</b>	<b>924.121</b>	<b>953.174</b>	<b>953.238</b>	<b>935.083</b>	<b>-4,9%</b>
Disponible	45.684	53.794	63.663	58.321	53.419	55.864	61.896	-19,5%
Inversiones	127.332	158.735	171.490	180.818	192.646	189.574	182.143	-1,3%
Cartera de crédito	478.705	498.838	550.204	642.473	659.637	657.653	651.691	-5,5%
Consumo	147.144	150.527	169.603	200.582	191.063	191.649	199.571	-10,7%
Comercial	251.152	263.018	283.804	330.686	344.425	342.688	337.886	-4,9%
Vivienda	67.841	72.565	82.915	95.158	105.323	104.609	97.285	1,0%
Microcrédito	12.568	12.727	13.883	16.047	18.827	18.706	16.948	3,7%
Provisiones	29.173	37.960	35.616	37.224	40.319	40.016	39.538	-4,8%
Consumo	10.779	13.729	12.251	15.970	18.624	18.392	18.078	-3,9%
Comercial	15.085	17.605	17.453	16.699	16.686	16.659	16.861	-7,6%
Vivienda	2.405	2.691	3.021	3.189	3.534	3.486	3.253	1,4%
Microcrédito	903	1.133	913	858	1.367	1.341	1.050	21,5%
<b>Pasivo</b>	<b>585.086</b>	<b>640.363</b>	<b>713.074</b>	<b>818.745</b>	<b>850.466</b>	<b>851.266</b>	<b>831.033</b>	<b>-4,5%</b>
Depósitos y otros instrumentos	500.862	556.917	627.000	686.622	742.837	741.824	705.945	-1,8%
Cuentas de ahorro	197.307	246.969	297.412	297.926	292.543	296.939	268.056	1,9%
CDT	156.421	154.188	139.626	207.859	284.323	282.384	255.606	3,8%
Cuentas Corrientes	60.491	75.002	84.846	80.608	70.681	74.016	75.117	-12,2%
Otros pasivos	9.145	9.089	9.898	11.133	11.692	10.961	11.978	-8,9%
<b>Patrimonio</b>	<b>89.977</b>	<b>89.479</b>	<b>104.497</b>	<b>105.376</b>	<b>102.708</b>	<b>101.972</b>	<b>104.050</b>	<b>-7,9%</b>
<b>Utilidades (año corrido)</b>	<b>10.963</b>	<b>4.159</b>	<b>13.923</b>	<b>14.222</b>	<b>2.919</b>	<b>2.459</b>	<b>3.913</b>	<b>-30,4%</b>
Ingresos financieros de cartera	46.297	45.481	42.422	63.977	37.155	29.810	37.081	-6,5%
Gastos por intereses	16.232	14.571	9.594	28.076	24.072	19.436	24.219	-7,2%
Margen neto de intereses	31.107	31.675	33.279	38.069	15.585	12.427	15.042	-3,3%
<b>Indicadores (%)</b>								
<b>Calidad</b>	<b>4,28</b>	<b>4,96</b>	<b>3,89</b>	<b>3,61</b>	<b>5,06</b>	<b>5,13</b>	<b>4,55</b>	<b>0,51</b>
Consumo	4,69	6,29	4,37	5,44	8,00	8,13	7,32	0,69
Comercial	4,19	4,55	3,71	2,73	3,72	3,78	3,36	0,35
Vivienda	3,25	3,30	3,11	2,47	3,28	3,18	2,65	0,63
Microcrédito	6,87	7,13	6,47	5,46	9,74	9,85	6,57	3,17
<b>Cubrimiento</b>	<b>142,4</b>	<b>153,5</b>	<b>166,2</b>	<b>160,6</b>	<b>120,8</b>	<b>118,7</b>	<b>133,3</b>	<b>12,54</b>
Consumo	156,1	145,1	165,4	146,4	121,8	118,0	123,8	-2,03
Comercial	143,5	147,1	165,6	184,7	130,2	128,5	148,3	-18,05
Vivienda	109,1	112,3	117,1	135,5	102,5	104,7	126,3	-23,80
Microcrédito	104,6	124,8	101,7	97,9	74,6	72,8	94,4	-19,80
ROA	1,6	0,6	1,7	1,5	0,7	0,8	1,0	-0,27
ROE	12,2	4,6	13,3	13,5	7,0	7,4	9,3	-2,31
Solvencia	14,7	16,3	20,5	17,1	16,2	16,2	16,1	0,06
IRL	211,9	213,1	204,4	183,7	190,9	208,2	200,5	-9,55
CFEN G1	0,0	109,3	113,5	109,6	113,7	114,7	108,5	5,23
CFEN G2	0,0	136,1	134,4	127,3	130,4	132,3	127,3	3,07

Fuente: Superfinanciera

## Principales indicadores de inclusión financiera

### Colombia

	2021					2022					2023		2024			
	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1
Profundización financiera - Cartera/PIB (%) EC + FNA	52,3	50,7	49,5	49	<b>50,9</b>	50	49,4	48,6	48,3	<b>48,3</b>	47,1	46,8	46,7	46,2	<b>46,2</b>	45,9
Efectivo/M2 (%)	16,02	16,51	16,46	17,04	<b>17</b>	16,2	15,9	15,6	16,3	<b>16,3</b>	14,7	14,3	13,9	15,0	<b>15,0</b>	14,2
<b>Cobertura</b>																
Municipios con al menos una oficina o un corresponsal bancario (%)	100	100	100	100	<b>100</b>	100	100	100	100	100	-	-	-	100	100	
Municipios con al menos una oficina (%)	72,8	72,9	72,8	72,8	<b>79,5</b>	79,1	77,8	77,8	78,7	78,7	-	-	-	78,7	78,7	
Municipios con al menos un corresponsal bancario (%)	100	100	100	92,7	<b>92,7</b>	98,6	98,7	99,6	100	100	-	-	-	100	100	
<b>Acceso</b>																
<b>Productos personas</b>																
Indicador de bancarización (%) SF*	89,4	89,4	89,9	90,5	<b>90,5</b>	91,2	91,8	92,1	92,3	<b>92,3</b>	-	-	-	94,6	<b>94,6</b>	
Adultos con: (en millones)																
Al menos un producto SF																
	32,7	32,9	33,1	33	<b>33,5</b>	33,8	34,2	34,4	34,7	<b>34,7</b>	-	-	-	36,1	<b>36,1</b>	
Cuentas de ahorro	28,4	28,3	28,6	28,9	<b>28,9</b>	29,2	29,5	29,6	29,9	<b>29,9</b>	-	-	-	30,8	<b>30,8</b>	
Cuenta corriente SF	1,9	1,9	1,9	1,9	<b>1,9</b>	1,9	1,9	1,8	1,8	<b>1,8</b>	-	-	-	-	-	
Cuentas CAES SF	3,0	3,0	3,0								-	-	-			
Cuentas CATS SF	9,2	10,5	11,8					23,0	23,5	<b>23,5</b>	-	-	-	27,5	<b>27,5</b>	
Depósitos electrónicos	12,7	13,1	13,7								-	-	-			
Depósitos de bajo monto																
Productos de ahorro a término (CDTs)	0,85	0,83	0,75	-	-	0,8	0,8	0,9	0,9	<b>0,9</b>	-	-	-	-	-	
Crédito de consumo SF	6,86	6,9	6,9	6,9	<b>6,9</b>	7,1	7,4	7,7	7,8	<b>7,8</b>	-	-	-	7,3	<b>7,3</b>	
Tarjeta de crédito SF	8,11	8,1	7,7	7,9	<b>7,9</b>	8,0	8,2	8,4	8,5	<b>8,5</b>	-	-	-	6,6	<b>6,6</b>	
Microcrédito SF	2,44	2,4	2,3	2,3	<b>2,3</b>	2,30	2,34	2,36	2,3	<b>2,3</b>	-	-	-	2,4	<b>2,4</b>	
Crédito de vivienda SF	1,19	1,1	1,2	1,2	<b>1,2</b>	1,23	1,25	1,27	1,3	<b>1,3</b>	-	-	-	1,2	<b>1,2</b>	
Crédito comercial SF	0,54	0,5	0,4	0,2	<b>0,2</b>	0,46	0,45	0,44	0,5	<b>0,5</b>	-	-	-	-	-	
<b>Uso</b>																
<b>Productos personas</b>																
Adultos con: (%)																
Algún producto activo SF																
	74,4	74,6	75,5	74,8	<b>74,8</b>	76,2	76,9	77,7	77,2	<b>77,2</b>	-	-	-	82,7	<b>82,7</b>	
Cuentas de ahorro activas SF	62,2	65,3	65,8	65,7	<b>65,7</b>	65,9	65,2	64,9	51,9	<b>51,9</b>	-	-	-	54,5	<b>54,5</b>	
Cuentas corrientes activas SF	82,3	80,2	78,5	73,7	<b>73,7</b>	76,9	76,5	76,3	74,5	<b>74,5</b>	-	-	-			
Cuentas CAES activas SF	82,1	82,2	82,1								-	-	-			
Cuentas CATS activas SF	72,3	73,8	75,1					80,2	78,6	<b>78,6</b>	-	-	-	##	<b>80,1</b>	
Depósitos electrónicos	70,1	71,4	71,7								-	-	-			
Depósitos de bajo monto																
Productos de ahorro a término (CDTs)	69,5	64,6	75,6	-	-	77,5	79,3	80,1	73,2	73,2	-	-	-	-	-	

Fuentes: banca de las oportunidades, Superfinanciera

## Principales indicadores de inclusión financiera

### Colombia

	2021					2022					2023				
	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Total
<b>Acceso</b>															
<b>Productos empresas</b>															
Empresas con: (en miles)															
Al menos un producto SF	926,3	924,2	923,8	1028,6	<b>1028,6</b>	1029,0	1038,7	1065,7	1077,1	<b>1077,1</b>	-	-	-	1169,6	<b>1169,6</b>
*Productos de depósito SF	899,2	897,6	898,2	997,9	<b>998,9</b>	1004,0	1013,0	1039,8	1046,4	<b>1046,4</b>	-	-	-	1166,4	<b>1166,4</b>
*Productos de crédito SF	368,9	287,4	282,8	280,2	<b>280,2</b>	289,6	294,2	300,6	380,2	<b>380,2</b>	-	-	-	417,6	<b>417,6</b>
<b>Uso</b>															
<b>Productos empresas</b>															
Empresas con: (%)															
Algún producto activo SF	68,3	68,2	68,1	70,5	<b>70,5</b>	71,4	71,2	72,1	72,4	<b>72,4</b>	-	-	-	-	-
<b>Operaciones (semestral)</b>															
Total operaciones (millones)	-	4.939	-	6.222	<b>11.161</b>	-	6.668	-	7.769	<b>14.397</b>	-	7.500	-	7.808	<b>15.308</b>
No monetarias (Participación)	-	55,4	-	56,7	<b>56,1</b>	-	55,4	-	56,0	<b>55,8</b>	-	49,2	-	39,0	<b>44,1</b>
Monetarias (Participación)	-	44,6	-	43,3	<b>43,8</b>	-	44,6	-	44,0	<b>44,2</b>	-	50,8	-	61,0	<b>55,9</b>
No monetarias (Crecimiento anual)	-	-8,7	-	12,4	<b>2,3</b>	-	34,0	-	23,2	<b>27,9</b>	-	29,4	-	39,2	<b>34,7</b>
Monetarias (Crecimiento anual)	-	30,5	-	29,3	<b>29,1</b>	-	33,1	-	27,1	<b>29,8</b>	-	1,1	-	-29,9	<b>-15,7</b>
<b>Tarjetas</b>															
Crédito vigentes (millones)	14,9	14,6	15,0	15,6	<b>15,6</b>	15,9	16,0	16,1	16,0	<b>16,0</b>	15,8	15,5	15,4	15,0	<b>15,0</b>
Débito vigentes (millones)	39,2	38,4	39,7	40,8	<b>40,8</b>	41,1	42,6	43,7	45,8	<b>45,8</b>	46,2	46,4	47,1	47,2	<b>47,2</b>
Ticket promedio compra crédito (\$miles)	197,6	208,2	201,4	219,9	<b>219,9</b>	215,3	225,2	209,5	225,6	<b>225,6</b>	211,1	211,8	200,0	212,6	<b>212,6</b>
Ticket promedio compra débito (\$miles)	116,8	118,1	114,5	124,9	<b>124,9</b>	119,1	116,5	112,5	108,1	<b>108,1</b>	100,6	100,7	96,0	111,1	<b>111,1</b>

Fuentes: banca de las oportunidades, Superfinanciera