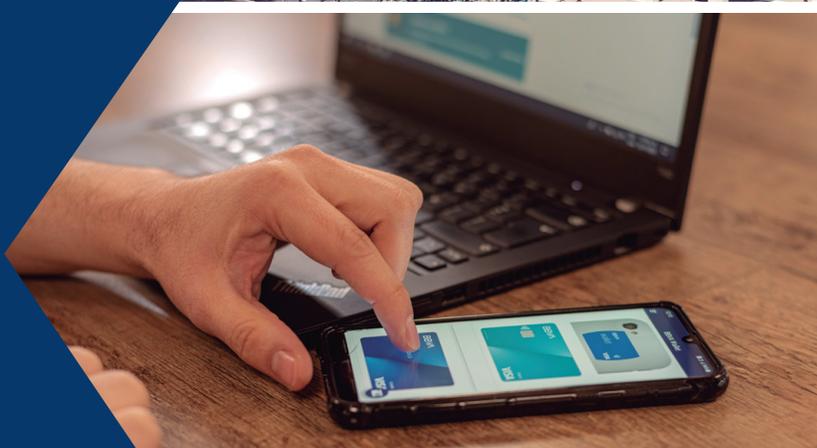


BBVA

25 AÑOS
COMPROMETIDOS
CON LA
TRANSFORMACIÓN
ECONÓMICA Y
SOCIAL DE
COLOMBIA



BBVA

BBVA

BBVA

25 AÑOS COMPROMETIDOS
CON LA TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA
Y SOCIAL DE COLOMBIA



En la construcción de este libro, participaron compartiendo su experiencia y conocimientos de la historia del banco y sus procesos:

Mario Pardo
Presidente Ejecutivo BBVA en Colombia

Miguel Charría
Presidente Ejecutivo Bancamía

Jorge Hernández
Vicepresidente de Talento y Cultura

Guillermo González y equipo de
Vicepresidencia Client Solutions

Ulises Canosa y equipo de
Vicepresidencia de Servicios Jurídicos

Andrés García – Director de Sostenibilidad y
Clientes Globales

Constanza García
Directora de Comunicación e Imagen

Coordinación editorial
Constanza García

Redacción y edición
Sandra Mateus y Ana María Enciso

Colaboraciones especiales capítulos II y III

Capítulo II

Carlos Caballero Argáez
Presidente Junta Directiva BBVA en Colombia

Capítulo III

Juana Téllez
Economista jefe BBVA Research
para Colombia

Fotografía
Archivo BBVA

Nota editorial: La tasa de cambio usada en todas las conversiones es 3.767 pesos colombianos por cada dólar.

© 2021 Editorial Planeta Colombiana S.A.
Calle 73 N.º 7-60, Bogotá D.C., Colombia

Primera edición, 2021

ISBN 13: 978-958-42-9981-9
ISBN 10: 958-42-9981-6

Corrección de estilo
Vanessa Motta

Diseño y diagramación
Haidy García Rojas

Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial. El contenido de este libro corresponde exclusivamente al pensamiento de los autores y es de su absoluta responsabilidad.

Agradecimientos

A los tres millones de colombianos clientes de BBVA.

A los más de 9000 colaboradores de BBVA y las empresas del Grupo BBVA en Colombia que han hecho parte de esta familia y sin las cuales no habría sido posible escribir esta historia.

A la confianza y respaldo del Grupo BBVA.

A los líderes que han inspirado a sus equipos para construir el legado de BBVA en este país.

Al Gobierno colombiano y a todas las autoridades económicas que siempre han estado más allá de las expectativas, brindando confianza institucional en la toma de decisiones de política económica.

PRÓLOGO	9
Carlos Torres Vila. Presidente del Grupo BBVA	
INTRODUCCIÓN	13
Mario Pardo Bayona. Presidente ejecutivo de BBVA en Colombia	
CAPÍTULO I	19
El Grupo BBVA a la vanguardia del sistema financiero mundial: desafíos y resultados	
CAPÍTULO II	33
BBVA en Colombia (1996-2021): vocación de inversión a largo plazo	
CAPÍTULO III	55
La economía colombiana en los 25 años de BBVA en el país	
CAPÍTULO IV	67
Empresas de BBVA en Colombia, un ecosistema en evolución	
CAPÍTULO V	77
Bancamía y la apuesta del Grupo BBVA por el desarrollo social	
CAPÍTULO VI	89
De lo analógico a lo digital: hacia la banca del conocimiento	
CAPÍTULO VII	107
Transformación cultural, un eje clave	
CAPÍTULO VIII	115
La sostenibilidad, un compromiso que está en el ADN de BBVA	
REFERENCIAS	133

BBVA llegó a Colombia hace 25 años con grandes expectativas en el crecimiento de la economía y la sociedad colombianas. Expectativas que hemos visto cumplirse ampliamente mientras asistíamos a una profunda transformación del país, algo de lo que nos enorgullece sentirnos partícipes.

Colombia se ha convertido en un mercado atractivo y abierto a la inversión extranjera y, por su parte, las empresas colombianas han logrado llegar a nuevos mercados. Esta mayor internacionalización y la capacidad de los colombianos de reinventarse serán, sin duda, dos elementos clave para impulsar la recuperación y afrontar los desafíos de la nueva realidad económica.

Desde 1996, Colombia ha logrado un crecimiento económico promedio de 3% anual, por encima de la evolución media de las economías de América Latina y ha incrementado el ingreso medio por persona (corregida por paridad de poder de compra) de US\$6.226 anuales en 1995 a US\$15.184 actualmente, cifra que acompaña y resume las mejoras en cobertura educativa, sanitaria y alimentaria. También ha mejorado la tasa de alfabetización, la esperanza de vida y redujo la tasa de pobreza. Grandes avances que han permitido que Colombia sea uno de los pocos países en la región en formar parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Todos estos logros son aún más destacables si tenemos en cuenta los grandes desafíos que se presentaron en los últimos 25 años.

El papel del sector financiero ha sido decisivo en el desarrollo del país. El crédito, que representaba sólo un 29% del PIB a mediados de los años 90, hoy ya se ubica en el 49%, promoviendo la creación de empresas y fortaleciendo la capacidad de emprendimiento. También se han producido avances significativos en materia de bancarización de la población: se ha pasado de menos de dos de cada diez colombianos con productos financieros a casi nueve de cada diez en 2020. La formalización del empleo y la promoción de los negocios han sido clave para lograr estos resultados, que se han visto apoyados por la solidez del sistema financiero.

BBVA se ha posicionado como el principal inversor extranjero del sistema financiero colombiano y, durante estos 25 años, nuestra franquicia se ha fortalecido y consolidado entre los bancos más importantes. Los activos de BBVA en Colombia ya llegan a los \$70.7 billones (US\$18.768 millones), contamos con 534 puntos de atención en todo el país y una cuota de mercado de cerca del 11%.

El crecimiento del banco ha estado impulsado por la adquisición de Granahorrar en 2005, que nos ayudó a consolidar nuestra presencia en el mercado hipotecario y por un exitoso proceso de transformación digital (con inversiones por más de US\$300 millones) que ha llevado a que BBVA lidere el desarrollo de las herramientas financieras digitales en la última década. Hoy, BBVA cuenta en Colombia con una base cercana a los tres millones de clientes, dos millones de los cuales son clientes móviles.

Pero esta historia no termina aquí. Ya ha comenzado a escribirse un nuevo capítulo, el del compromiso con la sostenibilidad, con un futuro más verde e inclusivo. Estamos en una era de cambios masivos y acelerados, con un enorme impacto disruptivo.

La lucha contra el cambio climático y la necesidad de descarbonizar la economía es el mayor de todos. De hecho, es la mayor disrupción de la historia humana. Va a exigir cambiar muchos aspectos de nuestras vidas: la forma en la que vivimos, consumimos, nos movemos e, incluso, cómo nos alimentamos. Estamos ante una era de enormes cambios, que, como nos gusta decir en BBVA, es una auténtica era de oportunidades.

En BBVA queremos ayudar a nuestros clientes a aprovechar estas oportunidades. Brindarles un servicio integral de acompañamiento en este camino, proporcionándoles no sólo financiación, sino también el asesoramiento, las herramientas y las soluciones innovadoras necesarias para acometer esta transición. Transición en la que nadie se debe quedar atrás.

Por eso, en su compromiso con la comunidad, BBVA trabaja para contribuir a un desarrollo más sostenible e inclusivo. Por ejemplo, apostando por la educación: otorgando becas estudiantiles y dotación escolar, buscamos incentivar la permanencia en las aulas y el acceso de cientos de niños y jóvenes de escasos recursos. De hecho, BBVA es reconocido como el banco de la educación en Colombia porque estamos convencidos de que la inversión en capital humano es la más rentable para las personas y la sociedad.

En conclusión, son muchas las lecciones que nos ha dejado la experiencia de estos 25 años. Los invito pues, a descubrir en este libro conmemorativo de los 25 años de BBVA en Colombia, los avances y retos de los que hemos sido testigos en este período. Esta experiencia también nos ha reafirmado en la convicción de que Colombia tiene un futuro prometedor por delante. Como reza nuestro propósito, queremos poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era, y desde BBVA seguiremos contribuyendo para promover el desarrollo económico y social del país y, en general, el nivel de vida de los colombianos.

CARLOS TORRES VILA
Presidente
Grupo BBVA



BBVA EN COLOMBIA: UN COMPROMISO CON RAÍCES PROFUNDAS

Las secuoyas son el género arbóreo más grande de la tierra. A su magnífica altura y longevidad (crecen entre 50 y 80 metros y llegan a vivir hasta 3000 años), se suman dos características que las hace aún más especiales: de una misma raíz nacen varios árboles, los cuales crecen unidos y comparten la savia para crecer. Jamás se desarrollan solos, siempre lo hacen en grupo formando bosques, con lo cual, se protegen de las inclemencias del clima.

Esta asombrosa especie bien podría representar los valores y solidez del Grupo BBVA, pues con más de 160 años de historia ha logrado superar todo tipo de crisis financieras y económicas, gracias, precisamente a su foco en el largo plazo y al apoyo y respaldo que obtiene al compartir experiencias y buenas prácticas desde las más de 25 regiones en donde opera, siempre articuladas por tres valores fundamentales: “El cliente es lo primero”, “Somos un solo equipo” y “Pensamos en grande”. Podría decirse que es nuestra savia compartida.

En este sistema, Colombia ha sido un miembro muy importante. Por eso este año, 2021, cuando se celebran 25 años de la llegada del Grupo al país, quisimos recoger en un libro buena parte de los aprendizajes que ha dejado este cuarto de siglo de BBVA en Colombia.

BBVA ha apostado por el país por tres razones principales. La primera, por esa interesante combinación de ser una nación con un alto potencial de crecimiento económico y de profundización de los servicios financieros. La segunda, la fuerte institucionalidad (supervisores, reguladores y banco central) que facilita las condiciones para que ese potencial se haga realidad y finalmente, la convicción de que BBVA, como grupo, puede aportar en el desarrollo de servicios financieros y con ello al crecimiento económico y social.

Los movimientos que han marcado la historia financiera de Colombia y las instituciones que han hecho parte de ella (como se explica en los dos siguientes capítulos), han redundado en un sector sólido que ha cumplido su función de proteger los ahorros de los depositantes y de irrigar crédito al sector productivo a lo largo de los ciclos económicos. En ese contexto, el Grupo BBVA ha contribuido de manera significativa a este desarrollo tanto con su conocimiento en los servicios financieros, como con la experiencia de otras latitudes, la innovación local en modelos crediticios y bancarios, y en la transformación digital y tecnológica. Así, hemos apoyado tanto a clientes locales, como a filiales de grandes multinacionales. Durante estos 25 años en Colombia, el Grupo BBVA ha creído y sigue creyendo firmemente en el país, en su potencial y en la calidad y talento de su gente.

Las dos compras que se hicieron del Banco Ganadero y Granahorrar fueron grandes hitos históricos en Colombia. A partir de entonces, la operación se ha enmarcado en un camino de doble vía en donde la perspectiva global nutre lo local y viceversa, fortaleciendo así todo el sistema. Es el caso de la estrategia de banca universal, la cual, si bien hoy en día está más presente en el sistema financiero colombiano, hace unos años no era común. Cada banco se centraba en segmentos específicos y a partir de allí fueron evolucionando, en su gran mayoría hacia la universalidad; en nuestro caso, esa vocación está marcada desde el día uno en nuestro ADN.

El compromiso de BBVA con Colombia siempre fue de largo plazo y esto ha nutrido nuestra estrategia desde la llegada al país. Por ello desde sus primeros pasos, buscó ser referente en la gestión del riesgo crediticio con avan-

zados modelos de riesgo y de gestión de la liquidez y del capital, modelos que han garantizado una gran solidez en las crisis de los últimos 25 años. Ese compromiso con la responsabilidad de hacer las cosas bien y pensar a largo plazo también se tradujo en la implantación de un modelo de control de riesgos no financieros muy robusto e innovador en Colombia, basados en tres líneas de defensa: la de los responsables de los negocios; la de los especialistas en el área de control interno y cumplimiento y la de los encargados de la auditoría interna.

La solidez financiera a través de la gestión avanzada de los riesgos financieros y no financieros no sólo proporciona un alto nivel de seguridad a nuestros clientes, sino que nos ha dado la tranquilidad para poder avanzar decididamente en dos procesos de transformación fundamentales en la última década: el digital y el cultural. En el primero de ellos, y como bien se profundizará en el capítulo VI, es la apuesta total del Grupo BBVA por la banca digital. En especial desde el 2014, cuando se creó el área global de banca digital. Ese hecho dio paso a una nueva era. La digitalidad no se va a ir y con ella seguirán llegando mejores soluciones, más personalizadas, basadas en el uso avanzado de los datos, siempre en beneficio de nuestros clientes.

La gestión del talento, otro de los aspectos en el que nos centraremos en este libro, ha tomado en los últimos años gran dinamismo, especialmente con la adopción de las metodologías “Ágiles” y los nuevos estilos de liderazgo. La agilidad inicialmente se implementó en el desarrollo de proyectos digitales, pero se ha expandido progresivamente hasta abarcar todos los roles en BBVA. La cultura empresarial se nutre del estilo de liderazgo y en BBVA cultivamos un liderazgo diverso e inclusivo, humilde y generoso, en el que la integridad, el empoderamiento y la responsabilidad son las piedras angulares para promover que los equipos actúen como “dueños” y que puedan prosperar en la cultura ágil.

El compromiso de BBVA con el crecimiento sostenible de Colombia también se ha traducido en importantes programas de responsabilidad social que han beneficiado a más de dos millones de colombianos en los últimos 15 años, y qué decir de la importante acción de la Fundación Microfinanzas

BBVA, presente en Colombia desde el 2008 como accionista fundador de Bancamía.

Esa misma visión a largo plazo que nos ha guiado desde hace tantos años en nuestro compromiso social es la que en los últimos años determinó nuestra prioridad estratégica por la sostenibilidad medioambiental a nivel global y por supuesto en Colombia, uno de los países más biodiversos del planeta.

Aunque consideramos que estos primeros 25 años de BBVA en Colombia son esencialmente una historia de éxito, por supuesto que nos hemos enfrentado a oportunidades de mejora; oportunidades de las que buscamos aprender con humildad y esperamos nos sirvan para superar los imprevisibles retos de los años venideros.

¿Hacia dónde apunta hoy la estrategia del banco? Hacia el cliente. Siempre hacia el cliente. Nuestro objetivo es el mismo, ofrecer las mejores soluciones financieras a cada vez más clientes de BBVA en Colombia, para de esta manera hacer realidad nuestro propósito de poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era y así acompañar el crecimiento económico y social del país, contribuyendo a un futuro más verde e inclusivo.

Las mejores soluciones serán las que permitan a nuestros clientes mejorar su salud financiera y avanzar en la transición hacia una sociedad más sostenible, con foco en el cambio climático y en el desarrollo social inclusivo. Y el “cómo” haremos realidad la estrategia, será con herramientas conocidas: buscando la excelencia operativa en el servicio bancario, combinando el mejor equipo humano con políticas transparentes que respeten los derechos de los consumidores, haciendo uso avanzado de los datos y aprovechando al máximo la tecnología.

Les invito para que recorran en las siguientes páginas parte de la historia que ha marcado el camino de los primeros 25 años de BBVA en Colombia.

MARIO PARDO BAYONA
Presidente Ejecutivo
BBVA en Colombia



Sede Central del Banco de Crédito Industrial en Madrid, España.

EL GRUPO BBVA A LA VANGUARDIA DEL SISTEMA FINANCIERO MUNDIAL: DESAFÍOS Y RESULTADOS

Fue en el año de 1856 cuando la reina Isabel II dio autorización para la creación de bancos de emisión con las funciones adicionales de préstamo y descuento que se necesitaban para el desarrollo de los negocios de la época. «Esos bancos de emisión que serían sociedades de responsabilidad limitada por acciones, podían emitir billetes hasta el triple del capital efectivo y el triple del encaje metálico. Al mismo tiempo, se les exigía crear una reserva, se regulaban los préstamos que podían hacer al Tesoro, se les imponía la obligación de hacer públicos sus balances y se les prohibía hacer préstamos con la garantía de sus propias acciones... Al amparo de lo establecido por esas leyes bancarias se crearían dieciocho bancos de emisión»¹.

Tres semanas después de la aprobación en Cortes de la ley, Pablo de Epalza, presidente de la Junta de Comercio de Bilbao (ciudad al norte de España), animó a sus compañeros a crear una comisión para el estudio de la

1 Manuel Jesús González (director), Rafael Anes, Isabel Mendoza. Cientocincuenta años, cientocincuenta bancos. Libro conmemorativo BBVA. 2007. p. 25.

conformación de un banco en dicha localidad. El 7 de marzo se convocó a los interesados a la lectura del informe que se había realizado a tal efecto y su contenido fue acogido con gran entusiasmo. Una semana más tarde se solicitó al gobernador civil de Vizcaya el permiso para constituir en la villa vizcaína un banco de carácter emisor. En la petición, que llevó aparejada una súplica a la reina Isabel II, apareció como denominación escogida la de Banco Bascongado, aunque este primer nombre se tachó en el documento y fue sustituido por el de Banco de Bilbao.

El 28 de mayo de 1857, tras los trámites requeridos por el Gobierno Civil de Vizcaya, la convocatoria de la Junta General de Accionistas, la aprobación por parte de esta y el otorgamiento de escritura adicional, apareció publicado en el diario La Gaceta de Madrid, el Real Decreto de aprobación del Banco de Bilbao. Nació con permiso para una duración de 25 años desde el momento de su constitución legal y con un capital social de 8 millones de reales, dividido en 4.000 acciones de 2.000 reales cada una. Dicho capital social fundacional permitía una emisión de billetes de hasta 24 millones de reales. Los fundadores del banco fueron 106².

Su primera oficina abrió el 24 de agosto de 1857 en el número 7 de la calle de la Estufa (hoy Viuda de Epalza). Su primer equipo de trabajo lo conformaron quince empleados y un Consejo de Administración integrado por Santiago de la Azuela, como comisario regio y los vocales Pablo de Epalza, José Pantaleón de Aguirre, Marino de Zabálburu, Gabriel María de Ybarra, Felipe de Uhagón, Benito de Escuza, Vicente de Arana, Pedro Antonio de Errazquín, Luis de Violete, Ezequiel de Urigüen y Francisco Mac-Mahon. El primer director fue Ambrosio de Orbeago y secretario Leonardo de Lanzáuri.

En esta primera etapa, las actividades del Banco estuvieron encaminadas a acompañar cuantas iniciativas iban surgiendo en Vizcaya. Emprendimientos como talleres, negocios familiares, navieras, ferrerías, ferrocarriles, el puerto y las minas de hierro, entre otros, disfrutaron de la confianza de la

2 Breve historia de BBVA (I): nace Banco de Bilbao. Lartaun de Azumendi. www.bbva.com



Edificio de la Central del Banco de Vizcaya, en Bilbao, en los primeros años.



Panorámica interior de la oficina del Banco Asturiano de Infiesto en el año 1920.

sociedad financiera. Se podría afirmar que prácticamente no hubo iniciativa local ante la que no respondiera la joven entidad bancaria.

Dos hitos a destacar en la historia del Banco durante el siglo XIX fueron: la creación, en 1861, de la primera caja de ahorros de un banco en España para posibilitar un cierto rendimiento económico a las clases trabajadoras de la Villa a través del depósito de sus ahorros, y, por otro lado, su reorganización como banco de préstamos y descuentos en 1878, luego de que los bancos españoles perdieran la facultad de emitir moneda.

El siglo XX es recibido con una fusión trascendental: el Banco de Bilbao y el Banco del Comercio, con lo cual este último pasó a ser una filial del de Bilbao, aunque conservaba su denominación y su propia entidad jurídica y comercial. Mientras esto ocurría, otra operación se llevaba a cabo y era la constitución del Banco Vizcaya el 26 de marzo de 1901. El destino de estas entidades se cruzaría dos décadas después, cuando un consorcio de banqueros e industriales constituye el Banco de Crédito Industrial (BCI) en 1920, con la finalidad explícita de impulsar, mediante la concesión de créditos a largo plazo, la instalación y consolidación industrial. Las dos entidades formaron parte del BCI, aunque durante los siguientes años cada una continuó creciendo y fortaleciéndose por caminos separados.

En la década de los 70, José Ángel Sánchez Asiaín, quién era el presidente del Banco Bilbao en ese momento, puso sobre la mesa una poderosa conversación: el desafío que tenía la entidad ante los cambios que se estaban viviendo en España con la liberalización del sistema financiero. Su poder fue tal que generó durante los siguientes años la imperiosa necesidad de llegar a acuerdos sobre acciones que llevarían al establecimiento de un liderazgo tecnológico, el hallazgo de nuevos campos de negocio, aprovechamiento de las economías de escala y búsqueda de sinergias.

Se habló entonces de la necesidad de prepararse ante los cambios obligados por la coyuntura política y económica española y de abordar la inevitable pérdida de importancia del tramo de banca comercial, dado que la innovación financiera drenaba buena parte del negocio tradicional.

El reto que ya se vislumbraba para la banca era tecnificarse o perder posiciones a raudales. Los costes operativos en previsible remonte y el clima venidero de mayor competencia no dejaban, a su entender, más salida al Establecimiento que el liderazgo tecnológico, el hallazgo de nuevos campos de negocio y el aprovechamiento de las economías de escala junto a diversas sinergias cosechables en un cercano futuro³.

De allí surgió una adaptación basada en la planificación estratégica, diversificación y regionalización, así como la reestructuración para consolidarse como grupo financiero.

Estas poderosas conversaciones estratégicas dieron fruto y a finales de los años 80, el entonces Grupo Banco de Bilbao ya participaba o dominaba 16 bancos, 14 sociedades de cartera, 12 sociedades de servicios financieros, 5 sociedades instrumentales y 7 sociedades diversas; en tanto que su fisonomía se componía por tres áreas de negocio: banca comercial, área corporativa y área industrial.

Esa década cerró con una decisión que continuaba dejando claro hacia dónde se movía el Grupo: el primero de junio de 1988 las juntas extraordinarias del Banco de Bilbao y Banco Vizcaya aprobaron su fusión y simultáneo nacimiento de la nueva sociedad Banco Bilbao Vizcaya.

Las ventajas logradas con esa estrategia fueron varias:

- i). Ser la primera gran fusión que se hace en España. ii). Ser la mejor fusión posible.*
- iii). Permitir inducir al cambio a otras instituciones, lo que contribuirá a reducir la segmentación del sistema financiero español. iv). Al fusionarse dos bancos eficientes y consolidados, no requerir saneamientos previos. v). Permitir una fusión de reequipamiento y no de reconversión. vi). Posibilitar un proyecto de rápida ejecución. vii). Beneficiar un efecto imagen eficaz y sin costo. viii). Proporcionar, en algunas áreas, una muy buena capacidad de expansión, de ahorro y de calidad y xix). Permitir, con la utilización conjunta de la red internacional, ventajas por la integración de filiales financieras y*

3 Ibid. "Cientocincuenta años, cientocincuenta bancos" p. 270.



Sede Central del Banco de Crédito Local en Madrid, España en 1930.



Interior del Banco Hipotecario de España en la ciudad de Zaragoza en la década de los cuarenta.

*por el ahorro de costos, al ser posible la racionalización de los activos inmobiliarios, la eliminación de excesos de capacidad y un mejor aprovechamiento de los equipos informáticos*⁴.

Un año después se culminó la organización estructural con todos los equipos situados; 33.000 personas fueron reasignadas a las nuevas funciones y responsabilidades, sentando la base para ir tras su visión: el escenario internacional.

La historia de las instituciones refleja la visión de sus líderes, así que con esta operación también se hizo necesario llegar a acuerdos sobre los estilos de liderazgo de cada una de las partes. De un lado, un estilo gerencial (Banco Vizcaya) que se caracterizó como «personalista intuitivo» donde «bajo las órdenes directas del presidente trabaja un reducido staff que las ejecuta con agilidad. Toma decisiones veloces. El objetivo fundamental es crecer. No la rentabilidad per se [...] es como un comando, de férrea disciplina, movilizado para cada misión concreta que carece, sin embargo, de un sistema interno de eliminación de errores»⁵. Y de otro, estaba el estilo «planificador-protector» del Banco Bilbao, en el cual «se singulariza por la descentralización en la toma de decisiones. Adoptadas en la cumbre, son informadas o criticadas de abajo-arriba y multidireccionalmente. Los filtros del mecanismo de información minimizan los errores. La identificación de los individuos no es con el presidente, sino con la empresa-madre, que exige y ampara. Su expansión, a menudo más moderada, es más sana y estable, protegiéndola de inesperadas convulsiones del entorno».

Encontrar un punto medio en estas dos formas de liderar fue un desafío que tomó su tiempo, y mientras esto sucedía tuvieron que encarar otro hito; en 1991, el Gobierno Español creaba la banca pública Argenteria, agrupando en ella a los bancos que pertenecían al Estado: Banco Exterior de España, Caja Postal de Ahorros, Banco Hipotecario de España, Banco de Crédito Local, Banco de Crédito Agrícola y Banco de Crédito Industrial;

4 *Ibíd.* “Cientocincuenta años, cientocincuenta bancos” p. 308.

5 *Ibíd.* “Cientocincuenta años, cientocincuenta bancos” p. 324.

y fue progresivamente privatizada entre 1993 y 1998 bajo los gobiernos de Felipe González (PSOE) y José María Aznar (PP). Así se gestó el camino para la fusión:⁶

Finalmente, en septiembre de 1999 Francisco González y Emilio Ybarra coincidieron. Era una comida rutinaria de la patronal CEOE.

—He leído que estás buscando socios en otros sectores. — Le dijo Ybarra.

A Francisco González le faltó tiempo para contestar.

—Como parece que vosotros no queréis hacer nada...

—Es cuestión de hablarlo. —Respondió Ybarra.

Las conversaciones duraron ocho semanas. El remate de la operación tuvo lugar en Washington a mediados de septiembre, cuando los delegados de las dos entidades coincidieron en la Asamblea Anual del FMI. En el hall del Hotel Watergate se cruzaban banqueros de todo el mundo para aprovechar la ocasión y hablar de cuestiones propias. En esos salones se cruzaron también los dos banqueros españoles. Y se cruzaron los destinos de los dos grandes bancos pendientes de fusión. Cuando los periodistas percibieron que dos grandes banqueros faltaban a la fiesta habitual de la embajada española, sospecharon que la fusión estaba en marcha. En la suite de uno de ellos, los presidentes negociaban a solas la fusión. Allí se sembró la semilla del nuevo BBVA⁷.

Así, el 19 de octubre de 1999, se fusionó con el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y otras entidades menores que pertenecían al grupo (como el Banco de Alicante, el Banco del Comercio o la Banca Catalana), dando origen al actual Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). Tras la fusión, Emilio Ybarra y Churrua (presidente del BBV) y Francisco González Rodríguez (presidente de Argentaria), se convirtieron en copresidentes de la nueva entidad, que se convirtió en el segundo banco español por activos totales (ascendían a finales de 1999 a 39,6 billones de pesetas) y el primero en capitalización

6 Ibid. “Cientocincuenta años, cientocincuenta bancos” p. 417.

7 Ibid. “Cientocincuenta años, cientocincuenta bancos” p. 414.

bursátil (6,9 billones de pesetas). El total de recursos gestionados sumaba 40,3 billones de pesetas, con lo cual BBVA controlaría el 20% del mercado español de créditos, depósitos, fondos de inversión y de pensiones con 7.491 oficinas de las cuales 2.495 estaban en América y 210 en el resto del mundo, 89.235 empleados (37.633 en España; 49.432 en América y 2.170 en el resto del mundo), y 12.5 millones de clientes.

La búsqueda de oportunidades también trajo consigo la expansión latinoamericana en tres etapas recorridas por el Grupo. La primera, de 1995 a 1998, fue de adquisiciones y construcción de franquicias. La segunda, de 1999 a 2003, de adaptaciones a la realidad de cada mercado, en la que el Grupo se dota de la diversidad necesaria para ajustarse a las peculiaridades de cada territorio y coincide con una época de crisis económica en gran parte del continente. Y, finalmente, la tercera etapa, que empieza en 2004, se puede caracterizar como de crecimiento, al hilo de la recuperación general de las economías latinoamericanas⁸. Ese año, el crecimiento del PIB en la región estuvo próximo al 6% y fue el anuncio de un proceso de reactivación de las inversiones en la región, que se hizo efectiva con la adquisición del 100% del capital de Bancomer e Hipotecaria Nacional, lo que posicionó a BBVA como líder bancario mexicano. Siguió otras operaciones como la adquisición del banco estatal Granahorrar y la financiera Forum en Chile.

Tanto la estrategia doméstica en España como la internacional se orientaron siempre a la creación de valor de forma sostenida en el tiempo. Ejemplo de ello es que en 2004 BBVA entró en Estados Unidos, adquiriendo diferentes entidades que dieron lugar a BBVA Compass. Años más tarde, en 2010, adquirió el 24,9% del capital de Türkiye Garanti Bankası AS, segundo banco de Turquía.⁹ Después de varias ampliaciones, en 2017 alcanzó el 49,85% de participación. Esa estrategia internacional requería, además, una estructura organizativa flexible y ágil que permitiera dar respuesta a los rápidos cambios

8 *Ibíd.* “Cientocincuenta años, cientocincuenta bancos” p. 453.

9 Alejandra Durán Graván. España y América Latina: de la mano en la internacionalización bancaria. BBVA. <https://www.bbva.com/es/espana-y-latinoamerica-van-de-la-mano-en-la-internacionalizacion-bancaria/>

del entorno y a las exigentes demandas de los distintos clientes de múltiples geografías. A nivel del talento humano, el énfasis estuvo en atraer y formar a los mejores profesionales para superar tan complejos y variados retos.

La cultura corporativa se basó desde un comienzo en siete pilares:¹⁰

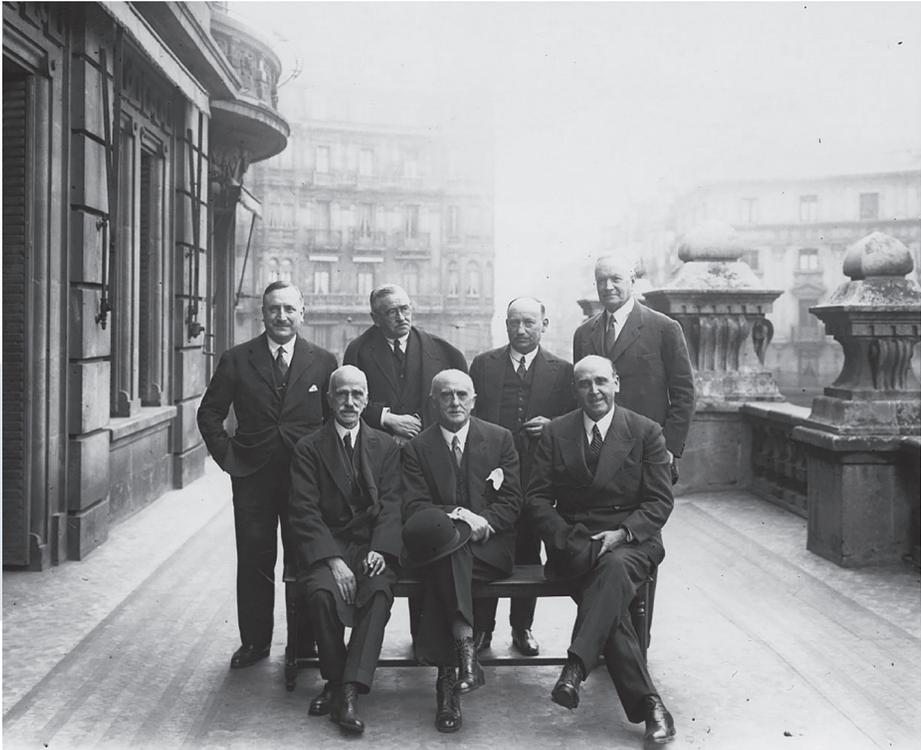
1. El cliente como centro del negocio
2. La creación de valor para los accionistas
3. El equipo como artífice de la generación de valor
4. Un estilo de gestión generador de entusiasmo
5. El comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar la actividad
6. La innovación como palanca de progreso
7. La responsabilidad corporativa como compromiso con el desarrollo

Legado poderoso

¿Cuál es el legado que dejó la historia de evolución y fusiones de BBVA en España y del proceso de expansión en América Latina? La respuesta es un ADN de crecimiento, de búsqueda constante de oportunidades y también de muchos aprendizajes con cada operación. Aprendizajes de negocio, de cultura organizacional, de integración de culturas distintas, y también sobre la importancia de asegurar la solidez financiera para sobrevivir a cualquier crisis y estar siempre preparado para aprovechar las posibilidades de expansión inorgánica.

Esto le ha permitido al Grupo superar los desafíos que se presentan a partir de las cambiantes condiciones del mundo y adaptarse a ellos a la misma velocidad. Específicamente a los dos más relevantes de nuestro siglo: la digitalización de la economía que, apalancada en la tecnología, está transformando todos los procesos comerciales y productivos; y en segundo lugar, el gran desafío de la sostenibilidad medioambiental que también está exigiendo profundos cambios en costumbres de vida y modelos productivos.

¹⁰ *Ibíd.* “Cientocincuenta años, cientocincuenta bancos”. p. 571.



Banco de Vizcaya Edificio Central. Gran Vía, en la foto de izquierda a derecha. D. Guillermo Ibáñez, D. Dámaso Escuriaza, D. Policarpo Ibáñez, D. José M^a Basterra, El Marqués de Mac Hahon, y D. José Antonio Galdiz, fotografía de 1929.



Casa de la calle de la Estufa en el Casco Viejo de Bilbao, donde se fundó en 1857 el Banco de Bilbao.



Sede del Banco de Bilbao en Madrid, en la calle Alcalá.

Esas dos macrotendencias, la digitalización y la sostenibilidad, han motivado y continúan impulsando la transformación y disrupción de todos los sectores. Para lograr en este contexto una mejora permanente en sus soluciones financieras, el Grupo tiene un motor clave: la innovación, la cual le permite cumplir con el propósito de ofrecer a sus clientes todas las oportunidades de esta nueva era.

Sin embargo, estar a la vanguardia en innovación, tiene para la banca una serie de complejidades que no están presentes en otras industrias, dados los retos regulatorios y culturales existentes, entre otras razones porque al ser los custodios de los depósitos de las personas y las empresas, la regulación y supervisión se enfoca en proteger dichos recursos, así que, para no ponerlos en riesgo, cualquier nuevo proceso, servicio o producto se evalúa muy detalladamente. La manera de afrontar este escenario ha sido con la creación de entornos muy limitados que permiten probar la innovación, como son, por ejemplo, las areneras o “sandboxes” regulatorios.

Los retos culturales son una constante, razón por la que este es un sector tradicionalmente conservador, precisamente para evitar fallas que arriesguen los recursos que se salvaguardan. Al respecto, históricamente, el Grupo los ha abordado basándose en su profundo conocimiento y control de los riesgos, que le permite medirlos, prevenirlos y mitigarlos en cualquier innovación.

En adición a todo lo anterior, si en algo se ha cimentado el crecimiento y fortalecimiento del Grupo BBVA en el mundo, ha sido en la construcción de un profundo sentido de pertenencia entre quienes forman parte de él. Lo que sostiene ese orgullo es la confianza que cada una de esas personas ha tenido y tiene, en que el Grupo se enfrentará a grandes retos haciendo siempre lo correcto y los superará con éxito. Esos dos valores: pertenencia y confianza, permiten abrazar los cambios con ilusión y optimismo.



Fachada de la Dirección General del banco BBV – Banco Ganadero en la ciudad de Bogotá, ubicada en la calle 72 con carrera novena para los años noventa.

BBVA EN COLOMBIA (1996-2021): VOCACIÓN DE INVERSIÓN A LARGO PLAZO

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, BBVA, se convirtió en un nuevo jugador en el mercado financiero de Colombia en 1996, cuando adquirió acciones de la sociedad Banco Ganadero a través de la Bolsa de Bogotá. La llegada de un banco español de la importancia de BBVA tuvo lugar en un período de sustanciales transformaciones en la economía colombiana y sus instituciones.

Durante los diez años anteriores, el sistema financiero colombiano había superado una crisis, había sido objeto de reformas en su estructura y operación, y entraba ahora en un proceso de consolidación para adecuarse a nuevas reglas de juego resultantes de la liberación financiera de 1991 y de la expansión que le siguió. Ese ciclo, sin embargo, llegaba a su fin en 1996.

¿Cómo era el sistema financiero colombiano en 1996 y cuál había sido su evolución reciente? En estas páginas se responde a ese interrogante. Aquí se dibujará en cuatro secciones la trayectoria del sistema bancario en Colombia desde 1982; cuando enfrentó su primera crisis desde 1930, hasta 1996, año

de la llegada de BBVA. En la primera, se reseñará la crisis financiera de los años ochenta y su impacto sobre los distintos tipos de bancos. La segunda describirá las reformas económicas introducidas en 1990 y 1991. La tercera analizará los cambios en la legislación sobre inversión extranjera en las entidades financieras de 1975 y 1991. Estos cambios hicieron posible que BBVA fuera el primer grupo bancario internacional en acogerse a la nueva norma e iniciar la compra de acciones del Banco Ganadero. La cuarta, y última, dará cuenta de la adquisición del Banco Ganadero y la compra y fusión con el Banco Granahorrar en 2006.

El Banco Ganadero, denominado inicialmente Ganadero Popular, se constituyó como una sociedad anónima el 17 de abril de 1956, con autorización para prestar todos los servicios de un banco comercial pero orientado, preferencialmente (de acuerdo con sus estatutos) al renglón del crédito a la ganadería para «incrementar el fomento y el desarrollo de la industria pecuaria». Su creación fue estimulada por el Gobierno, que obligó la suscripción forzosa de acciones por parte de los particulares vinculados en actividades pecuarias y participando el Estado en su capital¹¹.

La crisis financiera de los años ochenta del siglo XX

Colombia experimentó una profunda crisis financiera en la década de los años ochenta del siglo XX; una dificultad profunda que no se había registrado en el país desde la crisis mundial de 1930. Este fenómeno, además, coincidió con la crisis de la deuda de América Latina.

La primera manifestación de la crisis financiera en el segundo semestre de 1982 fue la pérdida de confianza del público en las entidades financieras de carácter privado a raíz de la liquidación y cierre del Banco Nacional por parte de la Superintendencia Bancaria (en especial, la pérdida de confianza en los grandes bancos tradicionales). Los ahorradores y depositantes, hasta

11 Caballero Argáez. C. *50 años de economía: De la crisis de Treinta a la del Ochenta*. Bogotá: Asociación Bancaria de Colombia. 1997.

ese momento despreocupados de la seguridad de sus fondos en los bancos privados y estimulados por los altos rendimientos financieros, cambiaron rápidamente sus preferencias y buscaron refugio en la banca estatal, en las corporaciones de ahorro y vivienda y en los bancos «mixtos».

La cartera inmovilizada y las pérdidas de los bancos fueron en aumento hasta finales de 1985. A mediados de ese año se calculaba que la cartera de difícil cobro en todo el sistema financiero era el 24% del total, equivalente al 6% del PIB. Únicamente los índices de capitalización de los bancos estatales y de los llamados bancos «mixtos» podían considerarse satisfactorios. Por otra parte, la crisis de la deuda latinoamericana, con el consecuente cierre del crédito de la banca internacional a los bancos colombianos, golpeó con dureza a varias entidades con filiales en el exterior (particularmente en Panamá) desde las cuales se habían efectuado préstamos a empresas nacionales, que ahora tenían dificultades para pagar. Otro tanto sucedía en varios países de la región (Brasil, por ejemplo) a los cuales se había otorgado crédito desde Panamá y enfrentaban serios problemas para el repago de sus obligaciones externas. La crisis, por tanto, afectó mucho más a unas entidades que a otras, y con mayor intensidad a los bancos con presencia en los mercados internacionales.

La crisis de los ochenta dio lugar a un cambio sustancial en la composición de la propiedad del sistema financiero y a la disminución en el número de entidades que lo conformaban. Mientras que la banca privada participaba con el 75% del capital bancario en Colombia en 1982, para junio de 1986 ese porcentaje se había reducido al 35%¹². Además, los bancos comerciales perdieron importancia frente a los otros intermediarios financieros existentes. En el país estaba vigente un modelo de banca especializada en el cual coexistían corporaciones financieras (para invertir y financiar la industria manufacturera, el comercio y los servicios); las corporaciones de ahorro y vivienda (encargadas de la financiación hipotecaria); las compañías de

12 Caballero Argáez. C. y Urrutia Montoya. M. (2006) *Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX: Ensayos sobre su desarrollo y su crisis*, p. 119.

financiamiento comercial (para financiar a corto plazo operaciones comerciales); y los almacenes generales de depósito (como auxiliares de los bancos en la financiación del almacenamiento de productos agrícolas).

La banca estatal, por su parte, conformada hasta ese momento por entidades que atendían la financiación de sectores de la producción (especialmente la agricultura, el café, la ganadería, la vivienda y los pequeños negocios), incrementó su participación en el sistema al nacionalizarse cuatro bancos y sus filiales entre 1982 y 1986, por la necesidad de trasladar a la órbita del Estado la propiedad de entidades sin solvencia financiera. Así ocurrió con el Banco de Colombia; un banco comercial emblemático en la historia del país, que había cumplido ya cien años de existencia.

Al finalizar 1986, cuando se había superado en buena parte la crisis financiera, operaban en el país 26 bancos comerciales de los cuales nueve eran estatales, ocho privados de propiedad 100% nacional y nueve eran bancos mixtos con participación del 49% o menos de capital extranjero¹³.

El manejo de la crisis de los años ochenta condujo a cambios institucionales trascendentes. En diciembre de 1985, el Congreso aprobó la ley que creó el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, FOGAFIN, con el propósito de manejar los problemas de las entidades financieras en situación de insolvencia o con graves deficiencias patrimoniales. La creación del Fondo permitió a las autoridades establecer el seguro de depósitos, proteger la confianza del público y evitar desórdenes monetarios en situaciones en las cuales los problemas de las entidades financieras fueran de solvencia y no de liquidez. En los primeros días de 1986, el FOGAFIN procedió a «oficializar» el Banco de Colombia y las compañías de financiamiento comercial del Grupo Grancolombiano (matriz del Banco de Colombia) teniendo en cuenta que su creciente deterioro patrimonial perjudicaba a los depositantes y acreedores de buena fe y amenazaba el interés general, que se vería afectado por un eventual colapso de entidades de tanta envergadura¹⁴. Por primera

13 Caballero Argáez. C. *50 Años de Economía: De la crisis del Treinta a la del Ochenta*. Op.Cit.

14 A diferencia de la «nacionalización», en la cual se diluye la participación en el capital de los accionistas de la entidad, en la «oficialización» se reduce nominalmente el capital accionario



Oficina de BBV – Banco Ganadero en 1998 tras formalizarse la adquisición de acciones de parte del Banco Bilbao Vizcaya al Banco Ganadero.



Asamblea General Extraordinaria de los accionistas del Banco Ganadero en 1996 cuando se informó la adquisición de BBV de una parte de las acciones.



Asamblea de Accionistas en 1998, con el presidente de BBV Banco Ganadero, José María Ayala, y el presidente de la junta, Jesús Enrique Villamizar.

vez, se utilizó en Colombia la figura de la «reducción simplemente nominal» del capital de las entidades recién oficializadas, con lo cual el precio de las acciones existentes se fijó en un centavo de peso. Una vez ordenada esta reducción del capital, el Fondo procedió a sustituir los créditos que las respectivas entidades habían recibido del Banco de la República y, posteriormente, a capitalizarlos y suministrarles nuevos recursos de crédito.

Reformas, crecimiento y cambios en el sistema financiero en los años noventa

A finales de la década de los años ochenta, era evidente la necesidad de introducir modificaciones de fondo en la política económica de los países de América Latina. Se requería promover nuevamente el desarrollo y el crecimiento sobre la base del equilibrio macroeconómico. Se establecieron entonces los ingredientes de una nueva receta, enmarcados dentro de lo que se denominó el «Consenso de Washington», producto de trabajos académicos presentados y discutidos en noviembre de 1989 en la ciudad de Washington por expertos estadounidenses y latinoamericanos¹⁵.

El cambio en la orientación de la política económica incluyó en Colombia reformas a la estructura y la operación del sistema financiero afectado por la crisis que había estallado en 1982. Entre las principales reformas acometidas en 1990 y 1991, debe mencionarse la apertura de la cuenta externa de capitales, la flexibilización del régimen de cambios internacionales después del rígido control vigente desde 1967, la liberalización de la inversión extranjera y la búsqueda de una operación más libre del sistema financiero.

La puesta en marcha de estos cambios coincidió, en el primer semestre de 1991, con la reunión de la Asamblea Constituyente que expidió la nueva

existente y después el Fondo procede a capitalizarla. Para efectos prácticos, al «oficializarse», los accionistas privados pierden tanto la propiedad como la administración de las entidades intervenidas.

15 Ver Editor Williamson, J. *Latin American Adjustment: How much has happened*. Washington D.C.: Institute for International Economics. 1990.

Constitución en Colombia. Una de sus disposiciones más importantes fue la relacionada con la independencia del Banco de la República, el banco central colombiano. La Junta Directiva del Banco estaría ahora conformada por el ministro de Hacienda, el Gerente General de la entidad y cinco miembros independientes, con períodos fijos y nombrados por el presidente de la República de manera escalonada en el tiempo. Se estableció que el objetivo prioritario de la acción de la junta del Banco sería el control de la inflación. Junto con la Superintendencia Bancaria (que más tarde se convertiría en Superintendencia Financiera al absorber la Superintendencia de Valores) y el FOGAFIN, el Banco de la República constituía el otro pilar en la conducción, supervisión y vigilancia del sistema financiero.

La reforma del sistema financiero incluyó dos leyes de trascendencia. La Ley 45 de 1990, que «introdujo un paquete de normas prudenciales que buscaban modernizar el sistema financiero y consolidar el proceso de desregulación y liberalización»¹⁶ y la Ley 35 de 1993, que promulgó un conjunto de «normas tendientes a establecer un esquema más competitivo, avanzando hacia un sistema de banca múltiple»¹⁷. De esta manera, se ampliaron las operaciones que podían realizar las entidades financieras y, no menos importante, se establecieron nuevas reglas sobre la entrada y salida del mercado de los distintos intermediarios financieros, con lo cual se abandonó el sistema de banca especializada y se transitó al de banca universal o multibanca. El objetivo era lograr que las entidades pudieran ofrecer una amplia gama de servicios financieros «bajo un mismo techo», fortaleciendo sus patrimonios y aprovechando economías de escala.

En el segundo semestre de 1991, el país empezó a experimentar una sensación de euforia. La nueva Constitución con la esperanza de tiempos mejores; el descubrimiento de los yacimientos petroleros de Cusiana y Cupiagua en el piedemonte de los Llanos Orientales; la confianza que despertaron tanto a nivel doméstico como internacional las nuevas políticas y las reformas

16 AAVV. (2009) *Crisis Financiera colombiana en los años noventa: Origen, resolución y lecciones institucionales*. Bogotá: Fogafin y Universidad Externado de Colombia. p. 74.

17 *Ibid.*

colombianas; y el acceso a los mercados de capitales del exterior, generaron la sensación entre los agentes económicos de que el horizonte en materia de balanza de pagos se había resuelto definitivamente. Las expectativas se modificaron y los niveles de gasto y de endeudamiento, tanto público como privado, se elevaron.

El crecimiento de la economía se aceleró a partir de 1991: aumentó a 5,7% en 1993 y registró ritmos anuales superiores al 5% en 1994 y 1995. El consumo privado creció en 6% entre 1992 y 1995, el público en 9% y la inversión privada registró, entre 1990-1994, una tasa real de crecimiento muy superior a la de las dos décadas anteriores. En este ambiente, tuvo lugar una carrera entre las entidades financieras por crecer y diversificar sus servicios¹⁸. La cartera del sistema bancario tuvo un incremento superior al 50% en 1993 y 1994 y la relación cartera/PIB, que había sido del 22,2% en 1991, se elevó al 29,4% en 1995¹⁹.

Así las cosas, el ajuste a la nueva estructura normativa se demoró un tiempo y sólo a mediados de los años noventa comenzó a generarse una reducción en el número de entidades financieras mediante procesos de privatización, fusión y adquisición.

En 1994 se privatizó el Banco de Colombia el cual, al fusionarse en 1997 con el Banco Industrial Colombiano, BIC, de propiedad del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), se convirtió en Bancolombia, el banco más grande del país en la actualidad. Simultáneamente, algunos bancos absorbieron las corporaciones de ahorro y vivienda que formaban parte de sus grupos y algunas de ellas se convirtieron en bancos. Así sucedió, por ejemplo, con las compras y fusiones que dieron lugar a la constitución del Grupo Aval en diciembre de 1998, conformado por cuatro bancos (Bogotá, Occidente,

18 De acuerdo con la publicación de Fogafín y la Universidad Externado de Colombia arriba citada, «la fase expansiva del ciclo económico hizo que las entidades aumentaran el tamaño de sus operaciones, sin que paralelamente mejoraran sus niveles de eficiencia y que el sistema financiero operara según un esquema en el que entidades pequeñas y especializadas continuaban participando en el mercado sin contar necesariamente con el suficiente respaldo patrimonial». (Ibid., p. 75).

19 Caballero Argáez. C. y Urrutia Montoya. M. (2006) *Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX: Ensayos sobre su desarrollo y su crisis*. pp. 129-130.

Popular, y AV Villas), por la Corporación Financiera Colombiana, Corficolombiana (que se expandió también por la compra y fusión de varias corporaciones financieras), y por el Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir.

La corporación de ahorro y vivienda Davivienda se transformó en el Banco Davivienda y, al adquirir el antiguo Banco Cafetero y fusionarse con él a principios del nuevo siglo, aumentó notablemente su tamaño y cobertura geográfica para convertirse, hoy en día, en uno de los principales bancos del país bajo el techo del Grupo Bolívar. Por su parte, el Grupo Colpatria adquirió la corporación Corpavi para fusionarla con su propia corporación de ahorro y vivienda; corporación que luego se incorporaría al Banco Colpatria, en la actualidad Banco Scotiabank-Colpatria.

La corporación de ahorro y vivienda Granahorrar, que se había transformado en banco y afrontaba fuertes presiones de liquidez desde los inicios de 1998, fue oficializada y capitalizada por FOGAFIN en octubre de 1998 para proteger los depósitos de un millón seiscientos mil ahorradores con un valor de \$1,3 billones. El Fondo emprendió la tarea de sanear y reestructurar el Banco, lo cual implicó la venta de activos improductivos y nuevas inyecciones de capital para asegurar su recuperación y lograr su venta futura. Esta tendría lugar en el año 2005, cuando fue adquirido por BBVA en Colombia en subasta pública²⁰.

De este modo, a mediados de los años noventa se inició un proceso de consolidación financiera mediante el cual se formaron conglomerados financieros, centrados en sus respectivos bancos comerciales. En contraste con lo ocurrido en los ochenta como consecuencia de la crisis financiera, los bancos se expandieron rápidamente: sus activos, «que en 1991 representaban el 19,91% del PIB, pasaron al 30,6% en 1998. Paralelamente, se redujo el número de entidades: de los 139 establecimientos de crédito existentes en 1995, sólo 104 permanecían en 1998, de los cuales 32 eran bancos con activos que representaban el 64,7% del total de los activos del sistema»²¹.

20 AAVV. *Crisis Financiera colombiana en los años noventa: Origen, resolución y lecciones institucionales*. 2009. pp. 143-145.

21 *Ibid.* pp.77 y 213.



Cientes del Banco Ganadero haciendo uso de los cajeros automáticos a mediados de los años ochenta en Colombia.



Cajero automático de BBVA-Banco Ganadero en los años noventa.

Apertura a la inversión extranjera en el sistema financiero

Una medida trascendental entre las adoptadas por las reformas de los inicios de los años noventa, fue la de volver a permitir en Colombia la inversión extranjera en el 100% del capital de las entidades financieras, bloqueada desde 1975, cuando se aprobó la ley de «colombianización» de la banca extranjera.

Los bancos internacionales habían establecido sucursales en el país desde los años 20 del siglo XX, atraídos por el incremento notable de los negocios relacionados con la exportación de café. Esas sucursales operaron como tales, apoyando el comercio exterior de Colombia hasta 1975, cuando la Ley 55 de ese año prohibió al capital extranjero poseer más del 49% de los «bancos y demás establecimientos de crédito, instituciones e intermediarios financieros y compañías de seguros» y obligó a las sucursales de los bancos extranjeros que operaban en el país a convertirse en sociedades de capital mixto²².

La Ley estipuló que los bancos extranjeros que decidieran continuar prestando sus servicios en el país deberían transformar sus sucursales en empresas mixtas mediante la constitución de nuevos bancos en los cuales al menos el 51% de las acciones pertenecieran a inversionistas nacionales.

La propuesta de la colombianización condujo a la creación de siete nuevos bancos comerciales en Colombia, que en adelante se conocerían como los bancos «mixtos» y que cambiaron sus nombres para adecuarse a la nueva legislación²³. El First National City Bank demandó la Ley 55, pero la Corte Suprema de Justicia (máxima instancia constitucional en ese tiempo) la encontró exequible, por lo cual tuvo que acogerse a las disposiciones legales y crear el Banco Internacional de Colombia en compañía de socios colombianos.

22 ANIF. *La Colombianización de la Banca*. Agosto de 1976. Bogotá: Tercer Mundo, citado en Caballero Argáez. C. (1987) *50 Años de Economía: De la crisis del Treinta a la del Ochenta*. Bogotá: Asociación Bancaria de Colombia. P. 152.

23 Estos bancos fueron el Banco Sudameris Colombia, el Banco Internacional de Colombia, el Banco Anglo Colombiano, el Banco Real de Colombia, el Banco Colombo Americano, el Banco Royal Colombiano y el Banco de Crédito y Comercio de Colombia.

La Ley 55 de 1975 constituyó una barrera importante para atraer capitales del exterior hacia el sistema financiero e incrementar su solidez; sobre todo en las circunstancias de una crisis financiera como la registrada en Colombia en los años ochenta²⁴. Al tiempo, con la prohibición a los bancos extranjeros de intermediar fondos hacia el país, una parte de la canalización de recursos de crédito externo se efectuó a través de las filiales de los bancos colombianos, particularmente en Panamá, lo que tendría consecuencias negativas para la solvencia de esas filiales y, de paso, para sus casas matrices en Colombia.

La mayoría de los bancos mixtos operaron hasta los años noventa, cuando la Ley 55 fue derogada y el país se abrió de nuevo a la inversión extranjera sin restricciones en entidades financieras. En consecuencia, algunos inversionistas extranjeros compraron las acciones de los inversionistas colombianos (como fue el caso del Citibank), y otros vendieron sus participaciones a otros bancos extranjeros o a inversionistas nacionales, con lo cual el número de inversionistas internacionales en el sistema financiero se redujo de manera considerable.

BBVA adquiere el Banco Ganadero

En 1996, después de cumplir con los requisitos estipulados en la ley colombiana, el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) adquirió acciones ordinarias del Banco Ganadero por un valor total de \$341.000 millones (US\$327 millones) que representaban el 34,70% del capital social de la entidad.

Una parte de la compra se efectuó mediante una operación de remate público o «martillo» en la Bolsa de Bogotá (antecesora de la hoy en día Bolsa de Valores de Colombia), procedimiento que atendía al interés de uno o

24 La ley de colombianización de la banca repercutió en las relaciones entre la banca nacional y la extranjera. En junio de 1976, las autoridades financieras del Estado de Nueva York negaron la petición de prórroga de la licencia de la sucursal del Banco de Bogotá en la ciudad de Nueva York. Por esta razón, la sucursal fue transformada en la agencia que se organizó Banco de Bogotá Trust Co., inaugurada en julio de 1977. (Caballero Argáez, Op. Cit, p.153).



Stand del BBVA-Banco Ganadero en el centro ferial de Bogotá, Corferias, 2002.



Fachada de la oficina de BBVA-Banco Ganadero en 2020 tras la consolidación de la fusión entre las entidades.

varios accionistas de una sociedad inscrita en la Bolsa de Valores de vender o reducir su participación en el capital de dicha sociedad. Las acciones comenzaban a ofrecerse a un precio base, indicado en el aviso del «martillo» y se adjudicaban al mejor postor. Sin embargo, cualquier accionista del Banco Ganadero podía participar en la venta de sus acciones a través de una sociedad comisionista de bolsa. Otra parte se llevó a cabo mediante la suscripción, por parte del BBV, de acciones ordinarias emitidas por el Banco Ganadero.

Ambas operaciones fueron informadas y autorizadas por la Superintendencia Bancaria, hoy en día Superintendencia Financiera de Colombia, y, para su cumplimiento, el BBV giró los recursos y registró en el Banco de la República, a título de inversión extranjera directa, el monto total de los fondos utilizados en la compra (que en ese momento correspondían a \$341.000 millones (US\$327 millones)²⁵.

Un par de años más tarde, en julio de 1998, el BBV adquirió un nuevo paquete de acciones ordinarias del Banco Ganadero a través de una Oferta Pública de Intercambio, OPI, realizada en la Bolsa de Bogotá. Así, hubo un intercambio de acciones en el marco de una Oferta Pública de Acciones, OPA, y las acciones adquiridas se cancelaron con acciones del BBV. Solamente se pagó en dinero el 30% del valor total de la transacción, que totalizó \$245.138 millones. Esta operación de intercambio fue la primera en su género efectuada en Colombia, razón por la cual fue minuciosamente revisada en todos sus aspectos por las autoridades y por la Bolsa de Bogotá²⁶.

25 El 23 de julio de 1996, la Superintendencia Bancaria autorizó al BBV para adquirir el 40% de las acciones en circulación del Banco Ganadero. El 31 de julio de 1996, la sociedad Fidugan, filial del Banco Ganadero, radicó los documentos ante la Superintendencia de Valores de Colombia para la realización de la operación «martillo», que fue debidamente autorizada, por lo cual el 26 de agosto la Bolsa de Bogotá recibió los documentos para adelantar el proceso de venta a través del «martillo» y al día siguiente se llevó a cabo la suscripción directa de acciones por el BBV.

26 La relación de intercambio que se aplicó fue de una acción de BBV por 135 acciones del Banco Ganadero. Las acciones del Banco Ganadero fueron canceladas mediante la emisión de 3.440.777 acciones de BBV que en Colombia se entregaron a razón de \$70.200 cada una para un monto total de \$241.542 millones, adicionalmente se cancelaron acciones en dinero en efectivo por \$3.595 millones, para un total de \$245.138 millones.

En el año 2000, cuando la economía y el sistema financiero colombiano atravesaban por una nueva y profunda crisis, BBVA incrementó su inversión en el Banco Ganadero en la suma de \$554.833 millones, adquiriendo acciones en el mercado primario. Además de las autorizaciones por parte de la Superintendencia Bancaria en Colombia, el Banco de España autorizó a BBVA para que la inversión en el Banco Ganadero sobrepasara el límite del 75%.

En marzo y abril de 2001, BBVA completó la participación de 95,37% del Banco Ganadero, al realizar en Estados Unidos y en Colombia una Oferta Pública de Adquisición de acciones, OPA, para comprar simultánea y conjuntamente acciones ordinarias y preferenciales del Banco Ganadero, que en 1994 había inscrito sus acciones en la Bolsa de Nueva York. De esta manera, se hizo a la propiedad del 39,22% de las acciones preferenciales y de un 9,61% adicional de acciones ordinarias del Banco Ganadero.

Además de las autorizaciones otorgadas por las autoridades colombianas, fue necesario en esta oportunidad cumplir con la totalidad de los requisitos exigidos por la Securities and Exchange Commission de los Estados Unidos. El 26 de julio de 2001 se registró la nueva inversión en el Banco de la República por un valor de US\$29,9 millones.

Consolidación: la compra de Granahorrar

Una vez consolidada la propiedad de BBVA sobre el Banco Ganadero, y ya bajo la marca BBVA en Colombia, el banco adquirió el 7 de diciembre de 2005 el 98,78% de la sociedad Granahorrar Banco Comercial S.A. por la suma de \$970.000 millones (US\$258 millones). Como se mencionó anteriormente, el Banco Granahorrar había resultado de la transformación de una corporación de ahorro y vivienda de larga tradición y con un gran número de depositantes que, ante su quebrantamiento patrimonial, tuvo que ser oficializado por FOGAFIN en 1998. Para BBVA, la compra de Granahorrar representó la oportunidad para expandir su cartera de crédito de vivienda, incrementar su participación en el mercado y competir con los



La campaña "El Libretón" tuvo lugar en la década del 90 y buscaba promover el ahorro entre los colombianos.

principales grupos financieros, posicionándose como un importante banco universal en Colombia²⁷.

Cumpliendo con la exigencia legal de proceder a fusionar a BBVA en Colombia con el Banco Granahorrar antes de un año de la compra, el 28 de abril de 2006 se formalizó la absorción del Banco Granahorrar por parte de BBVA en Colombia, sociedad que se disolvió y cuyo patrimonio se integró al de BBVA.

Vocación de inversión a largo plazo

En 2021, el Grupo BBVA está cumpliendo 25 años de presencia en Colombia y su filial BBVA se ubica en el cuarto lugar entre los bancos del país. Su inversión crediticia, que se acerca a los \$53 billones, implica una participación cercana al 11% en la cartera total bancaria, en la cual pesa más el crédito a los particulares (del orden de 14%), que el otorgado a las empresas (7%). El Banco y sus filiales (la sociedad fiduciaria, la compañía de seguros y la casa de bolsa) compiten agresivamente en los distintos mercados, cumpliendo estrictamente con las normas regulatorias locales y registrando altos niveles de eficiencia y rentabilidad tanto sobre capital como sobre activos totales.

Al formar parte del Grupo BBVA a nivel global, BBVA en Colombia debe ceñirse adicionalmente a las normas emitidas por el Banco Central Europeo. Esta doble supervisión, la de la Superintendencia Financiera y la del Banco Central Europeo, constituye una mayor garantía de fortaleza y solvencia financiera para los clientes y los depositantes del Banco en Colombia.

27 En la escritura de formalización de la fusión entre las dos entidades, de fecha Abril 28 de 2006, Notaria 18 de Bogotá, se establece textualmente que, «la entidad fusionada aspira a convertirse en el Banco número uno en créditos de vivienda, alcanzando una cuota de 21,29%, gracias al negocio potencial que ofrece la entidad absorbida y a su sólida experiencia de más de 20 años en el mercado hipotecario: ello consolidará a la entidad absorbente como un Banco que contribuye al desarrollo económico del país en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa».



Fachada y escultura de arte ubicada en la Dirección General del banco BBVA-Banco Ganadero.

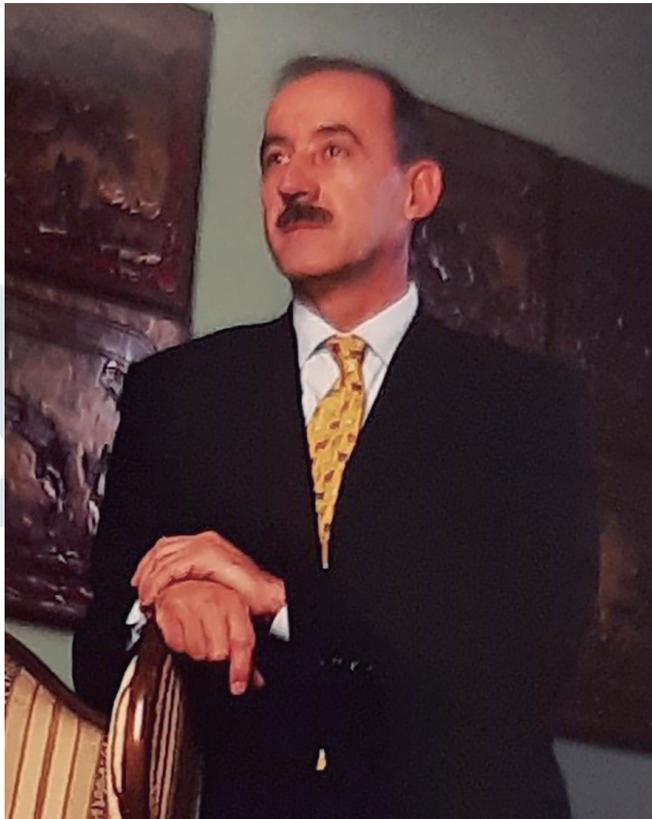
Es garantía, igualmente, de estabilidad en el evento de una crisis económica o financiera, como lo han mostrado los sólidos indicadores de liquidez, capital y rentabilidad de los últimos 20 años, incluyendo la forma como el Banco sorteó la crisis del COVID-19 en 2020 y el primer semestre de 2021.

Paralelo a lo ya reseñado, durante los 25 años de permanencia en Colombia, el banco ha respetado y cumplido con las nuevas formas de impuestos propuestas en las constantes reformas tributarias. Así, fue testigo de la creación de la sobretasa del 2019; de la eliminación del CREE en 2017; del impuesto a la riqueza, entre otras tributaciones. Al analizar las cifras, en los últimos 15 años ha pagado \$2,6 billones en el impuesto sobre la renta y su correspondiente sobretasa. A su vez, en el Impuesto de Industria y Comercio (ICA), la entidad ha desembolsado \$486.327 millones.

Cabe resaltar que, del recaudo total del impuesto de renta en Colombia, para el 2020, el sector financiero y de seguros aportó el 11,3%, superando en 2,3 veces su participación en el PIB que es de 4,9%, sobrepasando, incluso, actividades de mayor tamaño como el comercio, la construcción y la agricultura.

En definitiva, BBVA en Colombia es una entidad financiera con vocación de inversión a largo plazo en el país. Así lo demostró a lo largo de los pasados 25 años, signados por el impacto de crisis financieras nacionales e internacionales y, más recientemente, por los efectos de la pandemia del COVID-19, que enfrentó atendiendo oportuna y eficazmente las necesidades de sus clientes mediante el uso de las tecnologías digitales y cuidando la vida y la salud de sus funcionarios en todo el país. Probó así su sostenibilidad, su capacidad de respuesta ante situaciones desconocidas e imprevistas y su preparación para avanzar con éxito hacia el futuro.

LOS LÍDERES QUE LO HICIERON POSIBLE



José María Ayala Vargas: 1996 – 2001. Fue designado como Presidente Ejecutivo el 27 de agosto de 1996, estuvo en el cargo hasta el 25 de abril de 2001.

LA ECONOMÍA COLOMBIANA EN LOS 25 AÑOS DE BBVA EN EL PAÍS

En los 25 años que BBVA lleva en el país, la economía e instituciones colombianas han experimentado grandes cambios, acompañados de desafíos que le han permitido su fortalecimiento y ampliado su capacidad de respuesta ante retos tan profundos como los que dejó la pandemia y sus efectos sobre el crecimiento económico, el empleo y, en particular, el bienestar de los más vulnerables.

El capítulo anterior describió cómo BBVA se convirtió en el nuevo jugador del sistema financiero colombiano en 1996, momento en que el contexto nacional atravesaba grandes cambios. En esa línea, este capítulo describe la evolución de la economía colombiana y los cambios en las instituciones económicas en las que BBVA ha operado durante estos 25 años en el país.

Este periodo se dividirá en cuatro grandes bloques, de acuerdo con el crecimiento y los desafíos económicos que surgieron en este tiempo. El primero analiza la crisis de finales del siglo XX y el papel de las autoridades económicas; el segundo, el proceso de recuperación sostenida desde 2003 hasta 2013, a pesar de la crisis financiera internacional de estos años; el tercero, aborda los efectos de la caída en los términos de intercambio del país y sus

efectos sobre el crecimiento, la inversión y el ahorro; y, finalmente, el último bloque analiza los efectos de la pandemia del COVID-19 sobre la economía, sus fortalezas, vulnerabilidades y los grandes desafíos que le aguardan en los años por venir.

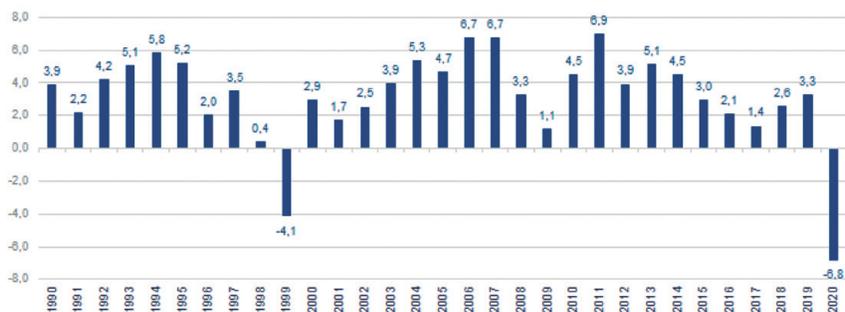
La crisis económica y financiera de finales del siglo XX y el papel de las autoridades económicas

En el momento en que BBVA llegó a Colombia, el país enfrentaba un auge externo, que se reflejaba en unos positivos términos de intercambio, una apreciación de la tasa de cambio, un aumento del endeudamiento externo y, en general, de capitales del exterior. Este brillante panorama, a la vez que mejoró las condiciones de vida de los colombianos, también generó gradualmente unos desequilibrios macroeconómicos que terminaron, años más tarde, en la peor crisis económica del país del siglo XX y XXI, antes de la generada por la pandemia que se discute al final del capítulo.

Esas buenas perspectivas del país a comienzos de los noventa generaron un aumento de gasto y de endeudamiento tanto de las familias como de las empresas, que, en conjunción con el influjo de capitales, permitieron un rápido crecimiento del crédito y un aumento de la profundización financiera. La relación de crédito a Producto Interno Bruto (PIB) aumentó del 22,2% en 1991 a 29,4% en 1995, al tiempo que la economía crecía a una tasa promedio anual del 4,2% en los primeros cinco años de la década de los noventa (Gráfico 1). Todo esto en un contexto de bajas tasas de interés y elevada apreciación del peso colombiano.

Gráfico 1

Producto Interno Bruto (PIB) Colombia 1990-2020 (Crecimiento Anual)



Fuente: BBVA Research con datos del DANE

La actividad económica estuvo liderada por la inversión en los sectores petrolero, minero e inmobiliario. Esta composición de crecimiento provocó un incremento de los precios de los bienes no transables, en particular de la vivienda. Este proceso de valorización también favoreció el crecimiento del crédito por el importante aumento en el valor de los colaterales de las obligaciones hipotecarias. Sin embargo, este influjo de capitales del exterior, que había prevalecido en la primera parte de la década por el aumento de las inversiones extranjeras y el endeudamiento externo, fue interrumpido en 1995 por la crisis política interna y el coletazo del “efecto tequila” de México en América Latina. Tendencia que se profundizó por el deterioro de los términos de intercambio del país, la crisis asiática y la moratoria de la deuda externa rusa. Todo esto tuvo un fuerte impacto sobre la economía colombiana al encarecer y limitar el financiamiento externo y disminuir la inversión extranjera generando un ajuste rápido del sector privado que no fue seguido por el sector público²⁸.

28 El déficit del sector público consolidado fue del 3,8% del PIB en 1998, luego de que había iniciado la década con un superávit.

A partir de 1996, se presentó una desaceleración del crecimiento económico por una caída en la inversión y el consumo de los hogares que se unió a la caída de los precios de la finca raíz (que ya había iniciado en 1995 y que afectó a todos los agentes de la economía y, en particular, a los intermediarios financieros). Los agentes, tanto empresas como familias, tuvieron dificultades para pagar sus deudas y entregaron masivamente inmuebles como dación de pago. La desaceleración del crecimiento económico y el incremento de las tasas de interés llevaron a un deterioro del portafolio de los establecimientos de crédito. Las tasas se incrementaron por una combinación de factores domésticos como el aumento del déficit fiscal, la disminución del ahorro y el deterioro de la confianza de los hogares y de factores externos internacionales. Con todo esto, se dio un importante deterioro de la cartera de créditos, que afectó la rentabilidad y solvencia del sistema. Las entidades que mejor sobrellevaron la crisis fueron los bancos más grandes, mientras que los más afectados fueron las entidades financieras públicas, las corporaciones de ahorro y vivienda y el sector cooperativo.

Esta crisis tuvo efectos en toda la sociedad. La economía entró en una recesión y cayó el 4,4% en 1999, luego de no haber crecido en 1998. La incapacidad del Banco Central y del Gobierno para implementar una política fiscal y monetaria contracíclica, tanto por las condiciones locales como internacionales, pesó sobre estos resultados y extendió por más tiempo el proceso de recuperación posterior.

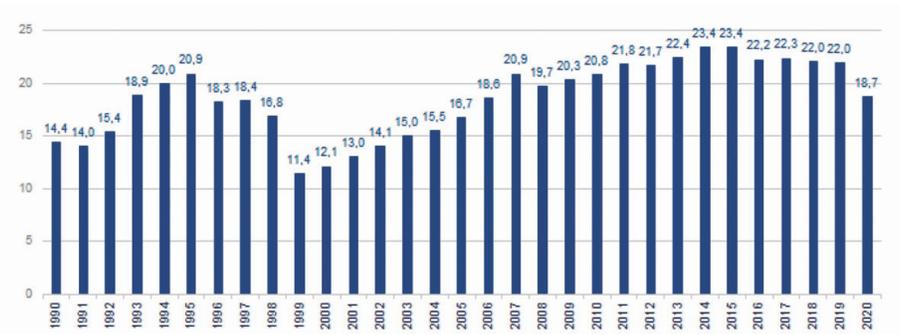
La tasa de cambio no permitió el ajuste automático necesario pues la economía aún tenía un régimen de banda cambiaria que obligó al Banco Central a vender divisas para mantenerse dentro de la misma. Con esto se disminuyó la oferta monetaria y se presionó al alza la tasa de interés con efectos negativos sobre el crédito, profundizando la crisis.

En el segundo semestre de 1999, se logra un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para apoyar la solución de la crisis. Dentro de la estrategia se debió abandonar el régimen de banda cambiaria y adoptar un incipiente régimen de tasa de cambio flexible, con un esquema de inflación objetivo, con el que la economía debió aprender a navegar.

La economía se fue recuperando lentamente, aunque en medio de una crisis de confianza, y creció sólo un 2,4% en promedio entre 2000 y 2003, acompañada de un proceso gradual de aumento de la inversión (Gráficos 1 y 2).

Gráfico 2

Inversión/PIB Colombia 1990-2020 (%)



Fuente: BBVA Research con datos del DANE

La recuperación sostenida de la confianza y actividad económica entre 2003 y 2013

Las decisiones del Banco de la República, el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional de finales de siglo XX, y la consolidación del nuevo esquema de inflación objetivo (de tasa de cambio y fiscal), así como las mejoras en seguridad, permitieron la recuperación sostenida de la economía a partir de 2003. Los hogares, empresarios e inversionistas elevaron la confianza en la economía y tomaron decisiones de consumo e inversión que fortalecieron el crecimiento de la demanda interna y, por tanto, de la economía. Entre 2003 y 2013, la economía creció en promedio al 3,5% anual y la inversión representó cerca del 20% del PIB frente al 13% del PIB entre 1996-2002 (Gráficos 1 y 2). El logro de una inflación baja y estable (que redujo la

incertidumbre sobre la tasa de interés real dentro de un proceso exitoso de adopción del esquema de inflación objetivo), tuvo un papel importante en el aumento de las decisiones favorables de inversión (Uribe, 2015)²⁹.

Asimismo, en estos años tuvo lugar un significativo incremento en las exportaciones minero-energéticas, principalmente por un aumento de los precios de exportación y, en menor medida, por un crecimiento en la producción. Las exportaciones minero-energéticas, como porcentaje de las exportaciones totales, subieron de 43% entre 2000 y 2007 a 70% entre 2010 y 2014 (Uribe, 2015). Sin embargo, el aumento de estos tipos de exportaciones no compensó el elevado ritmo de crecimiento económico que estaba sostenido en la demanda interna con un alto consumo de bienes importados. Con esto, aumentó el déficit en cuenta corriente, la necesidad de mayor ahorro externo para su financiación y, por tanto, la presión sobre el desequilibrio externo al elevar los egresos asociados con inversión del exterior. Dicha tendencia creciente fue gradual entre 2002 y 2013, pero se profundizó entre 2014 y 2016 en línea con la caída en los términos de intercambio al que se refiere el siguiente bloque de análisis (Uribe, 2014)³⁰.

Las instituciones económicas que se habían fortalecido en los años anteriores, como el Banco Central Independiente, así como los arreglos institucionales, como la tasa de cambio flexible, los elevados términos de intercambio y el acceso al financiamiento externo, así como la respuesta de política económica sin precedentes que siguieron los países desarrollados, permitieron que Colombia superara con éxito, en 2018, los enormes retos que le impuso la peor crisis financiera global de los últimos años, crisis que coincidió con el desplome de las exportaciones a Venezuela, otrora principal socio comercial de Colombia. La situación generó una desaceleración de la economía en 2009 hasta el 1,1% anual, pero con un proceso de recuperación

29 Uribe Escobar, J. D. (2015). Evaluación del déficit de la cuenta corriente de Colombia, 2002-2015. *Revista Del Banco De La República*, 88(1050), pp. 5-16. <https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/banrep/article/view/8251>

30 Uribe Escobar, J. D. (2014). Marco macroeconómico, retos y riesgos de la economía colombiana. *Revista del Banco de la República*, 87(1036), pp. 5-12. <https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/banrep/article/view/8016>

que logró ser más acelerado que el de la crisis de finales del siglo XX por el impulso de China y el petróleo. La situación se reflejó en un aumento significativo de la prima de riesgo del país, pero menor a la observada a comienzos de siglo. Las condiciones locales y externas permitieron hacer una política monetaria y fiscal contracíclicas que favorecieron el proceso de recuperación, a diferencia de lo que había sucedido en la crisis de finales de los noventa.

La fortaleza de la economía en esta década se sustentó en la sostenibilidad fiscal, la estrategia de inflación objetivo con tasa de cambio flexible y la solidez del sistema financiero. En términos fiscales, se logró una reducción de la deuda como porcentaje del PIB, la disminución del descalce cambiario público y el desarrollo de un mercado interno de deuda pública. Esto disminuyó el costo del endeudamiento y bajó la prima de riesgo soberano del país, lo que permitió que se recuperara la calificación soberana en 2011, 12 años después haberla perdido en 1999, con la crisis de finales de siglo (Uribe, 2015).

Por su parte, la fortaleza del sistema financiero colombiano permitió que el crédito siguiera fluyendo a la economía a pesar de los choques que experimentó durante la década. El seguimiento minucioso de los descalces cambiarios y de plazos de los establecimientos de créditos, así como de las empresas, se constituyó en una ventaja durante esta etapa, pero aún más en los años siguientes pues permitió al banco central dejar fluctuar libremente la tasa de cambio. En ese sentido, la consolidación de la estrategia de inflación objetivo y de flexibilidad cambiaria permitió, además de una inflación baja y estable, absorber los choques externos sin afectar de manera profunda el crecimiento y el empleo.

El choque negativo en los términos de intercambio entre 2015 y 2016 y su efecto sobre el crecimiento

Los avances institucionales permitieron una menor volatilidad de la actividad económica y mejor capacidad de respuesta ante los choques externos,

pero, como era de esperar, no aislaron al país de lo que sucedía en la economía global. Esto fue claro ante la caída abrupta de los precios del petróleo y otros productos básicos, pues la economía sufrió un periodo de desaceleración gradual hasta alcanzar mínimos en 2017 y de los que tardó varios años en recuperarse (Gráfico 1). Sin embargo, el marco institucional vigente permitió mantener el financiamiento externo y generar una respuesta menos dramática ante los choques externos, lo que propició menores desequilibrios tanto reales como financieros que afectaran el crecimiento y al sector financiero.

La caída que experimentó Colombia en términos de intercambio entre 2015 y 2016 no tenía precedentes históricos y estuvo liderada por los precios del petróleo, pero afectó buena parte de los precios de la canasta exportadora. El precio del petróleo cayó cerca del 70% desde mediados de 2014 hasta finales de 2015, produciendo una caída del 48% en las exportaciones entre 2012 y 2016, y ampliando el déficit en cuenta corriente de 3,3% del PIB en 2013 a 6,6% en 2015 (BBVA Research, 2017)³¹. A pesar de que los precios del petróleo experimentaron una recuperación desde mediados de 2017, los efectos negativos sobre la industria petrolera y la economía colombiana ya eran irreversibles.

Aunque el petróleo representaba sólo el 5,5% del PIB en ese momento, sí tenía un gran peso sobre el resto de variables clave de la economía como los ingresos fiscales (19% en 2013, sin incluir las regalías), las exportaciones (55% en su nivel máximo en 2013) y la inversión extranjera directa (32%), entre otros, lo que explica el gran efecto negativo del mismo sobre la economía colombiana (BBVA Research, 2014)³². Por ejemplo, luego del choque, las exportaciones petroleras se redujeron al 33% de su promedio anterior, la inversión extranjera dirigida al sector, al 16%, y el sector minero-petrolero no aportó a las finanzas públicas en 2016 (BBVA Research, 2017). Por su parte, el peso colombiano ex-

31 El precio del petróleo (Brent) cayó de un nivel promedio de 109 dólares por barril en 2013 a 33 dólares por barril en febrero de 2016. *BBVA Research* (2017). Situación Colombia. (Tercer trimestre 2017). <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-colombia-tercer-trimestre-2017/>

32 A pesar de que representaba solo el 5,5% del PIB. *BBVA Research* (2014). Petróleo en Colombia: desempeño reciente, perspectivas y efectos sobre la economía. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/presentacion-sobre-petroleo-en-colombia-2/>.

perimentó una fuerte depreciación con efectos sobre la inflación que aumentó del 2,9% en el segundo semestre de 2014 a 9% en el segundo semestre de 2016.

Además de la caída del precio del petróleo, la actividad se vio diezmada en estos años por la importante devaluación, el encarecimiento del precio de los alimentos por factores climáticos, la inflación, el aumento necesario de la tasa de interés de política monetaria y los efectos negativos sobre el consumo de una reforma tributaria que elevó el IVA (BBVA Research, 2017). Con todo esto, la economía disminuyó gradualmente su crecimiento anual desde 4,5% en 2014 hasta 1,4% en 2017 y tardó más en recuperarse que en otros momentos por la falta de elementos externos que la alimentaran.

El choque y la devaluación de la tasa de cambio afectaron de manera directa la dinámica de la inversión por sectores económicos (primero al sector petrolero, pero luego todos los demás). El consumo privado pudo mantener su dinamismo hasta el segundo semestre de 2016 por el financiamiento externo y la resiliencia del empleo, pero luego se ajustó negativamente en línea con la caída en la confianza de los consumidores. En paralelo, esta desaceleración de la demanda interna entre 2015 y 2016 permitió una disminución del déficit de cuenta corriente hasta el 4,4% del PIB, que siguió reduciéndose hasta por debajo del 4% en los años siguientes. Con esto, la tasa de inversión como porcentaje del PIB empezó a disminuir gradualmente desde los máximos de 2014, del 23,4% del PIB (Gráfico 2). El Banco Central acompañó el proceso con una reducción de tasas, que comenzó a finales de 2016 y terminó a mediados de 2018, desde 7,75% hasta 4,25%, abriendo paso a una política monetaria expansionista que apoyó la recuperación.

La pandemia y sus efectos sobre la actividad económica

El país se encontraba en un proceso de recuperación económica gradual que fue detenido abruptamente por la llegada de la pandemia de COVID-19 y las medidas políticas que se tomaron para contenerlo. En perspectiva internacional, Colombia fue uno de los países con mayores y más extensas

medidas de confinamiento ante el desconocimiento del virus y las respuestas más eficaces para contenerlo. Por otra parte, la economía experimentó un choque negativo simultáneo de oferta y demanda de gran magnitud en el segundo trimestre de 2020, del que se fue recuperando en relación con el ritmo de propagación del virus y las medidas de confinamiento. En 2020, la economía cayó un 6,8% anual, cifra superior a la de finales de los noventa. Sin embargo, luego de los peores efectos de la crisis sobre la actividad, que se vieron en el segundo trimestre de 2020, se inició la recuperación; la cual se consolidó en 2021 ante el aumento del consumo y la inversión. Dicha recuperación se dio en medio de nuevas olas de contagios, pero de la mano de menores procesos de confinamiento y del aprendizaje de los agentes a convivir con el virus de manera productiva.

Ante la magnitud del daño sobre la economía y los ingresos de los agentes por la pandemia, el Gobierno estructuró rápidamente un plan de apoyo para las familias y las empresas, así como un programa de fortalecimiento de las capacidades del sistema de salud. Aunque el plan de apoyo fue diseñado de acuerdo con las restricciones fiscales del país, generó un aumento importante del déficit y la deuda pública tanto en 2020 como en los años siguientes.

El sistema financiero acompañó el proceso de apoyo a las familias y a las empresas distribuyendo los subsidios monetarios de emergencia a las familias más vulnerables rápidamente y los apoyos para el pago de las nóminas a las empresas con mayor afectación, asignando los créditos con garantías del Estado y dando moratorias por varios meses a los deudores masivamente³³. Por su parte, el Banco Central acompañó el proceso con un programa de irrigación de liquidez al sistema financiero amplio y oportuno, y con una reducción de la tasa de intervención hasta niveles que permitieran y acompañaran la recuperación.

El mercado laboral fue afectado de manera considerable por la pandemia aumentando el desempleo, la informalidad y la inactividad y ampliando las brechas laborales de los más jóvenes y las mujeres, principalmente, lo que

33 Al 43% de la cartera vigente le fue otorgada una moratoria en el segundo trimestre de 2020 (Superfinanciera, 2020).

constituyó una de las grandes cicatrices de la pandemia. Las tasas de desempleo, tradicionalmente altas en Colombia, aumentaron de manera considerable en 2020 y, aunque se redujeron gradualmente, tardarán más en recuperarse que la actividad económica. La creación de puestos de trabajo, luego en la segunda parte de 2020, pero especialmente en 2021, tomó una senda de recuperación dando muestras de la capacidad de la economía para seguir generando empleos.

Ante el deterioro de los datos macroeconómicos, a mediados de 2021 el país pierde el grado de inversión, que había recuperado en 2011, experimenta una depreciación de su moneda y un aumento en la prima de riesgo soberana. La recuperación del grado de inversión dependerá de la capacidad del Gobierno para adelantar una reforma fiscal que lleve a la sostenibilidad, aumente estructuralmente los ingresos fiscales y mejore el esquema tributario³⁴.

La pandemia puso de relieve las fortalezas de la economía colombiana y sus instituciones, pero también algunas vulnerabilidades estructurales como la informalidad laboral y empresarial, la pobreza, la inequidad y las brechas del mercado laboral. Estas vulnerabilidades serán oportunidades de crecimiento del país a corto y mediano plazo en la medida en que se tomen las decisiones correctas en términos de política económica. La gran capacidad de respuesta rápida y eficiente de las instituciones ante la pandemia y los episodios económicos retadores de los últimos 25 años nos permiten ser optimistas frente al futuro.

34 Superintendencia Financiera de Colombia (2021). *Informe sobre el sistema financiero durante la Cuarentena Obligatoria*. <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informes-y-cifras/informes/informe-sobre-el-sistema-financiero-durante-la-cuarentena-obligatoria--10103679>

EMPRESAS DE BBVA EN COLOMBIA, UN ECOSISTEMA EN EXPANSIÓN

Un ecosistema es una unidad compuesta de organismos interdependientes que comparten el mismo hábitat. Por ejemplo, los bosques de secuoyas, que se asimilan por su fortaleza y longevidad al Grupo BBVA, también proveen un hábitat para una gran variedad de otras especies vegetales, mamíferos, pájaros, reptiles y anfibios. Todos comparten un mismo espacio y se potencian unos a otros. En esa línea, se podría decir que el ecosistema del Grupo tiene la misma sinergia, de la cual Colombia hace parte desde la adquisición del Banco Ganadero y sus filiales, gracias a lo cual cada cliente ha encontrado una gran variedad de ofertas en productos financieros que respaldan sus actividades.

La principal filial del Grupo BBVA en Colombia continúa siendo el Banco BBVA con más de 5.000 colaboradores distribuidos en 29 departamentos del país. En adición al banco, la más antigua es la Sociedad Fiduciaria, constituida el 5 de abril de 1976 bajo la denominación de Inversiones Ultra S.A. En enero de 1979 recibió el permiso para su funcionamiento por parte de la Superintendencia Bancaria de Colombia (hoy Superintendencia Financiera) y su actual denominación es «BBVA Asset Management Sociedad Fiduciaria

– BBVA Fiduciaria». A lo largo de sus 45 años ha logrado posicionarse como una de las primeras fiduciarias en administración de Fondos de Inversión Colectiva y Negocios Fiduciarios, con una oferta diferenciada de productos y su interés permanente en constituirse como un aliado estratégico de clientes que requieren estructuras fiduciarias y soluciones de inversión.

Las claves de su fortaleza y liderazgo han sido el equipo de personas que la componen, sus procesos de inversión y control de riesgos globales, la vigilancia integral en la estructuración, la ejecución de los negocios de fiducia y la búsqueda de performance consistente en el tiempo para sus clientes. Esto, además, le ha permitido recibir numerosos reconocimientos tanto internacionales como locales. Entre ellos se destacan el premio al apoyo y gestión que la fiduciaria ha realizado al desarrollo de las concesiones viales en el país, otorgado por la Cámara Colombiana de Infraestructura, y el galardón dado por la prestigiosa revista World Finance en 2015, como mejor gestora de inversiones en Colombia.

Por otra parte, BBVA lideró la transformación digital en la industria de fondos de inversión al ser la primera entidad en 2018, que permitió la comercialización de su oferta de valor a través de una aplicación móvil, así como la implementación de funcionalidades únicas en el sector para mejorar la experiencia del cliente. Algunas de sus soluciones de inversión más innovadoras en el mercado colombiano han sido el Fondo Digital y el Fondo Páramo, del cual se hablará más adelante.

Al cierre de julio de 2021 la Fiduciaria contaba con un aproximado de 82.000 clientes y un total de activos administrados de \$10,1 billones (US\$2,681 millones), equivalentes a un 7,86% de cuota del mercado.

BBVA Valores

La siguiente en nacer fue la firma comisionista de bolsa BBVA Valores. Constituida el 17 de abril de 1990, bajo el nombre de Comisionista de Bolsa Proinvertir S.A Firma Independiente. Con el tiempo pasó a convertirse en

la comisionista de bolsa del Banco Ganadero, Corredores Ganaderos y finalmente, luego de la operación de adquisición del Banco Ganadero por parte de BBVA, se convirtió en BBVA Valores Comisionista de Bolsa.

Desde su constitución prestó servicios de compraventa de títulos en el mercado de valores colombiano. A partir del momento en que se convirtió en filial del Grupo BBVA, se transformó en una empresa enfocada en asesorar y acompañar a los clientes en todo lo relacionado a sus necesidades en el mercado local de capitales.

Su crecimiento en Colombia le ha permitido evolucionar desde ser un vehículo transaccional para la realización de operaciones de compra y venta de títulos en el mercado de valores local, a una firma enfocada en asesorar y acompañar a los clientes. El manejo de excesos de liquidez o intereses de inversión a través del mercado de capitales local e internacional es guiado por un equipo experto, apoyado en todas las capacidades del grupo internacional BBVA, lo que le ha permitido dar soluciones integrales y globales.

De igual manera y a través del equipo de Banca de Inversión, ha creado diálogos estratégicos para apoyar los planes de crecimiento, expansión o atender las necesidades de financiación de grandes y pequeñas empresas del entorno local, aportando al desarrollo del aparato productivo y promoviendo el mercado de capitales colombiano.

BBVA Seguros

Para 1994 se creó una nueva filial: la Compañía de Seguros de BBVA. A comienzos de ese año surgió en el Grupo Ardila Lülle la idea de conformar una compañía de seguros para atender las necesidades de su conglomerado. Para materializarla, contactaron al Banco Ganadero y de ese acercamiento nació Seguros La Ganadera, una compañía apalancada por grupos económicos industriales que desarrolló importantes negocios para sus diferentes líneas.

A finales de 1995, se creó la unidad de gobierno que orientó su estrategia a incorporar negocios del Estado como la Empresa de Energía de Bogotá, la Empresa de Acueducto de Bogotá y Termoeléctricas. La compañía ya tenía representatividad en el mercado y la asociaban con el Banco Ganadero. En este mismo período, se tomó la decisión de modificar su razón social para tomar el nombre que ya en ese momento estaba posicionado: Compañía de Seguros La Ganadera.

Un año después, con la adquisición por parte del Grupo BBV, dio el tránsito a ser BBV Seguros Ganadero. En esta etapa decidió orientarse hacia negocios más rentables, aunque ello implicó disminuir la participación de ventas que se tenía en el sector. Con la fusión con Argentaria al grupo financiero pasó a denominarse BBVA Seguros Ganadero e inició un nuevo proceso, en donde se desincentivó los negocios del Estado y se enfocó en las Pymes y negocios del Hogar y Automóviles.

Hacia 2004 se consolidó el negocio Previsional y de Seguros en la zona, y así nació Pensiones y Seguros América. Esa nueva figura permitió desarrollar en Colombia una efectiva sinergia administrativa y comercial con BBVA Horizonte, que fortaleció el negocio Previsional y de Seguros. Durante los siguientes seis años se consolidó la franquicia de seguros en América y sus importantes resultados potenciaron las sinergias entre las empresas del Grupo BBVA como palanca de crecimiento y desarrollo del negocio de banca y seguros en la región.

Una década después, en 2014, y con la venta de los negocios previsionales del Grupo en América, las compañías de seguros se orientaron a apalancar el crecimiento de BBVA como una línea de negocio, a partir de lo cual tomaron más fuerza las actividades de bancaseguros y se readecuaron los canales propios, concentrando los procesos con grandes corredores de seguros. Esto permitió que ese año la firma calificadora de Riesgos Fitch Ratings le diera la máxima ponderación dentro de su escala, definiendo a BBVA Seguros como una compañía AAA.

Al llegar 2021, BBVA se configura como el principal cliente de BBVA Seguros y a través de sus canales presenciales, telefónicos y digitales se venden

pólizas de seguros voluntarios y vinculados a créditos. La interrelación es muy cercana y ha influido directamente en la definición de la estrategia comercial, de negocio, y en la mejora continua de los procesos y productos con el fin de fortalecer la oferta de valor a los clientes para que encuentren, a través de los canales del banco, soluciones a sus necesidades de aseguramiento.

Bancamía

En 2008 el Grupo BBVA, a través de la Fundación Microfinanzas BBVA, se convirtió en accionista fundador de Bancamía, la microfinanciera privada referente del mercado. Bancamía tiene la vocación de financiar actividades productivas de familias y microempresarios.

Comercializadora de servicios financieros

La primera década del siglo XXI fue testigo de la llegada de otro miembro a este ecosistema: la Sociedad Comercializadora de Servicios Financieros (SCSF), la cual nació de un proyecto del Grupo BBVA para la distribución masiva de productos en América del Sur y México e inició su funcionamiento en diciembre de 2008 con aproximadamente 110 personas, acompañados en ese proceso por de la firma consultora McKinsey & Co.

Su razón de ser fue la distribución masiva de productos en el sistema financiero en lugares que requerían un modelo diferente al tradicional que se prestaba en las sucursales bancarias. Dicho modelo incluía atención “in situ” ya fuera en la residencia del cliente o en su lugar de trabajo. Los productos con los que inició fueron, en esencia: créditos de consumo, tarjetas de crédito y créditos de vehículo.

A lo largo de su historia, esta compañía se ha enfocado en construir una fuerza comercial especializada en la venta de productos y servicios financieros, incluyendo productos del segmento de particulares como: crédito de

consumo, libranzas, tarjetas de crédito, nóminas, hipotecas, leasing y créditos de vehículo. Adicionalmente, la Comercializadora de Servicios Financieros es responsable de la implementación de los servicios transaccionales (Net Cash, PSE, recaudo y Adquirencia) requeridos por los clientes de las diferentes bancas en todo el país. Adicionalmente, a través de la gestión de cobranzas, apoya la recuperación de cartera para personas naturales.

De esta manera, se convirtió en uno de los brazos comerciales más potentes de BBVA en Colombia, con la responsabilidad de vincular clientes al banco para la profundización por parte de la red de oficinas y también su inclusión en la banca digital. Su responsabilidad está puesta en masificar los productos y servicios financieros de BBVA en todo el país.

Para lograrlo, cuenta con una fuerza comercial de más de 1.000 personas, distribuidas en 28 de los 32 departamentos del país, especializada en los principales segmentos de clientes, como son las Fuerzas Armadas, pensionados, entes públicos, docentes y, en general clientes del sector privado.

RCI Colombia

En 2016 se marcó el inicio de otra entidad, RCI Colombia que nace a partir de la suscripción de un acuerdo entre BBVA en Colombia y RCI Banque de Francia. En dicho convenio se definió que la participación de BBVA en Colombia en la nueva compañía de financiamiento comercial sería del 49% y del 51% para RCI Banque, compañía francesa que hace parte del grupo Renault y se especializa en ofrecer financiamiento a los clientes de la alianza Renault-Nissan.

Su orientación ha sido dar un servicio personalizado durante todo el proceso de formalización de créditos y para ello se ha enfocado en contar con asesores comerciales en todos los concesionarios del país, dedicados exclusivamente a la marca Renault, preparados para brindar una asesoría integral a los clientes en todos los productos de la compañía a fin de satisfacer las necesidades de financiación y aseguramiento de cada cliente.

RCI Colombia se integró a la estrategia de sostenibilidad de BBVA. Por esa razón, en abril de 2021 el banco le otorgó una línea de financiación dirigida a la adjudicación de créditos para la compra de vehículos eléctricos. Estos recursos son utilizados para respaldar e incrementar la oferta de financiación que hoy tiene la compañía para los colombianos interesados en comprar este tipo de vehículos.

Openpay

Una de las últimas compañías en formar parte del ecosistema colombiano de BBVA fue Openpay, la Fintech adquirida por el Grupo BBVA en 2016 inició operaciones en el país en 2020. Openpay es una firma mexicana con reconocida experiencia en el procesamiento de pagos que llegó al Grupo gracias a su programa de Open Talent, una iniciativa que duró una década y a través de la cual se buscaba habilitar soluciones disruptivas para ofrecer nuevos productos y servicios a los clientes.

Colombia fue el primer peldaño en su proceso de expansión y, con su llegada, BBVA lanzó un mensaje contundente de su intención de convertirse en motor del crecimiento del e-commerce en el país, de la mano de una plataforma como Openpay, y con ello, motivar las transformaciones y cambios necesarios en los negocios de sus clientes, acompañando su crecimiento con mejores herramientas, e impulsar así el desarrollo económico y social del país.

De esta manera, se consolidó como su aliado para ofrecer alternativas a los comercios para que incorporen el uso de pagos electrónicos gracias a su capacidad de recibir y procesar los diferentes medios de pago existentes en el mercado: tarjetas débito y crédito, pagos a través del canal PSE e incluso efectivo.

Openpay fue desarrollado como una pasarela de pagos pensada para emprendedores, Pymes y grandes empresas, con tarifas al alcance de todos y con los más altos estándares de seguridad. Su tecnología permite integrarse

en todo tipo de tiendas online, aplicaciones móviles, Marketplace, e incluso tiene una opción para empresas sin página web ni app donde, a través de un link, pueden generar y recibir los pagos de sus clientes, con tarifas al alcance de todos y con los más altos estándares de seguridad.

Con su llegada se fortaleció toda la transformación digital del banco en un país donde, según datos de la Asociación Bancaria de Colombia, Asobancaria, entre redes y pasarelas de pago, se procesarán en 2021 alrededor de US\$26.000 millones. Se calcula que, sólo a través de las pasarelas, se realizarán operaciones por montos superiores a US\$10.000 millones.

Movistar Money Colombia

Como los ecosistemas, la presencia de BBVA sigue desarrollándose y por ello en 2021 se creó una nueva filial del Grupo BBVA en Colombia. La compañía es propiedad en partes iguales de Telefónica Colombia y BBVA. Su objetivo es ofrecer financiación a los clientes de Movistar en Colombia de manera 100% digital.

Con la creación de Movistar Money Colombia, BBVA continúa demostrando su versatilidad para alcanzar alianzas con empresas referentes en distintos sectores y así poder hacer realidad su propósito de poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era, en este caso de manera digital.

LOS LÍDERES QUE LO HICIERON POSIBLE



Luis Bernardo Juango Fitero: 2001 – 2008. Fue designado como Presidente Ejecutivo el 25 de abril de 2001, cargo que ejerció hasta el 30 de enero de 2008.



Bancamía se ha constituido en una herramienta de inclusión financiera y social que ha permitido integrar al sistema financiero tradicional, a quienes no lo habían logrado.

BANCAMÍA Y LA APUESTA DEL GRUPO BBVA POR EL DESARROLLO SOCIAL

La historia de Bancamía, la entidad de la Fundación Microfinanzas BBVA en Colombia ha sido, desde sus inicios, el relato de miles de vidas que se esfuerzan a diario por contribuir a un mejor país. En 2008, luego de 23 años de actividad, las llamadas «cinco entidades de la mujer» en Colombia, ONGs dedicadas exclusivamente al otorgamiento de microcréditos, habían alcanzado una masa crítica de cerca de 500.000 microempresarios con acceso al crédito formal, con un excelente indicador de cartera vencida y una rigurosa gestión del riesgo. Esa gran masa de clientes, así como el gran potencial en un país necesitado de financiación para los más pequeños, evidenciaron lo importante que era atender de forma integral sus microcréditos, así como ofrecer servicios de ahorro, inversión, seguros y transacciones. Integralidad que se logró con creces con la creación del Banco de las Microfinanzas Bancamía que impulsó el Grupo BBVA y su Fundación para las Microfinanzas BBVA.

La creación de Bancamía fue parte del ambicioso objetivo de crear un grupo de entidades de microfinanzas en América Latina dirigidas a la financiación productiva de los más pequeños, que aprovechara el conocimiento

que entidades locales especializadas en microfinanzas tenían del sector y la experiencia de oferta integral de productos financieros del Grupo BBVA en la región. En Colombia, ese conocimiento profundo del sector de las microfinanzas lo aportó la Corporación Mundial de la Mujer. De esta forma, en abril de 2008 la Superintendencia Financiera de Colombia autorizó la constitución del Banco de las Microfinanzas Bancamía S.A. con un capital inicial de \$80.000 millones (US\$21 millones) y sólo seis meses después abrió sus puertas al público como el primer banco de microfinanzas creado en Colombia.

La nueva organización nació con una base de clientes de más de 170.000 microempresarios (el 70% mujeres) y una cartera de \$336.000 millones. La red de atención estaba integrada por 70 oficinas en 31 ciudades, desde donde se atendían más de 212 municipios del país. Desde sus inicios, los recursos de crédito estuvieron dirigidos a personas con negocio propio en actividades de producción, comercio, agro y servicios. La cartera de crédito estaba compuesta en un 52% por comercio, 30% servicios, 16% por el sector productor y 2% el sector rural. Por aquel entonces, los microempresarios representaban más del 30% del PIB nacional y generaban más del 60% del empleo del país.

Los diferenciales de los modelos y metodología de Bancamía han estado siempre presentes. Con el fin de medir el desarrollo productivo de los clientes microempresarios, la superación de la pobreza y el desarrollo de las unidades de negocio, surgió el modelo de medición de impacto social MIDE bajo el eslogan «midiendo lo que realmente importa». MIDE se convirtió en un elemento clave porque permitió conocer más la realidad y evolución de los clientes para encontrar mejores formas de acompañarlos.

Dadas las características particulares de la cultura Bancamía, se creó la conciencia sobre su modelo de negocio de valor compartido, lo cual puso sobre la mesa el desafío de adoptar un enfoque de sostenibilidad basado en la generación de valor para los grupos de interés tanto a nivel económico y social como ambiental. Esa inquietud fue la base para la construcción de



Dayana Montenegro, de Valledupar, hace parte del primer grupo de beneficiarias de la Beca Transformando Realidades BBVA-Bancamía.



Entre los sectores que atiende Bancamía, el agropecuario se constituye en uno de los de mayor importancia por lo que representa para el desarrollo económico del país.

otro modelo propio llamado Finanzas Productivas, donde el componente de sostenibilidad no está como un apéndice, sino como parte de su esencia presente en los demás componentes del modelo. Esto hizo que Bancamía se ubicara como una entidad pionera en la creación del modelo de *Microfinanzas para la Adaptación al Cambio Climático Basada en Ecosistemas* (MEbA). Gracias a este desarrollo, ahora es un referente en sostenibilidad, no sólo entre las entidades microfinancieras, sino también en el sistema financiero en general.

Conocimiento, la clave

Un desafío en su camino de fortalecimiento y profundización, fue ahondar en el conocimiento y contacto con los emprendedores, para lo cual aprovechó las inmensas posibilidades que ofrecía la revolución digital, con el alcance y escala requeridos para lograr un gran impacto social. La historia demuestra que los microempresarios colombianos son muy buenos pagadores.

El camino de Bancamía en Colombia ha estado acompañado en paralelo por otras microfinancieras en la región. Desde 2008 hasta junio de 2021, las entidades de la Fundación Microfinanzas BBVA han entregado un volumen de créditos de más de US\$15.800 millones a cinco millones de emprendedores de bajos recursos en América Latina, creando oportunidades para que mejoren sus condiciones de vida. Así, se ha convertido en una de las iniciativas filantrópicas con mayor impacto social y en el primer operador con metodología individual en la región más desigual del planeta. Hoy, es la primera fundación en contribución al desarrollo en Latinoamérica y la primera del mundo en contribución al desarrollo para la igualdad de género, según los datos más recientes publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Aporte a un sector clave

Para entender aún más el impacto de Bancamía, hay que recordar la importancia del microcrédito en Colombia, pues ha sido una herramienta de inclusión financiera y social que permitió integrar al sistema financiero tradicional, a quienes no lo habían logrado. Las cifras hablan por sí solas. Al corte de abril de 2021, el sector microcrediticio en Colombia sumaba un total de \$15,3 billones (US\$4,062 millones) en cartera bruta.

El papel de Bancamía ha sido fundamental para el desarrollo de este sector. Un ejemplo de ello es que mientras al cierre de 2016, el Banco representaba el 8,40% de la cartera bruta del segmento y al corte de agosto de 2021, la entidad representaba el 10,3% del global de los recursos colocados en el sector.

Banca relacional, la clave para superar los desafíos en la pandemia

El modelo de banca relacional de Bancamía, caracterizado por mantener el contacto personal, presencial y permanente, fue el primero en quedar en el centro de los riesgos de operación que trajo consigo la pandemia por el COVID-19 y sus consecuentes restricciones de confinamiento y movilidad.

¿Y cómo lo lograron? Con trabajo en equipo, aprendizaje continuo y teniendo siempre al cliente en el centro de todas las decisiones. Se implementaron estrategias como la aceleración del uso de canales digitales para incrementar la vinculación de clientes en la Banca Móvil y la página web transaccional. Sin embargo, y a diferencia de otros segmentos de la población, impulsar su uso dadas las características de los clientes atendidos (en general, con bajo nivel de cultura digital) fue un reto mayor, por lo que se tomó la decisión de fortalecer paralelamente el modelo de corresponsalía bancaria.



Bancamía cuenta con 1,4 millones de clientes, de los cuales el 56% son mujeres.



Bancamía cuenta con un modelo de banca relacional caracterizado por mantener el contacto personal, presencial y permanente con los clientes.

Por otra parte, se realizó la adecuación de algunos procesos clave, con el fin de incorporar herramientas tecnológicas que apoyaran la relación cercana con el cliente, como el uso y grabación de videollamadas para soportar los procesos de evaluación y análisis de crédito o la implementación de herramientas de autogestión para facilitar el acceso a los diversos planes de alivios promovidos por el Banco.

Sumado a lo anterior, y apoyados en los instrumentos de garantías dispuestos por el Gobierno Nacional para atender la situación, se irrigan nuevos recursos a microempresarios para apoyarles en el proceso de reactivación de sus negocios. Con ese fin, se diseñaron líneas de crédito en condiciones favorables para los clientes, incluyendo períodos de gracia y, en algunos casos, bajas tasas de interés.

Además, Bancamía fue uno de los operadores para la entrega de los subsidios Ingreso Solidario y Bogotá Solidaria en Casa en 2020. Trabajó en la ubicación de los beneficiarios y en la apertura de cuentas de ahorro para ellos y, de esta forma, logró incluir financieramente a cerca de 270.000 beneficiarios de las ayudas públicas, el 69% de los cuales fueron mujeres.

Todas estas soluciones confirmaron que se trataba de un banco consolidado, con un activo humano de gran competencia, muy resiliente, con capacidad no sólo de adaptarse al cambio, sino de superar las circunstancias y retomar actividades rápidamente para volver al modelo de banca relacional, pero protegiendo siempre la salud de sus clientes y colaboradores.

LOS LÍDERES QUE LO HICIERON POSIBLE



*Óscar Cabrera Izquierdo: 2008 – 2020. Fue designado
Presidente Ejecutivo el 30 de enero de 2008 hasta el 28
de febrero de 2020.*



BBVA abrió en Colombia el primer Centro de Innovación en América del Sur, un espacio dedicado a promover el ecosistema emprendedor en el país, lo cual lo ubicó como una entidad pionera en el sector financiero en esta materia.

DE LO ANALÓGICO A LO DIGITAL: HACIA LA BANCA DEL CONOCIMIENTO

Las secuoyas tienen el potencial de llegar a alcanzar el tamaño de un edificio de 26 pisos. La más antigua tiene aproximadamente 3200 años, lo que significa que comenzó a crecer antes de que se celebraran los primeros Juegos Olímpicos (776 a. C.). ¿Cómo lo han logrado? Gracias a su propiedad de crecer muy cerca unos de otros protegiéndose así de las inclemencias climáticas y a estar unidos a través de una red de raíces que distribuyen, de forma solidaria, la savia a varios tallos. Por eso, debajo de la tierra, donde nadie lo puede ver, ocurre parte de su magia. Sin duda, la savia de los bancos es el volumen de información que disponen sobre sus clientes y la magia está en transformarla en conocimiento que permita responder con mayor rapidez a sus necesidades y a los cambios en los mecanismos para conectar con ellos. Y aquí es donde la transformación digital ha jugado el papel protagonista.

La aceleración de dichos cambios se ha visto reflejada en cifras puntuales. Entre 2007³⁵ y 2018³⁶ el porcentaje de hogares colombianos que poseía

35 Indicadores Básicos de Tecnologías de la Información y Comunicación TIC. Hogares, Comercio, Industria, Servicios y Microestablecimientos, DANE, septiembre 2008.

36 Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación – TIC en hogares y personas de 5 y más años de edad, DANE, Julio 2019.

computador pasó de 29,4% a 41,4%; el índice de acceso a internet creció de 17,1% a 52,7% y quienes poseían un celular en la familia pasó de 80,1% a 95,2%.

Lo anterior derivó en fuertes cambios en la manera en que los colombianos manejaban sus finanzas. Evidencia de ello, son las cifras que cada año recoge la Superintendencia Financiera de Colombia³⁷, las cuales revelaron que las operaciones monetarias a través del canal de telefonía móvil pasaron de 443.787 durante el segundo semestre de 2008 a 446 millones solo durante el primer semestre de 2021. Ese volumen de transacciones movilizó \$129,2 billones (US\$34,298 millones) en 2021, evidentemente muy superior a los \$12.121 millones (US\$3 millones) que se registraron en el período señalado de 2008.

Y por los lados del Internet se pasó de 48,4 millones de operaciones monetarias por un valor de \$293 billones (US\$77,781 millones) entre enero y julio de 2008 a 335 millones por un total de \$1.925 billones (US\$511,017 millones) a julio 2021, desplazando incluso los volúmenes que se registran en las oficinas, en donde 169 millones de operaciones movilizaron recursos por \$1.100 billones (US\$292,010 millones). El reto continúa pues las tendencias anticipan que los usuarios de internet y de servicios de banca electrónica seguirán creciendo en los próximos años. Se proyecta que para 2025³⁸, Colombia tendrá 34,5 millones de usuarios de internet frente a los 23,2 millones registrados en 2015 y 15,6 millones de usuarios de los servicios financieros digitales.

Para afrontar todas estas demandas, los bancos tuvieron que desarrollar un nuevo modelo de negocio, adaptado al mundo digital y basado en el conocimiento. BBVA a nivel global y local no solo no fue ajeno a esa coyuntura, sino que lideró en el sector financiero diversos procesos de innovación y transformación en esta área.

37 Informe de transacciones y operaciones. Años 2008 / Primer semestre 2021 – Superintendencia Financiera de Colombia.

38 Idem. Estudio BBVA Research.

La manera en que se abordó desde el inicio dicho desafío respondió, entre otras, a las siguientes inquietudes estratégicas:

Primera: ¿cómo construir soluciones digitales para y con los clientes, y cómo acercarlas a ellos? Esto llevó a entender que cualquier proceso creativo debía partir de conectar primero con quién se beneficiaría de un potencial producto y conocer a fondo sus necesidades, percepciones e inquietudes.

Segunda: ¿con cuáles recursos tecnológicos y humanos se cuenta y cuáles se requiere sumar? Esta pregunta abrió el camino para sumar equipos de especialistas conectados con la filosofía del cliente en el centro de cualquier decisión y a enfocar las inversiones en lo que se requiriera para convertir en realidad los proyectos más innovadores.

Tercera: ¿qué cambios se debían hacer en la estructura del banco para que los productos y servicios estuvieran a disposición de los clientes lo antes posible? Esto llevó a cambiar la cultura misma de la organización, a la construcción de equipos Ágiles y a la creación de nuevos roles. Este proceso de cambio cultural ha sido tan importante que se abordará con detenimiento en el siguiente capítulo.

A partir de allí, comenzó el avance en cada uno de esos frentes. Podría decirse que, de cara a los clientes, una señal clara de la transformación digital en BBVA llegó en la primera década del 2000 a través de su página web, que pasó de ser informativa y una puerta de entrada al pago en línea de alrededor de diez servicios públicos, a convertirse en un portal de acceso a un mundo de beneficios de tal magnitud, que ya no son diez sino más de 2500 los convenios de recaudo que permiten realizar pagos en línea de forma rápida, eficiente y remota.

Pero no se trató de una facilidad aislada. La web fue solo parte de un conjunto de soluciones y recursos gestados desde una revisión profunda de la plataforma tecnológica y el compromiso de BBVA con facilitar la vida financiera de sus clientes para lograr que los cambios desde ese espacio digital se instalaran en su cotidianidad, respondiendo siempre a las exigencias crecientes de seguridad.

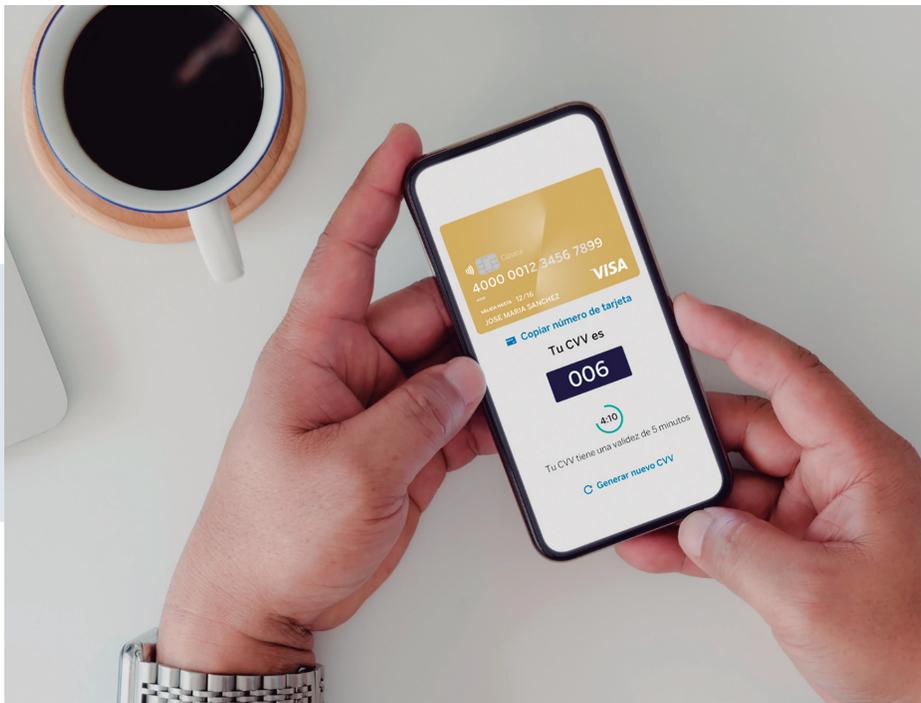
En los últimos años, la inversión de BBVA Colombia en transformación tecnológica ha ascendido a \$1,14 billones (US\$303 millones), siempre cumpliendo con un riguroso gobierno interno de priorización de proyectos para garantizar que las necesidades de los clientes estén en primer lugar y se respeten los requerimientos de los reguladores.

El compromiso se reflejó también a nivel organizacional y es así como en 2004, BBVA Colombia se convirtió en la primera entidad financiera en crear un área de I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación) influyente en todas las áreas del negocio. Un año después, puso en marcha un plan de transformación y productividad y en 2006 añadió un nuevo eslabón al crear un Comité de Innovación con un modelo basado en la creación de valor en torno a todas las dimensiones del cliente y desde esta mirada desarrollar nuevos productos, servicios o canales.

Casi una década después, ese compromiso con la innovación generó otro hito: la apertura en 2014 del primer Centro de Innovación en América del Sur, un espacio dedicado a promover el ecosistema emprendedor en el país, lo cual lo ubicó como una entidad pionera en el sector financiero en esta materia. Los recursos destinados a este fin ascendieron a \$1.000 millones (US\$0,3 millones).

En Colombia, dicho espacio se constituyó en un centro de intercambio de conocimiento y networking para el ecosistema y permitió profundizar la relación con empresas de reciente creación de base tecnológica o *startups*, e incluso se convirtió en punta de lanza para impulsar la convocatoria a este tipo de emprendimientos.

Todo este trabajo en transformación tecnológica y digital ha generado grandes beneficios para los clientes y le ha traído, además, importantes galardones a BBVA Colombia, entre los que se cuenta ser destacado como el banco más innovador en medios de pago en el país. Este reconocimiento fue dado por la revista especializada Global Finance en la categoría de The Innovators 2021, y le reconoció que las innovaciones financieras demostraron ser fundamentales para acelerar el apoyo a los usuarios durante la crisis del COVID-19, facilitaron la toma de decisiones de los clientes corporativos



BBVA en Colombia lanzó en 2021, la nueva funcionalidad del código de seguridad dinámico, el cual permite que cada vez que un cliente realice una compra por internet tenga un número único para esa operación, funcionalidad que reduce el riesgo digital.

y minoristas sobre qué hacer con su dinero y mejoraron su capacidad para ejecutar las transacciones necesarias.

Operaciones en tiempo real y vinculación de clientes 100% digitales

La tecnología es imprescindible, pero no es más que una herramienta que debe ser puesta a disposición de las personas, para ayudarles a construir una mejor experiencia. Esa es parte de la filosofía que ha sostenido los procesos de transformación digital de BBVA a lo largo de los años.

Con esto como faro, a comienzos del presente siglo se dieron los primeros pasos dentro del proyecto bautizado como Banca Móvil. En ese entonces, la experiencia digital de los clientes de BBVA no iba más allá de recibir mensajes de texto en sus celulares confirmándose el éxito de sus transacciones en la página web. Cabe aclarar que, para ese momento, en Asia y los países europeos ya se hablaba de la tercera generación en materia de conectividad, mientras que en Colombia tan sólo había llegado la primera y se asomaba la segunda.

Entonces, y avizorando que esas nuevas tecnologías tarde o temprano llegarían al país, surgieron preguntas que marcaron el camino hacia nuevos desarrollos. Una de ellas fue ¿cómo dar a los clientes acceso a sus productos y servicios bancarios desde el celular? La respuesta se encontró en el desarrollo de un sistema basado en mensajes de texto que permitió realizar transferencias y pagos, lo cual, si bien no era visualmente avanzado, fue un desarrollo importante y lideró el mercado financiero colombiano en ese campo.

Con el tiempo llegaron nuevos desarrollos y productos diseñados y producidos enteramente para el mundo digital. Es el caso de la tarjeta Net Segura, que nació como un dispositivo a través del cual los clientes obtenían una clave aleatoria y única al momento de realizar sus transacciones. A esta forma de validación a la hora de realizar las operaciones, se le sumó la

generación de un token obtenido por el cliente a través de la app BBVA Móvil, ya fuera por un mensaje de SMS o a través de la misma aplicación. En la actualidad, lo reciben como mensaje *push*, y se puede generar tanto desde la página web como desde la app.

En este camino de la digitalización, se sumó BBVA Wallet, una aplicación a través de la cual los clientes lograron administrar sus tarjetas débito y crédito, activarlas o bloquearlas en caso de extravío o hurto, crear tarjetas virtuales de un solo uso o asignar claves, todo sin necesidad de comunicarse con o trasladarse al banco.

Lo anterior, fue dando paso a la construcción de la aplicación móvil que fue desarrollada en base a modelos de diseño de experiencia de cliente como el Design Thinking y Design Sprints y probados con clientes a través de sofisticados mecanismos de reconocimiento de emociones. Actualmente, la aplicación móvil de BBVA en Colombia cuenta con un amplio portafolio de operaciones financieras entre las que se suman pagos, transferencias, consultas y apertura de productos y además tiene la mejor valoración del sistema financiero en las tiendas de apps.

Esta aplicación fue la primera de su género en Colombia, con lo cual, el banco marcó un nuevo hito en el mercado financiero del país.

La lista de los desarrollos tecnológicos y digitales durante las últimas dos décadas fue creciendo y hoy se cuenta con servicios como:

- Abrir cuentas online sin documentación.
- Contratar productos como CDTs o créditos de consumo desde el celular en un proceso 100% digital.
- Abrir fondos de inversión de manera 100% digital.
- Asignar claves de tarjetas débito o crédito sin ir a un cajero o a una oficina.
- Enviar dinero a un celular de otra persona sin inscribir una cuenta o sin importar si ese destinatario es cliente BBVA o no.
- A través de la app de Banca Móvil los clientes pueden llevar un mejor control de ingresos y gastos de las tarjetas débito y crédito por medio de la herramienta de Salud Financiera que permite a los usuarios

elaborar un presupuesto y hacer seguimiento a sus ingresos y gastos, con el fin de fomentar el buen manejo del dinero para tener una mejor gestión de sus finanzas personales.

- Realizar pagos con sólo acercar el celular al datáfono, a través del uso de la tecnología NFC (Near Field Communication).

El banco ha trabajado de la mano con las autoridades regulatorias y de supervisión para darle un piso firme a todos estos desarrollos. Es así como BBVA Colombia fue la primera entidad financiera que se ocupó de la búsqueda de mecanismos que permitieran hacer una debida diligencia digital y hacer una vinculación de cuentas totalmente a través de ese canal y desarrollar nuevos productos.

Digitalizando el mundo empresarial

En el ámbito corporativo, la transformación empezó también en el PC con portales transaccionales donde se permitían administrar cuentas con doble intervención, consultar saldos y movimientos, y posteriormente realizar pagos de servicios, de impuestos, a proveedores e incluso a las nóminas de los empleados a través de procesos rápidos y sencillos.

Adicionalmente y en evolución a lo anterior, BBVA colocó en manos de sus clientes de segmentos como Pymes, la posibilidad de contratar productos a través de canales digitales, como crédito rotativo, renovación de créditos, financiación de pagos (Click and pay), contratación de tarjetas de crédito, servicios de adquirencias para venta presente y no presente o sumar cuentas adicionales para mejorar su conciliación.

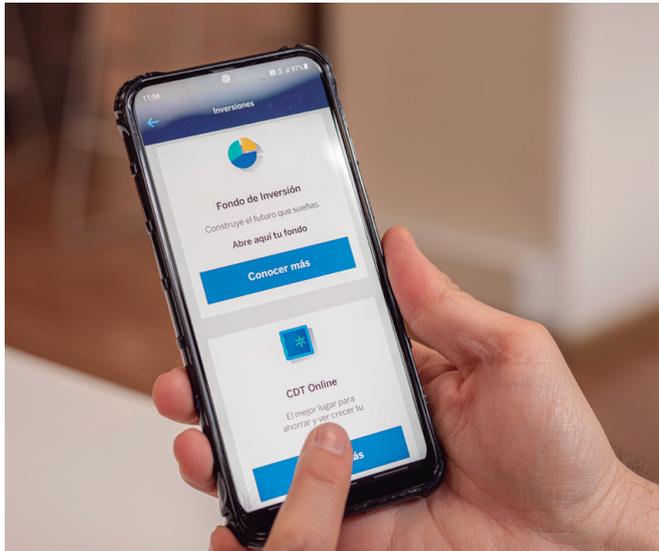
Hoy, estos clientes cuentan con una app especialmente diseñada para dicho segmento y que les permite realizar pagos desde su celular, eliminando dispositivos físicos, hacer transferencias, pagos de servicios públicos, generación de certificaciones de cuentas o consulta de sus ventas por datáfono, entre otras funcionalidades, facilitándoles así la administración de su tesorería, sin tener que desplazarse a las oficinas.

Por otra parte, las herramientas 100% digitales han permitido también avances significativos en un frente clave para el desarrollo de las economías latinoamericanas, como es la movilización de remesas. Cabe destacar que Colombia cada año recibe unos US\$7.000 millones en remesas principalmente de Estados Unidos, España, la Unión Europea, Chile, Ecuador y Panamá.

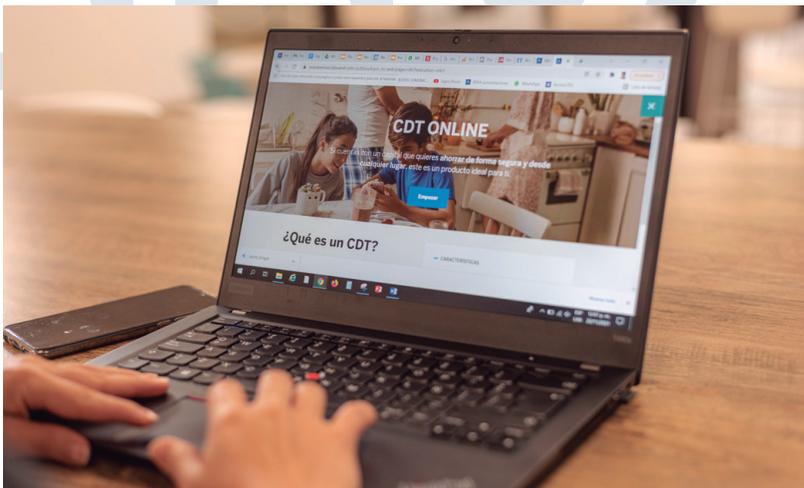
Históricamente, las negociaciones de divisas se hacían de dos maneras, a través de la mesa de dinero o directamente en las oficinas cuando las operaciones eran inferiores a US\$10.000. Se optó, entonces, por ofrecer un canal electrónico a los clientes que fueran personas jurídicas para que negociaran sus divisas y, a partir de 2014, se lanzó la herramienta denominada Comex-Net la cual fue durante los siguientes tres años el único canal electrónico para este tipo de operaciones en Colombia.

Con el fin de masificar la digitalidad en el tema de las transacciones relacionadas con remesas, se decidió diseñar el servicio de negociación de divisas a través de los tres canales digitales disponibles que tenía el banco en ese momento: BBVA Net Cash, BBVA Net y BBVA Móvil. Este proceso de ideación tomó aproximadamente dos años, se hizo de manera conjunta entre varios equipos del banco e involucró a los mismos clientes, quienes ayudaron a llegar a un producto final que llenara sus expectativas y les prestara el servicio que ellos estaban buscando. Con estas nuevas funcionalidades los clientes no deben desplazarse a las oficinas, pueden transferir cualquier valor sin monto mínimo, tienen el abono en pesos en la cuenta de destino en máximo una hora y reciben notificaciones *push* del ingreso del dinero, así como la confirmación de la operación.

En la actualidad, cerca del 70% de los clientes empresariales utilizan BBVA Net Cash para realizar sus operaciones de envío y recepción de dinero hacia y desde el exterior, y el 85% de las personas naturales utilizan BBVA Net y BBVA Móvil para estas transacciones. De este modo, los canales digitales de FX se han convertido en la alternativa preferida para realizar sus negociaciones de divisas.



La aplicación BBVA Móvil, fue la primera de su género en Colombia, con lo cual, el banco marcó un nuevo hito en el mercado financiero del país, al cual se le sumaron meses más tarde un desarrollo de servicios tecnológicos a través del celular.



En los últimos años, la inversión de BBVA Colombia en transformación tecnológica ha sido superior a los US\$300 millones, garantizando que las necesidades de los clientes estén en primer lugar.

Uso estratégico de los datos en BBVA Data

Se dice hoy en día que “el nuevo petróleo son los datos”. Por eso, las empresas más valiosas del mundo basan su modelo de negocio en su uso y su procesamiento ha sido la clave en la toma de decisiones de BBVA a lo largo de su historia reciente. Este proceso de uso de los datos del Banco para ofrecer los mejores productos y servicios para los clientes se ha venido consolidando en los últimos años con la implementación de “Datio”, una plataforma tecnológica que permite el almacenamiento, consulta y analítica de los datos del Grupo BBVA a nivel global de manera muy eficiente con el fin de ampliar el conocimiento de los comportamientos de los clientes y así poder ofrecerles una experiencia individualizada, anticipándose incluso a sus necesidades y apoyándolo en las decisiones financieras.

La apuesta del Grupo BBVA ha sido la de ser una organización donde los datos estén en el corazón del proceso de toma de decisiones (*data-driven*). Esto permite que la mayoría de las decisiones se tomen sustentadas en datos, tanto en lo que se refiere a productos y servicios dirigidos a los clientes, como hacia el interior del Banco. En ese marco, toma protagonismo el “Big Data”, es decir el uso adecuado y veloz de grandes volúmenes de información para tomar decisiones, y de las nuevas tecnologías de inteligencia artificial que permiten, a través del uso de los datos, solucionar situaciones de distinta índole. Con la implementación del “Machine learning” se puede, a través de la tecnología, solucionar problemas que permitan anticipar un comportamiento o necesidades futuras. Un ejemplo claro de ello es la personalización de los productos. Para lograrlo, se toman sus registros y movimientos e identifican los servicios más afines al perfil de cada persona para responder a gran velocidad a sus necesidades y sugerir opciones simplificadas para la toma de decisiones.

En esa línea, las nuevas tendencias de analítica de datos se utilizan en BBVA para personalizar las ofertas a los clientes, disminuir los indicadores de fuga y detectar posibilidades de fraude, entre otros. Con ese espíritu, en 2020 se implementó la funcionalidad PFM —Personal Finance Mana-



En 2018, BBVA lanzó la campaña “Deja de ser un Uga Uga” con la cual buscaba incentivar en los colombianos el uso de la banca en el celular. Con esta iniciativa la entidad logró aumentar el número de usuarios de la banca móvil en más de 70% en los primeros meses de ejecución.

gement— en la Banca Móvil la cual, a través del Big Data, les permite a los clientes de BBVA controlar su salud financiera.

Ese mismo año, también se creó Smart Offer, una solución que utiliza “Machine learning” para personalizar la Banca Móvil, de forma tal que prioriza los productos más afines a cada cliente para convertirse en una respuesta efectiva a sus necesidades financieras.

El trabajo en esta área no se detiene, pues se buscan interacciones más inteligentes con los clientes —Smart Interactions— y contar con la oferta adecuada en el momento oportuno. Por ejemplo, si no tiene dinero disponible, recordarle que tiene apoyo financiero en otros productos, o si, por el contrario, cuenta con liquidez que no tiene un uso final en el corto plazo, poner a su disposición otros instrumentos de ahorro más rentables que su cuenta.

A partir de todo esto, BBVA está empeñado en continuar impulsando el uso de los datos con el fin de mejorar la experiencia del cliente en los diferentes canales y reducir el fraude, entre otros.

Seguridad biométrica, un soporte fundamental

Pero, nada de esto sería posible si no hubiera detrás también todo un trabajo en investigación y desarrollo en materia de seguridad. Por ejemplo, si bien en la actualidad no es extraño desbloquear el móvil y acceder a la app del celular con la huella dactilar en un lector, un cuarto de siglo atrás era impensable. En ese entonces, la única forma de validar la identidad de los clientes era a través de tarjetas de firmas y toma de huellas en la oficina donde se contrataban los productos. Esto cambió radicalmente a partir del uso de la biometría, basada en los valores únicos e intransferibles que tiene cada persona como, por ejemplo, la huella dactilar, el rostro o el iris.

Por eso, un momento clave en esta historia de transformación digital, fue la firma en 2016 de un convenio entre BBVA Colombia, la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria) y la Registraduría Nacional del Estado Civil para implementar la verificación biométrica

en toda la red de atención del banco. De esta manera, BBVA se constituyó en la primera entidad privada del sector financiero en el país en implementar estos servicios.

A partir de dicho acuerdo, la Registraduría Nacional permitió el acceso a la base de datos biográfica y biométrica de los colombianos con el fin de validar la información auténtica de los clientes del sector financiero y de este modo mitigar los casos de fraude por suplantación física y de alteración de documentos de identidad al que se ven expuestos el sector y sus usuarios.

Desde entonces, el uso de esta tecnología se ha incrementado sustancialmente y durante el 2020 se llegó a procesar en promedio 1,6 millones de validaciones de identidad en toda la red de oficinas, en tanto que el banco ya cuenta con los desarrollos de software requeridos, la infraestructura necesaria y la dotación de alrededor de 2000 dispositivos biométricos asignados a oficinas y equipos comerciales, lo que permite hacer validaciones de identidad para 28 tipos de transacciones, con un gran impacto en la reducción de fraudes, atención universal en las oficinas y mejora en los tiempos de atención a los clientes.

El presente capítulo abarcó sólo algunos de los hitos más relevantes en materia de transformación digital durante los últimos 25 años, proceso que dejó dos grandes aprendizajes. El primero, la importancia de no confundir «transformación digital» con «evolución tecnológica», porque la tecnología llega y soluciona, pero pensar en transformación digital conlleva a mantener el foco en cómo generar mayor valor para los clientes con productos y servicios; y para los *stakeholders* con mayores beneficios a partir de la eficiencia y mayores ingresos. En otras palabras, la transformación digital abarca más y la tecnología no es el fin, es el medio.

Finalmente, el segundo, la imperante necesidad de apalancarse en un camino de transformación cultural, porque, ¿cómo avanzar en la transformación digital con procesos del mundo analógico? Las cosas se debían pensar de forma diferente.



BBVA en Colombia cuenta con un convenio con la Registraduría Nacional del Estado Civil que permite la verificación biométrica de los clientes en toda la red de atención.

Mirada al futuro

El objetivo de BBVA en Colombia es continuar buscando formas de mejorar la experiencia del cliente y responder, e incluso anticiparse, a sus necesidades. Entonces, entre las preguntas que seguirán movilizandolas acciones en este terreno se encuentran: ¿cómo anticiparse a las necesidades de los clientes y poner a su disposición la tecnología desarrollada en cualquier parte del mundo para facilitar el acceso a productos y servicios financieros donde y cuando quieran?, ¿cómo abrir desde el mundo digital esos espacios para que nuevas personas se acerquen al banco? y ¿cómo continuar colocando a disposición de los clientes su propia información para que puedan tomar mejores decisiones de ahorro e inversión?

A large, light blue watermark of the BBVA logo is centered on the page. The logo consists of the letters 'BBVA' in a bold, sans-serif font, with the 'V' and 'A' being stylized and connected.

LOS LÍDERES QUE LO HICIERON POSIBLE



*Mario Pardo Bayona: 2020 - Actualidad. Fue designado
Presidente Ejecutivo el 28 de febrero de 2020.*



BBVA en Colombia se ha destacado por ser el mejor empleador, prueba de ello, es la estabilidad de que la que gozan los empleados que hacen parte de la organización.

TRANSFORMACIÓN CULTURAL, UN EJE CLAVE

El cambio de los líderes de una organización es la clave para que se dé un proceso de transformación cultural. Por esta razón, BBVA promovió el cambio de un modelo de liderazgo jerárquico, con una gran distancia entre la alta dirección y los demás niveles de la organización, a uno más cercano en el que el líder acompaña a sus equipos y los hace parte de todo el proceso de trabajo e ideación. Con esto se logra que las personas generen ideas, aporten al conocimiento y, de esta forma, los proyectos que salgan adelante sean mejores. Esto es mover a BBVA de un liderazgo jerárquico a uno contributivo e inspiracional.

Cambio que se debía hacer de manera integral y por ese motivo, se propiciaron modificaciones en otros frentes, como un nuevo modelo de gestión de las personas, implementación de nuevas estructuras, formas y metodologías de trabajo, remodelación de los espacios y una comunicación fluida entre todos los niveles de la organización.

La cultura es lo que define y diferencia. Es hablar de creencias, hábitos, valores y comportamientos visibles en una organización. Movilizar estos elementos no es tarea sencilla, se requiere compromiso, unidad y tiempo para

lograrlo, pero cuando este tipo de decisiones están alineadas con el propósito de la organización, el esfuerzo da frutos que benefician el clima organizacional —como se siente cada uno de sus integrantes— e inevitablemente impacta positivamente en todas las audiencias externas de la entidad: clientes, proveedores y accionistas.

Esta transformación cultural comenzó a plantearse hacia 2015, a partir de conversaciones desde la alta dirección que pusieron sobre la mesa preguntas como ¿qué banco tenemos?, ¿qué banco queremos? y ¿qué tenemos que hacer para lograrlo? Luego, esa conversación se llevó a los equipos que dependían de esa alta dirección y comenzaron a evidenciarse coincidencias: querían lo mismo, pero no se había evidenciado masivamente. Partiendo de este punto y con el fin de lograr los mejores frutos, se inició un proceso de construcción colectiva, en el que se involucró a toda la organización y se definió el tipo de cultura que se quería sembrar para el futuro del Grupo BBVA.

Todos estos diálogos fundamentales dieron como resultado varios hitos en la historia de la organización. El primero de ellos fue el cambio en su estructura para adoptar una estructura «Ágil» conformada por bloques con responsabilidades claras. Una «cultura Ágil» está integrada en los procesos y la estrategia, y permite tener una organización líquida. Hablar de agilidad y fluidez implicó reconfigurar la forma de trabajar y de llevar a cabo los procesos.

Las metodologías Ágiles se enfocan en el ser para lograr hacer, se basan en principios y valores que definen los comportamientos de las personas que integran los equipos, y potencian los *hard* y los *soft skills* —habilidades blandas y duras o técnicas— para crear relaciones fuertes con un alto grado de compromiso, transparencia y confianza. Esto se ha traducido en una búsqueda del entendimiento total de los proyectos, permeando los valores de la organización, impactando la forma de comunicación y colaboración entre las diferentes áreas de trabajo y generando desarrollos iterativos e incrementales.

Todo lo anterior permitió optimizar los tiempos de entendimiento y desarrollo de todo tipo de soluciones y proyectos, en donde el primer paso



BBVA incorporó las metodologías Ágiles como parte de su proceso de transformación cultural, que contempla la realización de ceremonias donde al iniciar la jornada se reúnen los equipos para comprometerse con lo que van a realizar en el día y en la tarde verifican el cumplimiento de los acuerdos.

en ese recorrido siempre es una idea compartida que permita establecer el impacto frente a la organización. A partir de allí comienza un proceso de cocreación de la solución mediante sesiones de trabajo, en las cuales se incorporan todas las unidades interesadas en el proyecto para definir planes, alcances de la iniciativa y las tecnologías más adecuadas.

En este proceso fue clave la integración de nuevas “disciplinas” a la operación bancaria, expertos en diseño y en actividad digital fueron incorporados a los equipos de trabajo para que de manera conjunta: 1) el cliente (datos + diseñadores de experiencias), 2) el negocio (responsables de producto y canales de venta), y 3) la ingeniería (desarrolladores y arquitectos de soluciones) dieran paso a un círculo virtuoso que permitieran llevar a los clientes, las mejores soluciones de forma ágil.

Como parte de su misticismo, la cultura Ágil tiene que ver con ceremonias, cuya razón de ser es mantener los mínimos necesarios para facilitar el control empírico de los procesos. Por ejemplo, al iniciar la jornada se reúnen los equipos para comprometerse con lo que van a realizar en el día, y a la tarde verifican el cumplimiento de los acuerdos. Se utilizan recursos básicos como *post-it* en tableros públicos y siempre está presente la disposición a conversar no tanto de los inconvenientes, sino de las posibilidades de solución o apoyo. Preguntas como ¿cuál es el bloqueo y en qué puedo ayudar? favorecen el trabajo colaborativo y, sumado a la nueva cultura, la velocidad y efectividad en el desarrollo de los proyectos se vieron exponencialmente favorecidos.

Otra ceremonia, la «Obeya» busca comprometer a toda la organización con los mismos objetivos alineando al Comité de Dirección para trabajar con los líderes de planes estratégicos. En el «Obeya» se reúnen el presidente del banco y los vicepresidentes con quienes lideran los principales planes estratégicos y así desplegar las ayudas que requieren las distintas áreas y alcanzar como un sólo equipo los objetivos, al más puro estilo de “servant leadership”.

Todo lo anterior impactó directamente en la estructura física. Este es el segundo hito: se migró de grandes oficinas para los cargos directivos a una

arquitectura de oficinas abiertas, en la que todos los colaboradores del banco tienen el mismo espacio de trabajo, lo que favoreció una comunicación más fluida y el trabajo colaborativo. Finalmente, el tercer gran cambio se reflejó en los estándares de vestimenta, migrando hacia un modelo más casual lo cual impactó de forma inconsciente el relacionamiento.

¿Cómo permeó todo esto a los clientes del banco? Pues la cultura interna se reflejó en cada acción de cara hacia ellos, sostuvo el camino de la transformación digital y selló el compromiso de mantenerlos en el centro de toda conversación fundamental.

Llegó la pandemia y con ella grandes desafíos

Migrar de la presencialidad a la virtualidad definitivamente ha sido un gran desafío para todo el tejido empresarial y BBVA en Colombia no fue la excepción. El mayor reto fue cambiar el *mindset* (conjunto de creencias que marcan la forma de pensar y actuar) de cada empleado del banco para romper silos, lograr un verdadero trabajo en equipo, salir del paradigma de la inmediatez o aprender a gestionar los clientes a través de diferentes canales.

Todo se logró gracias a lo que ya se venía sembrando en el proceso de transformación cultural y digital, en donde, por ejemplo, desde 2015 BBVA había adoptado la filosofía del trabajo colaborativo en la nube, con lo cual, de manera simultánea y a miles de kilómetros de distancia, diferentes equipos podían trabajar de forma paralela en el mismo archivo lo cual le inyectó agilidad y complementariedad a la evolución de cada desarrollo u objetivo corporativo.

Esto se puso a prueba y su impacto se evidenció en hechos contundentes como que sólo unas semanas después de haber iniciado el proceso de reacomodación por la pandemia, ya estaba todo nuevamente en marcha: proyectos sin interrupción, adecuación de los recursos que las personas requerían para su trabajo desde casa y equipos que estaban ya avanzando con el nuevo engranaje.

Los primeros sondeos que se realizaron en 2020 para medir estos avances arrojaron que el 60% de las personas valoraban positivamente la digitalidad y estar en casa. Esto no sólo se mantuvo, sino que a mediados de 2021 los colaboradores del banco querían una mezcla entre permanecer en ese espacio que adecuaron en sus propios hogares, y retomar la relación laboral cercana que ofrece la presencialidad. Lo que inició por obligación, se convirtió en elección, de un reto a una oportunidad: la de apostarle al trabajo híbrido y flexible.

Compromiso visible con sus empleados

BBVA en Colombia se ha destacado por ser el mejor empleador, prueba de ello es la estabilidad que siente cada persona que forma parte de la organización.

Los beneficios económicos van desde el salario mismo, pues la base de la remuneración siempre ha estado entre las más altas del mercado financiero, hasta poder contar con una importante retribución variable. De hecho, el banco fue pionero de este tema en el país, de manera que todos los colaboradores se benefician de un sistema que les permite tener incentivos monetarios acorde con sus tareas y desempeño.

A través de la historia del Banco en Colombia, los esfuerzos para detectar oportunidades de mejora en las condiciones de quienes forman parte de él son prioritarios. BBVA apoya económicamente la formación académica de sus empleados, la compra de vivienda, las necesidades de salud, entre otras. Por ejemplo, en 2021 fue una de las primeras empresas en ofrecer un plan de vacunación contra el COVID-19 para todos sus empleados y sus familias.

Otro elemento muy importante del compromiso con sus empleados es la posibilidad de crecimiento profesional, pues gracias a formar parte de una organización global, hay puertas abiertas de movilidad laboral no sólo a nivel nacional, sino en cualquiera de los territorios donde está presente el Grupo BBVA.

Como los bosques de secuoya, cuyas raíces están unidas para ser más fuertes, a nivel laboral también las políticas locales aportan a las globales y viceversa. Una de ellas es la creación de los Employee Resource Groups (ERG), una serie de grupos que facilitan la creación de espacios donde las ideas por la diversidad y la inclusión fluyan. Nacieron de una pregunta ¿qué está haciendo el mundo en materia de diversidad y buenas prácticas? Las respuestas fueron llegando de las diferentes geografías y dieron paso a esta idea, en donde la gente se sienta a pensar en cómo generar beneficios para diferentes grupos. En BBVA Colombia en 2021 hay nueve ERGs: Mujeres, Hombres, LGBTIQ+, Etnias, Growth Mindset, Baby Boomers, Sin Barreras, Conciliación y Responsabilidad Social. Y desde cada uno de ellos se desarrollan e impulsan estrategias de inclusión y diversidad.

Aún hay más; esa mirada de inclusión llega incluso a quienes aún no forman parte de la organización, pero tienen el talento para hacerlo. BBVA ha generado convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, para atraer a profesionales que trabajen desde sus ciudades de origen, a quienes se les entrega tecnología y programas desarrollados por el Banco, así como acceso a beneficios como el e-campus con más de 6000 cursos para que continúen formándose acorde con su rol, coaches ontológicos y mentores internos.

Con todo esto, BBVA se ha convertido a lo largo de los años en garantía de empleo y desarrollo profesional en Colombia.



Entre las acciones en el ámbito educativo, se destaca la entrega de kits escolares a más de 350.000 niños en los últimos 15 años.

LA SOSTENIBILIDAD, UN COMPROMISO QUE ESTÁ EN EL ADN DE BBVA

Los bosques de secuoya están concentrados en unas pocas regiones de la Tierra. La principal de ellas está en la zona occidental de la Sierra Nevada de California, donde se encuentra el Sequoia National Park, creado en 1890. En sus primeras épocas dio prioridad al turismo y a la comercialización de árboles, lo que explica el hecho de que se hiciera un túnel en la base de uno de sus especímenes más grandes y antiguos, el «Pioneer Cabin Tree», para que los turistas pudieran caminar a través de él. Este árbol, cuya edad se estimaba en más de 1000 años, cayó durante una tormenta en 2017 debido a la acción combinada de la naturaleza y la debilidad que la atracción turística causó en su base.

Queda claro: hablar de sostenibilidad es recordar que ninguna acción que responda a necesidades presentes puede comprometer las de las generaciones futuras. Y este es el compromiso que el Grupo BBVA ha declarado abiertamente y con el que materializa su propósito mayor: «Poner al alcance de todos, las oportunidades de esta nueva era». Una era en la que las grandes organizaciones no sólo deben enfocarse en generar valor, sino en contribuir de manera positiva a la sociedad.

¿Cómo se ha integrado la sostenibilidad en el corazón de la estrategia? Aunque el sector financiero se caracteriza por un nivel muy limitado de emisiones directas de CO₂, los bancos juegan un papel esencial en ayudar y acompañar a sus clientes en la transición hacia un futuro sostenible a través del asesoramiento y financiación. El primer impulso del BBVA a la financiación sostenible arrancó en 2007, cuando participó en la primera emisión de un bono verde del Banco Europeo de Inversiones (BEI). A partir de este momento, ha formado parte de diferentes iniciativas a nivel mundial, liderando varias de ellas, y dio el paso definitivo en 2018, cuando presentó el «Compromiso 2025»: un plan a siete años con el objetivo de movilizar €100.000 millones para contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a los retos derivados de los Acuerdos de París. Los ODS, también conocidos como Objetivos Mundiales, fueron adoptados por todos los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

Las cifras del Compromiso 2025 han pasado del papel a la realidad: al cierre de diciembre de 2020, ya se había alcanzado la mitad del objetivo al facilitar financiación verde por un total de €50.154 millones, por lo que el Grupo BBVA decidió duplicar su meta, para llegar a €200.000 millones en 2025.

Estos procesos surgen desde el corazón mismo de la estrategia del Grupo BBVA. Tanto es así que, en 2019, el Grupo llevó a cabo un proceso de reflexión estratégica para seguir profundizando en su transformación y adaptarse a las grandes tendencias globales y de la industria financiera. A partir de allí, incorporó la sostenibilidad como una de sus seis prioridades estratégicas y puso el foco en la lucha contra el cambio climático, el crecimiento inclusivo y determinó ayudar a sus clientes en la transición hacia un futuro sostenible como uno de sus ejes estratégicos. Así, integró transversalmente la sostenibilidad en su gestión y procesos internos, además de la relación con sus clientes y otros grupos de interés.



BBVA en Colombia contribuyó a la restauración forestal de los bosques nacionales con la siembra de más de 5000 árboles en varias regiones, especialmente en los departamentos de Cundinamarca y Cesar.

Algunos hitos en ese proceso han sido la aprobación de la Política General de Sostenibilidad, la creación de la Oficina Global de Sostenibilidad (GSO por sus siglas en inglés, Global Sustainability Office) y la publicación del primer informe Task Force on Climate Related Financial Disclosure (TCFD) del Grupo.

En ese camino, BBVA ha sido pionero en la estructuración y desarrollo de productos sostenibles innovadores adicionales al, ya mencionado, primer bono verde del mundo en 2007; el primer préstamo verde sindicado; el primer préstamo verde en formato Project Finance; la primera emisión verde de bonos híbridos en 2017; el primer crédito verde para compradores (ECA) del mundo; el primer préstamo verde de Latinoamérica en 2018; la colocación del primer bono verde estructurado utilizando tecnología blockchain y el primer préstamo con enfoque de género del mundo, así como el primer instrumento vinculado a la sostenibilidad de Latinoamérica en 2019, y en 2020, la primera emisión de un bono verde contingente convertible en acciones (CoCo) de una entidad financiera en el mundo y el primer bono social COVID-19 emitido por una institución financiera en Europa.

En cuanto a las emisiones de carbono y conforme lo establece el ODS 13 de la Agenda de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible³⁹, la responsabilidad de BBVA lo llevó a ser uno de los 43 miembros fundadores de la alianza bancaria de cero emisiones netas (Net-Zero Banking Alliance: NZBA, por sus siglas en inglés), y se comprometió a que todas sus carteras de crédito y de inversión sean neutras en emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050, como fecha límite. Además, el impacto directo de su actividad también tendría que ser neutro, algo que ya consiguió en 2020.

Ese contexto llevará a que, con el tiempo, se deje de financiar a aquellos clientes cuyas actividades basadas en carbón representen más del 5% de sus ingresos. Las empresas que superen este umbral sólo podrán recibir financiación para proyectos de energías renovables y sostenibles. La definición

³⁹ El décimo tercer Objetivo de Desarrollo Sostenible señala que, para limitar el calentamiento a 1,5°C, las emisiones mundiales de CO₂ deben disminuir en un 45% entre 2010 y 2030, y llegar a cero, alrededor del 2050.



Los estudiantes Carlos Covaleta y Santiago Sepúlveda, junto al docente Isnardo Rivera de la Institución Educativa El Naranjal, de Quimbaya, Quindío y pertenecientes al programa Escuela para el Emprendimiento BBVA a través del cual desarrollaron un combustible ecológico a partir de los desechos del café.



El programa Voluntarios BBVA 2021 que ha reunido a más de 750 empleados de la entidad en diferentes ciudades del país desarrolló diferentes iniciativas con fundaciones y organizaciones sociales. En la foto, los Voluntarios de BBVA junto a la Fundación Techo para mí País construyen una vivienda en el barrio Los Cerezos, de Soacha, Cundinamarca.

del límite está en línea con el criterio de Science-Based Target Initiative, que propone una aproximación metodológica para fijar objetivos de descarbonización basados en la ciencia.

Y en esa línea, en el marco de la cumbre COP26 en Glasgow de finales de 2021, dio un paso más allá y anunció la descarbonización de su cartera en cuatro industrias intensivas en emisiones de CO₂: generación eléctrica, fabricación de automóviles y producción de acero y cemento.

Para lograrlo, y teniendo en cuenta que un elemento clave en el éxito de cualquier estrategia es involucrar todos los niveles de la organización, estas directrices se han incorporado desde lo más alto y bajan en cascada hacia todos los niveles. El liderazgo de este proceso está en cabeza de la Oficina Global de Sostenibilidad, encargada de promover y coordinar las iniciativas de sostenibilidad del grupo, con el apoyo de la alta dirección de las áreas globales y locales. Desde allí se han definido cuatro objetivos principales:

1. Impulsar el desarrollo de soluciones sostenibles
2. Integrar el riesgo de sostenibilidad en los procesos
3. Establecer una única agenda con los grupos de interés
4. Desarrollar nuevas competencias en el ámbito de la sostenibilidad

Y a partir de ellos, se establecieron líneas de trabajo transversales a toda la organización en todos los países, incluyendo a Colombia.

El más reciente paso en este sentido fue la creación en julio de 2021, del área global de Sostenibilidad. La nueva división nació con el fin de dar un nuevo impulso a la estrategia y elevarla al máximo nivel ejecutivo de la organización con la aspiración de convertir a BBVA en el banco de referencia de los clientes en soluciones en este campo.

La Responsabilidad Corporativa, una respuesta a la sostenibilidad social

Una de las maneras de avanzar en la construcción de una sociedad más inclusiva y sostenible social y económicamente, es a través del compromiso

del sector privado por contribuir a mejorar las condiciones de las comunidades en las que operan. Y en ese sentido, BBVA tiene muy claro su compromiso con las diferentes geografías en las que tiene presencia.

De ahí que la Responsabilidad Corporativa ha sido uno de los pilares de actuación del Grupo BBVA. Es por ello que en 2007, el Grupo tomó la decisión de implementar un presupuesto anual del 1% de las utilidades para adelantar diversas iniciativas en los países en donde tiene presencia. En el caso de Colombia, en los últimos 15 años ha invertido cerca de \$88.000 millones (US\$23,3 millones) y ha beneficiado a cerca de dos millones de colombianos con iniciativas de apoyo a la educación, el emprendimiento, formación financiera y acciones sociales.

Ese año fue el punto de partida de los programas de Responsabilidad Corporativa en el país a través de acciones puntuales con enfoque en proyectos culturales y educativos. Entre 2008 y 2012, las iniciativas se volcaron al apoyo de la cultura y educación, con enfoque en programas que permitieran a niñas, niños y jóvenes de comunidades vulnerables de todo el país el acceso a formación de calidad (por medio de becas profesionales y tecnológicas), así como la entrega de kits escolares a niños con el fin de aportar a la reducción de la deserción escolar en el país, y al apoyo a la cultura por medio del patrocinio de espacios dedicados al arte, la literatura y la música, entre otros. Adicionalmente, se impulsaron acciones de fundaciones y distintas organizaciones sociales.

Ejemplo de lo anterior fue el Salón de Arte BBVA a través del cual se lanzaron más de 300 jóvenes artistas plásticos, que encontraron en esta muestra una plataforma para dar a conocer sus trabajos y conceptos.

Ese apoyo a la cultura se consolidó en 2009, cuando BBVA en Colombia se erigió como patrocinador del Hay Festival Cartagena de Indias en la categoría Grandes Escritores, lo que permitió la presencia en Colombia de plumas tan destacadas como Salman Rushdie, los Nobel Mario Vargas Llosa y Jean Marie Le Clézio, el cubano Leonardo Padura y Carlos Fuentes, para quien su visita a Cartagena sería la última a Colombia, pues moriría tres meses después en su natal Ciudad de México.



El escritor francés y Premio Nobel de Literatura Jean-Marie Gustave Le Clézio, invitado de BBVA al Hay Festival 2015 conversa con el mejicano Juan Villoro, en el Teatro Adolfo Mejía de Cartagena.



BBVA en Colombia fue patrocinador oficial del Hay Festival Cartagena de Indias, uno de los eventos culturales más importantes del país.



Sólo en 2021, BBVA ha invertido más de \$7.800 millones en iniciativas sociales a través de todos los Programas de Responsabilidad Corporativa, enfocados en apoyo a la educación para niños y niñas.

Entre las acciones en el ámbito educativo se cuentan la entrega de kits escolares a más de 350.000 niños y 1500 becas de sostenimiento que permitieron, incluso antes de que el Gobierno Nacional decretara la gratuidad escolar, la posibilidad de que los beneficiarios de esas becas pudieran acceder al pago de matrículas y pensión, así como a un refrigerio diario, en algunos casos, y en otros a tener uniformes, ropa deportiva y calzado.

Con el lanzamiento de su programa de Educación Financiera a finales de 2011, BBVA en Colombia inició un ambicioso proyecto de formación en finanzas personales cuyo propósito es capacitar a los colombianos como ahorradores constantes y deudores responsables a través de la formación en temas como el ahorro, el uso adecuado de tarjetas de crédito, la salud crediticia y la seguridad bancaria, entre otros.

El programa, diseñado a nivel internacional y adaptado a las necesidades y requerimientos del sistema financiero colombiano, fue estructurado en módulos y se proyectó para ser dictado en un aula móvil que durante siete años recorrió el país por más de 175 ciudades y municipios, capacitando a más de 160.000 personas y visitando más de 1500 empresas, tanto del sector privado como público.

En 2020, y tras los cierres de las actividades presenciales por la pandemia, se transformó a la virtualidad y desde allí ha capacitado a más de 35.000 personas que laboran con empresas de diferentes sectores.

A partir de 2012, las iniciativas sociales se han enfocado en el apoyo al emprendimiento a través de varios programas. Uno de ellos fue el de Escuela para el Emprendimiento BBVA, que inició en los departamentos de Antioquia, Santander y Cundinamarca. Esta iniciativa tuvo su eje en los estudiantes y docentes de los grados octavo a once de educación secundaria, quienes se formaron en finanzas personales y en temas de emprendimiento con el fin de desarrollar un proyecto de vida a partir de una idea de negocio y así encontrar una forma de generación de recursos económicos al terminar su bachillerato y poder continuar sus estudios técnicos o profesionales. Este programa benefició hasta 2019 a más de 280.000 estudiantes de 16 departamentos.

El empuje al emprendimiento femenino se materializó a través de la alianza con la Fundación Mujer, Empresa y Tecnología (MET), llevando a cabo 20 ediciones del Foro de Emprendimiento Femenino en Bogotá, Medellín y Cali, en el cual participaron más de 5000 mujeres.

En este recorrido, el apoyo a las Pymes en Colombia tiene un papel fundamental, especialmente aquellas creadas con criterios de sostenibilidad y con un desarrollo acorde a los cuidados del medio ambiente y los recursos naturales. Premio Pyme, Camino al Éxito y Momentum son los tres grandes proyectos a través de los cuales BBVA formó a más de 300 empresarios de todo el país gracias a aliados tan importantes como la Universidad de los Andes, Endeavor, y la Fundación MET, entre otros.

Una mención aparte merece el apoyo al deporte, que durante más de 10 años permitió a un grupo de atletas poner en alto el nombre de Colombia en el mundo. Entre ellos están Andrés Felipe Muñoz, plusmarquista mundial y uno de los patinadores más importantes de Colombia, la apneista Sofía Gómez, el atleta en silla de ruedas Francisco Sanclemente y triatletas tan destacados como Maira Vargas y Eduardo Londoño, que con el apoyo del Banco alcanzaron importantes metas en diferentes escenarios.

Se suma también el proyecto apícola, que inició en Socorro, Palmas de Socorro y Confines (tres municipios de la provincia Comunera de Santander), con la participación de 20 familias y se extendió a nueve municipios más, favoreciendo a un total de 200 familias. El programa se implementó a partir de las sinergias generadas entre BBVA y entidades público-privadas.

Estos y otros programas han beneficiado cerca de dos millones de personas en todo el país y han dejado importantes aprendizajes, en especial sobre la diversidad cultural y racial de Colombia.

Las metas de BBVA en Colombia no se detienen. Sólo en 2021, se están invirtiendo más de \$7.800 millones (US\$2 millones) en iniciativas sociales a través de todos los Programas de Responsabilidad Corporativa, enfocados en apoyo a la educación e inserción laboral de jóvenes de comunidades vulnerables y minorías étnicas, la formación en educación financiera a miles de colombianos y la capacitación a empresarios Pymes del país para gestionar sus negocios en tiempos de crisis.

Aporte a la sostenibilidad ambiental del país

No se puede cerrar este recorrido sin dirigir la mirada hacia las acciones de otra de las entidades del Grupo. En 2020, BBVA Fiduciaria lanzó el Fondo Páramo, con el objetivo de aportar directamente a la conservación de los páramos en el país, destinando el 25% del recaudo por sus comisiones de administración del fondo a la preservación de estos ecosistemas.

¿Por qué los páramos? Porque Colombia tiene cerca del 50% del total de estos ecosistemas existentes en el mundo y allí nacen las principales estrellas fluviales del país. De ellas depende el 85% del líquido para consumo, riego y generación de electricidad. Según la FAO, los páramos actúan como fábricas de agua, hábitats de numerosas especies de fauna y flora, lugares para la recreación y el turismo y áreas de alto valor cultural, por lo que su preservación es fundamental.

Para que estas raíces de conservación ambiental fueran más fuertes, en los últimos años, BBVA en Colombia contribuyó a la restauración forestal de los bosques nacionales con la siembra de más de 5000 árboles en varias regiones, especialmente en los departamentos de Cundinamarca y Cesar.

Por otra parte, el compromiso medioambiental se ha reflejado en el uso de tecnologías limpias con consumo cero de papel y la digitalización de información de principio a fin. Su impacto y alcance ha sido tal que, en 2021, BBVA en Colombia alcanzó la neutralidad en emisiones de CO₂. ¿Cómo se logró? A partir de la implementación de campañas enfocadas en el ahorro de energía en todas las sedes del banco y de combustibles al disminuir el uso del transporte aéreo para el desplazamiento de sus empleados.

Adicionalmente, BBVA en Colombia se ha vinculado en iniciativas globales que permiten medir su desempeño en materia de cuidado ambiental, como son el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Principios de Ecuador, además de hacer parte del Protocolo Verde de Asobancaria en el plano nacional. Y lo más importante: esta apuesta ha llevado a cada directivo, cada equipo y cada colaborador, a conectarse con una intención que va más allá de la actividad financiera en sí. Por ejemplo, a comprender que



El programa de Educación Financiera de BBVA ha capacitado a más de 160.000 personas en los últimos 15 años.



A través del Salón de Arte BBVA se lanzaron más de 300 jóvenes artistas plásticos, que encontraron en esta muestra una plataforma para dar a conocer sus trabajos y conceptos. En la foto la obra denominada 'La Cosecha' del artista Carlos Castro.

cada recurso movilizado puede cambiar la vida de una persona, impulsar un sector prioritario o a aportar a la conservación del medio ambiente en un país tan diverso como Colombia.

Participación de todos

A lo largo de los años, más de 2500 empleados se han sumado al programa Voluntarios. Una de las iniciativas más relevantes es la restauración forestal llevada a cabo con el acompañamiento de fundaciones especializadas en temas medioambientales.

En su labor, también han contribuido a adecuar escuelas y colegios en zonas aledañas rurales del país y a la atención de niñas, niños y adultos mayores en situación de abandono.

¿Y la respuesta a la pandemia desde otros frentes de Responsabilidad Social?

Desde el primer momento de la emergencia sanitaria decretada por el Gobierno Nacional, BBVA se unió a la campaña oficial “Ayudar nos hace bien” con el fin de aportar ayudas alimentarias a las comunidades más vulnerables del país. En esta oportunidad entregó más de 32.000 mercados en 170 municipios colombianos, beneficiando a más de 130.000 personas.

Como parte de su vinculación en esta campaña, el Banco en Colombia puso a disposición de sus clientes sus canales transaccionales para recaudar fondos para asistencias sociales. Entre los diversos canales, incluidos la red de cajeros automáticos en todo el país, el botón de pagos PSE en su página web y la opción de transferencias desde el celular usando la aplicación BBVA Móvil, BBVA logró canalizar recursos que se utilizaron para entregar ayudas alimentarias a familias indígenas y campesinas.

Por otra parte, y con el mismo fin, BBVA Fiduciaria también se vinculó a esta campaña y creó el Fondo Solidario Digital BBVA a través del cual destinó todos los recursos correspondientes a la administración de los fondos abiertos de manera digital entre mayo y agosto del mismo año. 20.000 clientes se vincularon a este fondo, lo que permitió apoyar a la Red Departamental de Mujeres del Chocó con la adquisición de mercados para familias en todo el departamento.

Las acciones específicas para este período también estuvieron encaminadas a apoyar al personal médico con la entrega de 10.000 kits de bioseguridad en más de 50 hospitales en 40 municipios de todo el país.

Paralelamente, BBVA en Colombia entregó tres unidades de cuidados intensivos UCI, a través de la Cruz Roja Colombiana, para los departamentos de Amazonas, Vichada y Guaviare y equipos complementarios para el fortalecimiento de la unidad existente en Guainía. Estas donaciones sirvieron a estas regiones para hacer frente a la pandemia del COVID-19 y optimizar sus áreas hospitalarias para el futuro.

Desafíos a futuro

En el compromiso con la sostenibilidad, BBVA a nivel global y en Colombia, es consciente de que el mundo tiene por delante una década⁴⁰ crucial para hacer una transformación como sociedad en la que la banca desempeña un papel clave ayudando a personas, empresas e instituciones a acometer la transición hacia un mundo más verde e inclusivo.

En ese marco, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) pueden tener un mayor impacto positivo si se aprovecha el efecto multiplicador de la banca y es aquí donde el Grupo está decidido a acompañar a sus clientes con un doble foco en acción climática y crecimiento inclusivo. Con relación al

⁴⁰ En virtud de los tiempos establecidos por el Acuerdo de París en donde el objetivo es reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en al menos un 40% hasta 2030 con respecto a las de 1990.



Durante 2020 y como respuesta a la emergencia generada por el COVID-19, BBVA en Colombia destinó más de \$7.000 millones a iniciativas humanitarias. En la foto, una mujer wayuu recibe uno de los mercados entregados por la entidad financiera en las rancherías de la Guajira.

primero de ellos, entran en la hoja de ruta acciones destinadas a fomentar la eficiencia energética con tecnologías que reduzcan el consumo y promuevan el desarrollo de la economía circular.

En términos del crecimiento inclusivo, el objetivo es movilizar inversiones hacia soluciones digitales para prestar servicios financieros a colectivos desbancarizados, infraestructuras inclusivas (servicios básicos y transporte asequible y sostenible) y apoyo a los emprendedores para promover crecimiento económico y empleo productivo.

En resumen, y tal como se señaló al inicio de este capítulo: el compromiso de BBVA en Colombia está puesto y estará durante los años venideros, en responder a las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; es la única manera de continuar avanzando en la transición hacia un futuro más sostenible e inclusivo.



- Alejandra Durán Graván. *España y América Latina: de la mano en la internacionalización bancaria*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/espana-y-latinoamerica-van-de-la-mano-en-la-internacionalizacion-bancaria/>
- BBVA Research. 2014. *Petróleo en Colombia: desempeño reciente, perspectivas y efectos sobre la economía*
- BBVA Research. 2017. *Situación Colombia. Tercer trimestre 2017*
- Caballero Argáez C. 1997. *50 años de economía: De la crisis de Treinta a la del Ochenta*. Asociación Bancaria de Colombia.
- Caballero Argáez. C. y Urrutia Montoya. M. 2006. *Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX: Ensayos sobre su desarrollo y su crisis*. Asobancaria. Grupo Editorial Norma.
- DANE. Septiembre 2008. *Indicadores Básicos de Tecnologías de la Información y Comunicación TIC. Hogares, Comercio, Industria, Servicios y Microestablecimientos*.
- DANE. Julio 2019. *Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación – TIC en hogares y personas de 5 y más años de edad*.
- Manuel Jesús González (director), Rafael Anes, Isabel Mendoza. 2007. *Cientocincuenta años, cientocincuenta bancos*. Libro conmemorativo BBVA.
- Superintendencia Financiera de Colombia. 2020. *Informe sobre el sistema financiero durante la Cuarentena Obligatoria*.
- Superintendencia Financiera de Colombia. *Informe de transacciones y operaciones. Años 2008 / Primer semestre 2021*
- Williamson J. 1990. *Latin American Adjustment: How much has happened*. Institute for International Economics.
- Varios autores. 2009. *Crisis Financiera colombiana en los años noventa: Origen, resolución y lecciones institucionales*. Fogafin y Universidad Externado de Colombia.

**Nuestro propósito en BBVA:
Poner al alcance de todos
las oportunidades de esta nueva era**

BBVA

ISBN 978-958-42-9981-9



9 789584 299819