



**Analizando la competitividad en la industria financiera: Una mirada a la posición de Sufi  
respecto a su competencia.**

Valeria Doria Ortiz

Informe final proyecto de práctica profesional para optar al título de Ingeniera Industrial

Semestre de Industria

Seleccione tipo de orientador(es)

Yenny Alejandra Aguirre Álvarez, Magíster en Ingeniería Industrial

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Ingeniería Industrial

Pregrado

Medellín

2024

---

<b>Cita</b>	(Doria Ortiz, 2024)
<b>Referencia</b>	(Doria Ortiz, 2024). <i>Analizando la competitividad en la industria financiera: Una mirada a la posición de Sufi respecto a su competencia</i> . [Informe de práctica]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia, cuyo amor y apoyo incondicional me han impulsado a alcanzar mis metas. Su confianza en mí ha sido mi mayor motivación. A mis mascotas Estrella (QEPD), Kira y Chanel, quienes fueron mi soporte emocional y compañía a lo largo de estos años en las desveladas, los momentos de frustración y también en los triunfos. Hago una dedicatoria especial a mi madre, quien tuvo siempre en su corazón el anhelo de verme cumplir mis sueños y la certeza de que lo lograría. Gracias por ser faro de luz en mi vida y enseñarme a nunca desistir. Ella es mi mayor ejemplo de perseverancia y por eso este logro es de ambas.

## **Agradecimientos**

Estoy agradecida con todas las personas que, de alguna manera, contribuyeron al desarrollo de este proyecto. Su ayuda y motivación han sido esenciales para culminar esta etapa. Mi agradecimiento a Sufi del grupo Bancolombia, por brindarme la oportunidad de realizar mi práctica profesional y por el apoyo recibido durante el desarrollo de este trabajo. También agradezco a mi tutora Yenny Alejandra Álvarez no solo por su orientación y sabiduría en este trabajo de titulación, sino por sus valiosos consejos y el amor con el que me acompañó a lo largo de la carrera universitaria. Me ha inspirado siempre a dar lo mejor de mí y a seguir cultivando mis valores. En general, gracias a todos esos profesores, compañeros y demás personas que han compartido conmigo sus conocimientos y experiencias. Cada interacción ha sumado valor a mi formación personal y profesional. Por último, pero no menos importante, gracias y mil veces gracias a mi familia y amigos, por su comprensión, apoyo e incondicionalidad en esta fase de mi vida.

## Tabla de contenido

### Contenido

Resumen .....	8
Abstract .....	9
Introducción .....	10
1 Planteamiento del problema .....	11
1.1 Antecedentes .....	11
2 Justificación.....	13
3 Objetivos .....	14
3.1 Objetivo general .....	14
3.2 Objetivos específicos.....	14
4 Marco teórico .....	15
5 Metodología .....	17
5.1 Fase 1: Selección de bases de datos y criterios de búsqueda .....	17
5.2 Fase 2: Selección de variables.....	17
5.3 Fase 3: Cálculo del indicador de competitividad .....	18
5.4 Fase 4: Análisis y comparación de resultados.....	19
6 Resultados .....	21
6.1 Fase 1: Selección de bases de datos y criterios de búsqueda .....	21
6.1.1 Identificar las principales bases de datos para la búsqueda de artículos y publicaciones relacionados con índices de competitividad en la industria financiera.....	21
6.1.2 Establecer criterios de búsqueda, incluyendo palabras clave, límites de tiempo y otros parámetros relevantes.....	21
6.1.3 Resumir y sintetizar la información de los estudios seleccionados .....	21
6.1.4 Poner especial atención a los indicadores utilizados y sus limitaciones.....	28

6.2 Fase 2: Selección de variables.....	28
6.2.1 Seleccionar las variables a incluir en el indicador de competitividad basado en su importancia y la disponibilidad de datos .....	28
6.2.2 Utilizar informes financieros y bases de datos públicas para identificar las variables pertinentes .....	30
6.2.3 Recopilar los datos necesarios para calcular el indicador de competitividad de los actores relevantes de la industria .....	30
6.2.4 Utilizar las fuentes de datos identificadas en la Fase 1 .....	30
Fase 3: Cálculo del indicador de competitividad .....	32
5.3.1 Calcular el indicador de competitividad para Sufi y todos los actores relevantes de la industria financiera.....	32
5.3.2 Comparar los resultados obtenidos para identificar las fortalezas y debilidades de Sufi en relación con la competitividad .....	35
5.3.3 Redacción del manual de abastecimiento de los datos .....	45
7 Conclusiones .....	47
9 Referencias .....	49
10 Anexos.....	51

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Criterio 1, Tipo de documento.</i> .....	22
Tabla 2. <i>Criterio 2, Tipo de investigación.</i> .....	23
Tabla 3. <i>Criterio 3, Principal contenido.</i> .....	24
Tabla 4. <i>Criterio 4, Sector empresarial.</i> .....	25
Tabla 5. <i>Criterio 5, Indicadores de monitoreo.</i> .....	26
Tabla 6. <i>Criterio 6, Áreas de aplicación.</i> .....	27

## Lista de figuras

Figura 1. <i>Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 1.</i> .....	22
Figura 2. <i>Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 2.</i> .....	23
Figura 3. <i>Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 3.</i> .....	24
Figura 4. <i>Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 4.</i> .....	25
Figura 5. <i>Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 5.</i> .....	26
Figura 6. <i>Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 6.</i> .....	27
Figura 7. <i>Gráfico Indicador de Competitividad Versión 1</i> .....	33
Figura 8. <i>Gráfico Indicador de Competitividad Versión 2</i> .....	34
Figura 9. <i>Gráfico Indicador de Competitividad Versión 3</i> .....	35
Figura 10. <i>Gráfico Indicador de Competitividad Versión 1</i> .....	37
Figura 11. <i>Gráfico Indicador de Competitividad Versión 2</i> .....	38
Figura 12. <i>Gráfico Indicador de Competitividad Versión 3</i> .....	39
Figura 13. <i>Gráfico Peso Saldo Vehículos</i> .....	40
Figura 14. <i>Gráfico Índice de Carrera Vencida</i> .....	41
Figura 15. <i>Gráfico Tasa de Vehículos</i> .....	42
Figura 16. <i>Gráfico % Participación Vehículos Nuevos</i> .....	43
Figura 17. <i>Gráfico % Participación Vehículos Usados</i> .....	43
Figura 18. <i>Gráfico Comisiones</i> .....	44
Figura 19. <i>Gráfico Desembolsos</i> .....	45

## **Resumen**

Este proyecto se desarrollará en el entorno financiero, se planea crear un indicador de competitividad en la industria para Sufi, marca de Grupo Bancolombia para la oferta de créditos de movilidad, educativos y de consumo. Este proyecto permitirá comparar y evaluar el rendimiento de Sufi frente a sus competidores en el sector. Se buscará recopilar y estudiar la información más sobresaliente para la entidad y sus competidores con la meta de descubrir y entender sus puntos fuertes y áreas de mejora. El indicador elaborado contribuirá a la toma de decisiones estratégicas y a la mejora continua de Sufi en un ambiente altamente competitivo.

*Palabras clave:* Indicador, competitividad, eficiencia, cartera vencida, finanzas.

### **Abstract**

This project will be developed in the financial environment, it is planned to create an indicator of competitiveness in the industry for Sufi, a brand of Grupo Bancolombia for the offer of mobility, educational and consumer credits. This project will allow to compare and evaluate Sufi's performance against its competitors in the sector. It will seek to collect and study the most outstanding information for the entity and its competitors with the goal of discovering and understanding its strengths and areas of improvement. The developed indicator will contribute to strategic decision-making and continuous improvement of Sufi in a highly competitive environment.

*Keywords:* Indicator, competitiveness, efficiency, insolvency, finances.

## **Introducción**

Sufi es una marca del grupo Bancolombia, se especializa en ofrecer créditos de movilidad, educativos y de consumo, con el objetivo de satisfacer las necesidades financieras de sus clientes de manera flexible y eficiente. Además, destaca por su enfoque en la innovación tecnológica y la atención personalizada a los clientes. A través de su plataforma digital “ConSufi”, los usuarios pueden consultar y gestionar sus créditos de manera sencilla y segura, ahorrando tiempo y esfuerzo en el proceso. Además, Sufi cuenta con una red de canales de atención al cliente que garantiza una comunicación fluida y efectiva, resolviendo dudas y ofreciendo soluciones personalizadas a sus usuarios.

En el sector financiero colombiano, Sufi compite con otras entidades bancarias y financieras entre las cuales están: Banco de Bogotá, Finandina, Banco BBVA, RCI Colombia, entre otros. En este contexto, Sufi es una entidad que destaca por su experiencia en el mercado. En el mercado de créditos para la movilidad, esta entidad ha logrado una participación significativa, financiando una gran porción de los vehículos en Colombia. Además de su participación en el segmento de los vehículos, también ha incursionado en otros mercados como los créditos para bicicletas, hogar, salud y educación.

---

## 1 Planteamiento del problema

En la actualidad "La industria financiera se encuentra en un estado de cambio constante, impulsada por la innovación tecnológica, las expectativas de los clientes y la creciente competitividad del mercado" Según Capgemini Research Institute (2020) y World Payments Report, Capgemini (2020). Siendo Bancolombia una empresa posicionada a nivel nacional como líder, es fundamental estar al tanto de lo que hace la competencia. En este sentido, necesitan de un indicador que les permita analizar su desempeño en comparación con sus competidores e identificar cuáles áreas requieren de mejoras. El problema que se busca tratar en este proyecto es la ausencia de este indicador. Sufi no tiene la oportunidad de evaluar y comparar su impacto con respecto a los principales competidores en la industria financiera. Dada la oportunidad de caer fuera del mercado debido a la competencia, las empresas de la industria deben esforzarse por lograr la máxima eficiencia y mejorar la calidad de los productos en sí.

### 1.1 Antecedentes

El artículo de Ochoa, A., Cáceres, J., & González, J. (2018). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica. Se enfoca en los indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Iberoamérica. Los autores analizan la relevancia de estos indicadores para la toma de decisiones y la sostenibilidad financiera de las PYMES. Se discuten varios indicadores como el retorno sobre la inversión (ROI), liquidez, y eficiencia operativa. Aunque el enfoque principal son las PYMES, los conceptos abordados sobre indicadores financieros pueden ser aplicables a Sufi teniendo en cuenta algunas métricas relevantes para evaluar la eficacia financiera y cómo estas pueden adaptarse al contexto de una entidad más grande como Sufi.

Por otro lado, tenemos a Murillo, J., Ruiz, A., & Benavides, L. (2018). Examinando los indicadores financieros y su efectividad para explicar la generación de valor en el sector cooperativo. Los autores identifican diversos indicadores que son clave para entender cómo las cooperativas crean valor y cómo se puede medir su rendimiento financiero. La discusión sobre la generación de valor es fundamental para el indicador de competitividad financiera que se quiere llevar a cabo en Sufi. Se debe tener en cuenta no solo la rentabilidad, sino también el impacto en

la creación de valor para los clientes y stakeholders, lo cual es crucial en la evaluación del desempeño competitivo.

Adicionalmente, en el artículo de Zhang, R., & Zhang, Y. (2021). *Measuring the competitiveness of the financial sector: A review and framework*. Se revisa diferentes enfoques para medir la competitividad del sector financiero y propone un marco conceptual para evaluar este aspecto. Se discuten diversas metodologías que pueden ser utilizadas para comparar entidades dentro del sector financiero. Este artículo es especialmente relevante ya que aborda directamente la competitividad en el sector financiero.

Fernández (2020) se centra en la evaluación de la competitividad del sector financiero, presentando diversos métodos y señales. El autor discute cómo estos indicadores pueden ayudar a las instituciones a identificar sus fortalezas y debilidades en un entorno competitivo, facilitando la formulación de estrategias efectivas. Este artículo se relaciona con el proyecto del indicador de competitividad financiera en Sufi porque presenta métodos e indicadores clave para evaluar el desempeño en el sector financiero. Proporciona un marco teórico que permite identificar fortalezas y debilidades, lo cual es esencial para que Sufi comprenda su posición en el mercado y desarrolle estrategias efectivas en un entorno competitivo.

El estudio de Paredes y López (2020) destaca el papel del saldo de cartera y el índice de cartera vencida como indicadores clave para medir la competitividad en el sector financiero. Los autores concluyen que las entidades con una gestión eficiente de su cartera son capaces de alcanzar una mayor participación en el mercado y obtener una mayor rentabilidad. Estos hallazgos son fundamentales para el proyecto, ya que me permitirán evaluar si las estrategias de crecimiento de Sufi están soportadas por una gestión de riesgo sólida y si estamos maximizando el potencial de nuestra cartera de créditos.

Por último, el análisis de Sánchez y Torres (2022) ofrece un marco metodológico detallado para construir indicadores de competitividad en el sector financiero. Los autores enfatizan la importancia de seleccionar variables financieras clave, como el saldo de cartera y el índice de cartera vencida, para evaluar el desempeño de las entidades. Este enfoque será de gran utilidad para estructurar el indicador de competitividad para Sufi, garantizando que incluya todas las dimensiones relevantes del desempeño financiero.

## **2 Justificación**

Este proyecto de grado radica en la necesidad de comprender el entorno competitivo del sector financiero, específicamente en el ámbito del financiamiento de vehículos, donde Sufi participa. Conocer el indicador de competitividad financiera permite evaluar la posición de Sufi frente a sus competidores y detectar áreas de mejora que pueden traducirse en estrategias más efectivas para captar y retener clientes. La selección de este tema surge del interés por contribuir con herramientas que faciliten la toma de decisiones en un mercado cada vez más dinámico y competitivo, donde la identificación de fortalezas y debilidades es crucial para el éxito empresarial. Además, este proyecto aporta al campo de la ingeniería industrial al integrar conceptos de análisis financiero, proporcionando una metodología que no solo beneficiará a Sufi, sino que también podrá ser replicada en otras entidades del sector, promoviendo así una cultura de competitividad y eficiencia dentro del mismo. Con el proyecto se espera conseguir, un indicador que refleje la competitividad de la industria. Este incluirá variables claves e importantes. Además, se espera realizar un análisis comparativo entre Sufi y sus principales competidores en la industria, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Generar e implementar una herramienta (indicador de competitividad) para el monitorear del desempeño de los actores del sector financiero a través de indicadores y factores de competitividad con mayor influencia en la industria financiera para la toma de decisiones estratégicas.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Generar un estado del arte de la literatura existente respecto a la competitividad en el ámbito de la industria financiera, los indicadores empleados y los factores que más influyen en la competencia.
- Categorizar las variables apropiadas para la elaboración de un indicador de competitividad en la industria financiera.
- Diseñar la herramienta de monitoreo de las estrategias implementadas y verificar que estén teniendo resultado.
- Validar los resultados y hallazgos con el propósito de brindar recomendaciones con respecto al análisis para mejorar la competitividad de Sufi.

---

## 4 Marco teórico

En la construcción del proyecto se ha tomado en cuenta algunos conceptos teóricos y autores sobre un análisis de la industria financiera en cuanto a la competitividad, de la gestión de cartera vencida y de tasa colocación:

En el libro de Michael Porter "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y la competencia", se plantea que los indicadores permiten reconocer las fuerzas competitivas y las oportunidades de crecimiento en un sector. Indicadores de competitividad y análisis de la industria financiera Michael Porter (2008) afirma que dichos indicadores son importantes para evaluar la estructura y el desempeño de la industria.

El artículo Medir la competitividad en el sector financiero: Una nueva aproximación de Kozińska y Foltynowicz (2018). La metodología incluye medidas como el tamaño y la estructura del sector, la eficiencia y la estabilidad, y la calidad institucional y regulatoria.

El Banco Mundial (2018), en su informe "Global Financial Development Report 2018/2019: Fintech, Bank Competition and Financial Stability" (Informe sobre el desarrollo financiero global 2018/2019: Fintech, analizó la conexión entre la competitividad del sector financiero y la estabilidad económica, y el impacto de las tecnologías financieras en la competitividad bancaria.

En el libro "Banca moderna: Teoría y práctica" (Modern Banking: Theory and Practice) de S.B. Natarajan y Senthil Kumar K (2018) se presentan los conceptos principales en el ámbito de la gestión del riesgo y la rentabilidad en las entidades financieras, entendiendo la cartera epidémica y las tasas de colocación. La cartera vencida alude a la unidad con la que se presta y la tasa de colocación brinda lo concerniente a las tasas con las que procede la entidad financiera.

El artículo de Mahlmann y Weaver (2014), en "Loan Portfolio Management in the Banking Sector: A Comprehensive Review" (Gestión de la cartera de préstamos en el sector bancario: Una revisión comprehensiva), representa la cartera vencida, como un aspecto determinante en cuanto a la gestión del riesgo en el sector bancario. De la misma manera, destaca la gestión de la diversificación de la cartera vencida y la calidad de la cartera vencida como factores importantes para poder mitigar riesgos y poder mantener la ventaja en el largo plazo.

El Banco de la República de Colombia (2019), en su "Informe de Estabilidad Financiera", brinda un grupo de indicadores de competitividad para el sector financiero colombiano, entre los

que se puede encontrar el nivel de concentración bancaria, las tasas de interés y la eficiencia del sector financiero.

---

## 5 Metodología

### 5.1 Fase 1: Selección de bases de datos y criterios de búsqueda

5.1.1 Identificar las principales bases de datos para la búsqueda de artículos y publicaciones relacionados con índices de competitividad en la industria financiera: se buscará en los principales 15 artículos que permitan dar cuenta del contexto actual en términos de competitividad e industria financiera.

5.1.2 Establecer criterios de búsqueda, incluyendo palabras clave, límites de tiempo y otros parámetros relevantes: Se escogerán de acuerdo con las búsquedas 6 criterios que permitan afinar la búsqueda y recolección o análisis de información

5.1.3 Resumir y sintetizar la información de los estudios seleccionados: A partir de la recolección de la documentación recopilada en el estado del arte a través de investigaciones, artículos, etc. Se tendrá en cuenta la información para la toma de decisiones y elección de las variables para la construcción del indicador de competitividad.

5.1.4 Poner especial atención a los indicadores utilizados y sus limitaciones: A través de los resultados obtenidos en los gráficos que se realizarán, se determinará la importancia de los indicadores utilizados en la literatura hallada y se analizará las posibles limitaciones de estas en la aplicabilidad del proyecto.

### 5.2 Fase 2: Selección de variables

5.2.1 Seleccionar las variables a incluir en el indicador de competitividad basado en su importancia y la disponibilidad de datos: Se seleccionarán las variables para la construcción del indicador de competitividad en el sector financiero teniendo en cuenta la utilidad y la disponibilidad en los informes financieros y demás documentos que faciliten la información de las entidades financieras a estudiar.

5.2.2 Utilizar informes financieros y bases de datos públicas para identificar las variables pertinentes: Se utilizarán informes financieros como lo son: el RUNT de vehículos nuevos y usados, este informe lleva un historial de las quincenas 1 y 2 del mes a mes a lo largo de varios años y de dicho informe se obtiene el % de participación de las entidades financieras en vehículos

nuevos y usados. También se usará la información del informe Saldos del Sector Financiero de cada mes que se vaya a tomar en cuenta, de este informe se obtiene el saldo de cartera o saldo de vehículos, el peso en % de dicho saldo y el índice de cartera vencida de cada entidad financiera.

Además, se hará uso del informe llamado Análisis Tasas Superfinanciera de los años 2022, 2023 y 2024 para obtener el indicador Tasa Vehículos. De la Superfinanciera se obtienen los desembolsos de cada mes que se tomará en cuenta. Los informes mencionados anteriormente los proporciona el área de Inteligencia de Negocios de Sufi, donde a partir de datos proporcionados por la superintendencia financiera se elaboran dichos reportes. Por otro lado, la Comisión \$ en términos de % es un dato que se obtiene desde la gerencia a partir de información brindada por la gerencia comercial y su relación directa con el mercado y la competencia. Por último, pero no menos importante, la competitividad en un factor que se construirá con una fórmula que vincula a los demás ítems del indicador.

5.2.3 Recopilar los datos necesarios para calcular el indicador de competitividad de los actores relevantes de la industria: Se recopilarán los datos de las bases anteriormente mencionadas y se plasmarán en un Excel llamado Indicador Competitividad Financiera Vehículos 2024 1, dicho documento llevará los datos de cada una de las 9 entidades financieras a analizar y por supuesto, la información de cada variable desde julio de 2022 hasta el mes de octubre de 2024.

5.2.4 Utilizar las fuentes de datos identificadas en la Fase 1: Las fuentes de datos identificadas en la fase 1 se usarán como punto de referencia para la construcción del indicador de acuerdo con la relevancia de los indicadores identificados como relevantes y útiles para el proyecto.

### **5.3 Fase 3: Cálculo del indicador de competitividad**

5.3.1 Calcular el indicador de competitividad para Sufi y todos los actores relevantes de la industria financiera: Con los datos ya recopilados, se asignarán ponderaciones a cada variable según su importancia relativa en la competitividad del sector. Utilizando una fórmula ponderada, se calculará el indicador de competitividad para Sufi y sus competidores. Este proceso nos permitirá obtener un valor cuantitativo que refleje la posición competitiva de cada actor en la industria financiera.

5.3.2 Comparar los resultados obtenidos para identificar las fortalezas y debilidades de Sufi en relación con la competitividad: Una vez calculado el indicador de competitividad,

compararemos los resultados obtenidos para identificar las fortalezas y debilidades de Sufi en relación con sus competidores. Este análisis comparativo se realizará mediante gráficos que visualicen las diferencias en competitividad. Destacaremos las áreas donde Sufi tiene un desempeño superior y aquellas donde necesita mejorar. Finalmente, en la última fase de este proyecto redactaremos un informe detallado que incluirá los resultados del cálculo del indicador de competitividad, el análisis comparativo de fortalezas y debilidades, y recomendaciones para mejorar la competitividad de Sufi.

5.3.3 Redacción del manual de abastecimiento de los datos para hacer posible un seguimiento sostenible y práctico en el tiempo, la meta es que esta herramienta se use de manera constante después de la finalización de este proyecto de prácticas y permita a la empresa seguir midiendo sus procesos.

#### **5.4 Fase 4: Análisis y comparación de resultados**

5.4.1 Realizar recomendaciones relacionadas con el benchmarking: En esta etapa, se procederá a realizar recomendaciones basadas en el análisis comparativo del indicador de competitividad. Se evaluarán las áreas de mejora para Sufi.

5.4.2 Compartir las principales lecciones aprendidas: En esta fase, se documentarán y compartirán las principales lecciones aprendidas durante el desarrollo del proyecto. Se destacará la relevancia de asignar ponderaciones adecuadas a cada variable para reflejar su verdadera importancia en la competitividad, y el valor del análisis comparativo para identificar fortalezas y debilidades y proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

5.4.3 Redactar un informe detallado que incluya la metodología empleada, la recolección de datos, el análisis de resultados y las conclusiones: Se redactará un informe detallado que incluirá una descripción de la metodología empleada, los aspectos tenidos en cuenta para definir las variables, recopilar los datos, y calcular el indicador de competitividad. El informe también detallará el proceso de recolección de datos y las fuentes utilizadas, presentará los resultados del análisis de competitividad y las comparaciones con los competidores, y resumirá las principales conclusiones del estudio. Además, se incluirán recomendaciones específicas para mejorar la competitividad de Sufi.

5.4.4 Exponer los hallazgos del estudio y sus implicaciones para la industria financiera: Finalmente, se preparará una exposición para presentar los hallazgos del estudio y sus implicaciones para la industria financiera. Esta exposición incluirá un resumen de los resultados, destacando las variables para el indicador de competitividad y las comparaciones con los competidores. Se discutirá cómo los resultados del estudio pueden influir en las estrategias de Sufi y en la industria financiera en general, y se propondrán recomendaciones estratégicas específicas para que Sufi mejore su competitividad en el mercado. La exposición concluirá con una sesión de preguntas y respuestas para que los asistentes puedan plantear dudas y comentarios sobre el estudio y sus implicaciones.

---

## 6 Resultados

### 6.1 Fase 1: Selección de bases de datos y criterios de búsqueda

*6.1.1 Identificar las principales bases de datos para la búsqueda de artículos y publicaciones relacionados con índices de competitividad en la industria financiera:* se buscó en los principales 15 artículos que permitan dar cuenta del contexto actual en términos de competitividad e industria financiera. En el presente apartado se exponen los hallazgos derivados de la revisión de la literatura realizada sobre la construcción de un indicador de competitividad financiera para evaluar a Sufi en comparación con sus competidores. A través del análisis de 15 trabajos relevantes, se han identificado tendencias, metodologías y métricas clave que permiten entender el contexto actual de la competitividad en el sector financiero. El primer entregable consta de un Excel llamado Estado del Arte con el estado del arte, valga la redundancia, de los artículos. Se llevó a cabo de la siguiente manera, se clasificaron los artículos con base en 6 criterios y a su vez los subcriterios de cada uno, con el fin de delimitar la información y plasmarla de manera precisa según correspondiera su clasificación.

*6.1.2 Establecer criterios de búsqueda, incluyendo palabras clave, límites de tiempo y otros parámetros relevantes:* se escogieron de acuerdo con las búsquedas, 6 criterios que permitan afinar la búsqueda y recolección o análisis de información, se llevó a cabo de la siguiente manera, se clasificaron los artículos con base en los criterios y a su vez los subcriterios de cada uno, con el fin de delimitar la información y plasmarla de manera precisa, dichos criterios fueron: Tipo de documento, Tipo de investigación, Principal contenido, Sector empresarial, Indicadores de monitoreo y áreas de aplicación, los subcriterios se muestran en las siguientes tablas: **Tabla 1, Tabla 2, Tabla 3, Tabla 4, Tabla 5 y Tabla 6.**

*6.1.3 Resumir y sintetizar la información de los estudios seleccionados:* a partir de la recolección de la documentación que se recopiló en el estado del arte a través de investigaciones, artículos, etc. Se tuvo en cuenta la información para la toma de decisiones y elección de las variables para la construcción del indicador de competitividad.

A continuación, se presentan las tablas correspondientes con la información y la clasificación por criterios de cada uno de los 15 documentos estudiados:

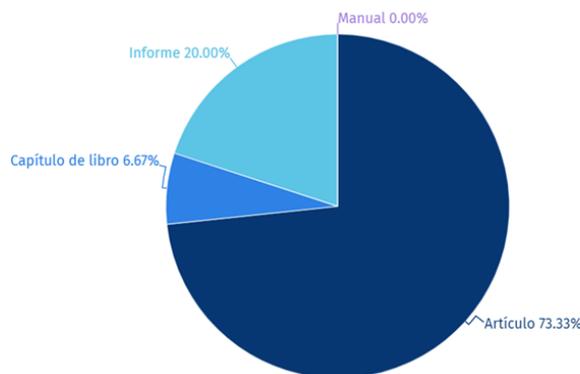
**Tabla 1.** *Criterio 1, Tipo de documento.*

1   Tipo de documento		Cantidad	Porcentaje
1	Artículo	11	73.3%
2	Capítulo de libro	1	6.7%
3	Informe	3	20.0%
5	Manual	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente Excel Estado del Arte.

La **Tabla 1** muestra la variedad de fuentes que se revisaron para este proyecto. De los 15 trabajos analizados, 11 son artículos que representan el 73.3%, lo que indica que hay mucha investigación académica sobre el tema. También se incluyó un capítulo de libro lo cual significa el 6.7% del total de trabajos, que da una visión más amplia, y 3 informes que aportan información práctica con una representación del 20% respectivamente. Esta mezcla de fuentes ayuda a tener una comprensión más completa sobre la competitividad financiera y a construir un indicador sólido para evaluar a Sufi frente a sus competidores.

**Figura 1.** *Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 1.*



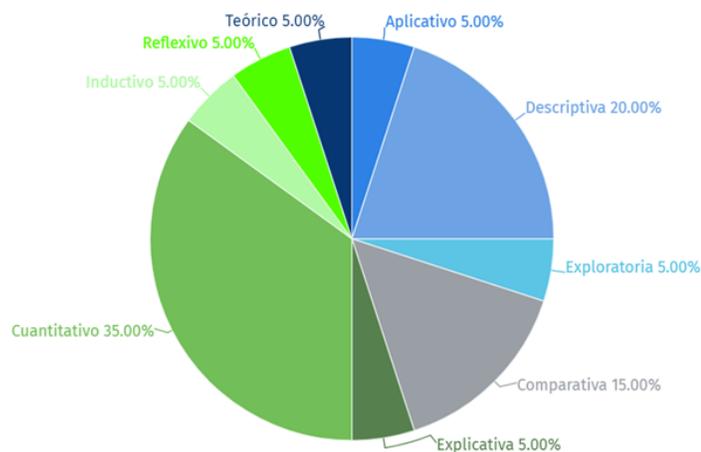
*Nota.* Fuente elaborado en infogram.com

**Tabla 2.** *Criterio 2, Tipo de investigación.*

2   Tipo de investigación	Cantidad	Porcentaje
1   Aplicativo	1	5.0%
2   Descriptiva	4	20.0%
3   Exploratoria	1	5.0%
4   Comparativa	3	15.0%
5   Explicativa	1	5.0%
6   Cualitativo	0	0.0%
7   Cuantitativo	7	35.0%
8   Inductivo	1	5.0%
9   Deductivo	0	0.0%
10   Reflexivo	1	5.0%
12   Teórico	1	5.0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente Excel Estado del Arte.

La **Tabla 2** evidencia la variedad de tipos de investigación que se han llevado a cabo en los trabajos analizados. De un total de 15, encontramos diferentes enfoques: 1 estudio aplicativo, 4 descriptivos, 1 exploratorio, 3 comparativos y 1 explicativo. Además, la mayoría son cuantitativos, con 7 investigaciones en esta categoría, de lo cual se puede decir que es un tema de mucha relevancia e interés para el estudio del sector. También hay un trabajo inductivo, uno reflexivo y uno teórico. También se puede observar que no hay estudios cualitativos ni deductivos en esta categoría de criterios. Esta diversidad en los tipos de investigación ofrece una buena perspectiva sobre cómo se ha abordado el tema de la competitividad financiera.

**Figura 2.** *Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 2.*

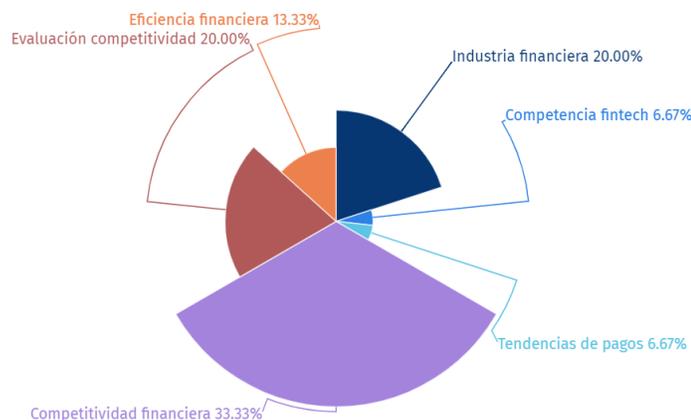
*Nota.* Fuente elaborado en infogram.com

**Tabla 3.** *Criterio 3, Principal contenido.*

3   Principal contenido		Cantidad	Porcentaje
1	Industria financiera	3	20.0%
2	Competencia fintech	1	6.7%
3	Tendencias de pagos	1	6.7%
4	Competitividad financiera	5	33.3%
5	Evaluación competitividad	3	20.0%
6	Eficiencia financiera	2	13.3%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente Excel Estado del Arte.

La **Tabla 3** destaca los principales contenidos de los trabajos analizados, mostrando una clara diversidad en los temas abordados. De un total de 15 estudios, 3 se centran en la industria financiera, lo que indica un interés en comprender mejor este sector. También hay 1 trabajo sobre la competencia fintech y otro sobre tendencias de pagos, lo que refleja la relevancia de estos temas en el contexto actual. Sin embargo, el foco principal está en la competitividad financiera, con 5 estudios dedicados a este aspecto y que son de gran utilidad para la construcción de este proyecto, el hecho de que sea un tema con una cantidad importante de estudios aporta de manera positiva a la cimentación del indicador de competitividad que se quiere construir. Además, 3 trabajos se centran en la evaluación de competitividad y 2 en la eficiencia financiera. Esta variedad de contenidos permite tener una visión más completa de las diferentes facetas que rodean el tema central del proyecto.

**Figura 3.** *Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 3.*

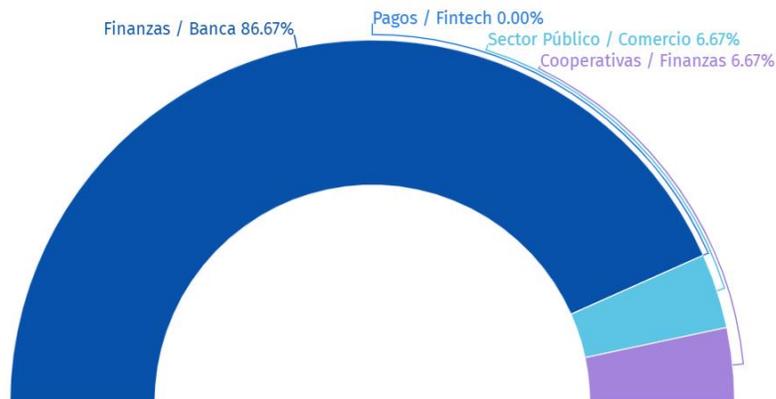
*Nota.* Fuente elaborado en infogram.com

**Tabla 4.** *Criterio 4, Sector empresarial.*

4   Sector empresarial		Cantidad	Porcentaje
1	Finanzas / Banca	13	86.7%
2	Pagos / Fintech	0	0.0%
3	Sector Público / Comercio	1	6.7%
4	Cooperativas / Finanzas	1	6.7%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente Excel Estado del Arte.

La **Tabla 4** evidencia cómo se distribuyen los estudios en relación con el sector empresarial. De los 15 trabajos analizados, 13 se centran en finanzas y banca, lo que resalta la relevancia de este sector para nuestro proyecto. Esto indica que la mayoría de las investigaciones están alineadas con el enfoque principal del estudio, lo que proporciona un buen fundamento para entender la competitividad financiera desde esta perspectiva. Además, hay un trabajo sobre el sector público y otro sobre cooperativas de finanzas, lo que añade un par de matices interesantes a nuestra exploración.

**Figura 4.** *Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 4.*

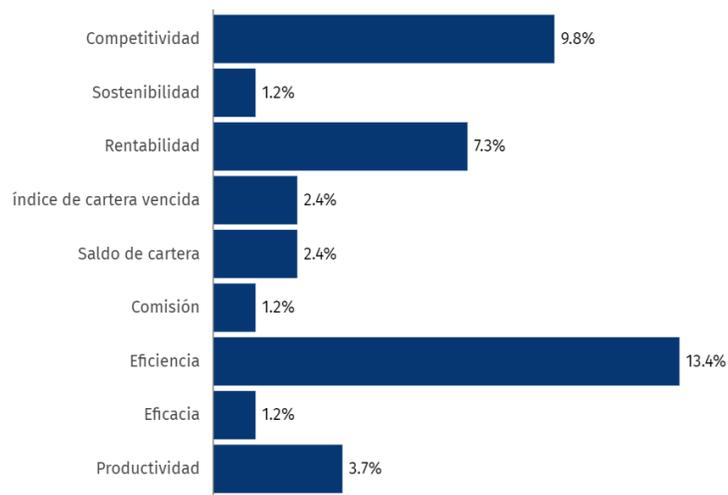
*Nota.* Fuente elaborado en infogram.com

**Tabla 5.** *Criterio 5, Indicadores de monitoreo.*

5   Indicadores de monitoreo		Cantidad	Porcentaje
1	Competitividad	8	22.9%
2	Sostenibilidad	1	2.9%
3	Rentabilidad	6	17.1%
4	índice de cartera vencida	2	5.7%
5	Saldo de cartera	2	5.7%
7	Comisión	1	2.9%
8	Eficiencia	11	31.4%
9	Eficacia	1	2.9%
10	Productividad	3	8.6%
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente Excel Estado del Arte.

La **Tabla 5** plasma la variedad de indicadores de monitoreo utilizados en los estudios analizados. Con un total de 8 trabajos relacionados a la competitividad, queda claro que este es un aspecto fundamental para las organizaciones que buscan destacarse en su sector. La rentabilidad también juega un papel significativo, con 6 investigaciones que tratan este tema, subrayando su relevancia para la salud financiera de las empresas. Además, el énfasis en la eficiencia, con 11 estudios, resalta la importancia de optimizar recursos y procesos para mejorar el rendimiento. Aunque otros indicadores como sostenibilidad, cartera vencida, saldo de cartera, comisiones y productividad se presentan en menor cantidad, siguen siendo esenciales para una evaluación integral del desempeño empresarial.

**Figura 5.** *Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 5.*

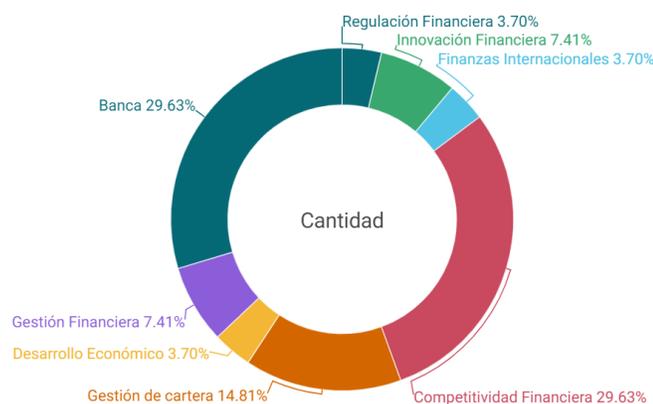
*Nota.* Fuente elaborado en infogram.com

**Tabla 6.** Criterio 6, Áreas de aplicación.

6   Áreas de aplicación		Cantidad	Porcentaje
1	Regulación Financiera	1	3.7%
2	Innovación Financiera	2	7.4%
3	Finanzas Internacionales	1	3.7%
4	Competitividad Financiera	8	29.6%
5	Gestión de cartera	4	14.8%
6	Desarrollo Económico	1	3.7%
7	Gestión Financiera	2	7.4%
8	Banca	8	29.6%
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>100%</b>

Nota. Fuente Excel Estado del Arte.

La **Tabla 6** muestra las diferentes áreas en las que se han centrado los estudios analizados. La competitividad financiera destaca con 8 trabajos, lo que indica que muchas investigaciones se enfocan en cómo las empresas pueden sobresalir en el mercado. La banca también es un tema importante, con otros 8 estudios dedicados a este sector, lo que resalta su relevancia en el mundo financiero. La gestión de cartera aparece en 4 investigaciones, lo que sugiere que hay un interés por encontrar maneras efectivas de manejar inversiones. Aunque la innovación y la regulación financieras tienen menos representación, con 2 y 1 estudio respectivamente, siguen siendo aspectos importantes para el buen funcionamiento del sistema. Finalmente, el desarrollo económico y las finanzas internacionales también están presentes, aunque en menor cantidad. En resumen, estos resultados muestran un panorama variado donde la competitividad y la banca son temas centrales en el ámbito financiero.

**Figura 6.** Diagrama de torta para representación gráfica de % del criterio 6.

Nota. Fuente elaborado en infogram.com

*6.1.4 Poner especial atención a los indicadores utilizados y sus limitaciones:* a través de los resultados obtenidos en los gráficos realizados, se determinó la importancia de los indicadores utilizados en la literatura hallada y se analizó las posibles limitaciones de estas en la aplicabilidad del proyecto o las limitaciones a la hora de obtener los datos que se requieren.

En conclusión, los resultados obtenidos a través del estado del arte trazan una ruta a seguir en la construcción del indicador de competitividad en el sector financiero y se evalúa la posibilidad y facilidad de acceso a la información correspondiente para la elaboración de esta proyecto, además se puede decir también que este tema de estudio cuenta con suficiente información que aporta una visión clara del panorama y que a su vez indica la importancia que se le da al sector no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

## **6.2 Fase 2: Selección de variables**

*6.2.1 Seleccionar las variables a incluir en el indicador de competitividad basado en su importancia y la disponibilidad de datos:* se seleccionaron las variables para la construcción del indicador de competitividad en el sector financiero teniendo en cuenta la utilidad y la disponibilidad en los informes financieros y demás documentos que facilitaran la información de las 9 entidades financieras a estudiar. Dichas variables son:

- Saldo Vehículos o Saldo de Cartera: Este indicador muestra el volumen total de financiamiento de vehículos que maneja Sufi. Es importante para entender la magnitud del negocio en comparación con otros competidores.
- Peso Saldo: Representa la proporción del saldo de vehículos en relación con el total de la cartera. Es decir, es el saldo vehículos en términos de porcentaje.
- ICV: Este índice mide la calidad de la cartera de crédito de Sufi, indicando el porcentaje de créditos en mora en relación con el total. Un índice bajo refleja una buena gestión del riesgo crediticio, ya que hay pocos créditos en mora, lo que sugiere que los clientes están cumpliendo con sus pagos. Esto es crucial para la competitividad de la entidad, permitiéndole ofrecer mejores condiciones de crédito y atraer más clientes, mejorando su posición en el mercado.
- % Participación vehículos Nuevos: Esta variable hace referencia al porcentaje del total de préstamos para la compra de vehículos nuevos que Sufi ha otorgado en comparación con otros

---

competidores en el mercado. Esta variable es importante porque muestra qué tan bien Sufi está atrayendo a clientes que buscan financiar la compra de un vehículo nuevo.

- % Participación vehículos Usados: Esta variable es el porcentaje del total de préstamos para la compra de vehículos usados que Sufi ha otorgado en comparación con otros competidores en el mercado. Esta variable es similar al de la cuota de mercado en vehículos nuevos, pero enfocado en el segmento de vehículos usados.
- Tasa Vehículos: La tasa de interés aplicada a los préstamos de vehículos es un factor clave que los clientes consideran al elegir una entidad financiera para financiar su vehículo. Una tasa de interés competitiva puede hacer que los préstamos sean más atractivos para los clientes, ya que implica menores costos a lo largo del tiempo.
- Comisión \$: Esta variable refleja el incentivo financiero que las entidades ofrecen a sus aliados comerciales por cada millón desembolsado en la venta de un vehículo. Esta comisión es crucial porque alinea los incentivos de los aliados comerciales con los objetivos de Sufi, motivándolos a promover sus productos de financiamiento. En un mercado competitivo, comisiones atractivas pueden diferenciar a Sufi de sus competidores y fortalecer relaciones comerciales a largo plazo. Esta variable se expresa en términos de porcentaje.
- Desembolso: Esta variable representa el dinero que la financiera presta al cliente. En el caso de Sufi, el desembolso se realiza a través de un aliado, no directamente al cliente, debido a su modelo de negocio B2B2C. Este desembolso se expresa en términos de porcentaje, indicando el peso de cada financiera en el monto total de desembolsos de todas las financieras.
- Competitividad: Esta variable es el resultado de la integración de las demás y es importante ya que mide la capacidad de Sufi para sobresalir frente a sus competidores. Es crucial porque engloba múltiples aspectos como el saldo de vehículos, el peso del saldo, el índice de cartera vencida, la participación en vehículos nuevos y usados, la tasa de interés aplicada a los préstamos, las comisiones generadas y los desembolsos. Evaluar la competitividad permite identificar fortalezas y debilidades, comparar el desempeño con otros actores del mercado, atraer inversiones y mejorar la satisfacción y retención de clientes.

Estas variables se relacionan de manera directa con la información obtenida del estado del arte realizado en la primera fase.

---

*6.2.2 Utilizar informes financieros y bases de datos públicas para identificar las variables pertinentes:* se utilizaron informes financieros como lo son: el RUNT de vehículos nuevos y usados, este informe lleva un historial de las quincenas 1 y 2 del mes a mes a lo largo de varios años y de dicho informe se obtiene el % de participación de las entidades financieras en vehículos nuevos y usados. También se usó la información del informe Saldos del Sector Financiero de cada mes que se tomó en cuenta, de este informe se obtiene el saldo de cartera o saldo de vehículos, el peso en % de dicho saldo y el índice de cartera vencida de cada entidad financiera.

Además, se usó del informe llamado Análisis Tasas Superfinanciera de los años 2022, 2023 y 2024 para obtener el indicador Tasa Vehículos. Los informes mencionados anteriormente los proporciona el área de Inteligencia de Negocios de Sufi, donde a partir de datos proporcionados por la superintendencia financiera se elaboran dichos reportes. Por otro lado, la Comisión \$ en términos de % es un dato que se obtuvo desde la gerencia a partir de información brindada por el equipo comercial y su relación directa con el mercado y la competencia. Por último, pero no menos importante, la competitividad es un factor que se construyó con una fórmula que vincula a las demás variables del indicador y anteriormente mencionadas.

*6.2.3 Recopilar los datos necesarios para calcular el indicador de competitividad de los actores relevantes de la industria:* se recopilaron los datos de las bases anteriormente mencionadas y se plasmarán en un Excel llamado Indicador Competitividad Financiera Vehículos 2024 1, dicho documento lleva los datos de cada una de las 9 entidades financieras a analizar y por supuesto, la información de cada variable desde julio de 2022 hasta la actualidad.

En el archivo de Excel [\*\*Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024\*\*](#) se puede observar la plantilla para el almacenamiento y representación gráfica de los datos del indicador de competitividad que incluye las 9 financieras, las variables y el tiempo tomando en cuenta que va desde julio de 2022 hasta la actualidad. En este archivo se puede encontrar también los cálculos realizados y los gráficos obtenidos a partir de esto.

*6.2.4 Utilizar las fuentes de datos identificadas en la Fase 1:* las fuentes de datos identificadas en la fase 1 se usaron como punto de referencia para la construcción del indicador de acuerdo con la relevancia de los indicadores identificados como relevantes y útiles para el proyecto.

---

La Explicación y relación de los hallazgos encontrados en la primera fase y las variables definidas en la construcción del indicador de competitividad es la siguiente:

- Saldo Vehículos y Saldo de Cartera: El saldo de vehículos representa la cantidad total de dinero prestado para la compra de vehículos. Este saldo es una parte del saldo total de la cartera, que incluye todos los tipos de préstamos otorgados por la entidad.
- Índice de Cartera Vencida (Vehículos) y Índice de Cartera Vencida (General): El índice de cartera vencida de vehículos mide el porcentaje de préstamos de vehículos que están en mora. Este índice influye en el índice general de cartera vencida, que considera todos los préstamos en mora de la entidad.
- % Participación Vehículos Nuevos/Usados y Competitividad: Este porcentaje indica la proporción de préstamos otorgados para vehículos nuevos o usados en comparación con el total de préstamos de vehículos. Una alta participación en cualquiera de estos segmentos puede reflejar una fuerte competitividad en esos mercados específicos.
- Tasa Vehículos y Rentabilidad: La tasa de interés aplicada a los préstamos de vehículos afecta directamente la rentabilidad de estos préstamos. Una tasa más alta puede aumentar los ingresos por intereses, mejorando la rentabilidad.
- Comisión \$ y Comisión General: Esta variable se relaciona directamente con las comisiones generales de la empresa en varios aspectos. Primero, forma parte integral de la estructura de incentivos que la financiera utiliza para motivar a sus aliados comerciales, alineando sus intereses con los objetivos de la empresa. Esta comisión específica contribuye al total de comisiones pagadas por la empresa, afectando así los costos operativos y la rentabilidad. Además, al ser un componente de las comisiones generales, influye en la competitividad de la entidad en el mercado, ya que comisiones atractivas pueden atraer y retener a más aliados comerciales, mejorando la cuota de mercado y las ventas. Por último, la gestión de estas comisiones debe ser equilibrada para asegurar que sean sostenibles y efectivas en impulsar el desempeño comercial sin comprometer la salud financiera de la empresa.
- Desembolso, Competitividad, Rentabilidad, Saldo de cartera y Comisión: El desembolso se relaciona con estas variables debido a que el desembolso refleja la capacidad de la entidad para otorgar préstamos y financiar a sus clientes a través de sus aliados, lo que aumenta su competitividad en el mercado. Además, un mayor volumen de desembolsos incrementa los ingresos por intereses y comisiones, mejorando la rentabilidad. El desembolso también

incrementa el saldo de cartera, ya que representa el dinero prestado que se convierte en parte del saldo total de préstamos otorgados. Finalmente, mayores desembolsos resultan en mayores comisiones pagadas a los aliados comerciales, incentivándolos a promover los productos de financiamiento de la financiera.

- **Competitividad (Vehículos) y Competitividad General:** La competitividad en el segmento de vehículos se refiere a la capacidad de la entidad para atraer y retener clientes en este mercado. Esta competitividad específica influye en la competitividad general de la entidad en el mercado financiero y automotriz.
- **Eficiencia, Eficacia y Productividad:** Estos indicadores miden cómo se gestionan los recursos y procesos dentro de la entidad. Una buena gestión de los préstamos de vehículos puede mejorar la eficiencia (uso óptimo de recursos), la eficacia (logro de objetivos) y la productividad (rendimiento general).

### Fase 3: Cálculo del indicador de competitividad

*5.3.1 Calcular el indicador de competitividad para Sufi y todos los actores relevantes de la industria financiera:* con los datos ya recopilados, se realizaron 3 versiones de competitividad donde se asignaron ponderaciones a cada variable según su importancia relativa en la competitividad del sector.

Se utilizó para la **Versión 1** de Competitividad la siguiente fórmula ponderada,

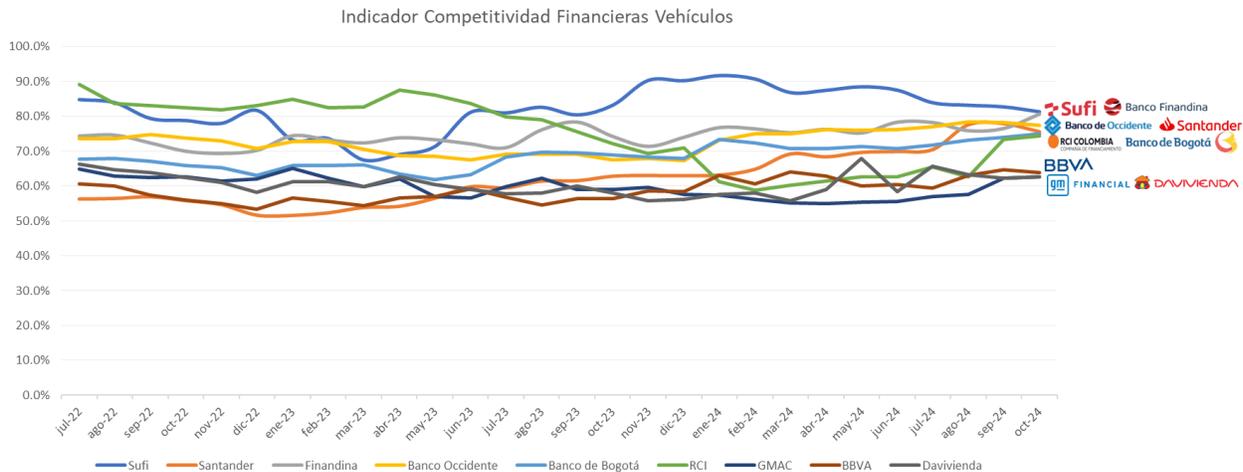
$$\text{Competitividad} = \text{Peso saldo} + (100\% - \text{índice de cartera vencida}) / 3 + \% \text{ participación vehículos nuevos} + \% \text{ participación vehículos usados} + (3\% - \text{Tasa de Interés Vehículos} * 10) + (\text{Comisión} * 5)$$
 donde sus variables se explican de la siguiente manera:

- **Peso saldo:** Representa la ponderación asignada al saldo de cartera. Este valor refleja la importancia del saldo de cartera en el cálculo del indicador de competitividad.
- **(100% - índice de cartera vencida) / 3:** Este término ajusta el índice de cartera vencida, que es un indicador de la calidad de la cartera de préstamos. Restar el índice de cartera vencida del 100% invierte el valor, de modo que un índice de cartera vencida más bajo (mejor calidad de cartera) resulta en un valor más alto. Dividir por 3 normaliza este valor para que sea comparable con otros términos de la fórmula.

- **% participación vehículos nuevos:** Este término representa el porcentaje de participación de la financiera en el mercado de vehículos nuevos. Un mayor porcentaje indica una mayor competitividad en este segmento.
- **% participación vehículos usados:** Similar al anterior, este término representa el porcentaje de participación de la financiera en el mercado de vehículos usados.
- **(3% - Tasa de Interés Vehículos \*10):** Este término ajusta la tasa de interés de los vehículos. Multiplicar la tasa de interés por 10 amplifica su impacto, y restar este valor de 3% penaliza tasas de interés más altas, incentivando tasas más bajas que son más atractivas para los clientes.
- **(Comisión \*5):** Este término multiplica la comisión por 5, reflejando la importancia que se le asignó a la variable de las comisiones en el cálculo del indicador. Comisiones más altas pueden incentivar a los aliados comerciales, mejorando la competitividad de la entidad.

Esta fórmula dio como resultado la Figura 7.

**Figura 7. Gráfico Indicador de Competitividad Versión 1**



*Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.*

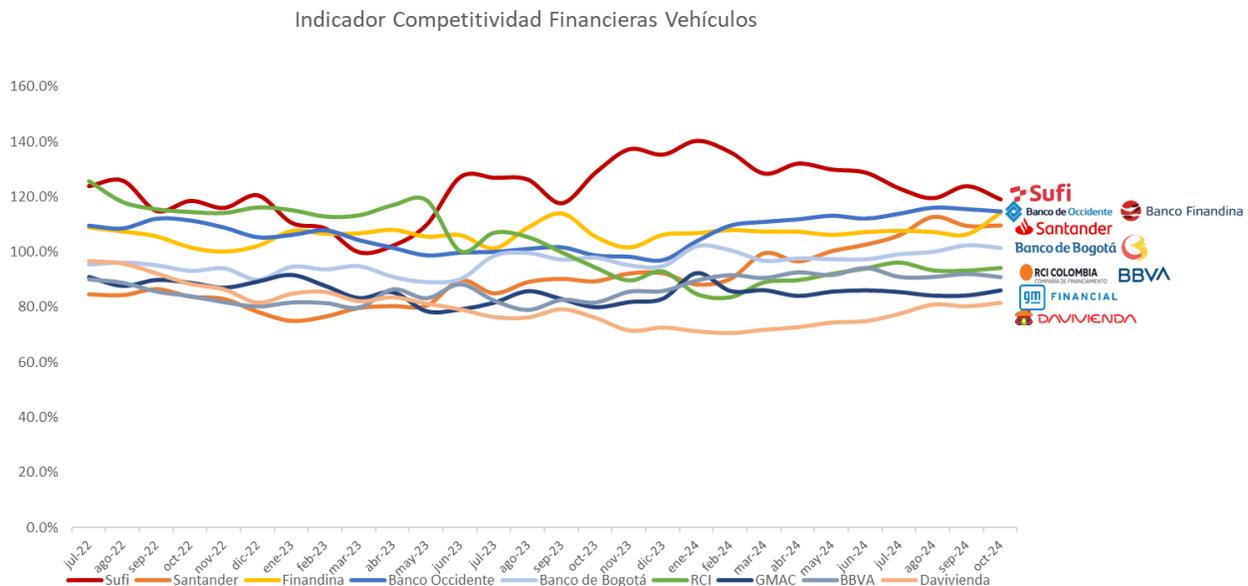
Se utilizó para la **Versión 2** de Competitividad la siguiente fórmula ponderada,

Competitividad = Peso saldo+(30%-índice de cartera vencida)+%participación vehículos nuevos+%participación vehículos usados+(35%-Tasa Interés Vehículos)+(Comisión\*5) + Peso desembolso, las variables de la **Versión 2** variables se explican igual que en la **Versión 1**, la diferencia entre ambas es que se adicionó la siguiente variable:

- **Peso Desembolso:** Este valor se obtiene del porcentaje que representa el desembolso de la financiera en el total de desembolsos del mercado.

Esta fórmula dio como resultado la Figura 8.

**Figura 8.** Gráfico Indicador de Competitividad Versión 2



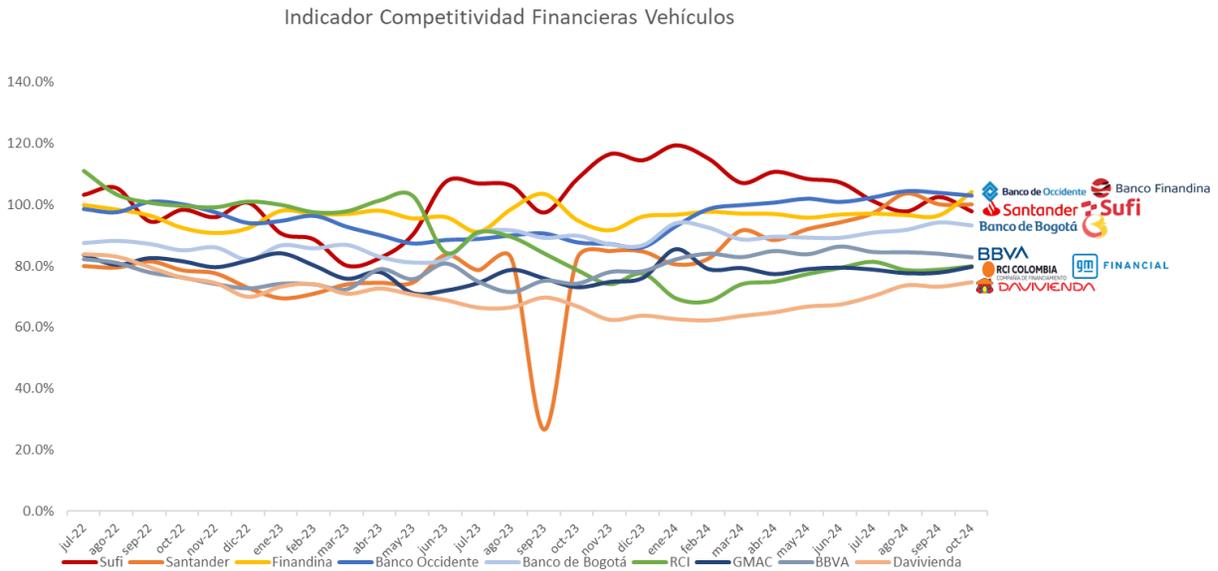
*Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.*

Se utilizó para la **Versión 3** de Competitividad la siguiente fórmula ponderada,

Competitividad = (30%-índice de cartera vencida)+%participación vehículos nuevos+%participación vehículos usados+(35%-Tasa Interés Vehículos)+(Comisión\*5) + Peso desembolso, esta versión modificada sin el "peso de saldo" se enfoca más directamente en los factores que afectan la competitividad operativa y de mercado de las entidades financieras, excluyendo el saldo de cartera.

Esto permite centrarse en la calidad de la cartera (índice de cartera vencida), la eficiencia en términos de tasas de interés y comisiones, y la participación de mercado en vehículos nuevos y usados. Además, simplifica el cálculo del indicador, facilitando su interpretación y comparación entre diferentes entidades sin la influencia del tamaño absoluto de la cartera. Al incluir el peso del desembolso, la fórmula enfatiza la capacidad de las entidades financieras para otorgar préstamos en comparación con sus competidores, destacando factores que pueden controlar y ajustar más fácilmente para mejorar su competitividad

**Figura 9.** *Gráfico Indicador de Competitividad Versión 3*



*Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.*

**5.3.2 Comparar los resultados obtenidos para identificar las fortalezas y debilidades de Sufi en relación con la competitividad:** una vez calculado el indicador de competitividad, comparamos los resultados obtenidos para identificar las fortalezas y debilidades de Sufi en relación con sus competidores. Este análisis comparativo se realizó mediante gráficos que visualizan las diferencias en competitividad. Se destacaron las áreas donde Sufi tiene un desempeño superior y aquellas donde necesita mejorar. Finalmente, en la última fase de este proyecto se redactó un informe detallado que incluye los resultados del cálculo del indicador de competitividad, el análisis comparativo de fortalezas y debilidades, y recomendaciones para mejorar la competitividad de Sufi.

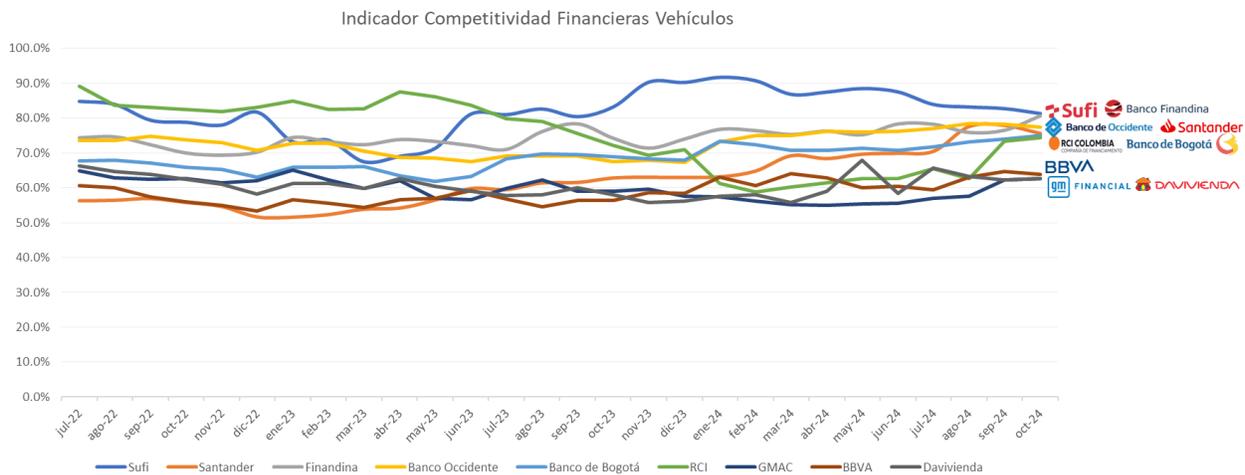
El gráfico de la **Versión 1** muestra la competitividad a lo largo del tiempo, desde julio de 2022 hasta octubre de 2024, de varias entidades financieras colombianas como: Sufi que presenta una tendencia relativamente estable con ligeras fluctuaciones, manteniendo una posición competitiva alta (hasta este momento la más competitiva), estando en los puntos más altos desde finales del año 2023 hasta inicios del año 2024, esto podría indicar una buena gestión de sus productos financieros y una sólida base de clientes leales. Hablando de Santander podemos observar que también mantiene una posición alta con fluctuaciones moderadas, aunque con una ligera caída al final del período, esta entidad es uno de los competidores directos de Sufi y esto se

---

puede evidenciar en su crecimiento a lo largo del 2024, posiblemente se deba a las estrategias que han implementado este año, lo que sugiere que Santander tiene una buena oferta en términos de financiamiento vehicular, aunque puede estar enfrentando cierta competencia que afecta su estabilidad. Por otro lado, tenemos a Finandina que muestra un desempeño menos estable que Sufi y Santander, con mayor oscilación, lo que podría reflejar cambios en su estrategia de mercado o variaciones en la demanda de sus servicios, esto puede ser un signo de vulnerabilidad frente a competidores más estables. Adicionalmente, Banco de Occidente inicia con una tendencia relativamente buena, pero se suaviza notablemente a partir de mediados de 2023, esta disminución podría ser resultado de decisiones estratégicas desfavorables o cambios en el entorno económico que afecten su capacidad para competir efectivamente, sin embargo, desde inicios del 2024 logra aumentar su competitividad y en este momento es la cuarta financiera más competitiva. En el caso de Banco de Bogotá se observa que comienza bajo, pero mejora sustancialmente a finales de 2023, acercándose a las instituciones líderes, la recuperación indica que Banco de Bogotá ha implementado estrategias exitosas para mejorar su competitividad, posiblemente mediante nuevas ofertas o campañas publicitarias atractivas. También tenemos a RCI quien muestra una mejora similar a Banco de Bogotá, aunque su crecimiento es menos pronunciado, lo que sugiere que RCI también está mejorando, pero quizás no tan rápidamente como Banco de Bogotá, podría beneficiarse al revisar sus estrategias para captar más clientes. GMAC mantiene una posición media-baja con fluctuaciones significativas y su posición indica que necesita revisar sus políticas y ofertas para aumentar su competitividad en el mercado. Entre las últimas tenemos a BBVA que presenta una tendencia irregular con picos y caídas, sin una clara dirección ascendente o descendente, esta volatilidad puede señalar inestabilidad interna o falta de claridad en su propuesta de valor al cliente, lo cual podría afectar negativamente su reputación. Y, por último, está Davivienda mostrando estabilidad en una posición media-baja con algunas variaciones, aunque no es líder, su estabilidad puede ser una ventaja si logra atraer nuevos clientes mediante mejoras en servicio o productos innovadores.

**Gráfico Versión 1:**

**Figura 10. Gráfico Indicador de Competitividad Versión 1**



*Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.*

Del gráfico anterior se puede evidenciar la ilustración clara de las dinámicas competitivas dentro del sector financiero relacionado con vehículos. Las entidades como Sufi y Santander parecen estar bien posicionadas gracias a estrategias sólidas y un enfoque efectivo hacia el cliente. En contraste, otras financieras podrían beneficiarse al evaluar y ajustar sus estrategias para mejorar su competitividad. Observando estas tendencias, las entidades pueden aprender unas de otras y adaptar sus enfoques para atraer más clientes y mejorar su rendimiento financiero.

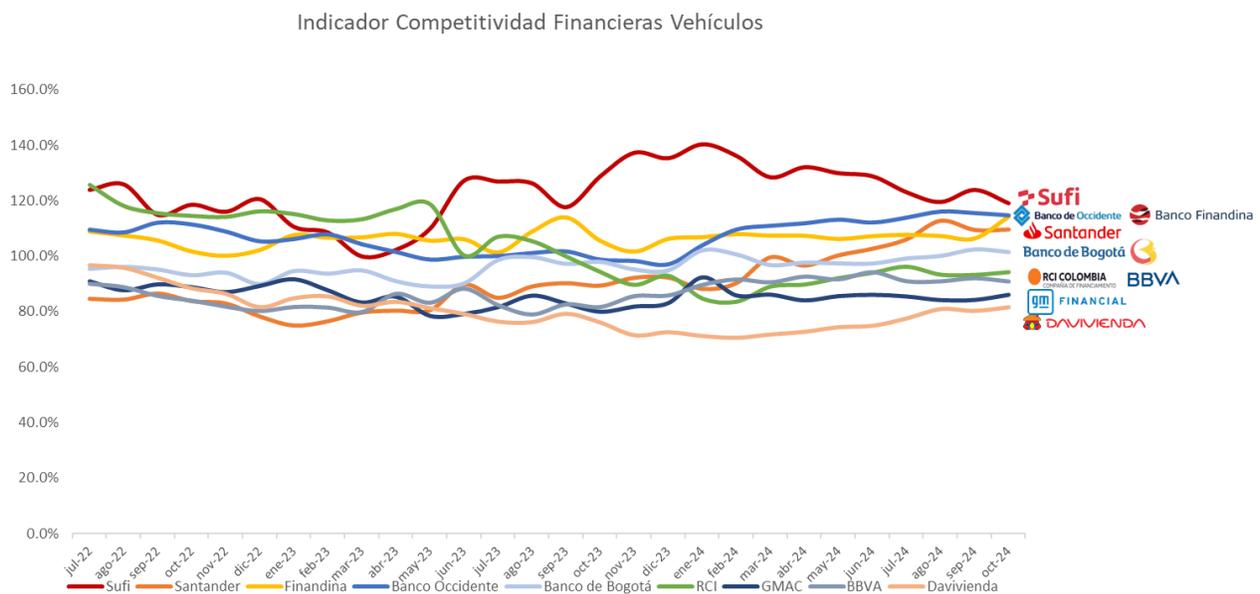
El gráfico de la **Versión 2** de competitividad del sector financiero muestra que Sufi se destaca con la línea más alta y volátil, comenzando en un valor elevado, experimentando ligeras caídas, un notable pico a finales de 2023 y una posterior estabilización en niveles altos, evidenciando su superioridad sobre las demás. Sufi se posiciona como la líder del mercado, con un indicador alto que refleja su fuerte competitividad. Su volatilidad puede indicar adaptaciones estratégicas ante cambios en el mercado, pero su capacidad para recuperarse y alcanzar picos sugiere una sólida demanda y una buena gestión.

Por otro lado, Santander mantiene una trayectoria relativamente estable con algunas fluctuaciones, situándose en un rango medio-alto, pero siempre por debajo de Sufi. Aunque no alcanza los niveles de esta, su estabilidad indica una gestión eficiente y un enfoque constante en el mercado. Las ligeras fluctuaciones pueden reflejar reacciones a cambios en las condiciones económicas o en la competencia. Finandina presenta una estabilidad similar a Santander, aunque

ligeramente inferior, manteniéndose en un rango medio. Su rendimiento sugiere que está bien posicionada, pero no destaca comparativamente. Esto podría indicar que está capturando una parte del mercado sin realizar movimientos agresivos para mejorar su competitividad. Banco de Occidente inicia en valores medios y finaliza en la parte media-alta, acercándose a Santander y Finandina hacia el final del periodo. El crecimiento constante indica un buen desempeño y una estrategia efectiva que le permite ganar terreno en el sector, acercándose a competidores más fuertes como Santander. El Banco de Bogotá muestra un crecimiento gradual y moderado con valores generalmente medios. Su crecimiento moderado pero constante sugiere una estrategia conservadora, lo que podría ser positivo en términos de estabilidad, aunque le impide destacar frente a otros competidores más dinámicos.

**Gráfico Versión 2:**

**Figura 11. Gráfico Indicador de Competitividad Versión 2**



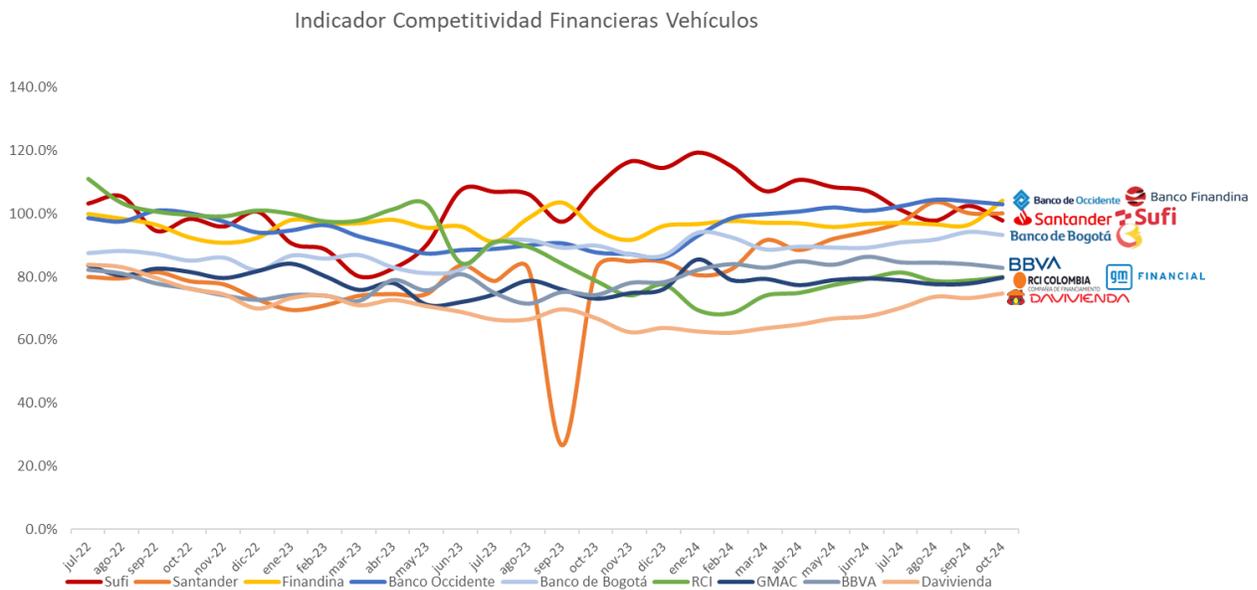
*Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.*

RCI mantiene una trayectoria estable en valores medios-bajos. Su estabilidad en estos valores puede reflejar una menor agresividad en la captación de clientes o un enfoque en nichos específicos del mercado, lo que limita su competitividad general. GMAC se comporta de manera similar a RCI, con valores bajos y estables, lo que podría indicar dificultades para atraer clientes o una oferta menos atractiva comparada con sus competidores. BBVA se sitúa en un rango de valores

bajos a medios-bajos con una trayectoria relativamente constante. Su posición puede señalar desafíos en su estrategia de financiación de vehículos o una falta de diferenciación frente a otras entidades. Finalmente, Davivienda presenta consistentemente los valores más bajos del gráfico, con un crecimiento lento y gradual. Davivienda parece estar luchando por mantener su competitividad en este sector específico, lo que podría requerir una revisión completa de su estrategia para mejorar su posición en el mercado

**Gráfico Versión 3:**

**Figura 12. Gráfico Indicador de Competitividad Versión 3**



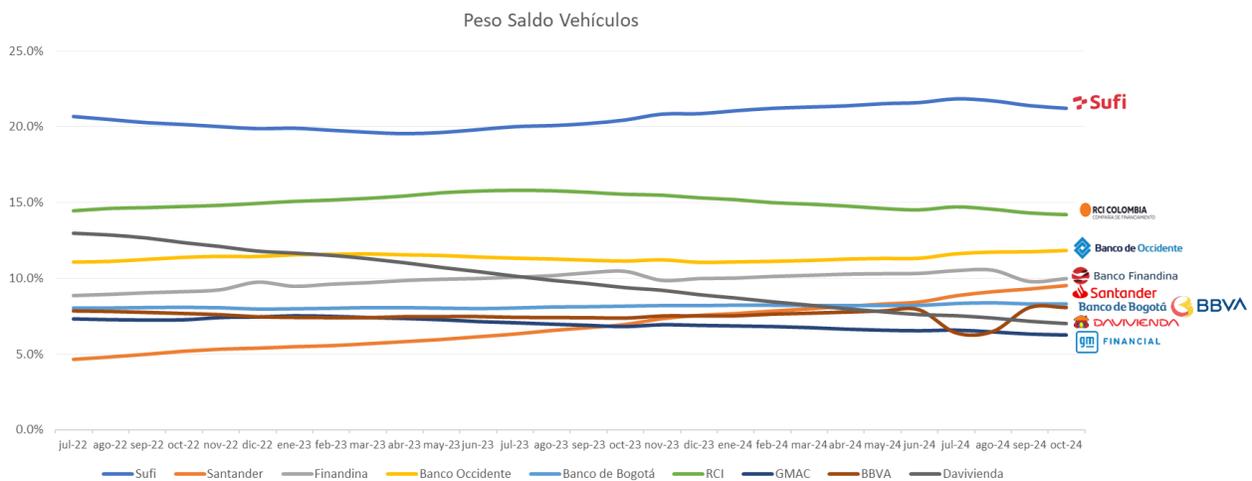
*Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.*

El gráfico de la **Versión 3** de competitividad del sector financiero muestra que Sufi presenta una tendencia con altibajos, iniciando con un valor superior al 100% y fluctuando en torno a esta cifra hasta mediados de 2023. Posteriormente, experimenta una disminución notable y luego una recuperación moderada, manteniendo un nivel relativamente alto comparado con otros competidores. Santander tiene una evolución similar a Sufi, con fluctuaciones, pero permaneciendo mayormente por encima del 70%. Presenta una caída significativa entre septiembre y octubre de 2023, recuperándose levemente después. Finandina muestra una tendencia estable, oscilando entre el 90% y el 100%, mientras que Banco de Occidente comienza con una tendencia creciente,

alcanzando su punto más alto cerca del 100%. Luego, se mantiene en un nivel estable alrededor del 90% durante la mayor parte del período observado. Banco de Bogotá tiene un comportamiento similar, con estabilidad en torno al 90%. RCI y GMAC presentan trayectorias más planas, con variaciones menores entre el 70% y el 100%. BBVA muestra poca variación, moviéndose entre el 70% y el 90%, mientras que Davivienda tiene una línea más fluctuante, con una fuerte caída en el tercer trimestre de 2023.

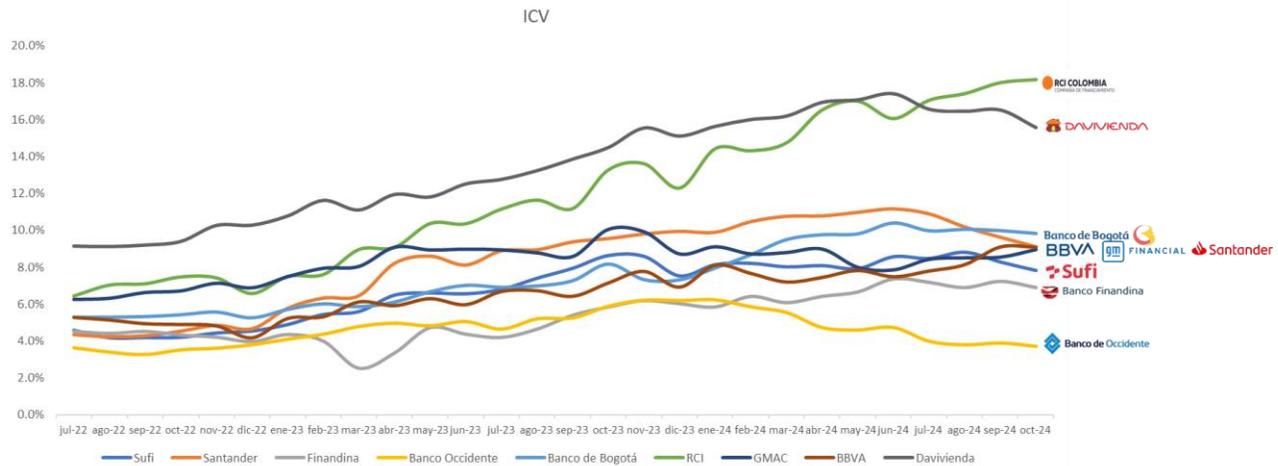
Por otro lado, comparando de manera individual las variables seleccionadas para la construcción del indicador, se pudo llegar a lo siguiente:

**Figura 13. Gráfico Peso Saldo Vehículos**



*Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.*

De la gráfica de la cartera vencida de todas las financieras, se puede evidenciar todas tienen un comportamiento estable, aunque Sufi destaca con una cartera vencida mucho más alta, alrededor del 20%, evidenciando un ligero crecimiento. Mientras tanto, Banco de Occidente y Banco de Bogotá presentan una tendencia a la baja en su cartera vencida, mientras que Santander muestra un crecimiento gradual desde una posición inicial más baja y se podría decir que tiene una tendencia creciente, aunque no se ve tan marcada o brusca. Otras entidades como Finandina, RCI, GMAC, BBVA y Davivienda fluctúan en sus porcentajes, pero generalmente se mantienen en niveles bajos comparados con Sufi.

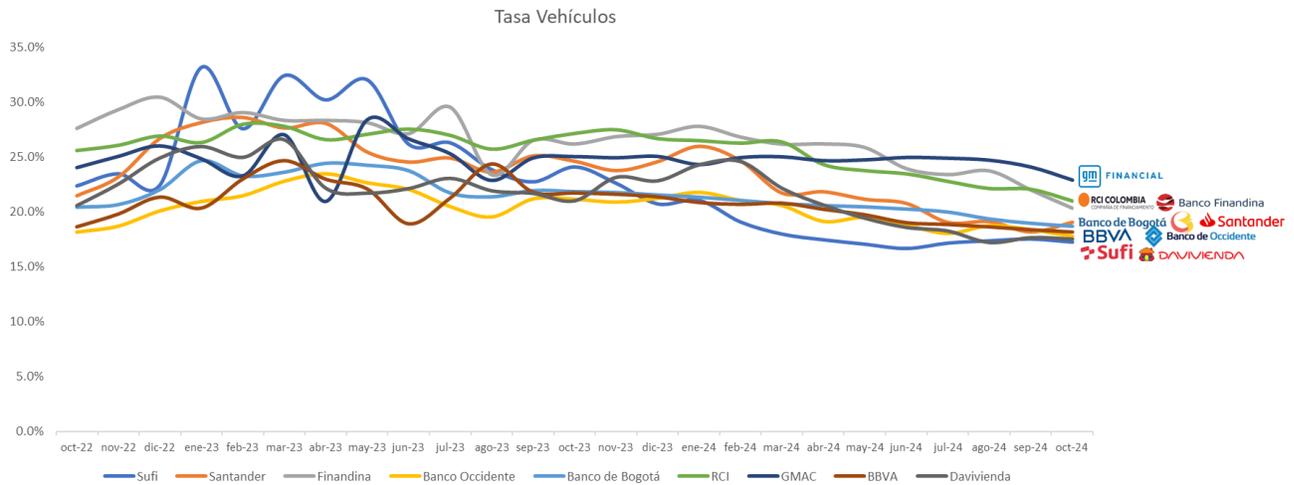
**Figura 14.** Gráfico Índice de Cartera Vencida

*Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.*

En el gráfico de índice de cartera vencida se puede observar que Sufi muestra un ICV relativamente bajo y estable a lo largo del período analizado, lo que indica una gestión eficiente de riesgos y una cartera de créditos de buena calidad, se puede asumir que ha mantenido un enfoque conservador en la concesión de préstamos. El ICV del Banco de Occidente presenta fluctuaciones, pero en general se mantiene en niveles moderados, de lo que se puede inferir que enfrentan algunos desafíos en la recuperación de créditos, aunque todavía gestiona su cartera con un nivel aceptable de riesgo. Banco de Bogotá muestra un aumento gradual en su ICV, especialmente a partir de mediados de 2023, evidenciando que podría estar enfrentando problemas en la recuperación de créditos, posiblemente debido a cambios en el perfil crediticio de sus clientes o condiciones económicas adversas. Por otro lado, El ICV de Santander experimenta un crecimiento notable durante el período, especialmente entre finales de 2023 y mediados de 2024, lo que podría ser indicativo de un aumento en la morosidad entre sus prestatarios o cambios en su estrategia crediticia que han impactado negativamente su cartera. Finandina presenta un ICV más alto y volátil, es posible que esto se deba a dificultades significativas en la gestión de su cartera vencida y podría reflejar una exposición mayor a riesgos asociados con el perfil crediticio de sus clientes. RCI y GMAC muestran patrones similares con ICV elevados y fluctuantes, indicando desafíos constantes en la recuperación de créditos y una cartera posiblemente más arriesgada, lo que puede ser preocupante para su sostenibilidad financiera. El ICV del BBVA es uno de los más altos entre las financieras analizadas, lo que refleja problemas considerables en la recuperación de préstamos,

sugiriendo una gestión del riesgo menos efectiva o una mayor concentración en segmentos vulnerables del mercado. Por último, Davivienda también presenta un ICV elevado y variable, lo que indica dificultades en el manejo de su cartera vencida, posiblemente debido a una estrategia crediticia que ha resultado en un mayor número de impagos.

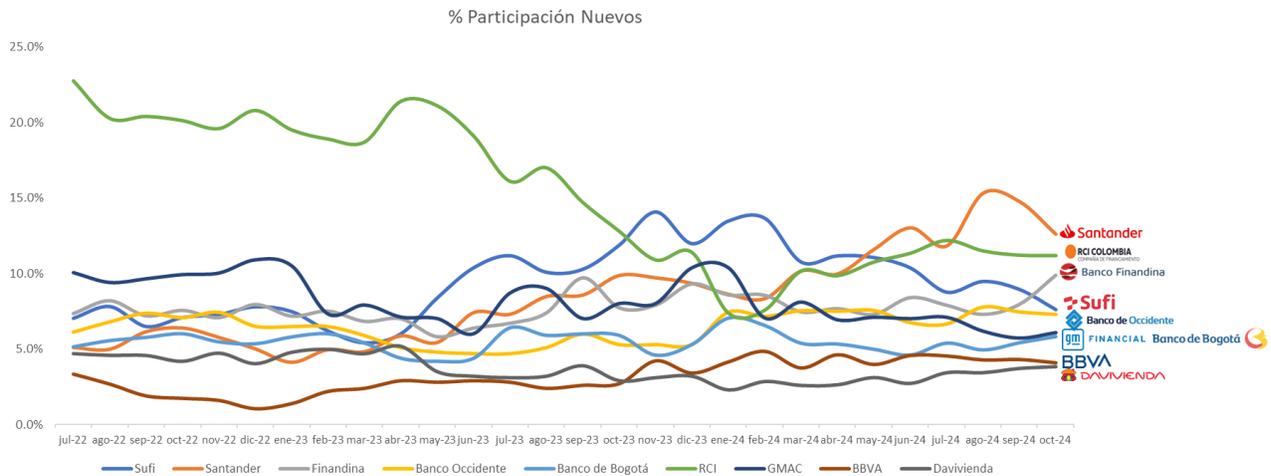
**Figura 15.** *Gráfico Tasa de Vehículos*



*Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.*

El gráfico de Tasa de Vehículos muestra fluctuaciones en las tasas de interés para vehículos ofrecidas por las financieras. Se observa una variabilidad considerable entre las entidades, sin una tendencia clara a lo largo del periodo. Algunas entidades presentan picos y valles más pronunciados que otras, indicando una mayor volatilidad en sus políticas de tasas. En general, las tasas se mantienen dentro de un rango relativamente estable, aunque con diferencias significativas entre las diferentes una y otras. Por ejemplo, Sufi se posiciona como una de las financieras con tasa más baja lo que representa una ventaja competitiva ya que de esto depende en gran medida su retención de clientes y lo atractivo que resultan en el mercado. En este momento GMAC es la financiera con mayor tasa de interés. También se puede observar que las financieras le apuntan a reducir esa tasa de interés en el mercado y volverse más competitivos.

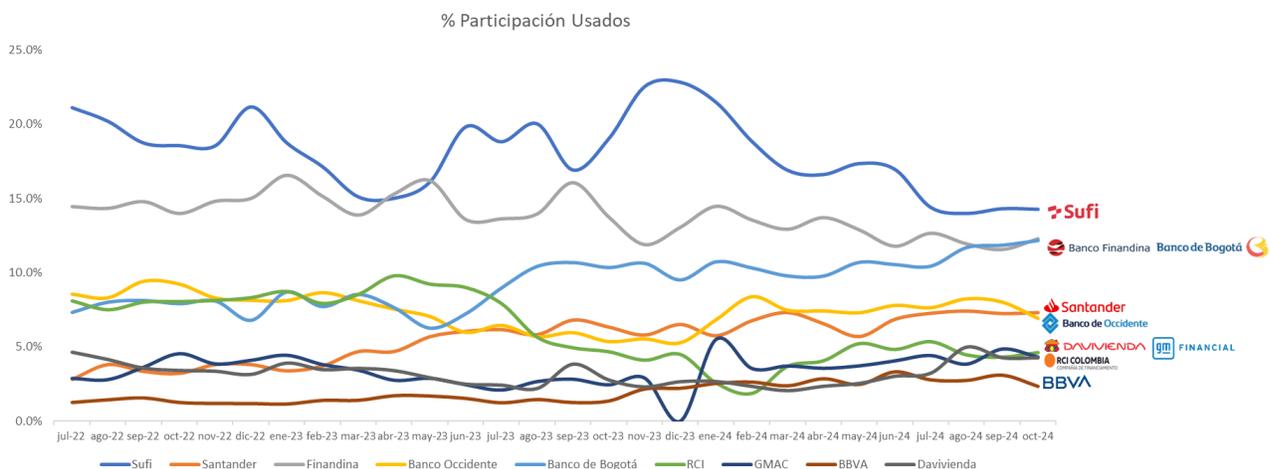
**Figura 16. Gráfico % Participación Vehículos Nuevos**



Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.

En el gráfico de % de participación de vehículos nuevos se puede evidenciar que Santander es la financiera que lidera este mercado, aunque desde agosto de 2024 su tendencia ha venido siendo decreciente. Sufi se posiciona como la cuarta financiera que lidera este mercado evidenciando así, que no es su fuerte y que su competencia le lleva ventaja. Ninguna financiera tiene una tendencia o patrón de comportamiento marcado, BBVA y Davivienda son las dos financieras más débiles del mercado de vehículos nuevos, lo que puede dar indicios de que su público objetivo no son los clientes que buscan financiar este producto o que sus estrategias no están resultando eficientes.

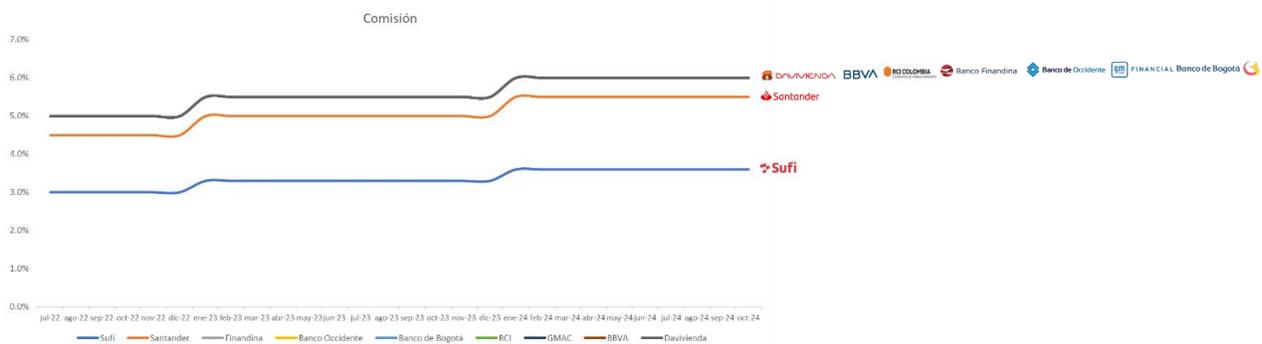
**Figura 17. Gráfico % Participación Vehículos Usados**



Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.

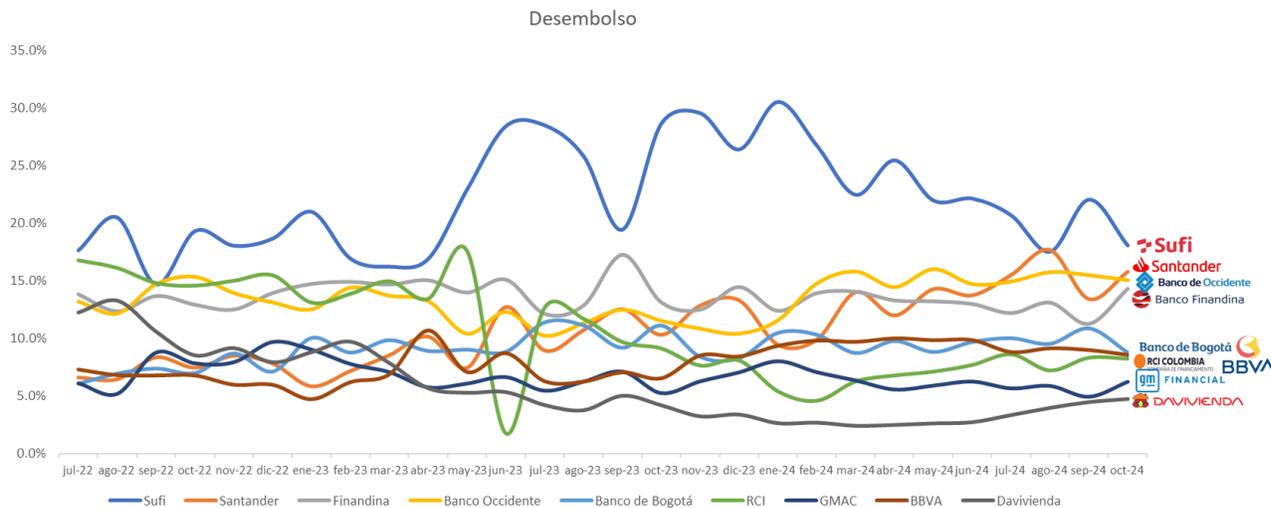
En el gráfico de % participación de Vehículos usados no se evidencia algún patrón o tendencia definida en alguna de las financieras, sin embargo, Sufi es la financiera líder en la financiación de vehículos usados a pesar de sus fluctuaciones a lo largo del periodo analizado. Finandina y Banco de Bogotá y Finandina son las dos financieras que más se acercan a Sufi convirtiéndose en el mercado, en su competencia más fuerte. Santander a diferencia del mercado de nuevos, tiene una posición normal, y no es su mayor fortaleza la financiación de vehículos usados, en general las financieras tienen una participación que ha fluctuado mucho a lo largo de los años tomados en cuenta.

**Figura 18. Gráfico Comisiones**



Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.

En el gráfico de comisiones hay una estabilidad en cada año por cada financiera y básicamente Sufi es la financiera que ofrece una menor comisión por financiación de vehículos a sus aliados siendo esta del 3%, siguiéndole Santander con un 4.5% en promedio, mientras las demás financieras ofrecen el mismo porcentaje de comisiones a sus aliados, evidenciando que su estrategia se encamina a apostarle a las comisiones.

**Figura 19. Gráfico Desembolsos**

*Nota. Fuente Excel Indicador de Competitividad Financiera Vehículos 2024.*

En el gráfico de desembolsos, se puede observar que Sufi es la financiera que mejor gestiona y tiene mayor facilidad de desembolsos para sus clientes, es decir, la mayoría de sus radicados se desembolsan o se lleva a cabo el negocio con éxito, se puede observar también varios picos y valles, aunque no se puede asumir que los desembolsos se realizan mayormente en algunas temporadas o meses. Por otro lado, Santander también tiene un buen índice de desembolso y esto reafirma su posición como competidor fuerte para Bancolombia. Las demás financieras tienen un comportamiento dentro de lo normal ya que las fluctuaciones son mucho menores a la de las dos financieras anteriormente mencionadas.

**5.3.3 Redacción del manual de abastecimiento de los datos** para hacer posible un seguimiento sostenible y práctico en el tiempo, la meta es que esta herramienta se use de manera constante después de la finalización de este proyecto de prácticas y permita a la empresa seguir midiendo sus procesos: Se elaboró un manual que con las instrucciones clara de las bases desde donde se obtiene la información que abastece el indicador de competitividad, dejando en claro que no se actualiza respecto al mes actual ya que una parte de la información la suministra el informe Saldo Sistema Financiero elaborado por Inteligencia de Negocios Sufi, el cual requiere la base de saldos que proporciona la Superintendencia Financiera y esta entidad pública las bases 3 meses vencidos. En el

siguiente enlace está del Manual Indicador de Competitividad: [\*Manual Indicador de Competitividad\*](#)

---

## 7 Conclusiones

El ICV de Sufi no es el más bajo, sin embargo, se encuentra entre las 3 mejores financieras con cartera vencida y gestión de riesgos, la financiera con peor ICV es RCI.

Sufi es una de las financieras más atractivas para los clientes respecto a su tasa de interés, su estrategia que apunta a reducir dicha tasa ha generado buenos resultados y eso se traduce en algo positivo para el posicionamiento de la marca y su estrategia para atraer clientes nuevos además de retener los antiguos. Por otro lado, los colombianos prefieren a Sufi a la hora de financiar un vehículo usado, convirtiendo a Sufi en el líder de este mercado. También los clientes prefieren a Sufi cuando se trata de una financiera con facilidad de desembolsos y que tenga tasas de interés bajas o atractivas.

Sufi debería hacer un trabajo en retrospectiva para revisar y analizar cuáles decisiones se estuvieron tomando en periodos anteriores y que les dieron resultados positivos, para darles una mejora, ya que todo proceso y decisión tiene oportunidad de mejora.

Se puede evidenciar que las financieras le están apuntando a reducir la tasa de interés y esto se puede observar en la **Figura 15**.

Sufi debe mantenerse ágil y adaptable a las tendencias cambiantes del mercado financiero, especialmente en el sector de financiamiento de vehículos, para asegurar su posición competitiva a largo plazo. La capacidad de respuesta a las necesidades del cliente y a las innovaciones tecnológicas será crucial.

A diferencia de algunos competidores que se enfocan exclusivamente en financiamiento de vehículos, Sufi ha diversificado su oferta, incluyendo créditos para bicicletas, hogar, salud y educación. Esta diversificación le permite captar una mayor base de clientes y mitigar riesgos asociados a la dependencia de un solo segmento.

Sufi ha mostrado una mayor disposición para integrar tecnologías financieras (fintech) en sus operaciones, lo que le permite optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente. En contraste, competidores como Banco BBVA aún están en proceso de adaptación, lo que podría afectar su competitividad en el futuro.

## **8 Recomendaciones**

Se recomienda usar el aplicativo Power Bi para la construcción de gráficos dinámicos que sean más llamativos visualmente y que sean mucho más amigables para entender la información de las bases de datos que proporcionan la información al indicador. De este modo estéticamente puede mejorar la visual del trabajo. Esto facilitará la interpretación de los datos y permitirá a los tomadores de decisiones identificar rápidamente áreas de mejora y oportunidades

Recomiendo solicitar de manera oportuna los informes necesarios para la actualización de esta herramienta para llevarla al día y tratar de tener la información al día a pesar de que no sea del mes actual.

Se recomienda hacer uso del Manual Indicador de competitividad para establecer un calendario de actualización regular para los datos utilizados en el cálculo del indicador. Esto permitirá que Sufi mantenga una visión actualizada de su competitividad en el mercado y ajuste sus estrategias en consecuencia

Realizar análisis comparativos de manera continua con respecto a los principales competidores. Esto ayudará a Sufi a identificar tendencias en el mercado y a ajustar su estrategia para mantener o mejorar su posición competitiva

---

## 9 Referencias

1. Banco de la República de Colombia. (2019). Informe de Estabilidad Financiera. Bogotá, Colombia: Banco de la República.
2. Banco Mundial. (2018). Global Financial Development Report 2018/2019: Fintech, Bank Competition and Financial Stability. Washington, DC: Banco Mundial.
3. Capgemini Research Institute. (2020). World Payments Report 2020. Capgemini.
4. Ceballos, J. A., & Ramírez, D. (2018). Indicadores de competitividad en el sector financiero: un análisis en el contexto colombiano. *Revista de Ciencias Económicas*, 36(1), 15-30.
5. Fernández, J. (2020). Evaluación de la competitividad del sector financiero: Métodos e indicadores. *Revista de Finanzas y Desarrollo*, 15(3), 23-39.
6. Kozińska, K. y Foltynowicz, A. (2018). Measuring Competitiveness in the Financial Sector: A New Approach. *Journal of Business Research*, 91, 176-186.
7. Mahlmann, P. y Weaver, J. C. (2014). Loan Portfolio Management in the Banking Sector: A Comprehensive Review. *Journal of Financial Intermediation*, 23(4), 581-611.
8. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2018). Índice de Competitividad Regional. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
9. Murillo, J., Ruiz, A., & Benavides, L. (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2), 129-144. Recuperado de <https://doi.org/10.18359/rfce.3859>
10. Natarajan, S. B. y Senthil Kumar, K. (2018). *Modern Banking: Theory and Practice*. Nueva Delhi, India: Vikas Publishing House.
11. Ochoa, A., Cáceres, J., & González, J. (2018). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica. *Revista Latinoamericana de Administración*, 14(4), 234-250. Recuperado de <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
12. Zhang, R., & Zhang, Y. (2021). Measuring the competitiveness of the financial sector: A review and framework. *International Journal of Financial Studies*, 9(1), 12-25.
13. Paredes, A., & López, M. (2020). Análisis de la cartera de créditos en el sector financiero: Un enfoque en la competitividad. *Revista de Economía y Finanzas*, 45(3), 234-250.
14. Sánchez, E., & Torres, P. (2022). Modelos de evaluación de la competitividad en el sector financiero: Un enfoque basado en indicadores. *Economic Studies Quarterly*, 58(4), 325-340.
15. Gómez, F., & Jiménez, P. (2022). Competitividad en el sector bancario: Un enfoque basado en indicadores financieros. *Finance and Business Review*, 49(2), 225-240.

16. Paredes, F., & Villanueva, S. (2023). Tasa de colocación como indicador de desempeño: un estudio empírico. *Revista de Finanzas y Economía*, 15(2), 123-145.

## **10 Anexos**

**Anexo 1.** Ficha técnica propuesta de proyecto

**Anexo 2.** Estado del Arte IC Financiero Vehículos

**Anexo 3.** Indicador Competitividad Financiera Vehículos 2024

**Anexo 4.** Manual Indicador de Competitividad