

Térmica de Promigás

Promigás inauguró su primera central térmica de gas natural (19,6 MW), ubicada estratégicamente en la Zona Económica Especial de Paíta, en Perú.

Calificación AAA para Odinsa

Odinsa alcanzó por primera vez la calificación AAA, la escala más alta otorgada por Fitch en Colombia, gracias a su solidez financiera.

Economía

DOMINGO

EL TIEMPO 24 DE MAYO DE 2026

@ElTiempo X



Juan Carlos Echeverry asumió el pasado 6 de mayo la presidencia del Banco de Bogotá, filial de Grupo Aval. Fue ministro de Hacienda, director de Planeación Nacional y presidente de Ecopetrol. Llega en un momento clave para el desarrollo de la banca nacional. FOTO: MILTON DÍAZ / EL TIEMPO

‘La regulación debe ser neutral y no invasiva’

Juan Carlos Echeverry asumió la presidencia del Banco de Bogotá; en entrevista con EL TIEMPO, cuestionó el ‘revanchismo económico’, defendió al Emisor y aseguró que llega una ‘década brillante’ para el país.

CARLOS ARTURO GARCÍA M. X CarlosGarciaM66 | artgar@eltiempo.com

Juan Carlos Echeverry aterrizó en la presidencia del Banco de Bogotá en uno de los momentos más exigentes para el sistema financiero colombiano, con tasas de interés elevadas, incertidumbre regulatoria, presión tributaria y una transformación tecnológica que está cambiando de manera radical la relación entre los bancos y sus clientes.

Sin embargo, lejos de mostrarse pesimista, el directivo cree que Colombia está dejando atrás una “década sombría” marcada por crisis económicas, pandemia e inseguridad, y entrando en un nuevo ciclo de crecimiento apoyado en familias sólidas, empresas preparadas para invertir y un sector externo fortalecido.

En entrevista con EL TIEMPO, Echeverry defendió la independencia del Banco de la República, negó que a los bancos les convengieran tasas altas, cuestionó lo que llamó un ambiente de “revanchismo económico” contra sectores como la banca y el petróleo, y delineó su visión para transformar al Banco de Bogotá en una entidad más cercana, tecnológica y competitiva en medio del auge de las *fintech* y las finanzas abiertas.

¿Cómo ve hoy al país a su llegada al sector financiero?

En Colombia tendemos a ser muy ombligulistas y el mundo está profundamente convulsionado. Creemos que enfrentamos un estrés particular, pero hoy hay guerras activas en Europa y Medio Oriente, tensiones entre Estados Unidos y China por Taiwán, precios del petróleo altos y cambios geopolíticos permanentes. Venimos además de una pandemia. Hay guerras comerciales y una enorme volatilidad global. El mundo se volvió muy fluido y las organizaciones tienen que aprender a navegar esa incertidumbre. A eso se suma la revolución tecnológica. La inteligencia artificial y el procesamiento masivo de información están cambiando el mercado laboral, los hábitos de consumo y la forma en que las empresas se relacionan con las personas. En la banca eso ha transformado completamente el negocio. Hoy los depósitos y los créditos son casi un

commodity, mientras la verdadera competencia es por captar la atención del consumidor y acompañarlo en su vida diaria.

¿Eso explica por qué hoy la banca apunta al entretenimiento?

Sin duda. Los bancos somos acompañantes de la vida de los consumidores. Y los jóvenes si van a bancos, incluso más que generaciones anteriores, pero de otra manera: son menos fieles, más flexibles y más digitales. Todos los bancos estamos compitiendo por mezclar mejor el mundo físico y el digital. No es cierto que lo físico desaparezca; ambos mundos tienen que integrarse.

¿Qué lo sedujo del sector financiero para querer estar ahí en este momento?

A mí lo macro me ha servido para todo. La economía no es solo macro o micro, también es estrategia. Un banco trabaja con el tiempo, con los depósitos y los créditos son negocios contruados a través del tiempo. Los bancos manejan riesgo, confianza y crecimiento. El conocimiento profundo de la economía colombiana y latinoamericana, de cómo se comportan las empresas y los consumidores, fue parte importante de lo que me trajo aquí.

Usted fue presidente de Ecopetrol, ¿qué de esa experiencia puede aplicar en la banca?

Mucho. En Ecopetrol manejé una crisis muy profunda. El petróleo cayó en su momento a 27 dólares y entendí cómo se recupera una empresa en momentos críticos. Aprendí que uno no puede juzgar una empresa por su peor momento, sino por su estrategia de largo plazo. A Ecopetrol la sacamos adelante y luego triplicó su valor en bolsa. Eso también le enseña a uno qué significa ser banquero: entender a los clientes en perspectiva, conocer sus sectores y acompañarlos incluso en sus momentos difíciles.

El sistema financiero colombiano ha sido sólido, aunque hoy enfrenta tasas

altas y balances presionados. Usted llega justo en ese momento...

Sin duda hay que reconocer la enorme solidez histórica de la banca colombiana y particularmente la del Banco de Bogotá, que lleva 155 años atravesando momentos complejos y momentos tranquilos. Hoy enfrentamos varios factores demandantes. La inflación sí va siendo incierta y eso llevó al Banco de la República a mantener tasas altas. Además, hay un ambiente regulatorio y tributario agresivo contra sectores como el financiero y el petrolero. Creo que todos los sectores económicos cumplen una función. No debe existir revanchismo económico. La regulación debe ser neutral. No estamos en una crisis como las de los años 80, finales de los 90 o la pandemia, pero sí en un entorno estresante.

¿Cambia mucho la visión cuando se pasa de ser regulador a estar del lado de quienes son regulados?

Totalmente. Una cosa es mirar desde el Ministerio y otra es estar manejando los recursos de los depositantes y tomando decisiones de crédito. Cuando uno presta, pone la carne en el asador junto al cliente. El crédito es una apuesta sobre el futuro de una persona o una empresa. Por eso un banco necesita tener una teoría del país y también una teoría sobre cada cliente y cada sector.

Usted fue ministro de Hacienda y, por ende, presidió la junta del Banco de la República. ¿Cree que el Emisor actúa en sus decisiones de hoy?

Sí. Y además quiero aclarar algo: es falso que a los bancos les convengan las tasas altas, porque estas frenan el crédito y reducen márgenes financieros. También afectan a nuestros clientes. El Banco de la República tiene la responsabilidad de preservar la estabilidad de precios. Como ministro, yo mismo discutí aumentos de tasas dentro de la junta. Pero cuando termina una discusión técnica, uno entiende que la institucionalidad colombiana es seria y que

cada institución cumple un papel distinto.

Pero para un gobierno debe ser frustrante enfrentar tasas altas cuando quiere lo contrario para dinamizar la economía...

Pero un gobierno también debe mirarse al espejo. Parte de la presión inflacionaria viene del gasto público y del aumento de costos. El Banco de la República no es el problema; es el médico que intenta corregir el problema. Y ningún tratamiento es agradable.

¿Qué tanto este ciclo de tasas altas puede frenar la expansión del crédito?

Curiosamente, las familias colombianas están financieramente sólidas. El Emisor acaba de mostrarlo en un estudio reciente. Las empresas han frenado inversiones, pero están listas para volver a invertir. Además, el sector externo está fuerte: turismo, remesas, exportaciones y café vienen funcionando bien. La principal fuente de incertidumbre hoy son las finanzas públicas, no las familias ni

las empresas. Yo soy optimista. Creo que Colombia está cerrando una década sombría entre 2015 y 2025, marcada por tres crisis económicas, pandemia e inseguridad. Veo la posibilidad de una década brillante hacia adelante.

¿Qué tanto afecta la incertidumbre regulatoria las decisiones de crédito?

Mucho, porque el negocio financiero funciona sobre confianza, previsibilidad y manejo adecuado del riesgo. Cuando hay cambios constantes en regulación, impuestos o supervisión, las entidades financieras tienen que reevaluar permanentemente sus escenarios y eso termina afectando la velocidad y el apetito para colocar crédito. Creo que la regulación debe cumplir una función técnica y prudencial, pero esta debe ser neutral y no invasiva. Cuando hay exceso de cambios regulatorios o tributarios, se genera incertidumbre no solo para los bancos, sino también para las empresas y las familias que toman decisiones de inversión, vivienda o consumo.

¿Qué banco quiere construir bajo su liderazgo?

Queremos un banco que esté muy presente en la mente de los clientes. Que sea ágil, fácil y cercano. Hoy los clientes son completamente distintos entre sí. Hay jóvenes que prefieren viajar antes que comprar vivienda, otros que tienen mascotas en lugar de hijos, otros que manejan todo desde el celular. La banca tiene que adaptarse a esos nuevos patrones de vida y consumo.

Y esto hacia dónde los debe llevar...

El Banco de Bogotá tiene fortalezas enormes: somos fuertes en empresas, regiones y sector público. Pero también tenemos un enorme potencial para crecer en personas y en transaccionalidad digital. La industria financiera ocurre tanto en una sucursal como en un celular, y cada vez más en el celular, es parte de la herencia de la pandemia. Hoy todos hacemos transacciones desde el celular. La lealtad a las marcas se interrumpió y eso ha dado entorno mucho más competitivo.

¿Solo lo que ha hecho que la competencia hoy no sea solo entre bancos sino con ecosistemas?

Efecto. Y nosotros tenemos todo para competir y ganar. Pero llevo apenas unos días y la estrategia para ello la estamos terminando de construir con una visión clara de que tenemos que acompañar a nuestros clientes donde quieran estar tanto en Colombia como en los mercados internacionales, incluso en Venezuela.

Pero Venezuela todavía enfrenta mucha incertidumbre...

Sí, claro, y precisamente por eso es posible ser el momento de empezar a construir allí. Venezuela tiene un potencial gigantesco. Es un país con una de las mayores reservas petroleras del mundo y entrará en una fase de recuperación y reconstrucción. Cuando Venezuela logre estabilizarse, juntos seremos una economía de 80 millones de personas y podemos convertirnos, a la vuelta de 10 o 15 años, en una de las esquinmas más interesantes del continente, por eso este es el momento de empezar a construir allí. Claro que hay incertidumbre y riesgos, pero las grandes oportunidades nacen en momentos de transición. Para sectores como el financiero, infraestructura, comercio, energía o servicios, una eventual recuperación venezolana tendría un potencial enorme para Colombia y para toda la región.



“Hay un ambiente regulatorio y tributario agresivo contra sectores como el financiero y el petrolero... No debe existir revanchismo económico. La regulación debe ser neutral”.