



JOINT VENTURE ENTRE BANCO COLPATRIA Y GE MONEY
UNA ALIANZA ESTRATÉGICA DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO
PARA EL BANCO COLPATRIA

RUTH LILIANA MORALES OSPINA

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C.

2012



JOINT VENTURE ENTRE BANCO COLPATRIA Y GE MONEY
UNA ALIANZA ESTRATÉGICA DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO
PARA EL BANCO COLPATRIA

RUTH LILIANA MORALES OSPINA

Informe Final de Investigación presentado como requisito parcial para optar el
título de especialista en Gerencia de Proyectos

TUTOR

DR. WILSON GIOVANNI JIMENEZ

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C.

2012



Nota de aceptación

Firma del jurado

Bogotá D.C., 23 de Abril de 2012

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. JOINT VENTURE	9
1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 CONCEPTO.....	9
1.3 CARACTERÍSTICAS.....	11
1.3.1 Carácter “AD HOC”	11
1.3.2 Contribución.....	11
1.3.3 Utilidad en común	11
1.3.4 Contribución a las pérdidas.....	11
1.3.5 Recíproca facultad para representar y obligar al otro “Mutual Agency”	12
1.3.6 Control conjunto de la empresa	12
1.3.7 Terminación.....	12
1.4 CLASES.....	12
1.4.1 Incorporated Joint Venture.....	12
1.4.2 Non Incorporated Joint Venture	13
1.4.3 Joint Venture internacionales.....	13
1.5 RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES	13
1.5.1 Entre participantes.....	14
1.5.2 Frente a terceros	14
1.6 BENEFICIOS	14
2. BANCO COLPATRIA	16
2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	16
2.2 VISIÓN.....	18
2.3 MISIÓN	18
2.4 ESTRATEGIA	19
2.5 PRINCIPIOS	19
2.6 VALORES CORPORATIVOS.....	20

2.7 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	20
2.7.1 Foco externo.....	20
2.7.2 Pensamiento claro	20
2.7.3 Experiencia.....	21
2.7.4 Imaginación	21
2.7.5 Liderazgo incluyente	21
3. GE MONEY	22
3.1 PERSPECTIVAHISTÓRICA.....	22
3.2 VALORES CORPORATIVOS.....	24
3.2.1 Curiosidad y Pasión	25
3.2.2 Ingenio y Responsabilidad	25
3.2.3 Trabajo en Equipo y Compromiso.....	25
3.2.4 Apertura y Energía.....	26
3.3 CALIDAD: SIX SIGMA	26
3.3.1 Cliente	26
3.3.2 Proceso	27
3.3.3 Empleado	27
4. INICIO JOINT VENTURE BANCO COLPATRIA –GEMONEY	28
5. DESARROLLO JOINT VENTUREBANCO COLPATRIA–GEMONEY	32
5.1 MODELO DE BANCARIZACIÓN PARA BANCO COLPATRIA.....	34
5.1.1 Acceso.....	35
5.1.2 Transacción	35
5.1.3 Crédito	36
5.2 NUEVOS PRODUCTOS	37
5.3 REDES SOCIALES.....	38
5.4 LOGROS.....	39
5.5 DIFICULTADES.....	39
6. FINALIZACIÓN JOINT VENTURE BANCO COLPATRIA – GEMONEY	41
7. CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS.....	53

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Depósito sobre PIB	33
Figura 2. Cartera sobre PIB	33
Figura 3. Modelo de bancarización para el Banco Colpatria	34

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Estados Financieros Banco Colpatria 2007 – 2011	54
Anexo B. Indicadores Financieros Banco Colpatria 2007 – 2011	55

INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso de globalización de la economía, se hace necesario buscar nuevas formas de cooperación empresarial que permitan a las organizaciones ser mucho más competitivas en el ámbito mundial.

Los Joint Venture se han convertido en una de las figuras más utilizadas por las multinacionales para ingresar a los mercados emergentes de países que cuentan con gobiernos estables y un gran potencial de crecimiento económico, medido este último en términos de su Producto Interno Bruto (PIB), como es el caso de Asia, China y Latinoamérica.

Desde el punto de vista financiero, Colombia posee un bajo nivel de bancarización de la población, lo que la convierte en un mercado muy atractivo para las empresas de servicios financieros multinacionales, debido al amplio segmento de mercado disponible para la profundización y colocación de nuevos productos y servicios bancarios.

El presente trabajo de investigación pretende estudiar las circunstancias que precedieron la firma del Joint Venture celebrado entre Banco Colpatria y la multinacional GE Money, analizar la estrategia adoptada por las dos empresas para alcanzar el objetivo propuesto y por último determinar las razones que llevaron a la terminación anticipada del acuerdo de cooperación.

1. JOINT VENTURE

1.1 ANTECEDENTES

La expresión Joint Venture remonta sus orígenes a la época de formación del imperio británico, cuando pequeños grupos de personas decidieron asociarse con el objetivo de colonizar nuevos territorios en ultramar. Quienes participaban en la aventura debían realizar algún tipo de aporte y ala culminación de la aventura repartían las ganancias obtenidas¹.

Inicialmente esta forma de colaboración se conoció como Joint Adventure y hoy día se conoce como Joint Venture, siendo muy populares en Estados Unidos y Canadá y utilizadas por empresas con intereses comunes, que por presentar alguna limitante para alcanzar un fin, no pueden iniciar el proyecto en solitario.

1.2 CONCEPTO

El derecho norteamericano define el concepto de Joint Venture como la asociación de personas físicas o jurídicas que acuerdan participar en un proyecto en común,

¹ ARRUBLA PAUCAR, Jaime Alberto. Contratos Mercantiles Tomo II. 4ed Edición. Bogotá, Colombia: Biblioteca Jurídica DIKE, 2002. p. 242

con un fin específico, para utilidad común, combinando recursos, sin crear o formar una corporación en el sentido legal².

En el libro *Joint Venture y Sociedad*, Le Pera, cita una definición de Rowley: “Joint Venture es una asociación de dos o más personas para realizar una única empresa comercial con el fin de obtener utilidad”. En esta definición se resaltan dos elementos, primero que debe tratarse de una asociación de dos personas o más y segundo, que debe tener como propósito obtener una utilidad³.

Andrea Astolfi, define Joint Venture como: “una formula de uso apta para ilustrar diversas formas, no precisadas, de cooperación industrial en el plano internacional”⁴.

Para Arrubla, el Joint Venture es una unión o agrupación de dos o más personas, naturales o jurídicas en busca de beneficios, sin el propósito de formar una sociedad, con el propósito de realizar una actividad concreta en búsqueda de beneficios y asumiendo los riesgos propios de la actividad⁵.

Desde el ámbito legal Willinston define el Joint Venture como “una asociación de personas físicas o jurídicas que acuerdan participar en un proyecto en común, generalmente específico (*ad hoc*), para utilidad común, combinando sus respectivos recursos, sin formar ni crear una corporación o el status de una

² Ibid., p. 243

³ LE PERA, Sergio. *Joint Venture y Sociedad*. Acuerdos de coparticipación empresarial. 5ta reimpresión. Buenos Aires, Argentina: Astrea de Alfredo y Ricardo de Palma, 2001. p. 69

⁴ ASTOLFI, Andrea. *El contrato Internacional de Joint Venture*. Buenos Aires, Argentina: Depalma. 1986. p.2

⁵ ARRUBLA, OP. Cit., p. 243

partnership en sentido legal, el acuerdo también establece una comunidad de intereses y un mutuo derecho de representación dentro del ámbito del proyecto, sobre el cual cada *venture* ejercerá algún grado de control”⁶

1.3 CARACTERÍSTICAS

1.3.1 Carácter “AD HOC”

Una de las características del Joint Venture es estar destinado a un único proyecto sin implicar esto una duración corta. En otras palabras, el Joint Venture se limita a una aventura en particular y no a su operación o tiempo de duración⁷.

1.3.2 Contribución

Los participantes del Joint Venture deben contribuir al esfuerzo en común. La contribución puede estar representada en bienes, derechos, dinero, tecnología, conocimiento o tiempo invertido en el proyecto⁸.

1.3.3 Utilidad en común

Generalmente es un requisito exigido en el Joint Venture⁹.

1.3.4 Contribución a las pérdidas

Desde el punto de vista legal no es esencial para la creación de un Joint Venture que las partes dividan las pérdidas; incluso podría llegarse a pactar que todos participen de las utilidades pero solo algunos soporten las pérdidas¹⁰.

⁶ WILLINSTON, Samuel. A treatise on the Law of Contracts. 3ra Edición actualizada por W. Jaeger, New York.: Baker, Voorhis and Co. 1959. p. 555 y 556

⁷ LE PERA, Op. cit., p. 74

⁸ Ibid., p. 74

⁹ Ibid., p. 74 y 75

1.3.5 Recíproca facultad para representar y obligar al otro “Mutual Agency”

Cada uno de los *venturer* tiene facultad para obligar a los otros y sujetarlos a responsabilidad frente a terceros en aspectos que estén dentro del ámbito del Joint Enterprise¹¹.

1.3.6 Control conjunto de la empresa

Administre o no la operación, cada *venturer* debe tener alguna forma de control y dirección sobre el proyecto, aunque delegue ese control en otros participantes¹².

1.3.7 Terminación

La duración del Joint Venture puede establecerse de acuerdo a:

- ❖ Tiempo requerido por el proyecto para realizarse.
- ❖ Plazo convenido para su realización.
- ❖ Con la muerte de uno de sus integrantes, pero puede estipularse algo diferente¹³.

1.4 CLASES

A continuación se describen las clases de Joint Venture de acuerdo a la forma como se instrumentan:

1.4.1 Incorporated Joint Venture

Este Joint Venture se instrumenta mediante la creación de una sociedad *ad hoc*, que es en la mayoría de los casos una subsidiaría de las partes¹⁴.

¹⁰ Ibid., p. 75

¹¹ Ibid., p. 75

¹² Ibid., p. 76

¹³ ARRUBLA, Op. Cit., p. 253

1.4.2 Non Incorporated Joint Venture

En esta clase de Joint Venture no se crea una sociedad sino que se limita a una forma contractual¹⁵.

1.4.3 Joint Venture internacionales

La formación de esta clase de Joint Venture se realiza con participantes de distintas nacionalidades. Esta clase de Joint Venture admite a su vez dos modalidades: Joint Venture de Capital y Joint Venture Contractual¹⁶.

El Joint Venture de Capital se define como una empresa en la cual dos o más partes, que representan a los países, comparten riesgos financieros y la toma de decisiones, por medio de una participación conjunta de capitales. En tanto que el Joint Venture Contractual se instrumenta mediante un contrato, donde se preserva la independencia jurídica de las partes¹⁷.

1.5 RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES

Se pueden distinguir dos tipos de responsabilidades: la responsabilidad entre participantes y la responsabilidad frente a terceros.

¹⁴ Ibid., p. 245

¹⁵ Ibid., p. 246

¹⁶ Ibid., p. 246

¹⁷ Definición de Friedmann y Beguin, citado por ARRUBLA, Op. Cit., p. 246

1.5.1 Entre participantes

La responsabilidad se rige por las normas generales que regulan las obligaciones asumidas por las partes y el incumplimiento contractual¹⁸.

1.5.2 Frente a terceros

La responsabilidad se regula por las normas generales que señalan la solidaridad de los obligados en una operación mercantil¹⁹.

1.6 BENEFICIOS

Luego de la Segunda Guerra Mundial fue necesaria la asociación de empresas para desarrollar proyectos que requerían su inmediata ejecución, pero que por su alcance superaban la capacidad de una sola empresa²⁰.

Hoy día esta figura se emplea en diferentes campos como las telecomunicaciones, el sector financiero, la operación de hoteles, la construcción de obras públicas, etc.

A continuación se listan algunos de los principales beneficios de los Joint Venture:

- ❖ Compartir riesgos. En un Joint Venture se comparten riesgos, esfuerzos y responsabilidades al emprender un proyecto que sería imposible realizar en

¹⁸ ARRUBLA, Op. Cit., p. 252

¹⁹ Ibid., p. 252

²⁰ Ibid., p. 243

solitario por una de las partes, razón por la cual los Joint Venture también se conocen como Contratos de Riesgo Compartido.

- ❖ Aumentar las ventajas competitivas. Los Joint Venture permiten optimizar las ventajas que cada una de las partes posee frente a la competencia y que permiten abordar proyectos específicos.
- ❖ Conquistar nuevos mercados. El aprovechamiento de los contactos y el conocimiento que una de las partes tiene sobre el mercado local para ampliar y/o profundizar el ámbito geográfico y/o segmento de clientes.
- ❖ Ahorrar costos de operación, publicidad y marketing. La utilización de tecnología de punta permite reducir los costos de producción. Igualmente la ejecución de las compras en conjunto permite mejorar las negociaciones con los proveedores.
- ❖ Ofrecer a los clientes nuevos productos y servicios. El conocimiento de las necesidades del mercado permite ofrecer una mayor gama de productos y servicios que se ajusten a las necesidades del cliente tanto local como extranjero.
- ❖ Aprovechar el know how del negocio. Esta es una ventaja competitiva que representa el saber hacer las cosas y esta directamente relacionada con la experiencia, en el caso de los Joint Venture representa un activo intangible muy valioso que permite ahorrar tiempo y esfuerzos en adquirir este conocimiento.

2. BANCO COLPATRIA

2.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA

El fundador del Banco Colpatria, Carlos Pacheco Devia, inicio su vida laboral a los 19 años de edad como auxiliar contable de Seguros Bolívar, allí aprendió como funcionaba el recién introducido sistema de capitalización o esquema de ahorro programado en Colombia²¹.

Luego de trabajar por 9 años en Seguros Bolívar, Carlos Pacheco Devia decidió independizarse y es así como el 3 de Noviembre de 1955, con tan solo 300 mil pesos en el bolsillo y tres empleados, funda la Sociedad Colombiana de Capitalización en una oficina del centro de Bogotá. Esta empresa se constituiría en la piedra angular de lo que hoy se conoce como Grupo Colpatria²².

En 1958, Carlos Pacheco Devia en su condición de hombre de negocios decidió comprar la compañía Seguros Patria que posteriormente se dividiría en dos compañías, Seguros de Vida Patria orientado a la cobertura de riesgos a personas y Seguros Patria S.A. para seguros generales²³.

²¹<http://www.arpcolpatria.com/portaluicolpatria/portalcopatria/Repositorio/archivos/Revistas/Seguros/ELITE%2018%20FINAL%20NET.pdf>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 15 de Noviembre de 2011]

²² Ibid., p 13

²³<https://www.colpatria.com/ColpatriaCMS/personas-nuestraorg.aspx>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 15 de Noviembre de 2011]

En 1961 se conformó la Entidad Financiera de Colombia de Inversiones S.A., hoy conocida como Inversiones Colpatria²⁴.

En 1969 y ante las restricciones de la época para constituir un banco nuevo, Colpatria se convierte en accionista mayoritario del Banco de la Costa dando nacimiento con esta operación al Banco Colpatria²⁵.

En 1972, al implantarse en Colombia el sistema de valor constante para financiación de vivienda, denominado en ese entonces UPAC, el grupo crea la Corporación de Ahorro y Vivienda Upac Colpatria²⁶.

En 1977 nace la Constructora Colpatria debido a la oportunidad que significaba la financiación de vivienda²⁷.

A mediados de la década de los 80, nacieron la Financiera Colpatria, Leasing Colpatria y Salud Colpatria²⁸.

En la década de los 90 se constituyó la Fiduciaria Colpatria, el Fondo de Pensiones y Cesantías Colpatria y la Aseguradora de Riesgos Profesionales

²⁴ Ibid.,

²⁵ Ibid.,

²⁶ Ibid.,

²⁷ Ibid.,

²⁸ Ibid.,

Colpatría. Y Upac Colpatría adquirió la corporación de ahorro y vivienda Corpavi, propiedad del Estado hasta ese momento²⁹.

En 1997 se inició la fusión entre la Financiera y Upac Colpatría, a la que se uniría el Banco en 1998, constituyéndose legalmente el Banco Colpatría Red Multibanca Colpatría S.A. como se conoce hoy día³⁰.

2.2 VISIÓN

El Banco Colpatría tiene como visión: “Cumpliremos con la obligación de satisfacer las expectativas de nuestros clientes con el concurso de un excelente equipo humano”³¹.

2.3 MISIÓN

El Banco Colpatría tiene como misión: “Ser un Banco comercial con crecimiento rentable, reconocido por tener soluciones financieras que contribuyan al éxito de las familias de ingresos medios y las empresas medianas, apoyado en una cultura de excelencia y servicio, eficiencia operativa, y óptima gestión de riesgos, generando valor a sus empleados y accionistas, con sentido de responsabilidad social empresarial.

²⁹ Ibid.,

³⁰ Ibid.,

³¹ Ibid.,

Contribuir activamente a la generación de sinergias con las demás empresas del grupo”³².

2.4 ESTRATEGIA

El Banco Colpatria se ha trazado como estrategia alcanzar un conocimiento profundo del cliente para fidelizarlo con la marca y para ello ha decidido fortalecer sus plataformas tecnológicas, creando productos flexibles acordes con las necesidades de sus clientes, utilizando múltiples canales de distribución y brindando un servicio que diferencie la organización en el mercado, al tiempo que garantice la permanencia del cliente con la compañía³³.

2.5 PRINCIPIOS

La estructura de negocios del Banco Colpatria se fundamenta en los siguientes principios básicos:

- ❖ Honestidad
- ❖ Mística por el cliente
- ❖ Respeto
- ❖ Excelencia personal
- ❖ Bienestar laboral (Inversión Social)³⁴

³²Ibid.,

³³Ibid.,

³⁴Ibid.,

2.6 VALORES CORPORATIVOS

El Banco Colpatria tiene como dogma la excelencia en el servicio y la calidad superior de sus productos.

- ❖ Honradez en el servicio
- ❖ Mutuo respeto en las relaciones internas y externas
- ❖ Cooperación por la que conjuntamente aspira a la calidad
- ❖ Trabajo productivo en equipo
- ❖ Vocación y profesionalismo
- ❖ Deber general de protección³⁵

2.7 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

El Banco Colpatria tiene identificadas las siguientes competencias organizacionales para alcanzar los resultados de la mejor forma:

2.7.1 Foco externo

Concentrar esfuerzos y conocimientos para entender el mercado, analizando los procesos y el desempeño a través de los ojos del cliente (interno/externo)³⁶.

2.7.2 Pensamiento claro

Simplificar la estrategia en acciones específicas, promoviendo espacios para la participación y generación de ideas³⁷.

³⁵<https://www.colpatria.com/ColpatriaCMS/personas-nuestraorg.aspx>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 15 de Noviembre de 2011]

³⁶ Ibid.,

2.7.3 Experiencia

Aumentar el conocimiento y mantenerlo actualizado con información vigente como medio para transformar³⁸.

2.7.4 Imaginación

Proponer nuevas ideas que mejoren la forma de hacer las cosas y siendo persistentes para hacerlas realidad³⁹.

2.7.5 Liderazgo incluyente

Creación de ambientes de trabajo positivos para el logro de los resultados, construyendo relaciones de confianza, aceptando las diferencias de opiniones y logrando mejores formas de hacer las cosas⁴⁰.

³⁷ Ibid.,

³⁸ Ibid.,

³⁹ Ibid.,

⁴⁰ Ibid.,

3. GE MONEY

3.1 PERSPECTIVAHISTÓRICA

La historia de General Electric esta ligada a Thomas Alva Edison, inventor y empresario estadounidense quien patentó más de mil inventos durante toda su vida adulta y quien contribuyó notablemente al desarrollo del mundo contemporáneo.

El 21 de Octubre de 1879, en su laboratorio de Menlo Park en Nueva Jersey, Thomas Alva Edison y su ayudante Francis Jehl crearon uno de sus inventos más notables, la primera bombilla de luz incandescente y duradera con una duración de 48 horas seguidas⁴¹.

En 1890, Edison organizó sus negocios en la Edison General Electric Company con el apoyo financiero de J.P. Morgan y el presidente de la Western Union, Hamilton Twombly. Al mismo tiempo Thomson-Houston Company en cabeza de Charles A. Coffin, inició la compra de numerosos competidores del sector eléctrico que llevaron a la compañía al primer puesto, dominando junto con la Edison General Electric Company la industria eléctrica de Estados Unidos⁴².

⁴¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Thomas_Alva_Edison. [web en línea]. [con acceso el 20 de Noviembre de 2011]

⁴² <http://www.ge.com/ar/country/history.html>. Argentina. [web en línea]. [con acceso el 20 de Noviembre de 2011]

En 1892, la búsqueda de economías de escala impulsó la fusión de la Edison General Electric y la Thomson-Houston de Massachusetts, para formar lo que hoy día se conoce como General Electric Company⁴³.

General Electric empezó a dominar todos los aspectos de la electrificación en Estados Unidos, desde la generación y transmisión de la electricidad hasta la fabricación de bombillas, motores, trolebuses, ascensores y ventiladores.

En 1905, General Electric comenzó a introducir nuevos electrodomésticos, comenzando con la tostadora de pan, la plancha y posteriormente una máquina para hacer waffles y en 1907 desarrolló la primera línea completa de calentadores y cocinas⁴⁴.

En 1906, incursiona en nuevos sectores, entre ellos la transmisión de radio y en 1955 crea el primer reactor nuclear para submarinos⁴⁵.

En 1976, adquirió la Utah International, compañía dedicada a la explotación de recursos naturales como petróleo, uranio y otros minerales⁴⁶.

En 1986, General Electric adquirió el 80% del banco de inversiones Kidder, Peabody & Company⁴⁷.

⁴³ Ibid.,

⁴⁴ Ibid.,

⁴⁵ <http://www.ge.com/innovation/timeline/index.html>. [web en línea]. [con acceso el 20 de Noviembre de 2011]

⁴⁶ Ibid.,

En 1989, adquirió el 75% de la compañía eléctrica Tunsgam, fabricante de bombillas y en 1991 compró en Europa la división de bombillas de Thom EMI⁴⁸.

General Electric cuenta con clientes en más de 100 países y da empleo a más de 320.000 personas en todo el mundo. Posee cinco sólidas unidades de negocio en los mercados de infraestructuras, servicios financieros y medios de comunicación:

- ❖ Technology Infrastructure
- ❖ Energy Infrastructure
- ❖ Consumer & Industrial
- ❖ GE Money
- ❖ NBC Universal⁴⁹

3.2 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos de General Electric hacen parte de la plataforma que ha impulsado su alto desempeño a lo largo de su historia. A continuación se describen los valores corporativos de la compañía:

⁴⁷ Ibid.,

⁴⁸ Ibid.,

⁴⁹ <http://www.ge.com/ar/ourBusiness/index.html>. Argentina. [web en línea]. [con acceso el 20 de Noviembre de 2011]

3.2.1 Curiosidad y Pasión

En General Electric imaginar es un sentido de posibilidad que permite ir más allá de la invención, por esta razón imaginar es una invitación constante a soñar y a lograr cosas que se creían imposibles⁵⁰.

3.2.2 Ingenio y Responsabilidad

En General Electric cada negocio tiene una razón para existir, una razón que responde a una pregunta fundamental: ¿Por qué estamos aquí? Para General Electric esta pregunta tiene una simple respuesta: “Existimos para resolver los problemas de nuestros clientes, de nuestras comunidades y sociedades y los nuestros”.

La experiencia, la diversidad de negocios y la escala alcanzada proporcionan la capacidad de abordar algunos de los problemas más difíciles a los que se enfrenta el planeta⁵¹.

3.2.3 Trabajo en Equipo y Compromiso

General Electric practica una cultura de desempeño que construye mercados, desarrolla personas y crea valor para sus accionistas. Sin importar el sector industrial, ya sea energía, transporte, salud, finanzas o medios de comunicación, siempre ha tenido claro que una forma de llegar a cumplir las metas propuestas es construyendo⁵².

⁵⁰ Ibid.,

⁵¹ Ibid.,

⁵² Ibid.,

3.2.4 Apertura y Energía

General Electric asume con liderazgo la responsabilidad de mantener su posición en los negocios y de enfrentar el cambio.

“En General Electric, liderar significa actuar en todo momento con una curiosidad insaciable, con pasión y siempre motivados para ser los primeros en todo lo que hacemos. Y es que la Misión de GE es innovar para impulsar el éxito de sus clientes. Siempre con integridad inquebrantable”⁵³.

3.3 CALIDAD: SIX SIGMA

General Electric se esfuerza permanentemente por ser una empresa de primer orden a nivel mundial y para lograr este objetivo ha implementado dentro de sus procesos de calidad la metodología Six Sigma. Esta metodología se esfuerza por reducir o eliminar los defectos o fallas en los productos o servicios que se entregan a los clientes.

El enfoque permanece focalizado en tres elementos esenciales: Cliente, Proceso y Empleado.

3.3.1 Cliente

El cliente es lo más importante para General Electric, él es quien define la calidad y quien espera altos rendimientos en los productos y servicios⁵⁴.

⁵³ Ibid.,

⁵⁴ <http://www.ge.com/ar/country/qualityassur.html>. Argentina. [web en línea]. [con acceso el 20 de Noviembre de 2011]

3.3.2 Proceso

La calidad requiere mirar desde la perspectiva del cliente y no de la empresa. Los procesos son vistos desde el exterior entendiendo el ciclo de vida de la transacción, de las necesidades y de los procesos del cliente. Con este conocimiento es posible identificar las áreas donde es posible agregar valor⁵⁵.

3.3.3 Empleado

La participación de todos los empleados es esencial para el cumplimiento de la calidad en General Electric. La empresa tiene el compromiso de proporcionar oportunidades e incentivar a los empleados para que desarrollen sus talentos y energías y lograr así la satisfacción de sus clientes⁵⁶.

⁵⁵Ibid.,

⁵⁶Ibid.,

4. INICIO JOINT VENTURE BANCO COLPATRIA –GEMONEY

Desde el año 2006, General Electric preparaba el terreno para entrar en el mercado de crédito de consumo en Colombia, nicho donde es un jugador reconocido a nivel internacional.

General Electric estudió varias alternativas para acceder al mercado financiero colombiano, y una de las alternativas fue poner en práctica una estrategia desarrollada con éxito en países como China, India y Brasil y que consistía en operar con un socio local bajo la figura de un Joint Venture, alternativa por la que finalmente se decidió.

Es así como el 28 de Febrero de 2007 se anunció en las instalaciones de la Torre Colpatria el Joint Venture o Acuerdo de Colaboración a largo plazo entre Banco Colpatria y GE Money.

Este acuerdo formalizó la entrada al país del gigante financiero GE Money con activos de 190 billones de dólares, cuatro veces el tamaño del sistema financiero colombiano. La filial inicialmente acordó comprar el 39,29 por ciento de las acciones del Banco Colpatria y manifestó su interés por adquirir un 10,69 por ciento adicional que se encontraba en poder de los accionistas minoritarios, por un precio que según los analistas ascendería a 289 millones de dólares⁵⁷.

⁵⁷<http://www.dinero.com/negocios/articulo/general-electric-compra-3929-del-banco-colpatria/42001>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 10 de Noviembre de 2011]

La compra se realizó a los accionistas mayoritarios en cuatro operaciones, tres de ellas celebradas en el 2007, la primera en Junio cuando GE Money adquirió el 16,3 por ciento, posteriormente en los meses de Septiembre y Diciembre se realizó una OPA (Oferta Pública de Adquisición) por el 10,6 por ciento y una cuarta operación celebrada en Enero de 2008 donde GE Money adquirió el 22,8 por ciento para un total de 49,7 por ciento de las acciones del Banco Colpatria. Las partes también acordaron la opción de compra de un 25 por ciento adicional en el 2012 por parte de GE Money, para alcanzar así una participación accionaria del 75 por ciento sobre la compañía⁵⁸.

Eduardo Pacheco, Presidente del Grupo Empresarial Colpatria informó durante la formalización del acuerdo lo siguiente: “La trayectoria y el musculo financiero de GE Money permitirá al banco liderar un proceso de profundización financiera y mayor bancarización en Colombia. Los activos en tecnología e innovación de nuestro nuevo socio le permitirán al banco ofrecer soluciones creativas a las necesidades financieras de las empresas y de los colombianos”⁵⁹.

Por su parte, Mark Begor, Presidente y Director General de GEMoney – Américas expresó: “GE Money entra al mercado financiero colombiano mediante un acuerdo estratégico de largo plazo con el Banco Colpatria, quien con su solidez y experiencia permitirá una exitosa expansión del mercado”⁶⁰

⁵⁸http://www.tormo.com.co/noticias/4208/Socio_extranjero_para_el_Banco_Colpatria.html. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 10 de Noviembre de 2011]

⁵⁹ NIETO, Mario Alejandro. Un gigante financiero, socio del Banco Colpatria. En: Revista La Torre. Bogotá. Edición No. 36 (Enero – Marzo de 2007); p. 16

⁶⁰http://www.tormo.com.co/noticias/4208/Socio_extranjero_para_el_Banco_Colpatria.html. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 12 de Noviembre de 2011]

Edmundo Vallejo, Presidente de GE Money para América Latina resaltó varios puntos importantes sobre lo que representa para GE Money la firma del Joint Venture entre GE Money y el Banco Colpatria:

- ❖ “Colombia y el Banco Colpatria representan una oportunidad muy interesante desde el punto de vista financiero del consumo, para GE, por la baja bancarización del país”⁶¹.

- ❖ “Tener un socio local como en el caso del Banco Colpatria en Colombia, es fundamental. Imposible ingresar a mercados emergentes como este solos”⁶².

- ❖ “Hemos encontrado en Banco Colpatria, un socio que piensa igual, que tiene el mismo nivel de valores y de integridad, un socio con hambre de crecer, abiertos a traer tecnología, innovación y practicas de otros países del mundo”⁶³.

- ❖ “Podemos aportar nuevos productos y la experiencia operativa, la productividad, la eficiencia”⁶⁴.

- ❖ “Vemos crecimiento. Una oportunidad de crecer juntos, en una sociedad exitosa como aporte a la economía colombiana”⁶⁵.

⁶¹ NIETO, Mario Alejandro. Un gigante financiero, socio del Banco Colpatria. En: Revista La Torre. Bogotá. Edición No. 36 (Enero – Marzo de 2007); p. 17

⁶² Ibid., p. 17

⁶³ Ibid., p. 17

⁶⁴ Ibid., p. 17

Santiago Perdomo Maldonado, Presidente del Banco Colpatria igualmente expresó en su discurso lo que representa para Banco Colpatria la firma del Joint Venture entre GE Money y el Banco Colpatria:

- ❖ “La unión de la experiencia, solidez y trayectoria del Banco Colpatria con la experiencia, tecnología e innovación de GE Money, sitúa al Banco Colpatria en primera línea del sistema financiero colombiano”⁶⁶.

- ❖ “Además del enorme respaldo financiero, la alianza con GE Money permite incorporar al Banco Colpatria una enorme experiencia de innovación en productos financieros para el mercado colombiano”⁶⁷.

- ❖ “Nos sentimos complacidos de que GE Money haya tomado la decisión de incursionar en el mercado financiero colombiano a través del Banco Colpatria”⁶⁸.

- ❖ “GE Money valora mucho la seriedad con que ha sido manejado el Banco Colpatria históricamente y su capital humano. Por ello se mantendrá la estabilidad de los empleados de todos los niveles del banco”⁶⁹.

⁶⁵ Ibid., p. 17

⁶⁶ Ibid., p. 17

⁶⁷ Ibid., p. 17

⁶⁸ Ibid., p. 17

⁶⁹ Ibid., p. 17

5. DESARROLLO JOINT VENTUREBANCO COLPATRIA–GEMONEY

La estrategia corporativa de GE Money consistía en incursionar en mercados emergentes, con gobiernos y políticas estables, bajos niveles de bancarización y evidentes necesidades de infraestructura. Desde este punto de vista, el mercado financiero colombiano representaba un mercado con mucho potencial de crecimiento para General Electric.

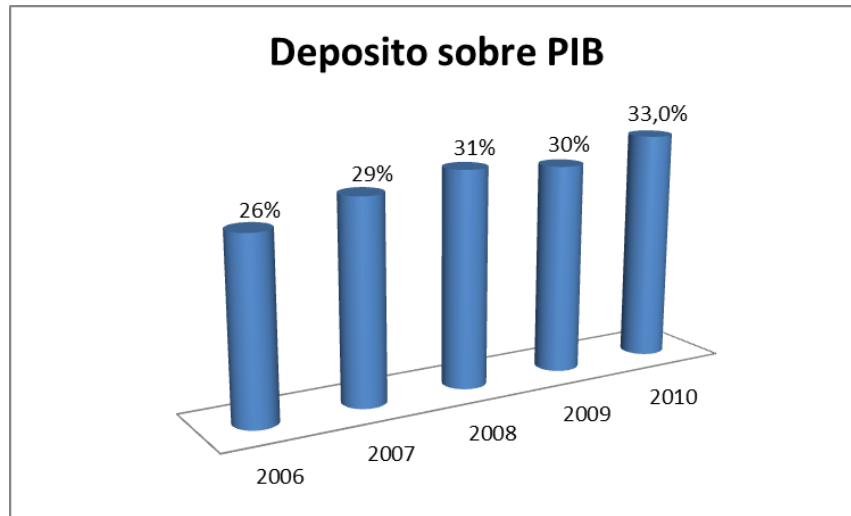
El término de bancarización se define como el uso masivo del sistema financiero por parte de los individuos y las empresas a través de los servicios de ahorro y crédito. La definición incluye el uso eficiente a sistemas y herramientas de pago ya sea cliente y/o usuario⁷⁰.

Hoy en día se reconoce la importancia de incentivar y extender el acceso a los servicios financieros debido a la relación positiva entre el nivel de penetración de los servicios financieros y el crecimiento económico.

Existen varios métodos para medir el nivel de bancarización, sin embargo el índice mas usado para medir la importancia relativa del sistema financiero en la economía de un país, es la relación de depósitos y cartera sobre el PIB (Producto Interno Bruto). Y aunque en Colombia este índice es bajo comparado con otros países, se destaca su crecimiento sostenido.

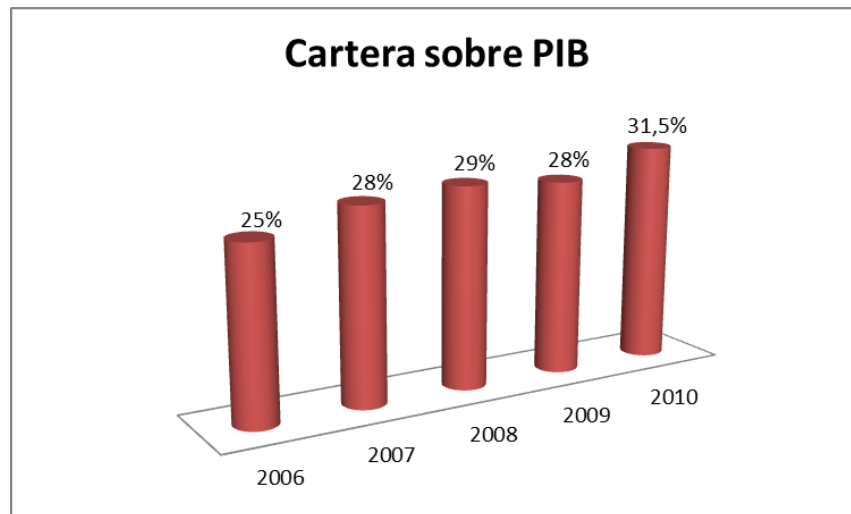
⁷⁰ http://www.didaweb.net/mediatori/articulo.php?id_vol=1916. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 11 de Abril de 2012]

Figura 1. Depósito sobre PIB



Fuente Superintendencia Financiera de Colombia, indicaciones gerenciales. Cálculos Asobancaria.

Figura 2. Cartera sobre PIB



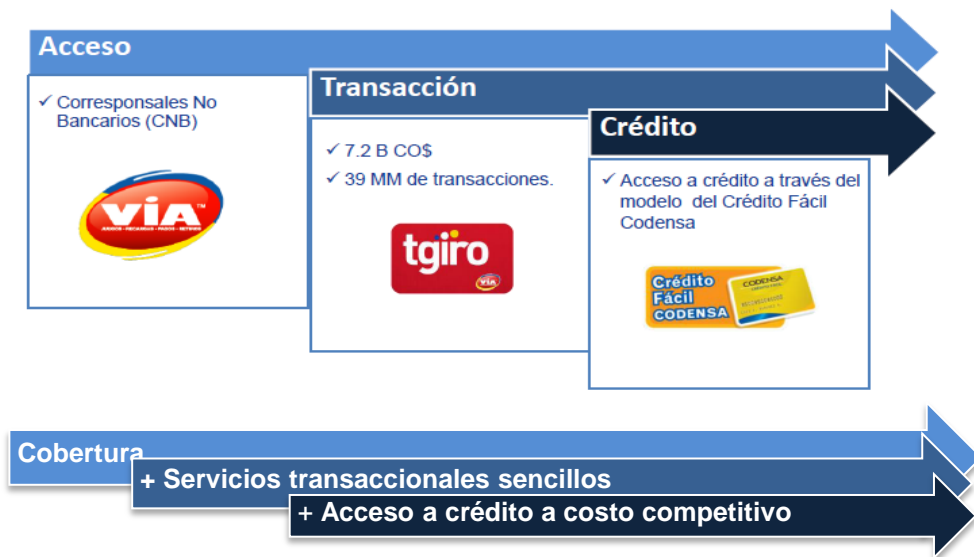
Fuente Superintendencia Financiera de Colombia, indicaciones gerenciales. Cálculos Asobancaria.

En lo últimos estudios publicados por la Asobancaria, para el 2008 la relación entre los depósitos y el PIB alcanzó el 31 por ciento para Colombia, en tanto que el promedio internacional se ubicó en el 74 por ciento. Y la relación entre la cartera y el PIB alcanzó el 29 por ciento, muy lejos de los países industrializados, aunque superando economías de la región como Perú, México y Argentina⁷¹.

5.1 MODELO DE BANCARIZACIÓN PARA BANCO COLPATRIA

La estrategia de GE Money se fundamenta en desarrollar productos para la población menos bancarizada de los países emergentes. Bajo esta premisa se desarrolló el siguiente modelo de bancarización para el Banco Colpatría⁷².

Figura 3. Modelo de bancarización para el Banco Colpatría



Fuente ANIF

⁷¹<http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1568048.PDF>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 12 de Abril de 2011]

⁷²<http://anif.co/sites/default/files/uploads/DR.%20SANTIAGO%20PERDOMO.pdf>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 12 de Abril de 2012]

5.1.1 Acceso

La alianza entre Banco Colpatria y GTECH, este último dueño de las terminales no bancarias VIA Baloto, permite realizar envío de dinero de una tienda a otra a través del servicio Tgiro, sin necesidad de tener una cuenta bancaria y facilitando el acceso a los lugares donde se encuentra el consumidor.

Algunos de los beneficios de esta alianza son:

- ❖ Acceso a más de 3.500 puntos de la red VIA Baloto a nivel nacional
- ❖ Cobertura en 436 ciudades y municipios
- ❖ Ahorro en desplazamiento
- ❖ Horarios flexibles y atención durante los 365 días del año
- ❖ Producto desarrollado con estándares de seguridad, que emite un pin único que solo conoce el emisor y receptor del dinero⁷³.

5.1.2 Transacción

El servicio Tgiro permitió el acceso a un segmento no bancarizado del país. Gonzalo Parral, vicepresidente de Mercadeo del Banco Colpatria declaró que el servicio de giros en el país podría mover más de 7.2 billones de pesos al año. Además informó que actualmente se realizan en promedio 13.000 transacciones mensuales a través de la entidad con un monto promedio de \$130.000 pesos⁷⁴.

⁷³ Ibid.,

⁷⁴<http://m.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/giros-locales-igualan-monto-de-las-remesas-de-trabajadores-emigrantes/10771845/1>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 13 de Abril de 2012]

Las características del servicio Tgiro son las siguientes:

- ❖ Envío de dinero de punta a punta
- ❖ Disponibilidad del dinero de forma inmediata a nivel nacional o local, en solo 5 segundos y sin papeles
- ❖ Generación de base de clientes
- ❖ Acceso a más de 3.500 puntos de envío a 436 ciudades y municipios⁷⁵.

5.1.3 Crédito

El Banco Colpatría adquirió el negocio Crédito Fácil Codensa en Octubre de 2009, esta transacción permitió al Banco Colpatría llegar a un segmento no bancarizado en un alto porcentaje, con la posibilidad de ofrecerles productos complementarios como créditos personales y seguros.

Las características del negocio Crédito Fácil Condensa son las siguientes:

- ❖ Tarjeta privada
- ❖ Financiación de calzado, mejoras para el hogar, colchones, juguetería, electrodomésticos, etc.
- ❖ Pago y recaudo a través de la factura del servicio de energía
- ❖ Más de 600.000 clientes. Con un 66 por ciento no bancarizado
- ❖ Compras por más de \$700.000 millones de pesos anuales⁷⁶.

⁷⁵<http://anif.co/sites/default/files/uploads/DR.%20SANTIAGO%20PERDOMO.pdf>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 12 de Abril de 2012]

⁷⁶ Ibid.,

5.2 NUEVOS PRODUCTOS

La estrategia de penetración de GE Money en el mercado colombiano se basó en entender las necesidades y detectar donde estaban las oportunidades.

Un ejemplo de esta estrategia fue el novedoso seguro de desempleo que se lanzó en Junio de 2008. Para ese año la tasa de desocupación era del 10 por ciento en Colombia y luego de investigar con consumidores y en el mercado, se concluyó que no existía ningún banco con este producto.

El nuevo seguro solucionó un problema y generó tranquilidad y protección relacionada con los productos de crédito del banco⁷⁷.

En el primer mes de vigencia, el seguro se vendió a 5000 clientes de tarjetas de créditos, segmento de cliente al que fue dirigido inicialmente. Este seguro contaba con el respaldo, conocimiento y asesoría de GE Money, quien ya había probado el producto con muy buenos resultados en otros países⁷⁸.

Un segundo ejemplo de esta estrategia fue la incursión del modelo de feria hipotecaria y de vehículo en el 2008, periodo durante el cual el gobierno impulsó el sector de la construcción con políticas como la del subsidio beneficio tasa, que representaba una disminución en términos porcentuales de la tasa de interés para la compra de vivienda nueva, frente a la necesidad de un gran número de colombianos de materializar el sueño de adquirir vivienda propia.

⁷⁷ PARRAL, Gonzalo. Colpatría GE Money: Oportunidad de Crecimiento. En: Revista La Torre. Bogotá. Edición No. 41 (Abril – Junio de 2008); p. 18

⁷⁸<http://www.elespectador.com/articulo-colpatría-ofrece-primer-seguro-de-desempleo-colombia.Colombia>. [web en línea]. [con acceso el 12 de Abril de 2012]

Los créditos de consumo también contaron con una tasa preferencial durante los tres días de feria, equivalentes a un punto por debajo de la tasa comercial vigente.

El éxito del modelo de feria se fundamentó en la alianza comercial entre constructoras, concesionarios, medios de comunicación y centros comerciales que sumada a la experiencia del Banco Colpatria permitió que todos ganaran, incluida la persona más importante del negocio: el cliente⁷⁹.

5.3 REDES SOCIALES

En Octubre de 2009, se inició la estrategia de redes sociales, privilegiando principios como comunicación en doble vía con el objetivo de participar, interactuar y obtener recomendaciones del cliente y/o usuario, publicidad a bajo costo y fidelización de marca.

Pese a que el Joint Venture entre Banco y GE Money finalizó en Mayo de 2011, el reto del Banco Colpatria para el 2012, es seguir desarrollando la estrategia de comunicación con los fans dentro del ámbito de la Redes Sociales, ofreciendo promociones, novedades, campañas publicitarias, educación financiera y espacios de participación donde el protagonista es la persona⁸⁰.

⁷⁹ Un exitoso modelo de feria. En: Revista La Torre. Bogotá. Edición No. 55 (Octubre - Diciembre de 2011); p. 5

⁸⁰<https://www.colpatria.com/ColpatriaCMS/noticias-personas.aspx>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 18 de Abril de 2012]

Al mes de Abril de 2012, el Banco Colpatría cuenta con más de 119.000 fans en Facebook, ubicándose en el primer puesto de los bancos en Colombia y una de las entidades financieras en el mundo con mayor número de seguidores en las redes sociales.

5.4 LOGROS

A continuación se listan los principales logros alcanzados en el Joint Venture celebrado entre el Banco Colpatría y GEMoney:

- ❖ Aprendizaje e incorporación de mejores prácticas internacionales
- ❖ Intercambio de capital humano, flujo de talentos y entrenamientos
- ❖ Rigurosidad en el ritmo operativo (seguimiento y control)
- ❖ Experiencia y aplicación de las mejores prácticas en el manejo del riesgo
- ❖ Intercambio tecnológico, mejora en procesos y sinergias
- ❖ Fortalecimiento de la cultura de control y cumplimiento
- ❖ Respaldo patrimonial⁸¹.

5.5 DIFICULTADES

Una de las dificultades de los Joint Venture es la forma como se integran las diferentes culturas, entre más abierta sea la cultura, mayor será la rapidez de integración.

⁸¹<http://anif.co/sites/default/files/uploads/DR.%20SANTIAGO%20PERDOMO.pdf>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 18 de Abril de 2012]

El Joint Venture entre Banco Colpatria y GE Money no tuvo mayores dificultades debido a la similitud de las dos culturas en aspectos tales como valores, principios y deseos de aprender⁸².

⁸² PARRAL, OP. Cit., p. 18

6. FINALIZACIÓN JOINT VENTURE BANCO COLPATRIA – GEMONEY

En el 2008, General Electric presentó una disminución en sus ganancias del 22 por ciento, arrastrada principalmente por su brazo financiero GE Money, división que años atrás generaba la mitad de las utilidades de la compañía⁸³.

El origen de este revés financiero obedece a la llamada “Crisis de las hipotecas subprime”, que estallo en Estados Unidos y que posteriormente se propagaría por toda la economía mundial.

Las causas de la crisis se remontan a los atentados del 11 de Septiembre 2001 que supusieron un clima de inestabilidad internacional que obligo a los Bancos Centrales a disminuir sus tasas de interés a niveles inusualmente bajos con el objetivo de reactivar la economía a través del crédito.

Esta medida incentivo el crecimiento inmobiliario debido a que los bancos otorgaban créditos con gran facilidad pero sin una adecuada medición del riesgo. Por otra parte el precio de la vivienda comenzó a subir debido a la demanda del mercado, lo que también llevo a que se especulara con el precio, fenómeno que se conoce como Burbuja Inmobiliaria⁸⁴.

⁸³<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/03/03/general-electric-admite-mala-reputacion>. México. [web en línea]. [con acceso el 19 de Abril de 2012]

⁸⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cronolog%C3%ADa_de_la_crisis_de_las_hipotecas_subprime [web en línea]. [con acceso el 19 de Abril de 2012]

Una Burbuja Inmobiliaria hace referencia al aumento excesivo e injustificado en el precio de los bienes inmuebles muy por encima de los precios en general y que se fundamenta en el deseo de la gente de comprar inmuebles para luego vender a un mejor precio, creando una espiral especulativa⁸⁵.

Las hipotecas subprime o de alto riesgo fue la modalidad de crédito otorgada para la adquisición de vivienda, este tipo de crédito estaba orientado a un segmento de clientes con escasa solvencia económica y con un interés mayor al interés fijado para los créditos personales, situación que conllevó a un nivel de riesgo por encima de la media del resto de créditos.

Los bancos emitieron bonos que estaban respaldados por las hipotecas subprime y en una economía globalizada como la que vivimos, estos capitales financieros circularon a gran velocidad por todo el mundo y no siempre los inversionistas conocían de la procedencia de la operación.

En el año 2004, la Reserva Federal de Estados Unidos incrementó la tasa de interés con el ánimo de frenar la inflación, esto produjo que el valor de las cuotas de los créditos se elevará y como consecuencia de esto, aumentará la morosidad por parte de los deudores de los créditos que no podían pagar cuotas tan altas y que finalmente llevaría al embargo de sus propiedades. A la vez, la demanda de la vivienda cayó y con ella los precios de los bienes inmobiliarios⁸⁶.

⁸⁵<http://www.gerencie.com/que-es-una-burbuja-inmobiliaria.html>. [web en línea]. [con acceso el 20 de Abril de 2012]

⁸⁶http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cronolog%C3%ADa_de_la_crisis_de_las_hipotecas_subprime [web en línea]. [con acceso el 20 de Abril de 2012]

Entre los años 2005 y 2006 la estructura especulativa se vino abajo, por un lado los bancos se encontraban ante la imposibilidad de cobrar sus créditos y por otro lado comenzaron a tener problemas de liquidez para devolver el dinero a sus inversionistas.

En el 2007, la evidencia de que muchos bancos tenían respaldados sus bonos en hipotecas subprime provocó la contracción del crédito y una gran volatilidad de los valores bursátiles, generando desconfianza y pánico inversionista con una repentina caída de las bolsas de valores en todo el mundo, especialmente al hacerse público que el banco francés BNP Paribas suspendería tres fondos por falta de liquidez.

Citigroup, el mayor banco comercial de Estados Unidos perdió en el último trimestre del 2007 más de US \$9.800 millones por causa de las hipotecas subprime. El Bear Stearns admitió que perdió US \$48.000 millones, pero un mes antes de declararse en bancarrota fue comprado por JP Morgan. El American Home Mortgage despidió todo su personal el 4 de Agosto de 2007 y se declaró en quiebra el 6 de Agosto del mismo año. La compañía Blackstone anunció su quiebra el 2 de Agosto de 2007. Esta crisis financiera fue calificada por muchos como la peor luego de la Segunda Guerra Mundial⁸⁷.

El 24 de Octubre de 2008, Jeffrey Immelt, presidente de General Electric, anunció durante una conferencia en el Columbia Business School, que los costos de la

⁸⁷<http://mcef.bligoo.com/content/view/296075/SUB-PRIME-CRISIS-FINANCIERA-MUNDIAL.html>. [web en línea]. [con acceso el 20 de Abril de 2012]

compañía serían reducidos a US \$3.000 millones en el 2009, así como la cantidad de empleos, debido a las complicadas condiciones del mercado⁸⁸.

El 3 de Marzo de 2009, Immelt escribió en su carta anual de accionistas que lamentaba que la compañía no hubiera tenido el desempeño seguro y confiable al que aspiraban todos durante la época de crisis y anunció que el conglomerado estaba listo para identificar las partes de GE Money que abandonaría en los próximos años. Immelt, también informó que el sector financiero debería ser replanteado ante la recesión mundial que comenzó con el estallido burbuja inmobiliaria de los Estados Unidos, producto del reempaquetamiento de hipotecas⁸⁹.

El 16 de Diciembre de 2009 se anunció la venta de la red de sucursales y la cartera de GE Money en Argentina al Banco Columbia, producto de una decisión de la casa matriz de General Electric de desinvertir en el negocio de los créditos de consumo a nivel global⁹⁰

A inicios de Diciembre de 2010, GE Money reportó la venta de la subsidiaria de créditos en Centroamérica, BAC Credomatic, al banco colombiano grupo AVAL. La subsidiaria operaba en Costa Rica, El Salvador, Guatemala Honduras, Nicaragua, Panamá y México. Y a finales de Diciembre de ese mismo año, GE Money

⁸⁸<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/10/24/ge-recortara-empleos-el-proximo-ano>. [web en línea]. [con acceso el 21 de Abril de 2012]

⁸⁹<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/03/03/general-electric-admite-mala-reputacion>. [web en línea]. [con acceso el 21 de Abril de 2012]

⁹⁰<http://www.ambito.com/noticias/imprimir.asp?id=498582>. [web en línea]. [con acceso el 21 de Abril de 2012]

anunció la venta de su cartera de hipotecas en México por un valor de US \$170 millones⁹¹.

El Joint Venture entre Banco Colpatria y General Electric finalizó de común acuerdo y de manera anticipada, debido a la decisión de General Electric de reducir sus activos financieros de US \$516.000 millones a US \$440.000 para finales de 2012 y poder concentrar sus esfuerzos en sus primeras líneas de negocio que incluye energía, transporte, cuidado a la salud y algunos negocios industriales y de consumidor.

El 25 de Mayo de 2011, la Superintendencia Financiera de Colombia publicó en su pagina web la carta emitida por el presidente de Mercantil Colpatria, Eduardo Pacheco, al presidente del Banco Colpatria, Santiago Perdomo, donde le informaba la firma del contrato de compra venta para adquirir nuevamente el 49,77 por ciento de las acciones vendidas cuatro años atrás a GE Money⁹².

Aunque se desconoce con certeza la forma en que Banco Colpatria refinanció la recompra de la parte que se encontraba en manos de GE Money, se especularon dos versiones en los medios de comunicación, la primera fue el ingreso al mercado cambiario local y la segunda fue la adquisición de un préstamo donde no se descartaba que fuera la misma GE Money quien pudiera apalancar la

⁹¹<http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2010/12/24/ge-capital-vende-cartera-hipotecaria-mexico>. México. [web en línea]. [con acceso el 22 de Abril de 2012]

⁹²<http://ideasinversion.com/blog/2011/05/26/banco-colpatria-volvera-a-la-familia-pacheco-antes-del-30-de-junio/>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 22 de Abril de 2012]

operación, puesto que esta organización seguía siendo muy fuerte en el sector financiero de otros lugares del mundo.⁹³

Sin embargo no tardo mucho para que el Banco Colpatria se aliará con un nuevo socio estratégico y es así como el 20 de Octubre de 2011 se anunció la firma del acuerdo de los socios del Banco Colpatria para vender el 51 por ciento de las acciones del banco a un nuevo socio extranjero, el Scotiabank de Canadá por un monto de US \$1.000 millones en efectivo y 10 millones de acciones comunes, a cambio del control del Banco. El negocio se finiquitó el 18 de Enero de 2012 en el Palacio de Nariño, en presencia del presidente de la republica Juan Manuel Santos⁹⁴.

⁹³<http://ideasinversion.com/blog/2011/03/22/general-electric-financiera-la-recompra-de-colpatria>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 23 de Abril de 2012]

⁹⁴<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/crece-competencia-en-banca-colombiana-con-entrada-scotiabank>. Colombia. [web en línea]. [con acceso el 23 de Abril de 2012]

7. CONCLUSIONES

En una economía globalizada como la que vivimos actualmente, los Joint Venture son formas de cooperación empresarial que permiten a las organizaciones ser mucho más competitivas.

Los Joint Venture representan un excelente mecanismo para poder incursionar en mercados emergentes donde el socio local posee el know how del negocio y que combinado con tecnología de punta, el manejo del riesgo y la eficiencia operacional que aporta el socio extranjero, dan como resultado el fortalecimiento de las ventajas competitivas frente a los demás competidores del mercado.

El Joint Venture entre Banco Colpatria y GE Money generó un dinamismo que permitió, de acuerdo a las cifras publicadas por la Superintendencia Financiera, que el Banco Colpatria se ubicara como la entidad financiera con mayor rentabilidad del país al cierre del 2011, con una utilidad del 24,91 por ciento superando el promedio de los bancos nacionales que alcanzó el 14,80 por ciento.

El Joint Venture entre Banco Colpatria y GE Money permitió adquirir experiencia en la innovación de productos y servicios financieros para el mercado colombiano, desde el punto de vista de las necesidades del cliente.

Para los colaboradores del Banco Colpatria, el Joint Venture con GE Money representó un estímulo para adquirir nuevos conocimientos basados en tecnologías de punta, así como la motivación personal para muchos de aprender el Inglés como una segunda lengua.

La estabilidad política y económica de una nación atrae la inversión extranjera, promueve la creación de nuevas empresas, genera nuevos empleos y permite el desarrollo económico del país.

BIBLIOGRAFÍA

ARRUBLA PAUCAR, Jaime Alberto. Contratos Mercantiles Tomo II. 4ed Edición. Bogotá, Colombia: Biblioteca Jurídica DIKE, 2002.

ASTOLFI, Andrea. El contrato Internacional de Joint Venture. Buenos Aires, Argentina: Depalma. 1986.

LE PERA, Sergio. Joint Venture y Sociedad. Acuerdos de coparticipación empresarial. 5ta reimpresión. Buenos Aires, Argentina: Astrea de Alfredo y Ricardo de Palma, 2001.

WILLINSTON, Samuel. A treatise on the Law of Contracts. 3ra Edición actualizada por W. Jaeguer, New York.: Baker, Voorhis and Co. 1959.

NIETO, Mario Alejandro. Un gigante financiero, socio del Banco Colpatria. En: Revista La Torre. Bogotá. Edición No. 36 (Enero – Marzo de 2007)

PARRAL, Gonzalo. Colpatria GE Money: Oportunidad de Crecimiento. En: Revista La Torre. Bogotá. Edición No. 41 (Abril – Junio de 2008)

Un exitoso modelo de feria. En: Revista La Torre. Bogotá. Edición No. 55 (OctubreDiciembre de 2011)

<http://anif.co/sites/default/files/uploads/DR.%20SANTIAGO%20PERDOMO.pdf>

<http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2010/12/24/ge-capital-vende-cartera-hipotecaria-mexico>

http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cronolog%C3%ADa_de_la_crisis_de_las_hipotecas_subprime

http://es.wikipedia.org/wiki/Thomas_Alva_Edison

<http://ideasinversion.com/blog/2011/03/22/general-electric-financiera-la-recompra-de-colpatria>

<http://ideasinversion.com/blog/2011/05/26/banco-colpatria-volvera-a-la-familia-pacheco-antes-del-30-de-junio/>

<http://m.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/giros-locales-igualan-monto-de-las-remesas-de-trabajadores-emigrantes/10771845/1>

<http://mcef.bligoo.com/content/view/296075/SUB-PRIME-CRISIS-FINANCIERA-MUNDIAL.html>

<http://www.ambito.com/noticias/imprimir.asp?id=498582>

<http://www.arpcolpatria.com/portaluicolpatria/portalcopatria/Repositorio/archivos/Revistas/Seguros/ ELITE%2018%20FINAL%20NET.pdf>

<http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1568048.PDF>

<http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/2260051.PDF>

http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/Prospectos/Bonos/Prospecto_Colpatria_2009.pdf

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/10/24/ge-recortara-empleos-el-proximo-ano>

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/03/03/general-electric-admite-mala-reputacion>

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/03/19/ge-capital-preve-ser-rentable-en-2009>

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/12/04/ge-la-muerte-del-conglomerado>

http://www.didaweb.net/mediatori/articulo.php?id_vol=1916

<http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresas/articulo/colpatria-nuevo-socio-nuevos-proyectos/45711>

<http://www.dinero.com/edicion-impresas/tendencias/articulo/colpatria-apuesta-bancarizacion/85944>

<http://www.dinero.com/negocios/articulo/general-electric-compra-3929-del-banco-colpatria/42001>

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/en_2012_colpatria_invertira_30_millones_de_dolares/en_2012_colpatria_invertira_30_millones_de_dolares.asp

<http://www.elespectador.com/articulo-colpatria-ofrece-primer-seguro-de-desempleo-colombia>

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/crece-competencia-en-banca-colombiana-con-entrada-scotiabank>

<http://www.ge.com/ar/country/history.html>

<http://www.ge.com/ar/country/qualityassur.html>

<http://www.ge.com/ar/country/valores.html>

<http://www.ge.com/ar/ourBusiness/index.html>

<http://www.ge.com/innovation/timeline/index.html>

<http://www.gerencie.com/que-es-una-burbuja-inmobiliaria.html>

http://www.tormo.com.co/noticias/4208/Socio_extranjero_para_el_Banco_Colpatria.html

<http://www.vriskr.com>

<https://www.colpatria.com/ColpatriaCMS/noticias-personas.aspx>

<https://www.colpatria.com/ColpatriaCMS/personas-nuestraorg.aspx>

ANEXOS