

Multibanca Colpatría: renovación estratégica¹

Multibanca Colpatría: strategic renovation

Multibanca Colpatría: renovação estratégica

Ernesto Barrera Duque.²

Germán Mejía Aguirre.³

Felipe Cortés Ortiz.⁴

Resumen

El caso evidencia el reto de cambios estratégicos cuando el grupo internacional *Scotiabank* adquiere el 51% de la propiedad de Multibanca Colpatría, banco fuerte y sólido en Colombia. Se evidencia el desafío del protagonista Santiago Perdomo, presidente de Multibanca Colpatría, quien cree en la eficacia de su estrategia actual y su vigencia para el mercado colombiano pero así mismo considera las ventajas competitivas que podía traer para su negocio la llegada de *Scotiabank*.

Palabras clave: estrategia, innovación, experimentación, multibanca, Colpatría, Scotiabank.

Abstract

The case shows a strategic management challenge when the international group *Scotiabank* acquires 51% of the shares of Multibanca Colpatría, a strong and solid Colombian bank. The case protagonist Santiago Perdomo, president of Multibanca Colpatría, believes in his current strategy for the Colombian market but also considers the competitive advantages that *Scotiabank* provides with its arrival.

Key words: Strategy, Innovation, Experimentation, Multibanca, Colpatría, Scotiabank.

Resumo

O caso evidencia o desafio das mudanças estratégicas quando o grupo internacional *Scotiabank* adquire 51% da propriedade de Multibanca Colpatría, banco forte e sólido na Colômbia. Evidencia-se o desafio do protagonista Santiago Perdomo, presidente de Multibanca Colpatría, que crê na eficácia de sua estratégia atual e sua vigência para o mercado colombiano e também considera as vantagens competitivas que podia trazer para seu negócio a chegada de *Scotiabank*.

Palavras-chave: estratégia, inovação, experimentação, multibanca, Colpatría, Scotiabank.

Recibido el 09/10/2014 Aprobado el 20/11/2014

1. Artículo de investigación y caso, elaborado en INALDE Business School, Universidad de La Sabana.

2. PhD en Administración, MBA Master en Dirección de Empresas, Especialista en Economía Internacional y graduado en Derecho. Profesor del área de Marketing e Innovación de INALDE Business School, Universidad de La Sabana. Email: ernesto.barrera@inalde.edu.co

3. MBA Master en Dirección de Empresas, Maestría en estudios políticos con énfasis en políticas públicas, Especialista en alta gerencia, Ingeniero Industrial. Director de Relaciones Corporativas de INALDE Business School, Universidad de La Sabana. Email: german.mejia@inalde.edu.co

4. Ingeniero Industrial, Economista con Énfasis en Finanzas Internacionales. Investigador asistente del área de Marketing e Innovación de INALDE Business School, Universidad de La Sabana. Email: andres.cortes@inalde.edu.co

Introducción

Multibanca Colpatría: Renovación estratégica

A mediados del mes de febrero de 2012, Santiago Perdomo, presidente de Multibanca Colpatría, estaba en su oficina del piso 10 de la Torre Colpatría, contemplando la panorámica lluviosa de la ciudad de Bogotá. Con una pipa en la mano y con sorbos intermitentes de café *expresso* descafeinado, discutía con algunos de sus directivos acerca de los posibles cambios estratégicos que podrían llegar a Colpatría luego de que *Scotiabank* adquiriera el 51% de la propiedad de la Multibanca¹. Al mismo tiempo, celebraba que 2011 había sido el mejor año en la historia del Banco Colpatría en términos de crecimiento y utilidades y continuaba siendo el banco más rentable en Colombia en términos de ‘capital efectivamente pagado’.

El equipo de alta dirección de Colpatría había participado en el proceso de venta del 51% de la propiedad por USD\$ 500 millones, más unas 10 millones de acciones en *Scotiabank*. El equipo era consciente de que el trabajo apenas empezaba, quedaba un largo viaje por delante. Perdomo le comentó a los directivos de la Multibanca:

Scotiabank es un banco universal que atiende todos los mercados y nos puede potenciar negocios con grandes corporaciones en sectores como la minería, la energía, la infraestructura, el petróleo y otros, que están creciendo rápidamente en Colombia. Incluso, ahora, cerca del 70% de la inversión en minería en Colombia viene de Canadá, y el país ahora está explotando su potencial en este sector. De otro lado, tiene productos para microempresas que actualmente nosotros no atendemos, y que *Scotiabank* ya ha madurado en países como Perú. En Colombia tenemos un bajo nivel relativo de profundización financiera, y con esta alianza podríamos crecer rápidamente en nuevas categorías y segmentos.

Para el mes de octubre de 2011, *Scotiabank* era un banco de origen canadiense de grandes proporciones a nivel mundial, con actividades en más de 50 países, 19 millones de clientes, activos superiores a USD\$ 568 billones y una capitalización bursátil de USD\$ 59 billones (Anexo 1). Por su lado, Multibanca Colpatría, con activos cercanos a los USD\$ 6.200 millones y depósitos de unos USD\$ 4.200 millones, estaba orientada al segmento de empresas medianas, y personas naturales de ingresos medios y medios-bajos (Anexo 2), estrategia que se expresaba en su misión (Anexo 3).

“Hemos sido un banco para el estrato tres y cuatro; financiamos apartamentos de 150 millones de pesos”, indicó Jaime Santos, vicepresidente jurídico, a comienzos de 2012.

Multibanca Colpatría tenía más de 4.000 empleados, 165 oficinas, 308 cajeros automáticos y servicios de banca virtual. Además, la distribución de su cartera era 50% en créditos comerciales, 27% en consumo y 13% en hipotecarios; una composición inversa a la que tenía diez años antes, cuando el crédito hipotecario pesaba el 70%.

Perdomo consideraba que la estrategia actual en términos de la propuesta de valor al segmento objetivo, y asumiendo un mayor riesgo relativo respecto del sector, se mantenía vigente y, además, permitiría afrontar los retos futuros en entorno competitivo colombiano y global, incluyendo la directriz de la junta directiva de aumentar la participación de mercado en Colombia (Anexo 4). Pero también tenía el reto de incorporar las ventajas competitivas y la capacidad de *Scotiabank* en la estrategia y operación del negocio.

Historia de la compañía

Carlos Pacheco², en 1955, junto con unos socios, aportaron \$300.000 pesos de capital para constituir la Sociedad Colombiana de Capitalización, una institución destinada a apoyar el ahorro de los colombianos. Esto no se hizo sin dificultades; don Carlos solía recordar historias acerca de las penurias y los grandes esfuerzos realizados para consolidar este emprendimiento. Una de las más conocidas era que “los últimos pesos requeridos para constituir la empresa fueron aportados en monedas”.

La visión de don Carlos era “simple”, pero “poderosa”: “Un país pobre que debe ahorrar de a poquitos, y en el que la gente no gaste más de lo que se gana”, y por esto requerían de una institución que los apoyara en esa necesidad. Una de las actividades iniciales de esta compañía fue “realizar rifas entre los clientes, de modo que el ganador accedía a un monto adicional sobre lo ahorrado”, según un directivo de Colpatría. Por este motivo era que Carlos Pacheco y sus socios, según algunas de estas historias, “iban a misa para que no cayera el premio y nadie se lo ganara”.

Don Carlos tenía una cultura de trabajo muy clara. Por ejemplo, hacía “comités de seguimiento” de media hora, una vez a la semana. Tenía una ética de trabajo que mantenía con esmero y practicaba el valor de la puntualidad. Vigilaba que la gente cumpliera estrictamente con el horario de trabajo, así como el

1. La adquisición de acciones por parte de *Scotiabank* se perfeccionó el 17 de enero de 2012.

2. SEMANA, Fundador de Colpatría. El titular de la banca. <http://www.semana.com/gente/articulo/el-titular-banca/238464-3>

mantenimiento del orden, la laboriosidad, la disciplina, la sencillez, el respeto, y la austeridad en el gasto. Algunos directivos decían que en Colpatría se vivía el “espíritu guerrero y espartano”. Alcides Vargas comentó:

Los altos directivos de Colpatría caminan tranquilamente por la calle, sin miedo, toman taxis, Transmilenio, montan solo en clase económica en los aviones, saludan a todos los empleados con amabilidad y no se sienten de un nivel superior a los demás. Esto es herencia de don Carlos.

Don Carlos repetía sin descanso que «todas las personas son importantes por el solo hecho de ser personas, y somos iguales en la empresa; “no se les olvide que somos sencillos”. Y le insistía a su equipo: “El directivo debe estar pendiente de la vida de sus colaboradores, preocuparse por qué les pasa en todos los aspectos de su vida”. Construyó una cultura del “nosotros hicimos”, de hablar en plural para los logros, pero de asumir responsabilidades en primera persona. Así mismo, existía una fuerte exigencia en el cumplimiento de metas y en los resultados. “Los presupuestos no se tocan en Colpatría”, según palabras de Amparo Polanía, presidenta de la Constructora.

Don Carlos repetía frecuentemente: “5% de inspiración y 95% de transpiración”. Era reconocida su disciplina titánica y su actitud austera. Por ejemplo, la política había sido repartir el 12% de las utilidades a los accionistas, lo que mostraba, según el fundador, la importancia de “ser ahorradores y la voluntad de invertir en el negocio”.

Don Carlos, luego de 37 años de estar al frente del negocio, dejó su oficina del piso 9 de la Torre Colpatría ubicada en la Calle 26 de Bogotá, y decidió retirarse en 1997. Se creó un “comité asesor” y a partir de 1998 se incorporó Eduardo Pacheco como presidente del comité, que tomaban las decisiones de gobierno. El protocolo familiar estableció que ningún Pacheco volvería a trabajar en Colpatría, a excepción de Eduardo y Rodrigo, que serían los últimos, y estarían apoyando la estrategia, el control, la gestión de RR.HH y los procesos de sucesión directiva.

Eduardo Pacheco, presidente del grupo Colpatría (Anexo 5), presentando el informe anual de 2011 ante los accionistas, recordaba a su padre don Carlos Pacheco, fundador de Colpatría, quien murió en 2011 a la edad de 86 años.

Cuando repaso por qué somos tan exitosos, descubro que en su visión, en su respeto, en su sencillez, entre otros atributos, está la esencia. El cariño y la dedicación que le tuvo a su sueño, nos lo impregnó a quienes hoy tenemos la responsabilidad que él llevó con tanto celo. En el orden del día está el descubrimiento de su retrato en esta sala,

donde acompañará a otros que pusieron su grano de arena en la construcción de esta bella Colpatría³.

El origen de la renovación estratégica

La Ley 45 de 1990 dio un giro importante en la regulación del sector financiero colombiano. Fue el marco jurídico para pasar de la banca especializada (Ley 45 de 1923) a la banca universal o denominada por algunos expertos del sector: “multibanca”. Jorge Rojas, vicepresidente afirmó:

El enfoque del que se venía, hacía que se duplicaran muchos esfuerzos sin mayor sentido. Una empresa era la banca empresarial, otra el banco, otra UPAC Colpatría, otra la financiera Colpatría y el Leasing Colpatría. Era un enfoque de empresas especializadas. y no hacia el cliente. Un mismo cliente tenía vínculos con diferentes instituciones del mismo grupo.

Entre 1997 y 1998 se fusionaron estas instituciones bajo un solo ente jurídico con el objetivo de ampliar su portafolio de productos de captación y colocación, y prestar múltiples servicios a los diferentes segmentos, creando economías de escala y de alcance. Esto se realizó utilizando a la corporación de ahorro y vivienda como la absorbente, y dando así origen a Multibanca Colpatría.

El aspecto más crítico de este proceso fue la fusión de culturas, hasta el punto que a los que venían del banco les llamaban los “azules” y a los que venían de UPAC Colpatría les llamaban los “rojos”. “Aunque se manejó el tema del recurso humano con especial delicadeza e incluso paternalismo, en ese momento de la integración, parecía existir más vicepresidentes que cajeros”, comentó Rojas, haciendo referencia al proceso a nivel directivo que implicaba pasar de varios vicepresidentes funcionales a uno solo.

En aras de mantener el crecimiento, en 1997, UPAC Colpatría adquirió y absorbió a Corpavi, que era una corporación de ahorro y vivienda, donde el 75% de la cartera era hipotecaria. Esta fusión de compañías, aunque no se hizo de manera deliberada para afrontar posibles crisis, “sí que ayudó a mantenernos a flote; fue un hito, pero fue una coincidencia no planeada”, comentó Eduardo Pacheco, presidente del grupo Colpatría.

La reconfiguración de las instituciones implicaba, por ejemplo, para la banca comercial, captar a la vista con cuentas corrientes no remuneradas y prestar a 15 años, generando la proliferación de nuevos productos (como por ejemplo las hipotecas de consumo) y nuevas herramientas de gestión de activos y pasivos, con sus respectivos *gaps*.

3. Mercantil Colpatría S.A., Informe Anual 2011 a accionistas.

La “presión del contexto competitivo” fue uno de los principales inductores del cambio; hacia mediados de 1998 el Banco de la República, al observar una fuerte salida de capitales en moneda extranjera, inició la defensa cambiaria bajo un sistema de tasa de cambio controlada, lo que aumentó drásticamente las tasas de interés. Esto implicó un ascenso inmediato en las deudas UPAC⁴ de aquellos clientes vinculados con créditos a la banca hipotecaria.

Los gastos privado y público tuvieron su parte en las causas de la crisis. En los años previos, la mayor parte del crecimiento de la deuda externa provino de empresas del sector privado. Si bien los desbalances fiscales jugaron un papel importante, la vulnerabilidad de este sector ante los cambios en las tasas de interés y la tasa de cambio fue fundamental para el origen y magnitud de dicha crisis.

Según algunos expertos, buena parte del incremento en el gasto público se amparó en decisiones establecidas en la Constitución Política de 1991. Se incrementó el gasto en salud, educación y seguridad social con una ejecución ineficiente que no generó los retornos sociales esperados, pero sí contribuyó a la acumulación de deuda pública y privada.

En consecuencia, el debilitamiento económico estructural indujo un desplome en los precios de los bienes inmuebles, en muchos casos hasta del 50%; y acompañado del aumento en el desempleo. La crisis económica que inició en 1998 produjo una iliquidez profunda en el mercado y afectó gravemente a Colpatría, lo que forzó a la organización a pensar en un cambio estratégico fundamental.

Presión contextual y cambios estratégicos

Colombia, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, sufrió durante los años 1998, 1999 y 2000 una de las crisis económicas más profundas de su historia. En aquel periodo, estando vigente el sistema UPAC y con una inflación galopante, un desempleo cercano al 20%, y un aumento en las tasas de interés, llegando incluso a niveles del 40% - 60%, generaron una cadena a gran escala de impagos por parte de los propietarios de inmuebles adquiridos mediante créditos hipotecarios.

4. UPAC. Estaba relacionado con la inflación, el cálculo se realizaba tomando el promedio de la tasa DTF de las últimas cuatro semanas. Fue utilizado por las corporaciones de ahorro y vivienda para expresar sus captaciones, así como sus colocaciones destinadas a la financiación de edificaciones e hipotecas. El valor era calculado por el Banco de la República para cada uno de los días del año.

En aquella época “no se movía una hoja”, “todos los días aparecían clientes quebrados” según palabras de Santiago Perdomo. Dos años críticos fueron 1999 y 2000; el mercado estaba paralizado. Incluso instituciones financieras que otrora eran sólidas, como Ahorramás y Concasa, centradas en el crédito hipotecario, cerraron operaciones y Granahorrar fue intervenida.

El sector financiero empezó a cuestionarse en términos de su estructura y negocio, lo que de hecho aceleró las transformaciones hacia la “multibanca” (Clavijo, S., 2000). Eduardo Pacheco recordaba:

Cuando estuve estudiando en Nueva York y allí veía que los bancos grandes se transformaban de una manera muy ágil. Y las crisis ayudaban a estos procesos. Luego vi la crisis colombiana como una oportunidad de transformación. Crisis como esas sólo ocurren cada 50 años. Empecé a pensar en alianzas con bancos grandes que nos dieran conocimiento y espalda. Aliarnos con alguien de arriba. Nosotros éramos un banco mediano en un país mediano. Un banco seguramente nos podría dar conocimiento para enfrentar la crisis.

Para comienzos de 2000, luego de dos años de penurias, de estar al “borde de la quiebra y, por poco, ser intervenidos”⁵, de vender el fondo de pensiones como medida para continuar con el apoyo del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, Fogafin, y de trabajar bajo la filosofía “ningún cliente puede perder un solo peso”, se empezó a cultivar en la organización la idea de buscar un socio estratégico extranjero para cambiar el perfil de riesgo del banco, cubrir problemas de caja e incluir procesos más eficientes y de mejoramiento tecnológico.

Sin embargo, esto no se materializó en el corto plazo. Colpatría siguió trabajando con la liquidez que le aportaba el Banco de la República a cambio de endosar pagarés de los clientes. Según Perdomo, la única estrategia era sobrevivir y para esto “nos dedicamos a cobrar cartera”; cada día incluía el traslado de los pagarés para respaldar las exigencias de la autoridad monetaria. “Se veía incluso a Perdomo en su propio carro haciendo esta mensajería”, al respecto comentó Jorge Rojas: “Se vivía en una economía de guerra, y recuerdo el símil que Santiago usaba: el globo aerostático en caída libre...; decía que debíamos ir botando bolsas de arena para evitar llegar al piso”. Incluso, Eduardo Pacheco, recordó que un día Multibanca pagó al Banco de la República el 90% de tasa de interés anual, en un entorno de poca liquidez derivada de la crisis económica.

5. En Colombia, para esa época, cuando una institución financiera era intervenida, causaba automáticamente una inhabilidad de cinco años para sus administradores.

La habilidad de negociación con los clientes morosos se tornó en una pieza clave para esta época de crisis, ya que se llegaron a gestionar hasta 16.000 procesos de manera simultánea. Se hicieron “brigadas de negociación”, de las cuales, en oportunidades, se “dejaba el abogado fuera de la conversación”. La directriz no era “recuperar el inmueble o sacarlos de la casa” sino más bien, “ir caso por caso, refinanciar, pague lo que pueda, busque un familiar que pueda pagar por usted, pero era crítico que los clientes no perdieran el hábito de pagar”, según palabras de Jaime Santos. Él mismo decía: “La cultura en Colombia ha establecido que se deja de ser pobre cuando se tiene una vivienda propia y no la quieren perder”.

En esa coyuntura, los empleados aceptaron que durante tres años (1998, 1999 y 2000) no se les aumentarían los salarios y se comprometieron a trabajar más allá de lo contractual. Toda la organización conocía la situación del banco y empezaron a aportar a la disminución de los costos administrativos. En medio de la crisis, Perdomo pensó que debía reunir a su equipo directivo y empezar a trabajar en nuevas avenidas estratégicas que le permitieran al banco salir a flote. Perdomo comentó:

No teníamos dinero para contratar una consultoría o asesores. No había caja. Estábamos al borde del precipicio. Nuestros empleados aportaron en gran medida. Acordé con Eduardo Pacheco, y llevé al comité directivo a Anapoima, un pueblo cercano a Bogotá de tierra caliente a un ejercicio estratégico. Este equipo era particular porque todos nos conocíamos de 10 y 15 años atrás, trabajando juntos. Una vez allá les dije que utilizaríamos una metodología muy simple: primero, cada uno debía presentarse, y esto fue curioso porque nos dimos cuenta de cosas que no conocíamos de los otros. Fue algo profundamente humano. Segundo, cada uno debía escribir en un papel cinco cosas fundamentales para trabajar, los objetivos estratégicos fundamentales. Luego se trabajaron en grupo, para realizar unas presentaciones y discusiones, de donde salieron las cinco más importantes.

Según Jaime Santos:

La metodología que teníamos para solucionar problemas resultó eficaz: las conversaciones. Hablábamos y cada uno aportaba desde su diferencia. Cada uno ve el mundo diferente, y esto nos hacía buenos para solucionar problemas. Nos complementábamos. Todos sentados como iguales en la mesa, nadie era jefe de nadie. Otro elemento importante entre nosotros era que había confianza y reputación. Teníamos una cultura de PyG, conciencia del impacto en la última línea de las decisiones que tomábamos.

Los aspectos elegidos para trabajar fueron los siguientes: restablecer la liquidez; recomponer el portafolio y estructurarlo en terceras partes entre

crédito comercial, consumo e hipotecario, diversificando así el activo; encontrar vías para los activos improductivos; ser “proactivos con el riesgo”; simplificar los procesos bajo la frase “hágalo fácil”; e, incluso, surgió el “viernes casual” y el mantra de que en Colpatría “no hay doctores”.

Estos objetivos salieron del “sombrero”, aunque con criterio. Porque es que además las cosas salen del sombrero con un equipo de experiencia y conocimiento. El cambio de la estructura de portafolio implicaba además un cambio de chip, porque en ese momento la cartera hipotecaria era del 70%. De otro lado, una de las cosas que más me gustó fue dejar de decirle a los directivos “doctor”. Yo me llamo Santiago y quería que me llamaran así, sin el “doctor”.

Una idea crítica para el cambio estratégico fue “no pescar donde hay otros pescadores; así nos toquen pescados con bigotes”, afirmó Perdomo. Se trataba de apuntar a nuevos segmentos que incluso en ese momento eran rechazados por la banca. Y esto no ocurría por su falta de “capacidad adquisitiva” o por la “inexistencia de un buen producto y un mercado”, sino por el riesgo que implicaban para la banca. Había un supuesto muy claro en el sector financiero: no prestar dinero a los clientes con mayor riesgo relativo y mucho menos en una época de crisis.

El equipo directivo desafió esa ortodoxia del sector financiero y basados en “ser más proactivos frente al riesgo, con estructuras que lo mitiguen”, decidieron incorporar como target a empresas pequeñas y medianas, a las cuales otros bancos no prestaban dinero. Esto implicaba un cambio estratégico: una mayor diversificación del activo que redujera el peso de la cartera hipotecaria. Jaime Santos descompuso la nueva estrategia en sus elementos esenciales:

Diversificación y tomar más riesgos apoyados en una fiducia. Nuestro portafolio en activos de cartera era 70% en hipotecas; ahora el propósito era un tercio en hipotecas, un tercio en consumo para personas, y un tercio en comercial para empresas, que además, tienen ciclos distintos. Entonces, desagregando la estrategia: gente, crecimiento rentable, segmento medio, control de riesgo y diversificación. Nadie es un código, ni los clientes ni los empleados, todos son personas importantes. Con estas pocas cosas claras empezamos a comunicar, a repetir el mensaje, para que el marco estratégico quedara muy claro en la gente.

Se produjeron videos institucionales, boletines informativos y demás herramientas de comunicación interna para comunicar los resultados de la reunión de renovación estratégica. Eduardo Pacheco comentó: “La crisis nos volvió más humildes y esta actitud fue crítica para lo que pasó de ahí en adelante”. Amparo Polanía, reflexionando al respecto indicó que “el punto importante del proceso estratégico fue creernos; la

confianza en nosotros mismos; las decisiones que se tomaron en esa reunión se empezaron a implementar al día siguiente”.

Además, varios directivos indicaron que el representante de los accionistas, Eduardo Pacheco, se mantuvo visible, estuvo presente en la reunión de Anapoima, estuvo muy cercano, apoyó al equipo en las decisiones de renovación estratégica, “se mantuvo al frente del cañón y no desfalleció a pesar de que el abismo estaba a un paso”, según un directivo del banco.

El mercado de empresas

Cuando inició la implementación, se hizo un mayor énfasis en «las medianas, y no tanto en las pequeñas empresas», afirmó Perdomo. “¿Qué tal si en medio de una crisis ayudamos a empresas medianas con falta de liquidez?”, fue la pregunta básica que se hicieron los directivos de Colpatría en medio del proceso de renovación estratégica.

Apuntaron a segmentos de empresas rentables con problemas de capital de trabajo, que requerían inyección de caja para salir a flote. Para mitigar el riesgo, se constituyeron patrimonios autónomos con algunos de los activos corrientes (caja, inventarios y cartera) que protegían este dinero “nuevo y fresco” inyectado por Colpatría. Eduardo Pacheco mencionó al respecto:

Los patrimonios autónomos se utilizaron para pacientes en cuidados intensivos. Uno de los primeros fue para una empresa de grasas. Ellos nos decían “tenemos producto y mercado, pero necesitamos dinero”. Nosotros verificábamos y procedíamos a entregarle el dinero al patrimonio autónomo y controlábamos todo. Esto controló la cartera en mora porque era la fiducia la que controlaba la caja del prestatario de mayor riesgo relativo. Según nuestros cálculos, luego de más de diez años, se han salvado por esta vía más de 32.000 empleos en Colombia.

La fiducia fue una herramienta para la crisis y un instrumento para “darle crédito a quien no tenía acceso bajo las prácticas habituales del sector”. Se llevaban controles y auditoría cercanos de las operaciones del negocio de la compañía financiada. Esta figura surgió de una mezcla entre fiducia, crédito a empresas y procesos estrictos de control contable, que implicaba que la caja no ingresaba a la empresa sino al patrimonio autónomo.

Este proyecto estratégico fue apoyado por la Fiduciaria Colpatría, que, además, tuvo que “abrir el camino jurídico” porque este colateral no tenía antecedentes en las prácticas del sector financiero. Incluso se rompió una ortodoxia típica de la banca: la periodicidad mensual del pago. Las empresas, en función del sector, tenían diferentes “ciclos de negocio”. Por ejemplo, una empresa de muebles podía tener un ciclo

de diez meses y como Colpatría “se metía y controlaba” el flujo de caja, llegaba a acuerdos de pagos según ese ciclo de negocio. Además, disciplinaban a los empresarios, entre otras cosas, separando el flujo del negocio y el del dueño, y en la mayoría de los casos se definía cuánto dinero se entregaría a la familia.

Una de las apuestas que se hicieron con esta estrategia consistió en generar y elevar la lealtad hacia la marca por la vía emocional, ya que la idea “Colpatría me salvó, Colpatría me dio la mano cuando otros bancos ni me miraban” era la que quedaría hacia el futuro en la mente de los clientes y empresarios. “Era como proveer el oxígeno en la sala de urgencias, que por la necesidad no lo objetaba”, comentó Jorge Rojas. Y por el mayor riesgo relativo que asumía el banco, cobraba tasas de interés activas más elevadas respecto del promedio del mercado. Por otro lado, el servicio con calidad era parte de la filosofía de atención del cliente. Eduardo Pacheco comentó:

Somos cercanos. Nuestros directivos son cercanos con los clientes y esto se replica hacia abajo. Nos ayuda que no somos tan grandes. Nuestros altos directivos visitan nuestros clientes pymes, y esto no nos quita agilidad ni rapidez. Siempre he pensado que uno como banquero tiene que ir directo al cliente, es parte del trabajo.

En este mismo sentido comentó Jaime Santos:

Primero conversamos con el dueño de la compañía y luego miramos los números. Así vemos el trabajo en la banca. Hay dos tipos de banqueros, los relacionales y los transaccionales. Nosotros somos relacionales.

Y Alcides Vargas:

Es una cuestión cultural que se construye desde la cabeza. Santiago es un hombre de ventas con una alta sensibilidad por los clientes. Le pasa al teléfono a cualquier cliente. Santiago se sienta con los clientes en la cafetería de la esquina y les da respuesta muy rápido. En Colpatría se decía que el viernes era el día para que los altos directivos visitaran clientes.

El mercado de personas

Por el lado de las personas naturales se propuso aumentar de manera agresiva la masa de clientes, que en 2000, era alrededor de unos 100.000 vinculados a través del producto tarjeta de crédito, de los cuales había una gran proporción inactiva. A comienzos de 2002, el producto elegido para implementar esta estrategia fue la tarjeta de crédito.

Lo que hizo el grupo comercial fue comprar, acceder y construir bases de datos con información de prospectos. Se elaboraba el plástico y se entregaba al cliente potencial en su domicilio o lugar de trabajo.

“Con poca información, sin codeudor y la firma del cliente, la entregábamos”, comentó Alcides Vargas. Se vinculó en *outsourcing* una fuerza de ventas especializada que llegó a 2.000 personas. Francisco Sierra, asesor externo para la gestión del negocio de tarjetas de crédito y crédito de consumo (que acordó percibir honorarios en función de los resultados), comentó:

Trabajamos sobre el supuesto de que los vendedores integrales no son eficientes. Los especializamos por producto, para empezar, especializado en colocar tarjetas de crédito de consumo para personas naturales. Dentro del contexto de la estrategia empezamos con la mirada de que un vendedor que vende más de dos productos no vende nada. La labor de integración se dejaba al gerente de oficina, que tenía la responsabilidad de la venta cruzada a los clientes de mayor antigüedad.

“Para romper el mercado, la experiencia nos ha mostrado que es mejor la especialización en el producto”, comentó Perdomo.

En el diseño de la operación de venta de tarjeta de crédito se utilizó el método de pensar de “adelante hacia atrás”, es decir, primero establecer el resultado, luego los medios y finalmente los perfiles de personas para lograr el “qué”. La estructura de ventas se basaba en la medición estricta y en el costo variable, de modo que éste sólo aparecía cuando se producía el resultado: se pagaba al vendedor por el éxito. Se hacía un monitoreo diario de ventas por canales (fuerza de ventas externalizada y oficinas) y por producto. Uno de los problemas que surgió en la implementación de esta estrategia fue la “rotación violenta” de la fuerza de ventas en *outsourcing*, que se asumió como parte del modelo comercial.

Antes de emitir el plástico se consultaba si el prospecto estaba reportado en DataCrédito, pero esto por sí mismo no implicaba rechazarlo como cliente. En este caso se le solicitaba que para respaldar el uso de la tarjeta de crédito debía constituir una hipoteca a favor del banco o dejar un CDT en garantía.

Se empezó a montar una especie de fábrica en el piso 47 de la Torre Colpatria, donde se procesaban a bajo costo las solicitudes de crédito de personas de estratos medios-bajos. Allí se desarrolló la capacidad de procesar muchos papeles en ciclos cortos. Con el tiempo se empezaron a tramitar cerca de 1.000 diarias, demorándose dos días la respuesta al cliente. Alcides Vargas comentó:

En ese momento los bancos eran muy conservadores y sólo prestaban a los clientes que tenían historia crediticia, nosotros nos arriesgamos a darles tarjetas de crédito a quienes nunca habían tenido, a quienes veían la tarjeta de crédito como algo aspiracional, y al valorar el acceso, pagaban

cumplidamente. Uno puede tener una cartera con bajos niveles de mora sin ganar dinero, o una cartera con mayores niveles de riesgo y mora, ganando dinero.

Perdomo dijo al respecto: “La idea era pescar donde otros no pescaban”. Y la experimentación empezó a abrir campo en la manera de actuar y pensar de los directivos de Colpatria. Se ensayaban hipótesis de niveles de mora con grupos target, homogéneos demográficamente y se asignó un presupuesto para estas acciones. Por ejemplo, se destinaron unos \$5.000 millones para otorgar 4.000 créditos a un grupo de comerciantes de Corabastos, calculando de antemano que se perdería el 8% de ese monto. A los 18 meses se evaluaba el comportamiento del grupo, denominado “de control” y su nivel agregado de mora, lo que permitía establecer un perfil de riesgo y enfilar acciones comerciales específicas para cada segmento; incluso si no debía captarse más clientes de ese grupo, o, si por el contrario debía ampliarse la base de ese target y profundizar en las relaciones.

Este proceso de experimentación fue importante porque Colpatria, aunque tenía experiencia en estratos populares en la captación de recursos y en colocación de cartera hipotecaria, no la tenía en la colocación de otros productos como la tarjeta de crédito. El banco tuvo que emprender la búsqueda de conocimiento rápidamente para la banca personal de consumo, ya que la estrategia comercial era “prestar agresivamente a los estratos dos y tres”. Incluso se decía en forma de broma al interior del banco, pero como refuerzo en el nuevo foco estratégico que “si viene un rico no lo reciba”.

Sierra comentó: “Y los bancos grandes no se metían en esos segmentos por la falta de flexibilidad; un elefante no puede saltar, una liebre sí, es más elástica”. Y las críticas no faltaron. Se comentaba por algunos directivos de otros bancos que “Colpatria no va por buen camino con su renovación estratégica... haciendo eso se van a quebrar”, y la competencia mantuvo su pesimismo, mientras que, resistiendo críticas y desafiando ortodoxias, “Colpatria creaba un nuevo mercado”, comentó Perdomo.

Según Sierra y Vargas, se desarrolló la banca de consumo masivo bajo la siguiente mentalidad: “Al banco no le compran en la oficina, el banco vende. Hay que salir a la calle a vender. Hay que buscar al cliente y ofrecerle una tarjeta ya aprobada. Tenemos que ser una máquina de ventas”.

Aunque el producto “estrella” dentro de esta estrategia fue la tarjeta de crédito, que se ofrecía con un plazo máximo de 36 meses, también se vendían créditos rotativos para autos y libranzas. Se definió que el portafolio fuera limitado con énfasis en la penetración de mercado en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali.

Esto implicaba ser un “productor de bajo costo con flexibilidad”, estrategia operativa que ya estaba arraigada en la cultura de Colpatria, dada la importancia de los valores de austeridad y cercanía con el cliente.

Para la banca de personas se decantó el modelo de ir a lo masivo (con escala), a bajo costo y con ventas proactivas. Para lograr esto se trabajó en la eficiencia a través de un estricto sistema de control de costos y gastos. “Se iba al centavo y siempre se miraba cómo la decisión o el canal impactaba en el margen”, comentó Sierra. Una estrategia agresiva de colocación con un portafolio limitado iba acompañado de prestar de una forma rentable. Esto implicaba cobrar las tasas máximas permitidas, controlar el gasto de provisiones e incorporar métodos científicos de administración del riesgo, ajustados al perfil de los segmentos dos y tres. “Somos un banco de clase media-baja”, comentó un directivo.

“Un banco se quiebra porque presta mal; la cartera vencida absorbe caja; debe controlarse la cartera mal colocada y evitar la sobreexposición”, comentaba Jorge Rojas. Esto, entre otras cosas, generó la necesidad de reconocer esta función en la estructura organizativa, creando la vicepresidencia de riesgo, que con el tiempo desarrolló un sistema avanzado de administración, con monitoreo diario de la cartera, la mora, las provisiones, mediciones estadísticas de *scoring*, ventas cruzadas y *up-selling*. Paralelamente se constituyó una compañía especializada en cobranzas (G&C⁶), con el objetivo de especializar y optimizar la gestión de cobro de las obligaciones que estuvieran en mora con el banco Colpatria. G&C se tornó muy pronto en un negocio operativamente rentable y autosuficiente.

Colpatria, buscando potenciar y expandirse en nuevos canales, estructuró la unidad de alianzas, desde donde se realizó un despliegue con grandes superficies para entregar tarjetas de crédito a sus clientes. A esto se le denominó Marcas Compartidas y fue el primer banco que trabajó con esta modalidad en el mercado colombiano, ya que desde el año 1995 se venía operando así con Comcel.

A finales de 2002 se reactivó el proceso con la gran superficie Homecenter, llegando después de cuatro años a unas 90.000 tarjetas de crédito colocadas. Con Carrefour se ofrecían beneficios adicionales como descuentos especiales, el club del vino, etc. Por otro lado, además de las comisiones del establecimiento, se compartían las utilidades con las grandes superficies y allí, pesaba el poder de negociación y la capacidad de tomar decisiones rápidas “sentados en la mesa con el aliado”. Este era un incentivo importante porque esto los impulsaba a trabajar para que sus clientes aumen-

tan la frecuencia de compra, el *ticket* promedio, y que utilizaran los cupos. La meta era el crecimiento rentable, rápido y con volumen. Alcides Vargas comentó:

Homecenter, una gran superficie, quería experimentar antes de entrar en forma con el crédito. Le había ofrecido este negocio a otro banco que dijo “no” basados en el concepto negativo de su departamento de riesgo. Nosotros dijimos “sí”. Luego, Falabella, uno de los accionistas de Homecenter, vio que funcionaba y ocuparon con su negocio de crédito ese espacio. Para nosotros fue importante porque aprendimos sobre cómo operar este negocio con alianzas de este tipo y lo escalamos a otras marcas. Por ejemplo, nos dimos cuenta que la gente no utiliza más del 40% del cupo. Aprendimos y nos hicimos eficientes en el negocio de marcas compartidas.

En 2004, se empezó a ofrecer el crédito de consumo a 36 meses, sin codeudor, con la firma, la cédula y la posibilidad de renovarlo por otro monto igual antes de terminarlo. El 52% de los que tenían este tipo de crédito lo renovaba. Después, en 2006, se elaboró una estrategia para crecer con créditos de vehículo.

En pocos años, la banca personal de Colpatria pasó de unos 125.000 clientes en 2002 (con una participación de mercado de 3,2% en tarjetas de crédito), a cerca de un millón a finales de 2011 (y una participación de mercado del 13%). Con el ingreso de General Electric en 2007 como socio, se había empezado a potenciar, entre otros, productos como los seguros (compra y renovación) y los pagos de servicios con la tarjeta de crédito.

Ingreso y salida de General Electric (GE) como accionista

GE, una empresa industrial y financiera de origen norteamericano, hacia 2006, y en parte por los cambios estructurales del gobierno Uribe, empezó a mostrar interés en Colombia. En 2007, luego de analizar diferentes opciones de inversión en el país, buscaron proactivamente a Colpatria y decidieron comprar en ese momento el 49,7% de la Multibanca. “Para nosotros eso fue como si lo invitaran a uno a la Casa Blanca, o que le dieran la noticia que la hija se va a casar con el príncipe de Inglaterra”, comentó Eduardo Pacheco.

GE quería crecer en América Latina con su unidad de *Consumer Finance* y llegar rápidamente a una participación del 75% en Multibanca Colpatria. Los criterios que utilizaron para la adquisición, entre otros, fueron: un banco rentable en crecimiento, con plataforma de banca universal, con compatibilidades culturales en términos de valores y liderazgo, y sobre todo con «mentalidad abierta» para aprovechar y adoptar con velocidad el aporte en procesos, métodos y gestión de riesgo que GE podía aportar (p. ej. *lean six sigma* que

6. Gestiones y cobranzas S.A. (G&C).

disminuyó el tiempo de los procesos⁷), y mejorar la productividad y la eficiencia de la operación.

Gonzalo Parral, vicepresidente de mercadeo, de origen argentino, y que había llegado a la Multibanca Colpatría como aporte directivo de GE, dijo:

En cuanto a la estrategia, GE no la cambió. Lo que hizo fue aportar metodologías para potenciarla. Aportó metodologías para la formulación e implementación estratégica. Mayor rigurosidad en el análisis para la toma de decisiones, documentación, revisión anual y forecasts. En el proceso de desarrollo estratégico se involucran más líneas, va bottom-up y top-down, de manera permanente. Cada uno en su negocio arma su plan y luego se agrega, se procesa, y se baja más.

El proceso de planeación que GE aportó permitió refrescarlo y aumentar su productividad. En este sentido, comentó Ernesto Viola, vicepresidente financiero, directivo de origen argentino aportado por GE a la operación de Multibanca Colpatría: “La planeación estratégica se planteó para cinco años con revisión y actualización cada año. El paraguas estratégico de GE, su documentación y visión de entorno, fueron bien recibidos”.

Este mismo directivo, Viola, haciendo referencia a la forma de enfrentar el riesgo en Colpatría después de la adquisición del gigante norteamericano, dijo:

Se ha aprendido a mitigar el riesgo de manera diferente y más eficiente. En Colpatría los productos y procesos se han alineado para ver caminos y oportunidades desde la definición de los mismos, específicamente en la atención de nichos de clientes y su correspondiente realidad y riesgo.

La entrada de GE a la propiedad y gestión de la Multibanca no implicó cambios en el equipo directivo. “Nadie perdió su puesto”, indicó Eduardo Pacheco, “nos mandaron vicepresidentes para transferir conocimientos que nos mejoraron mucho”, pero sin que se produjeran cambios culturales fundamentales. Perdomo mencionó:

Este cambio en la propiedad y en el control no implicó que se cambiara ni la estrategia, ni la administración, ni la imagen del banco. Sin embargo, creo yo, somos otro banco por los métodos de trabajo que se adoptaron en todas las áreas, especialmente en tecnología, procesos y marketing, y también aprendimos a hacer presentaciones en una hoja. Colpatría aprendió a ser un buen receptor de mejores prácticas. Fue algo así como una revolución silenciosa, nos fue cambiando la cultura de cierta manera sin darnos cuenta. Y estos cambios potenciaron el crecimiento de manera rentable.

7. Jorge Rojas comentó: “Se describían los procesos con papelitos, post-its, los cambiábamos, eliminábamos, y este produjo nuevos diseños que bajaron los tiempos de los procesos.”

Para la institución fue un apoyo en dinero que fortaleció y aceleró el crecimiento, y, además, la incorporación de mejores prácticas en procesos, gestión de riesgos, *scoring models*, métricas, CRM, conectividad, gestión de portafolio, y en métodos para distintas áreas de la operación, buscando una mayor eficiencia y productividad. Por ejemplo, la fábrica de créditos de consumo logró aumentar su desempeño.

GE llegó con la mentalidad de potenciar la estrategia de negocio de Colpatría y no de cambiarla, incluso “una de las oportunidades era el *cross-selling*, ya que el 80% de los clientes tenían un solo producto”, comentó Jorge Rojas.

Ernesto Viola comentaba al percibir la cultura organizacional: “Colpatría era una máquina de ventas. Se respira ventas. La estructura, ejecución y administración de la fuerza de venta, las métricas y los estímulos han creado una cultura de ventas muy definida”.

Se buscaba con GE una mayor profundización en la cartera de consumo, que disminuyera la participación relativa de los créditos hipotecarios, y también se transfirieron conocimientos y prácticas que GE tenía a nivel mundial respecto del sector *consumer finance*, y que hicieron a Colpatría más eficiente. Alcides Vargas comentó:

Colpatría en su actitud de absorber, aprender, experimentar, aprovechó muy bien todas las asesorías técnicas que trajo GE. Por ejemplo, si venía un experto en ciclo de vida de producto de la India o de Inglaterra, durante los tres días que estaba le sacábamos la sangre, lo exprimíamos, no lo cuestionábamos, éramos esponjas. Nunca le dábamos a entender al experto que sabíamos más que él. Luego de la transferencia y después de que se iba, le poníamos filtros y decidíamos.

GE aportó modelos financieros, políticas, procedimientos y metodologías para una mayor rigurosidad en el otorgamiento de los créditos, los controles de gestión, así como el perfeccionamiento en los conceptos y técnicas de marketing. Se perfeccionaron los modelos de *originación* y comportamiento de clientes, y afinaron las segmentaciones de riesgo, que ajustadas a las etapas del ciclo de vida de los clientes, permitieron mejorar las herramientas para la toma de decisiones. Gonzalo Parral indicó:

Las herramientas que aportó GE permitieron aumentar los depósitos de personas naturales; disminuir la mora, que antes era mayor que la del sistema financiero; se incluyó la comercialización de seguros, que en 2012 le dejó a Colpatría cerca de 40.000 millones de pesos; se penetró en nuevos canales y se mejoraron los métodos de cobranza, entre otros. De otro lado, percibo que para los empleados también fue positivo porque empezaron a verse como parte de una multinacional, otros mundos, más posibilidades.

Se incluyó, entre otros, un procedimiento que establecía que todo crédito igual o superior a los USD\$ 20 millones debía tener la aprobación de GE. Al interior de Colpatría tuvo que crearse una cultura de “reportes” y de “lidiar con la burocracia internacional”, procesos que no les parecía adecuados a varios directivos porque se perdía velocidad, flexibilidad y autonomía; elementos que habían sido importantes para implementar la estrategia de los últimos años.

Los directivos de Colpatría coincidían en que GE no había cuestionado la estrategia sino que la había potenciado. Entendió la importancia de las soluciones rápidas y a la medida para los clientes complejos, y que parte de la ventaja competitiva era la flexibilidad, la rapidez, la cercanía y la personalización en la propuesta de valor para el cliente colombiano.

Sin embargo, sí se escucharon algunas quejas de directivos de Colpatría respecto de lo que venía trabajando con GE, por los cambios y la formalización, e incluso con frases como “hacíamos lo mismo, pero llegó GE y le puso otros nombres, en inglés algunos; fueron pocas mejoras, pero no más”.

La crisis estadounidense de 2008, implicó que GE tomara la decisión de desinvertir en su unidad de *Consumer Finance* a nivel mundial y Colombia se vio afectada por esa decisión. Finalmente, en julio de 2011, debido a la cláusula de no-venta a terceros⁸ durante cinco años, GE vendió de regreso su participación accionaria a Mercantil Colpatría que tuvo que recurrir a un crédito con bancos internacionales de USD\$ 250 millones, operación que por su tamaño fue singular y novedosa para la familia Pacheco.

Scotiabank

Al *Scotiabank* lo preferimos en un proceso donde hubo varios interesados, porque además de su prestancia, su ranking mundial y una trayectoria casi bicentenaria, nos ofreció las mejores garantías de estabilidad para funcionarios del banco, al recibirnos como socios participantes y, por supuesto, con unas condiciones económicas atractivas. Dentro de las reglas del negocio que se acordaron, está la de que nuestro rol de socios se mantendrá mientras conserváramos la participación que ahora tenemos en el banco, en el que ambos socios ambicionamos alcanzar por lo menos el doble de la actual cuota de mercado⁹.

En octubre de 2011, Scotiabank, un banco tradicional canadiense de grandes dimensiones, que había adquirido cerca de 20 bancos a nivel mundial en los últimos tres años, compró por USD\$ 1.000 millones el 51% de la participación accionarial del banco (Multibanca) Colpatría¹⁰, quedando con el control, o en otras palabras “Colpatría es filial de *Scotiabank*, aunque seguimos siendo socios y no se tomara ninguna decisión de trascendencia sin el consentimiento del 49%”¹¹, según las palabras de Eduardo Pacheco, quien dijo además:

Dejamos claro y por escrito que nadie en Colpatría perdería su puesto, ese era un tema crítico, no íbamos a cambiar puestos por plata, ni a permitir que cualquier nuevo accionista que entrara llegara a masacrar a nuestra gente. Pero sí quedó claro que ellos traerían directivos para la operación, algo que no fue tan fuerte en el caso de GE.

Colpatría contaba con un equipo directivo y operativo formado al interior de la organización. Incluso, había sido el mismo equipo antes de la crisis, durante la crisis y después de la crisis. Había estabilidad laboral y se mantenía la cultura del talento “hecho en casa”. Eduardo Pacheco mencionó:

Durante los últimos diez años hemos sido el banco más rentable del país en términos de ROE, los más eficientes en la relación gastos administrativos sobre margen, y tenemos una cantera de talento muy clara. Nos hemos formado aquí, somos un equipo cohesionado, con resultados.

La estrategia y prácticas de Multibanca Colpatría eran de mayor riesgo relativo a las del sector de la banca comercial, y, por ello mismo, de mayores márgenes. Sin embargo, haber desafiado las ortodoxias del sector en medio de una crisis era considerado uno de los logros fundamentales de la renovación estratégica. Jaime Santos comentó: “El éxito de Colpatría ha sido la gente, su vínculo emocional con la empresa, y que asume mayores riesgos cuando se compara con los bancos comerciales”.

Colpatría estaba en la categoría de bancos que ofrecía las tasas activas (de colocación) y pasivas (de captación) más altas del sistema. Así mismo, cobraba mayores comisiones por servicios a sus clientes; tenía mayores provisiones relativas, y menores gastos operativos cuando se comparaba con otros bancos. Gonzalo Parral, quien permaneció como alto directivo de Colpatría después de la desinversión de GE, comentó:

En *Scotiabank* son banqueros de larga tradición y conservadores por naturaleza. Son muy grandes con experiencia

8. La cláusula establecía que GE no podía vender el 49% de su participación accionarial antes de cinco años, contados a partir de 2007, momento en que había entrado como socio de Multibanca Colpatría.

9. Eduardo Pacheco, tomado de Mercantil Colpatría, Informe Anual 2011 a Accionistas.

10. US\$ 500 millones en metálico y US\$ 500 en acciones de Scotiabank.

11. Mercantil Colpatría, Informe Anual 2011 a Accionistas.

en negocios corporativos de amplias dimensiones, seguramente piensan en empresas como Ecopetrol, Sab-Miller, en grandes préstamos que en su mayor parte serán aprobados en Toronto. Tienen experiencia internacional, saben de minería que es un sector que va a crecer muchísimo en Colombia en los próximos años, y tienen un *staff* de altísimas cualificaciones a nivel corporativo que seguramente ejercerá un control estricto con nuevos procedimientos para la operación colombiana, y de transmisión cultural.

“Seguramente con *Scotiabank* vamos a ir poco a poco a una estrategia de menor apetito de riesgo”, mencionó Eduardo Pacheco, que entendía que uno de los grandes retos de la organización sería incorporar las competencias de *Scotiabank* en Colpatría, y llegar a nuevos segmentos para potenciar el crecimiento y ganar en participación de mercado. De hecho era común que este banco canadiense se promocionara como una institución financiera con “retornos superiores al promedio con riesgos por debajo del promedio”. En el Anexo 6 se establecen las prioridades estratégicas de *Scotiabank*. Perdomo dijo:

A diferencia de GE, *Scotiabank* sí es un banco tradicional y por este motivo, tiene la lógica bancaria tradicional. Son muy estrictos en la asunción de riesgos, y tienen sus propios y avanzados métodos de control y gestión del riesgo. Sin embargo, nosotros queremos preservar nuestra estrategia actual porque nos ha dado una mayor rentabilidad relativa. Y dado que últimamente nos han surgido imitadores, tenemos que defender nuestra participación de mercado en el segmento de empresas medianas de mayor riesgo relativo.

Y continuó Perdomo:

Me parece que *Scotiabank* nos aportará mucho en segmentos en los que no hemos penetrado con fuerza, como el mercado mayorista corporativo donde se hacen créditos sindicados a grandes empresas por montos de al menos USD\$ 100 millones. Y, en el otro extremo, el microcrédito.

En este mismo sentido comentó Francisco Sierra:

En el sector se considera que *Scotiabank* es conservador en cuanto a riesgo de crédito. Esto será un desafío estratégico hacia el futuro, pues podría haber tensión en las miradas sobre cómo encajar y crecer en el mercado colombiano.

A nivel de la junta directiva del Banco Colpatría, que realizaba entre 12 y 14 reuniones al año, se estaban produciendo los cambios y los respectivos nombramientos. La junta aumentó de cinco a siete miembros, de los cuales cuatro serían representantes del nuevo accionista *Scotiabank* (Anexo 7).

Un elemento importante era que *Scotiabank* había salido fortalecido de la crisis norteamericana de 2008 manteniendo una estrategia conservadora. Otro de los

factores de la ecuación era que solo en un país asiático (Tailandia) y en Colombia, *Scotiabank* mantenía socios en su operación, ya que en el resto de países operaba con el 100% de la propiedad. Un directivo de *Scotiabank*, que había llegado recientemente a Colpatría mencionó:

Scotia adopta y genera innovaciones en los diferentes países en los que tienen presencia y las replica en otros. Por ejemplo en Perú aprendió y potenció el negocio de microcrédito y ahora puede replicar ese modelo en otros países.

Epílogo

Colpatría había comprado a Citibank en 2010 una participación mayoritaria en la administradora del fondo de pensiones Colfondos, que empezó de inmediato a ser dirigido por Alcides Vargas, quien había trabajado en profundidad la banca personal de consumo masivo después de la crisis. Mercantil Colpatría (*holding*) no descartaba la posibilidad de que *Scotiabank* entrara a participar también en el negocio de pensiones, ya que los nuevos accionistas tenían negocios en esta categoría en Perú, República Dominicana y Canadá.

Alcides Vargas tenía el reto así en Colfondos de reorientar la actividad comercial hacia segmentos de mayor valor agregado, menor siniestralidad, racionalizar la estructura de ventas, mejorar el nivel de gastos y disminuir el costo de los seguros previsionales.

A mediados de 2011, Colpatría había adquirido el negocio de crédito de electrodomésticos de Codensa, empresa que suministraba la energía eléctrica a los hogares bogotanos y cuya casa matriz cuestionó que CréditoFácil fuera un negocio que estuviera en su foco estratégico. Este negocio tenía alrededor de 600.000 clientes, especialmente de estratos bajos; con alta concentración en el estrato dos. Perdomo mencionó:

Los clientes de Codensa, ahora nuestros, en gran parte no tienen banca. Sin embargo, parte del éxito de este negocio es que el cobro de las cuotas del crédito está en la factura de energía. Y aunque se puedan separar para el pago, sí que ejerce una presión psicológica de cumplimiento. Tenemos temor de aparecer allí con la marca “Colpatría” y no “Codensa” por el efecto que eso pueda tener sobre la cultura de pago que ya tienen estos clientes. Sin embargo, tenemos un acuerdo que nos da un plazo de diez años para quitar la marca Codensa, la pregunta fundamental es cuándo y cómo hacerlo.

Para comienzos de 2012, Multibanca Colpatría ya tenía más de 1.600.000 tarjetas de crédito colocadas en el mercado colombiano. En este número se incluían los 600.000 nuevos clientes que habían ingresado por vía de la adquisición del negocio de Codensa, y esto lo colocaba como el tercer emisor de tarjetas de crédito del país.

“Nosotros lo compramos y en el sector pocos querían este negocio por el riesgo”, comentó Jorge Rojas.

Todo esto se comprendía como un logro importante de crecimiento y de resultados de la estrategia que en 2000 emergió en Anapoima, ya que diez años antes el banco tenía alrededor de 100.000 tarjetas de crédito colocadas. Otro elemento era que pesar de que Colpatria ofrecía salarios en la media del sector, había una gran cercanía emocional de los empleados con la marca y no operaba ningún sindicato.

Por su lado, la cartera de Multibanca Colpatria, para comienzos de 2012, era 50% comercial, 34% de consumo, y 16% hipotecaria. Según Gonzalo Parral:

Existe una gran oportunidad de mercado para Colpatria, ya que del mercado de empresas de más de US\$ 100 millones en ventas anuales, nuestro banco tiene el 1% de cuota de mercado. Del segmento de empresas entre USD\$ 8 a USD\$ 50 millones tiene el 12%.

Cuando se consolidaba, los directivos del banco indicaban que Multibanca Colpatria tenía el 5,6% de cuota de mercado, pero que para competir como un jugador de peso hacia el futuro, el banco requería una participación de mercado de mínimo el 10% en Colombia, lo que implicaba como meta casi que duplicarse en relación con la posición de comienzos de 2012.

Se calculaba por los expertos que la bancarización era del 55% de la población¹² y el índice de profundización financiera¹³ era cercano al 35%. Esto indicaba, según Perdomo, que había “espacio para trabajar”. Se hablaba en los medios que había cerca de 14 millones de colombianos sin acceso a los servicios financieros.

Según algunos expertos, aumentar la penetración al 50% implicaba duplicar el sistema, lo que era un reto para toda la banca en términos de gestión del crecimiento. Los expertos criticaban las tasas de usura operantes en la regulación del sistema financiero colombiano, ya que, según ellos, frenaban el crecimiento del acceso a servicios financieros (p. ej. crédito) en la base de la pirámide (BoP) *no-bancarizada*.

Según Perdomo, para lograr una mayor penetración bancaria, era importante, entre otras cosas, cambiar en el país la cultura o “percepción del efectivo”. A mediados de febrero de 2012 mencionó:

Si por ejemplo el país tiene 35 billones de pesos emitidos y 7 billones están en los bancos; esto implica, en números gordos, que 25 billones están en la calle. Creo que debe hacerse una especie de guerra al efectivo; que la gente pague con tarjeta y no ande con efectivo en el bolsillo. La pregunta es cómo hacerlo, tenemos que trabajar en eso, es un reto hacia el futuro. Por otro lado, estoy seguro de que en un mercado competido como el colombiano se pueden encontrar océanos azules con nichos rentables, es cuestión de ver lo que el sistema no está viendo, repetir de alguna forma lo que hicimos con la renovación estratégica en el año 2000.

Por su lado, Mercantil Colpatria (*holding*) no quería dejar de lado sus prácticas de RSE¹⁴, algunas apalancadas desde Multibanca Colpatria, y deseaba mantener un vínculo directo de aportes económicos y sociales a la comunidad. La familia Pacheco recordaba que don Carlos, el fundador, que era contador público, tenía la costumbre de donar recursos a instituciones educativas para estudiantes de bajos recursos. Incluso, a finales de 2011, se había definido entregar más de \$25.000 millones de pesos para educación a diferentes instituciones durante los siguientes cinco años.

Uno de los mayores retos para Multibanca Colpatria era incorporar las capacidades que *Scotiabank* tenía en el segmento corporativo y en microcrédito. La integración operacional y cultural era una tarea que debía diseñarse muy pronto.

Según los directivos, la estrategia de negocio y comercial había dado sus frutos por más de doce años (Anexo 8) bajo un esquema de “pensar distinto”, cuestionar paradigmas, adoptar una mayor propensión al riesgo y desafiar determinadas lógicas en el sector de la banca comercial tradicional.

El equipo de la alta dirección y gobierno de Multibanca Colpatria debían emprender un plan de acción para atacar los problemas que tenían al frente y orientar la acción directiva hacia las metas y los retos identificados.

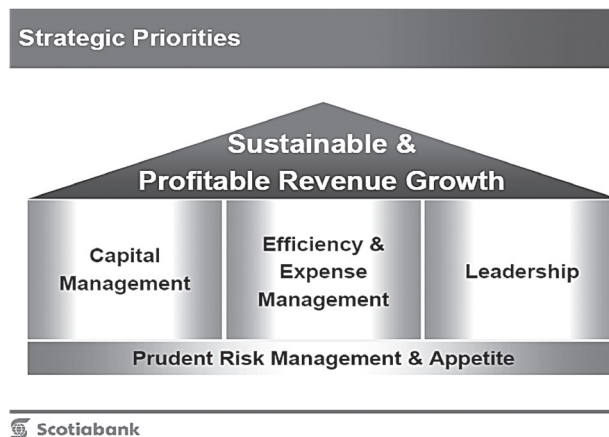
12. Esto implicaba que el 45% de la población no tenía ningún producto bancario. Y del 55%, la mitad tiene solo un producto bancario. Fuente: Santiago Perdomo.

13. Este índice se construye con el monto de créditos/PIB.

14. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Anexo 6

Prioridades estratégicas de Scotiabank



Fuente: http://www.scotiabank.com/ca/common/pdf/about_scotia/investment_community_presentations22011.pdf.



Fuente: Colpatría.

Anexo 7

Composición de la junta directiva Multibanca Colpatría 2011

Principales	Suplentes
Eduardo Pacheco Cortés	Carlos Rodrigo Pacheco Cortés
Julio Manuel Ayerbe Muñoz	Raúl González Cardozo (vicepresidente)
Jaime Santos Mera (vicepresidente Mercantil)	Jorge Horacio Rojas Dumit (vicepresidente)

Principales	Suplentes
Carlos Guillermo Escobar Barco	María del Rosario Sintés Ulloa
Enrique de Jesús Brando Pradilla	Marco Fidel Rocha Rodríguez

2012 (prevista)

Principales	Suplentes
Carlos González Taboada	Santiago Dirube
Dieter Werner Jentsch	Walter Tas
Guillermo Manuel Álvarez Calderón	Eduardo Alberto Klurfan
Martín José Carrizosa Calle	Felipe Andrés Cuberos de las Casas
Eduardo Pacheco Cortés	Carlos Rodrigo Pacheco Cortés
Julio Manuel Ayerbe Muñoz	Jaime Eduardo Santos Mera
Carlos Guillermo Escobar Barco	María del Rosario Sintés Ulloa

Fuente: Colpatría.

Anexo 8

Datos comparativos con el sector 2011

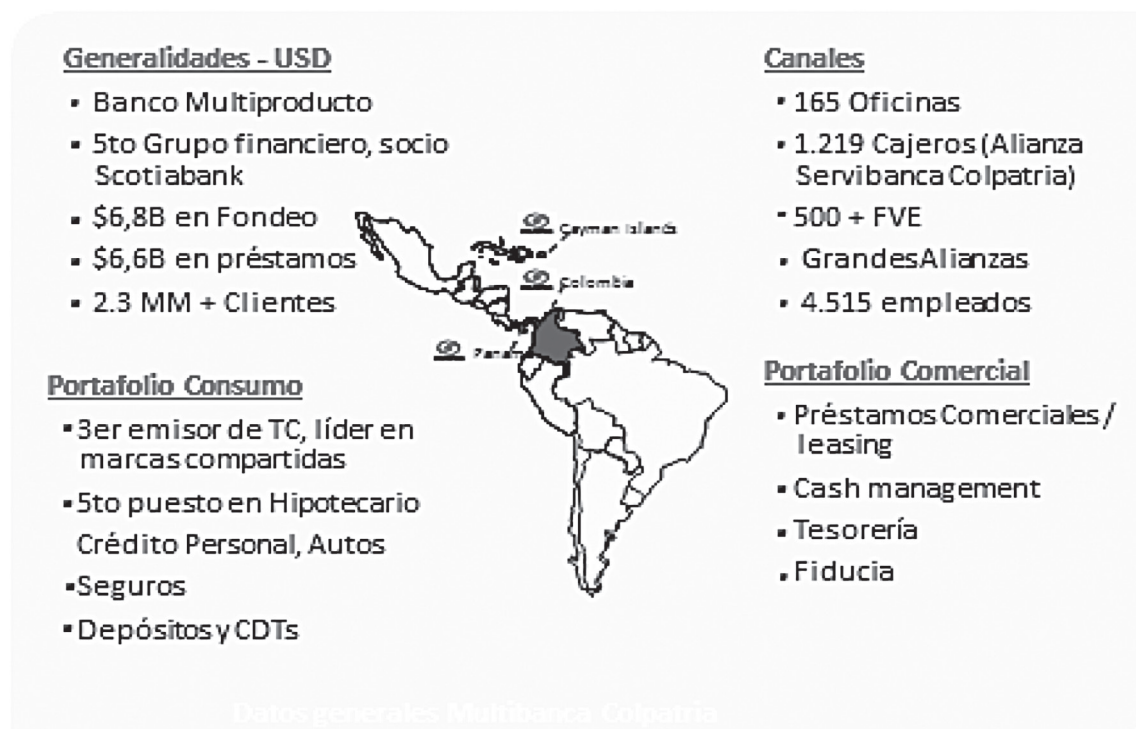
Indicador	Sector Banca	Colpatría
Crecimiento de cartera	25,5%	35,7%
Crecimiento cartera hipotecaria (incluye titularizaciones)	36%	36,8%
Crecimiento cartera comercial	23%	42,4%
Crecimiento cartera de consumo	32,9%	24,7%
Crecimiento de captaciones	18,7%	34%
Calidad de la cartera (comercial, consumo, hipotecaria)	6,8%	
Indicador calidad de la cartera comercial	6,4%	9%
Indicador calidad de la cartera de consumo	7,8%	10,6%
Indicador calidad de la cartera hipotecaria	5,8%	7,3%
Crecimiento de utilidades	20,3%	64,5%
ROE	16,1%	24,9%
ROA	2,12%	2,3%
Número de empleados directos		4.094 ¹⁵
Índice de rotación voluntaria de empleados		6,14%
Índice de gastos/ingresos	56%	47%

Fuente: Banco Colpatría, informe a los accionistas 2012.

15. Incluye las tres empresas de la Multibanca Colpatría: Banco, Fiduciaria, y Gestiones y Cobranzas (G &C).

Anexo 9

Datos generales Multibanca Colpatría 2012



Anexo 10

Estados financieros

Balance General					
Al 31 de diciembre del año correspondiente (Millones de pesos)					
ACTIVOS	2011	2010	2009	2008	2007
Disponible	989,344.51	800,960.92	695,278.79	395,298.07	202,482.47
Fondos Interbanc. Vendidos y Pactos de Reventa	170,786.79	66,144.05	82,000.00	7,695.53	125,982.94
Inversiones	1,121,403.02	1,062,972.58	1,113,161.95	994,094.83	590,058.27
Cartera de Créditos	10,272,423.05	7,563,719.46	6,282,112.92	5,305,336.29	4,562,153.74
Créditos de Vivienda	1,395,063.28	1,015,402.93	1,029,789.75	941,804.68	860,160.97
Categ A Riesg Normal, Gtia Idonea ccons	212,320.37	169,447.80	154,094.01	166,659.12	127,968.87
Categ B Riesg Acept, Gtia Idonea ccons	3,737.77	3,418.29	4,082.51	5,216.39	6,578.18
Categ C Riesg Aprec, Gtia Idonea ccons	3,201.05	3,759.80	5,971.45	10,853.86	2,857.16
Categ D Riesg Signif, Gtia Idonea ccons	2,532.95	3,037.26	5,416.23	6,753.66	3,949.99
Categ E Riesg Incob, Gtia Idonea ccons	705.66	1,375.61	2,594.66	10.44	4,272.97
Categ A Riesg Normal, Otras Gtias ccons	3,176,164.21	2,518,458.25	2,051,563.71	1,324,429.61	1,224,188.88
Categ B Riesg Acept, Otras Gtia ccons	114,897.53	104,503.28	78,192.56	71,182.31	64,784.13
Categ C Riesg Aprec, Otras Gtia ccons	79,630.99	62,286.66	81,866.13	67,977.76	33,798.84

Balance General					
Al 31 de diciembre del año correspondiente (Millones de pesos)					
ACTIVOS	2011	2010	2009	2008	2007
Categ D Riesg Signif, Otras Gtia ccons	151,324.01	131,252.78	124,724.00	99,003.10	47,536.61
Categ E Riesg Incob, Otras Gtia ccons	46,381.50	40,876.85	44,368.87	533.23	5,053.46
Microcréditos Otras Garantías	15.38	11.18	.00	.00	.00
Categ A Riesg Normal, Gtia Idonea ccomer	2,283,099.43	1,454,776.69	1,045,834.41	873,393.62	609,213.29
Categ B Riesg Acept, Gtia Idonea ccomer	105,392.27	76,356.06	91,099.31	104,248.68	33,467.65
Categ C Riesg Aprec, Gtia Idonea ccomer	61,849.03	22,766.21	36,404.91	20,079.29	30,594.20
Categ D Riesg Signif, Gtia Idonea cconer	35,644.20	41,782.85	29,291.62	11,223.69	3,326.26
Categ E Riesg Incob, Gtia Idonea ccomer	11,869.39	13,051.22	6,054.43	6,531.40	1,631.28
Categ A Riesg Normal, Otras Gtias ccomer	2,917,119.49	2,201,052.36	1,734,662.80	1,594,638.53	1,568,584.00
Categ B Riesg Acept, Otras Gtia ccomer	89,845.97	96,450.75	90,304.86	175,406.11	50,030.72
Categ C Riesg Aprec, Otras Gtia ccomer	117,773.95	9,252.88	24,983.19	56,953.10	43,100.26
Categ D Riesg Signif, Otras Gtia ccomer	66,516.33	62,281.40	45,047.74	14,066.94	2,493.72
Categ E Riesg Incob, Otras Gtia ccomer	24,448.64	35,824.12	7,104.03	18,534.41	20,842.18
Prov Créditos de vivienda	- 26,967.47	- 23,751.89	- 25,707.94	- 26,000.13	- 25,437.93
Prov Créditos de consumo	- 230,736.06	- 180,591.79	- 211,821.26	- 130,051.37	- 57,100.24
Prov Créditos de microcréditos	- 4.00	- .18	.00	.00	.00
Prov Créditos comerciales	- 220,674.03	- 196,877.94	- 163,511.15	- 98,653.59	- 75,930.21
Provisión General	- 13,950.63	- 10,154.03	- 10,297.90	- 9,458.56	- 23,811.50
Aceptaciones y derivados	62,902.41	34,491.42	1,781.76	13,456.71	6,416.61
Cuentas por cobrar	216,437.80	135,718.14	77,122.60	71,235.62	67,759.79
Bienes Realizables y recibidos en pago	29,107.55	16,401.91	16,645.60	16,394.58	11,583.80
Propiedades y Equipo	75,468.99	66,444.60	72,493.23	68,959.05	70,261.70
Otros Activos	369,821.40	255,838.70	226,067.25	197,124.26	135,292.52
TOTAL DEL ACTIVO	13,307,695.52	10,002,691.78	8,566,664.09	7,069,594.94	5,771,991.84

Fuente: Superfinanciera.2012

Anexo 10 (cont.)

Estados financieros balance (cont.)

	2011	2010	2009	2008	2007
Contingentes Acreedoras	5,987,951.08	3,972,295.57	2,418,777.70	2,064,651.37	2,112,359.79
Contingentes Deudoras por Contra	1,644,431.17	1,007,679.88	795,389.99	332,032.74	275,946.77
De Orden Deudoras por Contra	14,965,327.38	13,044,840.43	11,306,024.09	8,129,653.13	6,730,453.35
De Orden Acreedoras	29,934,495.11	21,687,828.93	22,678,519.06	19,292,401.76	12,070,851.65
PASIVOS Y PATRIMONIO	2011	2010	2009	2008	2007
Depósitos y Exigibilidades	9,345,754.06	6,931,357.21	5,917,697.03	4,971,051.89	4,171,151.34
Depósitos en Cuenta Corriente Bancaria	839,891.42	752,255.50	512,312.33	454,426.77	452,082.40
Certificados de Depósito a Termino	3,989,846.70	2,818,945.27	2,812,963.34	2,493,423.37	2,020,940.75
Depósitos de Ahorro	4,311,494.84	3,182,590.45	2,470,110.27	1,898,649.14	1,595,906.10

PASIVOS Y PATRIMONIO	2011	2010	2009	2008	2007
Cuentas de Ahorro Especial	64,966.80	48,911.27	31,382.30	24,511.04	23,017.88
Bancos y Corresponsales	275.85	271.92	.00	2,525.89	610.66
Depósitos Especiales	120.33	3,439.56	1.08	175.58	32.43
Exigibilidades por Servicios Bancarios	125,928.45	108,406.91	82,720.06	88,402.89	56,428.32
Servicios Bancarios de Recaudo	.00	167.27	197.57	359.63	350.13
Establecimientos Afiliados	13,229.66	16,369.08	8,010.08	8,577.58	21,782.68
Fondos Ínter. Comprados y Pactos de Recompra	.00	56,575.73	246,003.25	72,200.00	.00
Aceptaciones (Bancarias) en Circulación	53,020.62	37,274.51	432.04	2,775.28	2,165.06
Créditos de Bancos y otras Obligac.Financieras	1,846,769.08	1,220,788.64	898,552.97	874,989.91	676,908.37
Cuentas por Pagar	230,300.14	197,138.40	242,472.87	158,402.28	136,866.82
Títulos de Inversión en Circulación	498,014.00	484,400.00	330,000.00	135,912.89	163,975.05
Otros Pasivos	58,210.98	39,327.69	35,350.63	35,717.23	30,435.39
Pasivos Estimados y Provisiones	46,157.56	36,328.25	32,721.67	31,847.31	28,368.99
TOTAL PASIVO	12,078,226.44	9,003,190.43	7,703,230.46	6,282,896.81	5,209,871.02
Capital Social	233,878.14	233,878.14	233,878.14	233,878.14	233,878.14
Reservas	556,510.87	463,158.82	373,032.57	250,688.74	150,657.46
Superávit	132,867.88	116,286.29	104,029.17	75,805.15	70,943.57
Resultados Ejercicio	306,212.18	186,178.11	152,493.75	226,326.10	106,641.65
TOTAL PATRIMONIO	1,229,469.08	999,501.36	863,433.63	786,698.13	562,120.82
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13,307,695.52	10,002,691.78	8,566,664.09	7,069,594.94	5,771,991.84
Contingentes Acreedoras por Contra	5,987,951.08	3,972,295.57	2,418,777.70	2,064,651.37	2,112,359.79
Contingentes Deudoras por Contra	1,644,431.17	1,007,679.88	795,389.99	332,032.74	275,946.77
De Orden Deudoras por Contra	14,965,327.38	13,044,840.43	11,306,024.09	8,129,653.13	6,730,453.35
De Orden Acreedoras por Contra	29,934,495.11	21,687,828.93	22,678,519.06	19,292,401.76	12,070,851.65

Fuente: Superfinanciera.2012

Anexo 10 (cont.)

Estados financieros

Estado de resultados					
Al 31 de diciembre del año correspondiente (Millones de pesos)	2011	2010	2009	2008	2007
Ingresos operacionales	2,424,992.39	1,945,121.24	1,485,001.29	1,425,350.91	1,053,034.35
Intereses y Descuento Amortizado Cartera Créditos	1,163,145.38	920,906.43	889,715.34	850,806.49	638,051.97
Corrección Monetaria - UPAC	27,022.83	22,125.59	28,009.88	64,481.00	39,979.02
Comisiones y/o Honorarios	177,035.70	144,221.38	115,698.04	104,158.82	98,264.40
Utilidad en Venta de Inversiones y de Cartera	8,340.10	19,774.73	3,041.30	1,641.95	286.14
Dividendos y Participaciones	16,258.37	11,952.82	11,678.90	8,901.88	11,078.96
Cambios	43,325.12	22,991.45	23,162.98	52,975.59	36,015.66
Otros Ingresos Operacionales	596,430.88	543,115.10	412,770.69	342,285.31	229,358.19
Ingresos no operacionales	111,004.49	68,154.59	69,843.93	132,616.45	59,212.68
Gastos y costos operacionales	2,184,761.02	1,733,266.74	1,335,292.02	1,267,970.37	956,400.89

Estado de resultados					
Al 31 de diciembre del año correspondiente (Millones de pesos)	2011	2010	2009	2008	2007
Intereses Depósitos y Exigibilidades	286,359.23	201,658.83	289,394.70	339,934.23	247,694.17
Intereses Créditos de Bancos y Otras blig. Financiera	66,882.14	43,478.51	51,950.88	53,742.66	40,243.71
Gastos de Personal	166,834.40	145,194.48	120,309.64	108,763.39	95,854.36
Pérdida en Venta de Inversiones	3,502.88	5,834.65	2,687.04	1,475.63	.00
Honorarios	22,894.74	19,629.20	20,078.54	23,329.08	17,284.77
Cambios	32,159.83	22,368.22	33,563.19	62,170.48	35,308.52
Seguros	31,082.13	25,096.69	20,007.32	17,020.09	15,494.26
Mantenim, Reparac., Adecuac e Instalac.Oficinas	18,728.11	14,782.56	15,038.11	15,753.99	13,373.23
Provisiones	542,170.80	513,651.33	488,107.09	374,574.44	247,044.28
Depreciaciones	14,236.00	12,966.90	13,527.21	12,961.84	13,477.45
Amortizaciones	18,103.70	12,313.11	11,039.31	10,067.45	9,916.86
Otros Gastos y Costos Operacionales	205,529.55	205,258.15	120,563.59	116,648.55	106,475.38
No operacionales	41,263.86	11,324.51	10,926.74	15,343.02	14,712.38
Impuesto de Renta y Complementarios	3,759.82	82,506.47	56,132.71	48,327.88	34,492.11
Ganancias (excedentes) y perdidas	306,212.18	186,178.11	152,493.75	226,326.10	106,641.65
Utilidad neta por acción	8,44	5,13			

Fuente: Superfinanciera.2012

Anexo 11

Datos macroeconómicos Colombia

Periodo	PIB total		PIB por habitante			Inflación (IPC año corrido)	Desempleo promedio anual %	TRM promedio anual	Tasa de Intervención Banco de la República (última modificación de cada periodo)	DTF promedio anual
	Miles de Millones de Pesos	Variación Anual %	Pesos	Variación Anual %	Dólares de 2005					
2000	284.761		7.066.808		3.045	16,7		2.088,14	12,00%	12,15%
2001	289.539	1,68	7.094.190	0,39	3.057	9,23	14,97	2.300,10	8,50%	12,44%
2002	296.789	2,50	7.181.162	1,23	3.094	8,75	15,54	2.506,55	5,25%	8,94%
2003	308.418	3,92	7.369.789	2,63	3.176	7,65	14,09	2.875,91	7,25%	7,80%
2004	324.866	5,33	7.667.632	4,04	3.304	6,99	13,64	2.628,47	6,50%	7,80%
2005	340.156	4,71	7.931.153	3,44	3.417	6,49	11,8	2.321,49	6,00%	7,01%
2006	362.938	6,70	8.361.479	5,43	3.603	5,5	12,03	2.358,96	7,50%	6,27%
2007	387.983	6,90	8.832.464	5,63	3.806	4,85	11,19	2.076,24	9,50%	8,01%
2008	401.744	3,55	9.037.877	2,33	3.894	4,48	11,26	1.967,11	9,50%	9,74%
2009	408.379	1,65	9.079.360	0,46	3.912	5,69	12,02	2.153,30	3,50%	6,14%
2010	424.599	3,97	9.329.881	2,76	4.020	7,67	11,78	1.898,68	3,00%	3,66%
2011	452.815	6,65	9.834.269	5,41	4.238	2,00	10,83	1.846,97	4,75%	4,21%

Fuente: Banco de la República 2012

Bibliografía

BANCO DE LA REPÚBLICA, UPAC. En línea <http://www.banrep.gov.co/es/upac>

CLAVIJO, SERGIO. Hacia la multibanca en Colombia: retos y “retazos”. 2000. <http://www.banrep.gov.co/en/node/601>

COLOMBIA.CONSTITUCIÓN POLÍTICA. En línea <http://www.constitucioncolombia.com/impression.php#>

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA, Ley 45 de 1990: Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones. En línea www.sice.oas.org/investment/NatLeg/COL/L45_90_s.pdf

COLOMBIA. FONDO DE GARANTÍAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Entidad del Gobierno de Colombia,, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. En línea <https://www.fogafin.gov.co/>

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Reporte de inclusión financiera 2012. En línea <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas.com...18052012reportein>

CONSTRUCTORA COLPATRIA, Unidad Constructora (que tiene vivienda, construcciones a terceros, infraestructura y dos filiales en México y Perú). www.colpatria.com/personas-nuestraorg.aspx

DATACRÉDITO Central de Información Crediticia con presencia en Colombia, Perú y Venezuela. Soluciones Integrales a los principales sectores de la economía, En línea. <https://www.datacredito.com.co/dc/portal/Home/>

DINERO General Electric compra 39.29% del Banco Colpatria 2007. En línea <http://www.dinero.com/negocios/articulo/general-electric-compra-3929-del-banco-colpatria/42001>

MERCANTIL COLPATRIA 2012. Informe de gestión de la Administración el Banco. 2012 <https://www.colpatria.com/Publico/.../pdf/informe-de-gestion-2012.pdf>

MULTIBANCA COLPATRIA. ¿Quiénes somos? En línea <https://www.colpatria.com/personas-nuestraorg.aspx#resena>

PACHECO, EDUARDO, Mercantil Colpatria S.A., Informe Anual 2011 a accionistas. En línea <https://www.colpatria.com/Publico/.../pdf/informe-de-gestion-2012.pdf>

SCOTIABANK Scotiabank is a leading financial services provider in over 55 countries and Canada's most international bank En línea: <http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,464,00.html>

SEMANA Carlos Pacheco Devia, Fundador de Colpatria. El titular de la banca. En línea <http://www.semana.com/gente/articulo/el-titular-banca/238464-3>

Universidad **EL BOSQUE**

Lo QUE
BUSCAS

www.uelbosque.edu.co

