

Estrategias de internacionalización para los establecimientos bancarios colombianos

Angie Alejandra Parra Vargas

Carolina Ortiz Mosquera

Mayerly Rocio Castellanos Melo

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2018

Estrategias de internacionalización para los establecimientos bancarios colombianos

Angie Alejandra Parra Vargas

Carolina Ortiz Mosquera

Mayerly Rocio Castellanos Melo

Asesor de trabajo

Pinzón Muñoz Carlos Andrés

Trabajo de grado para optar al título de
Profesional en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2018

Dedicatoria

Agradezco a mis padres, por su amor, su confianza y darme fuerzas para continuar este proceso formativo, a Dios quien me ha dado la vida y permitirme llegar a este momento de mi vida tan anhelado, a mis hermanos por su apoyo y motivación, muchas gracias por haber confiado en mí.

Mayerly Rocio Castellanos Melo

Dedico principalmente este trabajo a Dios por haberme guiado siempre por el buen camino, a mis padres por apoyarme y ayudarme a salir adelante siempre en todos los aspectos de mi vida tanto personal como profesional y formarme con grandes valores y principios, a mis hermanos y mi cuñado por estar a mi lado y aconsejarme a tomar las mejores decisiones y perseguir cada propósito; a mis dos ángeles que están en el cielo por siempre cuidarme y llenarme de bendiciones. ¡Gracias!

Carolina Ortiz Mosquera

A Dios, por llenarme de sabiduría en mis estudios, a mi madre por ser el pilar más importante y apoyarme en cada decisión, a mi padre por su entusiasmo, a mi novio quien me ha impulsado a ser mejor persona y estar ahí a mi lado y darme ese voto de confianza y paciencia en el transcurso de mi carrera, gracias por creer en mí.

Angie Alejandra Parra Vargas

Resumen

A partir de un estudio realizado a los establecimientos bancarios colombianos se lograron identificar las estrategias utilizadas por el Grupo Bancolombia, Grupo Aval y Davivienda para su proceso de internacionalización en Centroamérica, tales como la inversión extranjera directa, joint venture, adquisiciones, alianzas estratégicas y franquicias que han sido claves para la expansión de estos bancos.

Por otra parte, se determinó la teoría de proceso de internacionalización uppsala y como esta ha sido aplicada a su proceso de expansión y crecimiento en la región de centro américa, también se logró identificar las falencias de los demás establecimientos bancarios colombianos que aún no han logrado su participación en el mercado extranjero, de esta manera se busca replicar estas estrategias para aquellos bancos.

Palabras clave: estrategias, teorías, mercado, establecimientos, internacionalización, bancos, alianzas.

Abstract

Based on a study carried out in Colombian banking establishments, the strategies used by the Bancolombia group, Aval group and Davivienda for its internationalization process in Central America, such as direct foreign investment, joint ventures, acquisitions, strategic alliances and franchises that have been key to the expansion of these banks.

On the other hand, the Uppsala internationalization process theory was determined and since it has been applied to its process of expansion and growth in the Central America region, it was also possible to identify the shortcomings of the other Colombian banking establishments that have not yet achieved its participation in the foreign market, in this way seeks to replicate these strategies for those banks.

Keywords: strategies, theories, market, establishments, internationalization, banks, alliance.

Contenido

<i>Introducción</i>	10
<i>Planteamiento del problema</i>	11
Pregunta problema.....	12
<i>Objetivo</i>	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	13
<i>Justificación</i>	14
<i>Marcos de referencia</i>	15
Estado del arte	15
<i>Marco teórico</i>	18
Teorías de internacionalización Uppsala.....	18
Paradigma ecléctico de Dunning.....	19
<i>Metodología</i>	21
<i>Capítulo 1. Análisis de las entidades bancarias actualmente</i>	22
Bancos nacionales	20
Bancos internacionalizados	24
<i>Capítulo 2 Estrategias de internacionalización utilizadas por el grupo Bancolombia, Grupo aval y Davivienda</i>	28
Bancolombia.....	28
Grupo aval	29
Banco Davivienda	31
Como deciden internacionalizarse	34

Estrategias de internacionalización	35
Inversión extranjera directa	35
Joint Venture	35
Adquisiciones	36
Alianza estratégica	36
<i>Capítulo 3 Estrategias de internacionalización para los establecimientos bancarios colombianos</i>	39
Problemáticas de los establecimientos bancarios no internacionalizados.....	39
¿Cómo se van a internacionalizar?.....	40
<i>Conclusiones</i>	46

Lista de figuras

Figura 3. Presencia regional	22
Figura 4. Clientes	23
Figura 7. Presencia regional	26
Figura 8. Clientes	27

Lista de tablas

Tabla 1 Establecimientos bancarios	22
Tabla 2. Activos	20
Tabla 3. Ingresos	21
Tabla 6. Activos	24
Tabla 7. Ingresos	25
Tabla 10. Estrategias de internacionalización	36
Tabla 11. Problemáticas de los establecimientos bancarios no internacionalizados.....	40

Introducción

Uno de los sectores más importantes en la económica de Colombia es sin duda el sector financiero, desde hace varios años este sector ha venido en constante crecimiento, cabe resaltar que los establecimientos bancarios juegan un papel fundamental en esta evolución debido al proceso de internacionalización que han venido realizando, esto se debe a la necesidad de incursionarse en nuevos mercados en un entorno económico globalizado, siendo así que mediante diferentes estrategias algunos bancos en Colombia han logrado llegar a Centroamérica.

Actualmente la banca colombiana se consolida como una de las más fuertes y con un constante crecimiento en el país, sin embargo, no ha sido posible que todos los establecimientos bancarios en Colombia realicen un proceso de internacionalización a pesar de los diferentes tratados de libre comercio que ha realizado para la facilitación a cualquier entidad de la circulación de productos, bienes y servicios, sin embargo las entidades bancarias se han preocupado por expandirse en el mercado de Centroamérica debido a la similitud que existe con el mercado nacional, en efecto el Grupo Bancolombia, Davivienda y Grupo Aval sobre salen con sus procesos de internacionalización que han venido desarrollando a lo largo de la historia.

En este trabajo se dan a conocer las estrategias que han venido desarrollando estas entidades bancarias para su proceso de internacionalización tales como joint Venture, inversión extranjera directa, adquisiciones, alianzas estratégicas y franquicias aplicado desde la teoría de internacionalización, con el fin de replicar este modelo en los demás establecimientos bancarios colombianos que aún no han logrado expandirse en mercados extranjeros

Planteamiento del problema

El sistema financiero colombiano está compuesto por establecimientos de crédito, sociedades de servicios financieros y entidades como, sociedades de capitalización, entidades aseguradoras e intermediarios de seguros y reaseguros. Los establecimientos de crédito son las instituciones financieras cuya función principal es captar los recursos en depósitos para ponerlos a disposición de operaciones de crédito, que a su vez lo conforman las entidades de servicios financieros las cuales en su gran mayoría se encuentran agrupadas a través de las figuras de conglomerados financieros, llegando a tener representación no solo local sino también internacional y los establecimientos bancarios tienen por función la captación de recursos, y depósitos con el objeto de realizar una operación activa de crédito. En Colombia, la expansión de los bancos se debe a la búsqueda de nuevos negocios y por solicitud de sus clientes debido al deterioro y desapalancamiento de los bancos de países avanzados y su posterior salida de algunos países de la región, generando oportunidades a entidades financieras de países emergentes para ingresar a Centroamérica, por otra parte, tuvo que ver con un acceso amplio de la banca colombiana a la financiación en los mercados internacionales, dada su reconocida solidez (Uribe, 2013).

En Colombia hay 25 establecimientos bancarios que son; Banco AvVillas, Banco Popular, Bancolombia, Banco Caja Social, Banco Agrario de Colombia S.A, Banco Davivienda S.A, Banco W S.A, Banco de Bogotá, Bancoomeva, Banco Finandina S.A, Banco de Occidente, Banco Santander de Negocios de Colombia S.A, Banco Cooperativo Coopcentral, Banco Compartir S.A, Banco Corpabanca Colombia S.A Itau, Citibank Colombia, Banco GNB Sudameris Colombia HSBC, BBVA Colombia, Red Multibanca, Scotiabank Colpatria S.A, Banco Procredit, Banco Falabella S.A, Banco Pichincha S.A., Banco Multibank S. y Banco Mundo Mujer de los cuales 6 se han logrado internacionalizar a Centroamérica.

Los establecimientos bancarios colombianos han venido en un constante crecimiento que se ha reflejado en las entidades subordinadas y en un aumento de sus activos externos se han logrado internacionalizar en algunos países de Centroamérica debido a la similitud que existe con el mercado colombiano, consiguiendo así duplicar sus negocios, teniendo en cuenta que invirtieron, cerca de US\$8,2 billones entre 2007 y 2012; el crédito otorgado por las subordinadas en el extranjero represento el 31% del crédito otorgado por el Banco de Bogotá, el 24% de

Bancolombia y el 17% de Davivienda. Igualmente, en el exterior obtuvieron cerca del 40% de los clientes del Banco de Bogotá, el 15% de Bancolombia y el 17% de Davivienda (Escobar, 2013).

Por otro lado, el primer logro de internacionalización lo tuvo el Grupo Bancolombia, con una oficina en Panamá que empezó a funcionar en 1973, (Dinero, 2015) sin embargo para el año 2007 este banco dio un paso grande y genero la compra del Banco Agrícola en el Salvador, es desde entonces que su crecimiento se ha visto de manera notable puesto que las emisiones de acciones para ese año fueron de 323.976 millones a diferencia del año 2012 que fueron de 1.63 billones. (Castellanos & Lozano, 2013), El banco Davivienda dio su gran salto con la compra de las operaciones del HSBC en Costa Rica, Honduras y El Salvador logrando un crecimiento superior al 20% en sus operaciones y finalmente la compra del BAC-Credomatic por parte del Grupo Aval por US\$1.900 millones lo cual le permitió un aumento del 20% en el tamaño de sus activos y su cartera.

El mercado al que están llegando estos establecimientos bancarios es Centroamérica ya que es una región económica y culturalmente afín con el país, que además ofrece un significativo potencial para el desarrollo de servicios financieros. La internacionalización de los establecimientos bancarios colombianos de deben a los tratados de libre comercio que se han firmado ya que estos han brindado oportunidades de incursionar en estos mercados y tener un mayor crecimiento y expansión en el sector financiero. Por otra parte, es importante identificar las estrategias que han venido desarrollando estas entidades financieras en su proceso de internacionalización para evaluar la posibilidad de implementarlas en las demás entidades financieras colombianas, de esta manera lograr que todo el sistema financiero tenga una mayor participación y crecimiento económico en el país.

Pregunta problema

¿Qué estrategias pueden implementar los establecimientos bancarios colombianos para su internacionalización en Centroamérica con base al Grupo Bancolombia, Grupo Aval y Davivienda?

Objetivo

Objetivo general

Identificar estrategias que permitan la internacionalización de los demás establecimientos bancarios colombianos con base en los casos de éxito de Grupo Bancolombia, Grupo Aval y Davivienda.

Objetivos específicos

1. Analizar los establecimientos bancarios colombianos en la actualidad.
2. Examinar las estrategias de internacionalización utilizadas por el Grupo Bancolombia, Grupo Aval y Davivienda.
3. Definir las estrategias que permitirán internacionalizar a los demás establecimientos bancarios colombianos.

Justificación

Esta investigación se realiza con el fin de conocer las estrategias y las competencias implementadas por los establecimientos bancarios colombianos, que, a lo largo del tiempo y con el avance de la globalización han logrado internacionalizarse en Centroamérica tales como son el Grupo Bancolombia, Grupo Aval (Banco Popular, Banco de Occidente, Banco de Bogotá y Banco AvVillas) y Davivienda y de esta manera poder analizarlas e implementarlas en las demás entidades financieras colombianas.

La internacionalización de los establecimientos bancarios es de gran importancia en el mundo actual ya que representa una expansión para estas compañías y un crecimiento económico. Con la internacionalización del sector financiero colombiano se busca evitar que muchos bancos de pequeñas escalas desaparezcan o sean acogidas por unas entidades más grandes que normalmente tengan más capacidad, ya que aquellas entidades que deciden expandirse a mediano o largo plazo logran mejores resultados. Los sectores financieros colombianos que se internacionalizan son entidades más competitivas y al estar más estandarizadas suelen crecer hasta en épocas de crisis económica y esto se puede observar en su índice de productividad y a su vez favorece a generar más empleo y mejor es la retribución. La internacionalización permite aprovechar economías de escala y buscar oportunidades en mercados con mayor potencial de crecimiento adquiriendo o aplicando a su vez nuevas capacidades y recursos para que de esta manera se pueda adaptar al entorno del nuevo mercado de los países implementados.

La internacionalización de este sector lleva consigo a su vez unos riesgos que se deben tomar basados es un estudio y son decisiones que se deben tomar con valentía para lograr el crecimiento esperado, para poder adaptarse a estos países implementados se debe aprender también las particularidades tanto del entorno como de los mismos clientes y mercado, desde el punto de vista del empleado esta ampliación del mercado implementa una motivación al trabajador ya que lo hará sentir que pertenece a una empresa con visión y éxito aumentando así su productividad siendo que esto será generado por su propio esfuerzo.

Por esta razón este es un tema relevante para los negocios internacionales, ya que la internacionalización bancaria es un fenómeno y se quiere contextualizar todo este proceso desde el punto de vista financiero, administrativo, tecnológico y empresarial contribuyendo así al desarrollo y crecimiento del mismo sector.

Marcos de referencia

Estado del arte

Para explicar el proceso de internacionalización del sector financiero colombiano en Centroamérica se considera oportuno mencionar estudios anteriores relacionados con el tema de esta investigación, además dar a conocer los casos de éxito que se han podido tener en investigaciones relacionadas a nivel internacional.

Inicialmente el señor Ramírez (2012) realizó una investigación de la internacionalización del sector financiero en la cual se identificó el potencial de este sector, el apoyo por parte de los intermediarios del sector financiero, endeudamiento externo y cuáles eran las proyecciones para la internacionalización del mercado, además cabe resaltar el análisis de González (2015) donde da a conocer el proceso de internacionalización de la banca colombiana hacia Centroamérica analiza que el objetivo prioritario de gestión la expansión local son las filiales que mantienen la tendencia inaugurada a mediados de 2005 en la que las entidades subordinadas en el exterior donde reducían su dependencia financiera de la matriz colombiana a través de estrategias particulares de crecimiento de sus activos y ampliación de su cartera.

Teniendo como pilar el sector del sistema financiero en la banca internacional, el estudio realizado por Murillo (2009) provee información sobre las organizaciones del sector financiero colombiano, sus inicios en el proceso de transformación organizacional en el marco de la apertura económica de la década de los noventa. Esta investigación incluye el sector financiero y en particular el sector bancario, donde afirma que ha sido uno de los paradigmas en integraciones organizacionales, a través de la confirmación de alianzas, grupos, fusiones y demás, mediante la competitividad, buscado por las organizaciones para poder hacerle frente a la competencia internacional y adicionalmente, participar en un mercado lo suficientemente dinámico y expuesto a las consideraciones del entorno complejo en el que se mueven las organizaciones contemporáneas.

En adición a lo anterior, el estudio realizado por Arenas (2014) de la universidad del Rosario incluye un análisis de la internacionalización del sector financiero Colombiano a Sudamérica donde menciona las estrategias que han implementado los bancos de Colombia para su proceso de internacionalización, informa que el Banco Davivienda inicia su proceso de internacionalización en el año 1966 y cuenta con presencia en seis países principalmente en Centroamérica, ocupa el

cuarto lugar en número de oficinas y cajeros automáticos de cobertura en la región por otro lado menciona que Bancolombia es la entidad más antigua en Colombia e inicia su proceso de internacionalización en el año de 1973, cuenta con presencia en 8 países de la región y ocupa el tercer lugar en cobertura de cajeros automáticos y red de oficinas.. Llegado a este punto González (2015) menciona que la expansión del sistema financiero ha estado liderada por las tres entidades bancarias más grandes del país, estas son Bancolombia cuya última adquisición fue la filial del HSBC en Panamá, el Grupo Aval que actualmente está negociando las filiales del Citibank en Centroamérica, y Davivienda que se quedó con las operaciones de HSBC en El Salvador, Costa Rica y Honduras, lo que para el año 2014 ha elevado a 149 el número de filiales y subordinadas sólo en Centroamérica.

Por otro lado los estudiantes Osorio & Vergara (2014) del colegio de estudios superiores de administración realizaron una investigación de la internacionalización del Banco Bogotá en la cual se caracteriza la información de este banco y se determinan sus estrategias corporativas e internacionales que han permitido su expansión, como resultado se encontró que fueron diferentes los factores que hicieron atractivo este banco tales como el liderazgo , las políticas, los activos y más factores que contribuyeron al éxito de s operación y permitió que el banco lograra su expansión donde se consolida en más de 12 países.

Otro estudio más reciente realizado por el señor Tobón (2015) con el fin de identificas la internacionalización del Grupo Bancolombia desde un punto de vista de geo economía en la cual se hizo un estudio a nivel general del sector financiero y se observaron los cambios que se han presentado desde la globalización, por otra parte se analizan los datos más relevantes del Grupo Bancolombia como sus activos, nivel de endeudamiento y proceso de internacionalización. Particularmente, González (2015) también da a conocer mediante su investigación las inversiones que han tenido las empresas colombianas en Centroamérica por sector, pero adicional a esto hace un análisis de la solvencia de la banca Colombiana y la configuración de la red financiera internacional, intuye de manera breve el inicio de la internacionalización del sector financiero colombiano, se basa así mismo en diferentes sectores de la economía.

En última instancia cabe resalta el estudio hecho por Lichtensztejn (2015) ya que analizó el proceso de internacionalización financiera en países emergentes como México y Uruguay en donde destaca igualmente la política monetaria y la concentración extranjera de la banca de cada país y

finaliza con un comparativo de grados de vulnerabilidad financiera externa entre ambos países, por ultimo concluye que la situación financiera internacional es aún una incertidumbre en los países avanzados debido a que a pesar de tener una influencia decisiva por la participación internacional de sus bancos y el volumen de sus operaciones así mismo generan un riesgo sobre las finanzas internacionales, adicionalmente menciona que ambos países tanto México como Uruguay para evitar el riesgo imprimirá más firmeza en políticas de aperturas e incentivos a las inversiones para lograr capitales productivos.

La internacionalización del sector financiero cada vez es un pilar para el desarrollo de un país, teniendo en cuenta los diferentes estudios que se han realizado en este sector cabe resaltar que gracias a las estrategias como crecimiento de sus activos, las alianzas, la competitividad, el liderazgo, las políticas y demás que han implementado para su proceso las bancas han logrado su proceso de internacionalización, pero cabe resaltar que este estudio está basado en el desarrollo de las estrategias que deben ser implementadas a las bancas que estén en busca de un proceso de internacionalización.

Marco teórico

Teorías de internacionalización uppsala

La internacionalización de las empresas es un proceso directamente ligado a la globalización de los mercados que pueden evidenciarse en el crecimiento del número de productos que, a pesar de las barreras culturales, han conseguido establecerse en diferentes países. Este proceso obliga a las empresas a aplicar actividades de imaginación y marketing para desarrollar una estrategia avanzada, que les permita diseñar productos estandarizados, a precios adecuados y escalas globales. El modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johansson y Wiedersheim-Paul, 1975).

El modelo menciona que el conocimiento del mercado que pueda tener la empresa sea creciente a medida que esta incursiona más en los mercados internacionales siendo este nuevo conocimiento adquirido la base de sus futuras actividades internacionales; las empresas tenderán a internacionalizarse primero para cerrar los países y gradualmente irse a mercados más distantes. El modelo también fija que, cuando una empresa elige un nuevo país extranjero, comenzará desde un modo de compromiso de recursos bajo y solo pasará a modos de compromiso más altos a medida que adquiere conocimiento experimental en el mercado extranjero. (Carneiro, 2008). El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999).

Dicha teoría de las fases de desarrollo establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, debe pasar por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento. Esta cadena se define en cuatro etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación; básicamente en este punto se refiere a exportaciones directas o indirectas de forma no habitual.
2. Exportaciones a través de representantes independientes; en esta etapa ya se menciona una comercializadora internacional, aumentando así el conocimiento del mercado extranjero.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; en esta etapa ya se establece una presencia comercial, donde la decisión de la empresa con visión internacional está en

establecer licencias o franquicias, haciendo también un análisis de costos, ventajas y atractivo del mercado y ventajas de la compañía.

4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero; esta última etapa muestra un mayor compromiso por parte de la empresa ya que además de presencia comercial también se establece producción, y en este punto la empresa también debe hacer un análisis de costos, ventajas y atractivo del mercado y ventajas de la empresa.

Cada etapa corresponde a un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en los recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente (Johansson y Wiedersheim-Paul, 1975). Este modelo contempla el compromiso internacional progresivo de las empresas, como un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo (Johansson y Vahlne, 1977, 1990; Johansson y Wiedersheim-Paul, 1975), donde se identifican etapas de expansión internacional al proceso genérico. Indican que el conocimiento del mercado que se desarrolla de manera gradual a través de la experiencia en el mismo, y el compromiso en dicho mercado entendido por la asignación de recursos, son elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores, asumiendo que al incrementar su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado.

Paradigma ecléctico de Dunnig

Nace como modelo de la inversión extranjera directa que hace referencia a analizar los costes y de las ventajas de incursionar en un mercado extranjero, plantea una teoría que es conocida como OLI Ownership” (propiedad) elementos como marca, técnica de producción, las capacidades empresariales, rendimientos de escala., “Locational” (localización) elementos tales como existencia de materias primas, los bajos salarios, los impuestos especiales o aranceles e “Internalization” (internacionalización) elementos como ventajas por la producción propia en lugar de producir a través de un acuerdo de asociación, tales como licencia o una empresa conjunta.

Por otra parte esta teoría busca determinar la producción en el exterior de las empresas de un determinado país así mismo permite identificar la producción por parte de empresas extranjeras es decir de la inversión extranjera directa, por tanto es una teoría donde nos permitirá explicar la

internacionalización de las bancas colombianas como Bancolombia, Davivienda y Grupo Aval ya que está basada en el análisis de los factores que influyen en la inversión extranjera directa, además plantea diferentes estrategias para que la empresa en este caso los bancos explote las ventajas competitivas en el exterior asumiendo así estar en el exterior mediante la ventaja de propiedad que se basa en las técnicas de producción es decir las ventajas específicas de la empresa frente a la competencia, esta ventaja nos permitirá definir las estrategias de las diferentes bancas internacionalizadas para aquellas que deseen internacionalizarse implementarlas y que estén enfrente de su competencia, ventaja de localización basada en impuestos, bajos salarios es decir los beneficios producidos de la explotación la empresa en el exterior, mediante esta ventaja será posible validar las ventajas de la banca en el extranjero, ventaja de internacionalización basada en licencia, lugar de producción es decir, ventajas de la integración de las transacciones dentro de la empresa, esta estrategia nos permitirá validar el riesgo, de control, de retroalimentación y de recursos de las bancas internacionalizadas, hay que tener en cuenta que esta teoría son diferentes las variables que influyen. (Cruz, 2015)

Metodología

La metodología utilizada para esta investigación será cualitativa ya que proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Además, contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. (Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer., 2006). Bajo un enfoque descriptivo que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

El siguiente trabajo de investigación se enmarca en un tipo de estudio descriptivo, ya que éste análisis requiere conocer la historia del sector financiero de Colombia, y el proceso de internacionalización que han desarrollado las diferentes empresas, tales como el Grupo Aval, Davivienda y Bancolombia. Además, se encarga de estudiar los procesos y las estrategias que han permitido su expansión en Centroamérica. El enfoque predominante de la investigación es de carácter cualitativo, ya que se encarga de recoger información basada en la internacionalización del sector financiero, que busca dar respuesta a las estrategias utilizadas para este proceso, y un estudio de los diferentes indicadores que se tienen en cuenta para la participación de estos mercados en la región.

Las fuentes primarias de información que se utilizaron para este proceso fueron; libros, documentos oficiales de las entidades bancarias y revistas. También, se encontraron fuentes secundarias tales como: investigaciones similares y aportes por medios de comunicación respecto a este tema.

Este documento tiene como fin, analizar cuáles son las estrategias que han utilizado las entidades bancarias para el proceso de internacionalización en Centroamérica e incursionarlas en las entidades que desean expandirse, además, de conocer el mercado nacional bancario, haciendo énfasis en las entidades que se han internacionalizado como Bancolombia, Grupo Aval y Davivienda. También busca caracterizar los mercados a los que están llegando las entidades bancarias colombianas. Por último, poder implementar estas estrategias a las demás entidades financieras colombianas, ayudándolas en su crecimiento económico.

Capítulo 1. Análisis de las entidades bancarias actualmente

En Colombia hay 25 establecimientos bancarios, 14 son de origen nacional y 11 de origen extranjero, de los cuales 7 bancos de origen nacional se han logrado internacionalizar en Centroamérica tales como el Banco AvVillas, Banco Popular, Banco de Bogotá, y Banco Occidente, Bancolombia, Banco Davivienda S.A y Banco Santander de Negocios de Colombia S.A en Centroamérica.

Tabla 1 *Establecimientos bancarios*

Nacionales	Extranjeros
Banco AvVillas	Banco Corpabanca Colombia S.A Itau
Banco popular	Citibank Colombia
Bancolombia	Banco GNB Sudameris Colombia HSBC
Banco Caja Social	BBVA Colombia
Banco Agrario de Colombia S.A	Red Multibanca
Banco Davivienda S.A	Scotiabank Colpatria S.A
Banco W S.A	Banco Procredit
Banco de Bogotá	Banco Falabella S.A
Bancoomeva	Banco Pichincha S.A.
Banco Finandina S.A	Banco Multibank S.A
Banco de occidente	Banco Mundo Mujer
Banco Santander de Negocios de Colombia S.A	
Banco Cooperativo Coopcentral	
Banco Compartir S.A	

Nota. Elaboración propia

Bancos nacionales

A continuación, se presentará un análisis donde se evidencia la participación de estos bancos en el mercado nacional reflejado en indicadores como sus activos, ingresos, presencia regional y número de clientes.

Tabla 2. *Activos*

Activos (millones de pesos)						
Banco	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Banco Caja Social	\$ 9.893	\$ 10.263	\$ 11.064	\$12.303	\$ 12.874	\$ 13.639
Banco Agrario de Colombia S.A	\$18.196.000	\$19.201.000	\$21.128.000	\$22.690.000	\$23.861.000	\$23.607.000
Banco W S.A	\$ 809.412	\$ 827.833	\$ 953.011	\$ 1.103.745	\$ 1.321.071	\$ 1.432.238
Bancoomeva	\$ 2.317.000	\$ 2.655.000	\$ 2.918.000	\$ 3.173.000	\$ 3.508.000	\$ 3.708.000
Banco Finandina S.A	\$ 1.303.118	\$ 1.247.207	\$ 1.524.912	\$ 1.618.279	\$ 1.710.480	\$ 1.930.016
Banco Cooperativo Coopcentral	\$ 549.657	\$ 609.075	\$ 714.819	\$ 794.810	\$ 893.457	\$ 938.497
Banco Compartir S.A	\$ 586.754	\$ 627.072	\$ 675.177	\$ 797.174	\$ 840.887	\$ 906.572

Nota. Elaboración propia basada en estados financieros Banco Caja Social, Banco Agrario, Banco W. Bancoomeva, Banco Finandina, Banco Cooperativo Copcentral y Banco Compartir

Como se puede observar en la tabla el banco que tiene más activos es el Banco Agrario con 23.6087.000 millones de pesos, mientras que el Banco Caja Social es el que menos participación tiene por parte de sus activos con tan solo 13.639 millones de pesos, sin embargo, cada uno de estos bancos cada vez aumenta su capital en sus activos.

Tabla 3. *Ingresos*

Ingresos (millones de pesos)						
Banco	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Banco Caja Social	\$ 1.185	\$ 1.304	\$ 1.415	\$ 1.468	\$ 1.645	\$ 1.981
Banco Agrario de Colombia S.A	\$ 1.488.000	\$ 1.455.000	\$ 1.608.000	\$ 1.714.000	\$ 2.145.000	\$ 2.143.000
Banco W S.A	\$ 217.461	\$ 217.796	\$ 246.928	\$ 242.015	\$ 285.115	\$ 329.149
Bancoomeva	\$ 611.231	\$ 203.460	\$ 209.938	\$ 251.491	\$ 559.501	\$ 611.231
Banco Finandina S.A	\$ 205.224	\$ 194.776	\$ 207.350	\$ 217.609	\$ 262.451	\$ 289.430
Banco Cooperativo Coopcentral	\$ 46.145	\$ 51.349	\$ 57.983	\$ 68.337	\$ 87.092	\$ 91.462
Banco Compartir S.A	\$ 113.312	\$ 135.114	\$ 141.956	\$ 157.181	\$ 196.732	\$ 211.715

Nota. Elaboración propia basada en estados financieros Banco Caja Social, Banco Agrario, Banco W, Bancoomeva, Banco Finandina, Banco Cooperativo Coopcentral y Banco Compartir.

Como se observa en la tabla se evidencia que al igual que en sus activos los ingresos del banco agrario tienen gran participación contando con 2.143.000 millones de pesos en su último año seguido de este el Banco Caja Social que cuenta con 1.981 millones de pesos, por último encontramos en Banco Cooperativo Coopcentral con 91.462 millones de pesos.

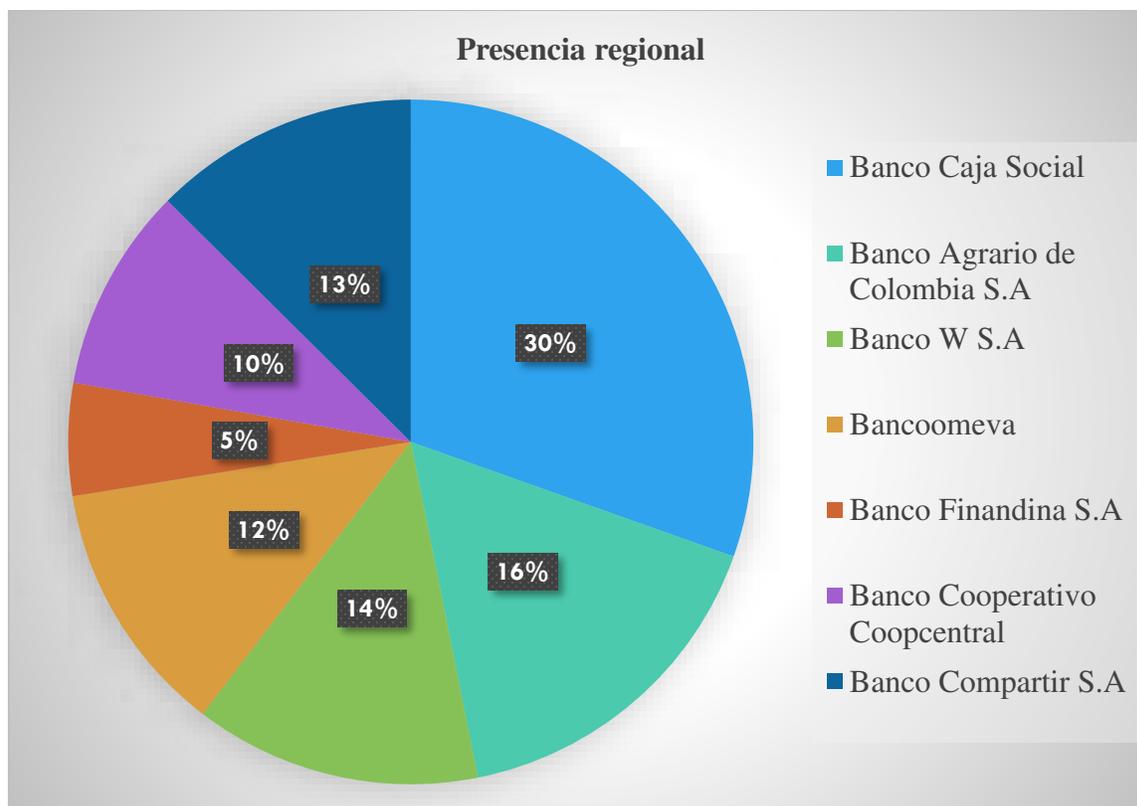


Figura 1. *Presencia regional*

Nota. Elaboración propia basada en informes del Banco Caja Social, Banco Agrario, Banco W, Bancooomeva, Banco Finandina y Banco Cooperativo.

El Banco Caja Social cuenta con una presencia regional del 27% posicionándose en el primer lugar a comparación de los demás bancos, seguido de este el Banco Agrario de Colombia con un 14%, estos dos bancos lideran la participación nacional mientras que en Banco Finandina, y el Banco Cooperativo Coopcentral aún están en proceso de expansión.

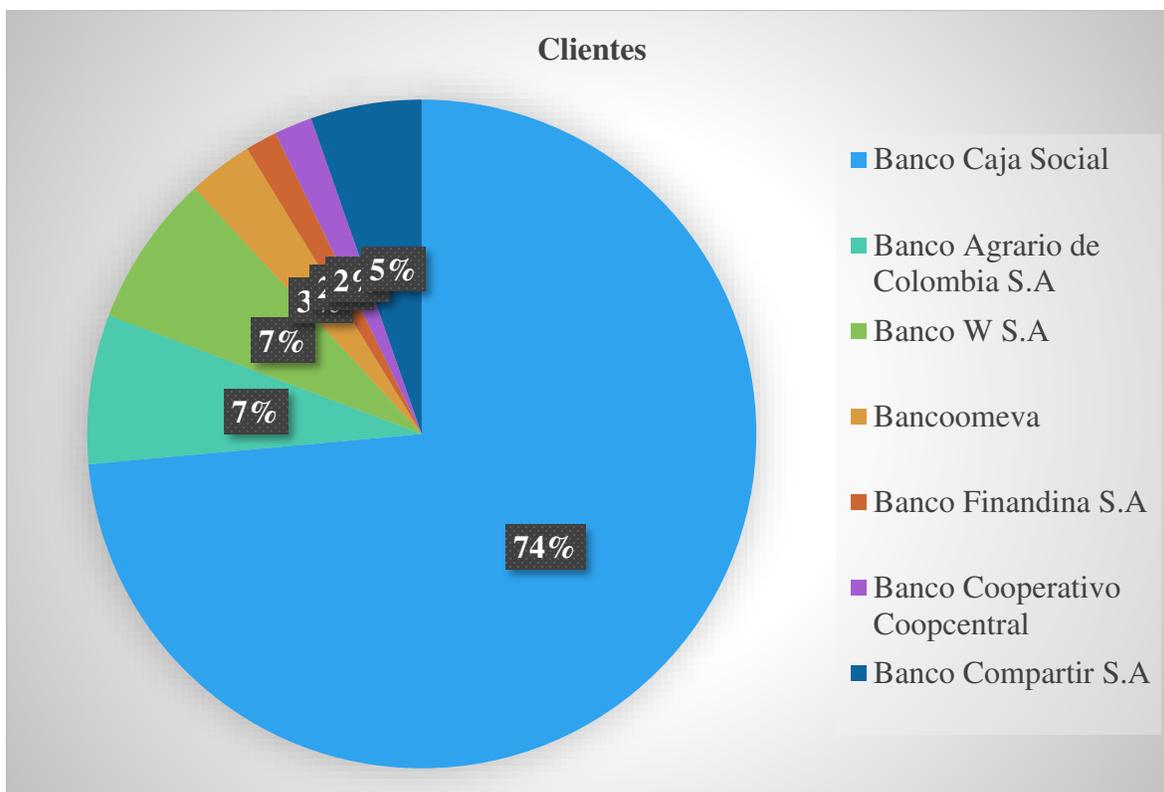


Figura 2. *Cientes*

Nota. Elaboración propia basada en informes del Banco Caja Social, Banco Agrario, Banco W, Bancoomeva, Banco Finandina y Banco Cooperativo

La Figura. 4 nos muestra la participación en el mercado de los bancos nacionales por parte de su número de clientes, tal cómo se evidencia el Banco Caja Social es quien tiene mayor participación pues abarca un 66% del mercado nacional que significa que tiene \$4.800.000 de clientes, seguido de este encontramos a Bancamia quien abarca el 10% que equivale a 726.000 clientes, por ultimo encontramos al Banco Finandina quien solo tiene 100.000 clientes que equivale al 5% del mercado.

Bancos internacionalizados

En los bancos internacionalizados encontramos a financieros Banco Davivienda, Banco Popular, Banco AvVillas, Banco de Bogotá. Banco de Occidente, Bancolombia, Banco Multibank y Banco Santander Colombia S.A

Tabla 4. *Activos*

Activos (millones de pesos)						
Banco	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Banco Davivienda S.A	\$47.121	\$ 56.374	\$ 67.470	\$ 83.718	\$ 93.548	\$100.771
Banco Popular	\$29.732	\$ 32.355	\$ 34.362	\$ 36.707	\$ 38.794	\$ 42.488
Banco AvVillas	\$17.101	\$ 18.325	\$ 21.404	\$ 22.857	\$ 24.636	\$ 24.891
Banco de Bogotá	\$95.995	\$110.838	\$129.067	\$148.674	\$158.104	\$163.343
Banco de Occidente	\$24.837	\$ 29.029	\$ 32.531	\$ 35.800	\$ 35.583	\$ 37.765
Bancolombia	\$45.693	\$ 36.088	\$ 86.552	\$ 97.654	\$137.203	\$146.251
Banco Santander de Negocios de Colombia S.A	\$24.760	\$ 27.016	\$ 30.534	\$ 34.654	\$ 37.006	\$ 35.804

Nota. Elaboración propia basada en estados financieros Banco Davivienda, Banco Popular, Banco Avvillas, Banco De Bogotá. Banco De Occidente, Bancolombia Y Banco Santander Colombia.

Tabla 5. *Ingresos*

Ingresos (millones de pesos)						
Banco	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Banco Davivienda S.A	\$2.974.847	\$3.855.782	\$4.382.925	\$6.530.875	\$8.674.997	\$9.338.016
Banco Popular	\$1.711.650	\$1.695.681	\$1.704.249	\$1.637.170	\$1.662.382	\$2.156.077
Banco AvVillas	\$ 233.847	\$ 271.774	\$ 277.247	\$ 757.560	\$ 846.558	\$ 900.000
Banco de Bogotá	\$2.183.650	\$2.407.688	\$2.508.123	\$2.727.069	\$2.813.951	\$3.163.488
Banco de Occidente	\$ 2.996	\$ 3.158	\$ 6.114	\$ 2.412	\$ 3.165	\$ 3.275
Bancolombia	\$123.094	\$ 129.458	\$ 153.439	\$ 253.167	\$ 1.455	\$ 1.455
Banco Santander de Negocios de Colombia S.A	\$ 1.042	\$ 1.076	\$ 1.317	\$ 1.255	\$ 1.281	\$ 1.326

Nota.: Elaboración propia basada en estados financieros Banco Davivienda, Banco Popular, Banco Avvillas, Banco De Bogotá. Bando De Occidente, Bancolombia, Banco Multibank y Banco Santander Colombia.

Como se observa en la gráfica en Banco de Occidente es quien posee la mayor cantidad de ingresos que son 3.275 millones de pesos a diferencia del Banco Popular que tan solo cuenta con 2.156.077 millones de pesos.

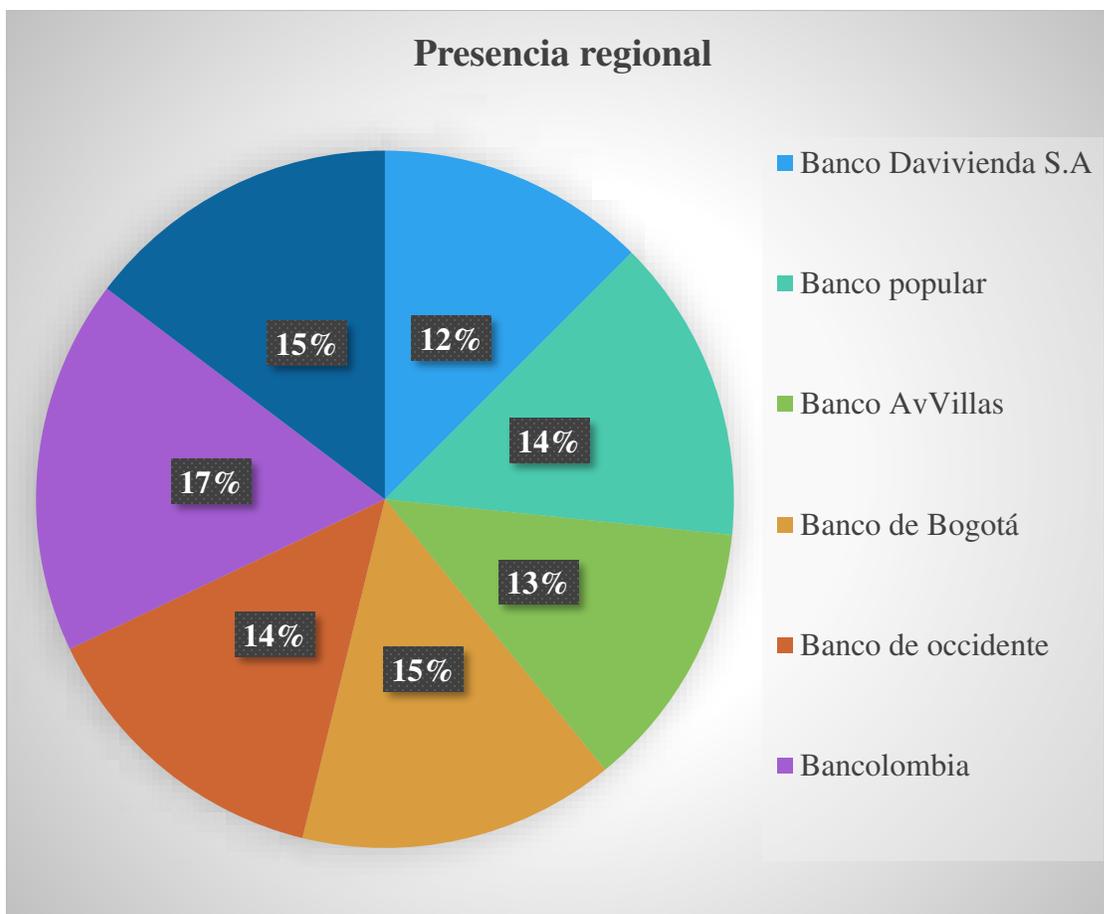


Figura 3. *Presencia regional*

Nota.: Elaboración propia basada en informe del Banco Davivienda, Banco Popular, Banco Avvillas, Banco de Bogotá. Banco de Occidente Y Bancolombia.

El banco que tiene mayor presencia regional es el Bancolombia con un 17 % mientras que el Banco Popular, Banco de Occidente, Banco de Bogotá, Banco AvVillas cuenta con un 14% de participación en el mercado.

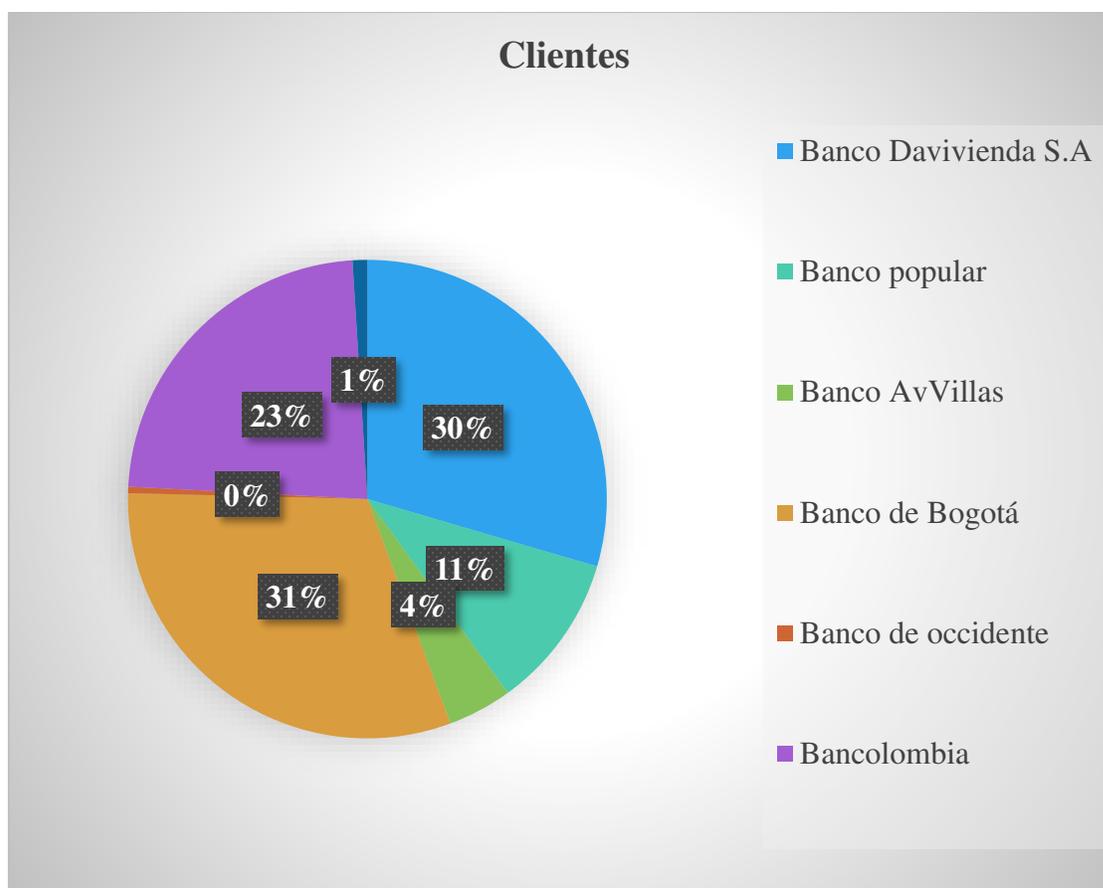


Figura 4. *Cientes*

Nota.: Elaboración propia basada en informes del Banco Davivienda, Banco Popular, Banco Avvillas, Banco de Bogotá, Banco de Occidente y Bancolombia.

Por último esta Figura muestra la participación en el mercado a nivel de clientes en la cual lidera el Banco Bogotá con 9.370.677 clientes que equivale al 31% del mercado, seguido por el Banco Davivienda con un 30%, y finalmente está el Banco AvVillas y El Banco Occidente que hasta ahora se están posicionando en el mercado.

En conclusión en estas figuras se evidencia la situación financiera de los establecimientos bancarios que se encuentran en Colombia, lo cual es importante para determinar la participación que tienen estos bancos en el mercado nacional por medio de su presencia regional, activos, ingresos y la totalidad de sus clientes, de esta manera se puede evidenciar que estos bancos cuentan con la estabilidad financiera para abrirse a nuevos mercados y son atractivos para inversionistas que ayuden con su proceso de internacionalización.

Capítulo 2 Estrategias de internacionalización utilizadas por el Grupo Bancolombia, Grupo Aval y Davivienda

En este capítulo se hablará acerca de las estrategias de internacionalización que han utilizado el Grupo Bancolombia, Grupo Aval y Davivienda durante su desarrollo a lo largo de la historia.

Bancolombia

Han pasado 142 años desde el nacimiento del Grupo Bancolombia, una organización que ha conservado, el propósito de ser un motor de desarrollo económico y social de los países en los que tienen presencia. Durante ese tiempo el banco ha estado en constante crecimiento y se ha preocupado por la innovación para ser pioneros en el mercado, por esta razón la experiencia de los clientes ha sido una meta constante y son muchas las evidencias que lo llevan a ser uno de los principales bancos en el país.

- 1875 nace en la ciudad de Bogotá el Banco de Colombia como una alternativa para el ahorro, momento en el cual fue catalogada como la entidad líder en la promoción del ahorro. (Bancolombia, 2017)
- 1945 se fundó en Medellín bajo el nombre de Banco industrial de Colombia (BIC), inicio operaciones en octubre del mismo año, brindando servicios a las más prestigiosas compañías en la capital antioqueña (Bancolombia, 2017)
- 1969 El Banco industrial de Colombia (BIC) ofrece al mercado la primera tarjeta de crédito en toda América del Sur y en 1985 puso en funcionamiento la red de cajeros electrónicos. (Bancolombia, 2017)
- 1973 El Banco industrial de Colombia, realiza una estrategia de expansión ya que se decide incursionar en Panamá con su oficina de Banca Internacional haciendo presencia durante más de 40 años en ese país (Bancolombia, 2017)
- 1985 Inicia la red de cajeros en el edificio Coltejer de Medellín (Bancolombia, 2017)
- 1995 Es la primera empresa colombiana en llegar a la Bolsa de Nueva York, esta es una estrategia de internacionalización importante ya que decide participar en el mercado de valores haciéndola más competitiva. (Bancolombia, 2017)
- 1996 el BIC lanza la primera sucursal virtual del sistema financiero colombiano, con ello hoy en día los clientes realizan por este medio 478 millones de transacciones. Para este mismo año, la entidad fue pionera en el sistema financiero colombiano con la apertura de la primera

Sucursal Virtual Personas y en 1999 inauguraron la Sucursal Virtual Empresas, la cual propició el primer sistema de pagos por Internet en Colombia. (Bancolombia, 2017)

- 1998 Nace Bancolombia, luego de la adquisición que hace el BIC del Banco de Colombia, dando así un enorme paso y convirtiéndose en el Banco más grande de Colombia a nivel de activos. (Bancolombia, 2017)
- 2000 Sacaron al mercado La E-Card MasterCard, la primera tarjeta de crédito virtual en el país para realizar compras por Internet. (Bancolombia, 2017)
- 2003 Bancolombia adquiere a Su financiamiento hoy SUFI, teniendo en cuenta que necesitaban conservar y dar más prioridad a sus clientes para sus estudios, vehículos, libre inversión y demás. (Bancolombia, 2017)
- 2005 La integración de Bancolombia, Conavi y Confinsura nace el Grupo Bancolombia. (Bancolombia, 2017)
- 2006 Bancolombia adquiere la participación mayoritaria de comercio que luego es denominada como Factoring Bancolombia, así mismo para ese año, Bancolombia abre el primer corresponsal bancario en Chipata, Santander, contando hoy en día con 4098 corresponsales en Colombia y 104 en el Salvador donde se beneficia más de 1,5 millones de personas, un canal que ya se exportó a El Salvador, y con la APP, lanzada en 2012, facilita más de 230 millones de transacciones al año. (Bancolombia, 2017)
- 2007 Fortalecen la presencia en Centro América con la adquisición del Banco Agrícola de el Salvador, teniendo así a 2868 colaboradores que atienden a más de 1 millón de clientes en este país. (Bancolombia, 2017)
- 2009 Se abren los negocios de fiduciaria, leasing y rainting en Perú, y para el siguiente año nace la corporación financiera TUYA (Bancolombia, 2017)
- 2013 Es el lanzamiento de Banistmo en Panamá hoy en este Banco trabajan 2573 colaboradores atendiendo a 532.812 clientes. (Bancolombia, 2017)

Grupo aval

El Grupo Aval es un conglomerado empresarial colombiano dedicado a una amplia variedad de actividades, principalmente financieras. Es uno de los grupos financieros más grandes de Colombia, y cuenta bajo su control con 4 de los bancos más importantes, el Banco de Bogotá (67,6%), Banco de Occidente (72,2%), Banco Popular (93,7%) y Banco AV villas (79,9%),

teniendo la propiedad del costarricense grupo BAC Credomatic, además es el propietario de una de las mayores administradoras de fondos de pensiones y cesantías en Colombia.

- 1955-1971: Luis Carlos Sarmiento Angulo abre su firma de ingeniería y construcción, nombre del grupo empresarial OLCSA, y construye más de 50.000 unidades de vivienda popular. (bancos, 2017)
- 1971-1972: Ingreso al sector bancario el banco AV villas y la adquisición del banco de occidente. (bancos, 2017)
- 1981-1988: consolidación de la posición en el sector bancario y se adquiere el control del banco de Bogotá. (bancos, 2017)
- 1991-1998: adquisición y fusión del banco del comercio con el banco de Bogotá, fue la adquisición del banco popular; ingreso al negocio de administración de fondos de pensiones y cesantías, se fundó porvenir y hubo la adquisición de ahorra más y fusión con corporaciones financieras con corficolombiana. (bancos, 2017)
- 1998-2000: creación del Grupo Aval, consolidación de las inversiones de Banco de Bogotá Banco de Occidente, Banco AvVillas, ahorra más, porvenir y leasing de occidente (bancos, 2017)
- 2000-2004: mayor consolidación y fusión de ahorra más con CAV las villas (bancos, 2017)
- 2005-2009: Adquisición de Banco Aliadas (Banco de Occidente), Adquisición de Megabanco (Banco de Bogotá), Adquisición de Banco Unión (Banco de Occidente), Fusión de Corfivalle con Corficolombiana y traspaso de la cartera al Banco de Bogotá, Adquisición del 20% y el control del Banco Popular, en el 2007 se hizo la Segunda emisión pública en el mercado colombiano (5%) y en el 2008 se Adquirió la participación adicional en el Banco Popular. Esta adquisición es conocida por la estrategia de relaciones estratégicas. (bancos, 2017)
- 2010-2013: durante el 2010 se registró ante la SEC y fue la adquisición del BAC credomatic, en el 2011 fue la adquisición de participación adicional en banco popular con un (93.7%) y hubo una expansión internacional y en el 2013 se adquirió el grupo financiero reformador en Guatemala y se completa la fusión entre porvenir y horizonte. Este es conocido como una estrategia de penetración en nuevos mercados de centro américa ya que busco adaptarse a diferentes clientes y mercados. (bancos, 2017)
- 2014-2017: emisión de acciones en el new york stock exchange (NYSE). (bancos, 2017)

Banco Davivienda

Durante 4 décadas el banco ha participado activamente en la construcción de Colombia y convirtiéndose en un referente importante en el sector financiero del país. Davivienda hace parte del Grupo Empresarial Bolívar, que por más de 75 años ha acompañado a las personas, a las familias y a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos. Cuentan con un equipo de más de 16.000 personas para servir a más de 7 millones de clientes a través de 749 oficinas, y contamos con alrededor de 2.200 ATM'S a nivel regional.

Este Banco es reconocido por el manejo único de la imagen a través de la comunicación convirtiéndose en una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia. Su portafolio integral de productos y servicios atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento. Davivienda es el banco exclusivo en Colombia en cuanto al manejo de las tarjetas Diners. Además de Colombia, tienen operaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos.

- 1972. Se crea la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda con el nombre Coldeahorro, una oficina principal en Bogotá y 6 oficinas de atención al público en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La empresa inicia operaciones con 23 funcionarios, un capital autorizado de 60 millones de pesos y la “Casita Roja” como símbolo, vigente hasta la fecha. (Davivienda, 2017)
- 1973. Coldeahorro cambia su nombre por Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda. Desde entonces la entidad ocupa los primeros lugares en el sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios. (Davivienda, 2017)
- 1997. Davivienda se convierte en banco comercial con el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí, lo tiene todo”, conservando la imagen de la Casita Roja. Es una entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este momento, el Banco Davivienda se enfoca en su consolidación en el sector financiero colombiano. (Davivienda, 2017)
- 2006. Se realiza la fusión entre Davivienda y el Banco Superior, complementando su portafolio de productos, posicionándose en el primer lugar de la banca de personas y consolidándose como líder en productos de consumo en Colombia. (Davivienda, 2017)

- 2007. Se autoriza la fusión entre Davivienda y Granbanco S.A. Bancafé, que permite a Davivienda tener presencia en Panamá y Miami e incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos y pymes (pequeña y mediana empresa) y en sectores como el cafetero y el agropecuario, con la consecuente diversificación y consolidación de su cartera comercial. Así, su portafolio crediticio se distribuye proporcionalmente en las categorías de vivienda, consumo y comercial. (Davivienda, 2017)
- 2010. Se culmina el proceso gradual de fusión operativa con Bancafé, sin afectar a los clientes de las dos entidades, prestándoles servicios adicionales y generando mayor eficiencia operativa. Asimismo, se le imprime fuerza a la consolidación comercial de los negocios de banca personal y banca empresarial. (Davivienda, 2017)
- 2010 y 2011. Marcamos una nueva etapa en nuestra organización con la exitosa emisión de acciones preferenciales, que nos permitió apalancar nuestro constante crecimiento, agregando mayor valor a nuestros accionistas y convirtiéndonos en una mejor entidad para nuestros clientes y funcionarios en los países en los que tenemos presencia. (Davivienda, 2017)
- 2012. En el mes de enero Davivienda firma un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador formen parte del Banco, fortaleciendo su presencia regional, la adquisición de estas operaciones se formalizó a final de año marcando el inicio de una nueva etapa en la organización, conservando su foco en agregar valor a clientes, funcionarios y accionistas, con un portafolio ampliado de productos y servicios. (Davivienda, 2017)
- 2013. En el mes de septiembre se cerró el acuerdo por una de las firmas comisionistas de Bolsa más importantes del país, Corredores Asociados. Esta adquisición nos permite fortalecer nuestra oferta de negocios en la línea de portafolios administrados por terceros. (Davivienda, 2017)

Davivienda cuenta con 46 años de experiencia en el mercado Colombiano financiero, cabe resaltar que durante todo ese tiempo se ha preocupado por aumentar sus ingresos mediante la participación en el mercado de Centroamérica, siendo así que mediante las estrategias de internacionalización decide expandir su mercado mediante las actividades de operación en Panamá, así mismo sucede cuando realiza la adquisición de del banco HSBC en El Salvador, Honduras y Costa Rica, es así como estas dos actividades fueron un gran paso de internacionalización de este Banco, cabe resaltar que Davivienda sigue en búsqueda de expandirse

a otros mercados de Centro América, siendo uno de los Bancos más importantes de Colombia cuenta con el capital y experiencia necesaria para continuar con su proceso de internacionalización.

Existe una diferenciación de servicios ofrecidos en cada país que están relacionados con la situación actual del mercado, por ejemplo: en las sucursales de Miami y Panamá se ofrecen asesorías de comercio exterior, servicio que no es ofrecido en todas las filiales del banco Davivienda.

Por otro lado Bancolombia cuenta con 73 años de experiencia en el mercado Colombiano financiero, este Banco igual que Davivienda inicia su proceso de expansión a Centroamérica con el fin de aumentar sus ingresos, cuenta con el capital y la experiencia suficiente teniendo en cuenta que es la entidad financiera en Colombia más importante, para la facilidad de su expansión comercial decide inaugurar la oficina en panamá y así mismo años después se inaugura Bancolombia Miami, así mismo mediante alianzas estratégicas decide conocer más el mercado al que se iba a enfrentar siendo el caso de la adquisición de Banagricola y la adquisición del 40% del grupo Agro Mercantil Holding de Centroamérica, así mismo Bancolombia ofrece servicios que se adecuan al mercado al cual está llegando.

Bancolombia tiene servicios diferenciados en todos los países donde opera, en Perú, por ejemplo, se ofrecen servicios exclusivos de Leasing e inversión. En panamá, se cuenta con una agencia especializada en inversión en mercado de capitales. Lo anterior demuestra que la entidad se ha ido adaptando paulatinamente a las demandas del mercado y ofrece productos y servicios que satisfagan estas necesidades. El proceso de internacionalización ha sido pilar básico de la visión estratégica del banco.

Así mismo, Grupo Aval por parte del Banco de Bogotá estaba buscando era fortalecer su presencia en Centroamérica y para eso, hizo la adquisición del Bac Credomatic, un banco con aproximadamente 62 años en el mercado, y con filiales en 10 países de Centroamérica, Norteamérica y el Caribe, entre estos están: Honduras, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Panamá, México, Estados Unidos, Bahamas e Islas Caimán. 2010, inicio un proceso de internacionalización con la compra de BAC Credomatic. Este proceso se ha venido fortaleciendo con otras adquisiciones estratégicas en Panamá y Guatemala, La emisión de bonos en el mercado internacional y la reciente emisión de acciones en la bolsa de valores de Nueva York.

El fortalecimiento de sus plataformas tecnológicas que quiere ofrecer productos y servicios de calidad y eficientes. A través de la innovación y digitalización de procesos, básicamente el Grupo Aval refleja estrategias tales como eficiencia operacional financiera y la eficiencia comercial, a estrategia de multicanal en la prestación de los servicios financieros, la orientación estratégica hacia el cliente, la alta incorporación de las nuevas tecnologías de la información, la innovación, los planes de integración y consolidación y la segmentación de los mercados.

Como deciden internacionalizarse

Deciden realizar su proceso de internacionalización teniendo en cuenta diferentes aspectos en el mercado de Centroamérica, inicialmente buscan un tamaño relativo del mercado, es decir que mediante la adquisición de un Banco ya posicionado en el exterior aseguraba estar en un mercado determinado, además, establecer que la oferta satisfaga la demanda, por otro lado la similitud existente entre el mercado nacional y Centroamérica a nivel cultural genera una brecha importante además, la migración por parte de los grandes clientes Colombianos hacia esta región creó confianza para las entidades, donde hay tradiciones similares y crea seguridad en que la llegada allí sería exitosa.

Cabe resaltar que uno de los principales aspectos en el proceso de internacionalización ha sido el tener participación en el mercado nacional y mantener un crecimiento estable, donde ahora su preocupación es seguir en constante crecimiento y el mercado nacional ya no es su objetivo, por ende se decide la expansión a nuevos mercados, además tener participación en diferentes mercados permite evitar la caída de los establecimientos en caso de una crisis económica, la estabilidad política y económica que tienen estos países generaron confianza para la internacionalización de los establecimientos bancarios Colombianos.

Por otra parte hay que tener en cuenta la cercanía que tiene Centroamérica a las grandes economías más importantes del mundo, esto crea grandes oportunidades para el crecimiento económico que buscaron los establecimientos bancarios colombianos en su proceso de internacionalización, “Existen muchos procesos de tercerización y maquilas que se han ubicado en estos países, esto sin mencionar el flujo de divisas que llega a la región proveniente de las 33 grandes masas de inmigrantes que durante los últimos 50 años han salido hacia Estados Unidos. Del mismo modo, existen procesos de integración interesantes entre Norteamérica y Centroamérica lo cual implica un mayor flujo comercial entre estos”, sin embargo, a pesar de la cercanía y

similitud que existe con Centroamérica, es importante tener en cuenta que tanto la cultura como la demanda hay que estudiarla por cada país.

Otro aspecto interesante que llamo la atención en el mercado de Centroamérica a los establecimientos bancarios colombianos fue la cercanía que existe geográficamente facilitando la operación, además la tranquilidad de crear confianza a los países de Centroamérica por ser Colombia un país en vía de desarrollo tomando como delantera a los países que se encuentran ubicado allí, tomando como referencia las estrategias implementadas.

Estrategias de internacionalización

La internacionalización es un proceso que se conoce como un fenómeno económico, promoviendo al sector financiero la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el extranjero, donde mediante las estrategia de internacionalización comerciales las entidades buscan nuevos mercados con el fin de generar más ingresos y resultados económicos, sin embargo son diferentes los aspectos que se deben de tener en cuenta al momento de tomar dicha decisión, por ejemplo, las condiciones políticas, competencia, aspectos culturales, hábitos de compra, consumidor, entre otras, para ello existen diferentes estrategias de internacionalización que se mencionaran a continuación.

Inversión extranjera directa: La inversión extranjera directa se efectúa mediante las personas naturales o jurídicas que no son residentes en el país, esta se genera por la compra de acciones o participación de una empresa que ya se encuentra establecida en dicha región, así mismo esta se celebra mediante un contrato con el fin de salir del territorio nacional buscando la expansión del mercado en cuanto a sus productos y servicios.

- **Joint Venture:** El Joint Venture se conoce como la unión de dos o más entidades unidas bajo una misma dirección con el fin de llevar a cabo una determinada operación comercial, donde su objetivo principal es buscar intereses comunes de propiedad, gestión distribución y ganancias, donde mediante el contrato pactado el objetivo en común debe ser acordado, cabe resaltar que dentro de sus ventajas están el compartir riesgos, crear más competencia, aumentar las ventajas competitivas, pero así mismo trae desventajas como los riesgos de conflictos de interés, la dependencia, la adaptación a nuevas culturas entre otras.

- **Greenfield:** es una forma de inversión extranjera directa en la cual la matriz de una empresa comienza un nuevo emprendimiento en un país extranjero, para lo cual construye nuevas instalaciones operacionales y también crea puestos de trabajo mediante la contratación de nuevos empleados.
- **Adquisiciones:** Una adquisición es el proceso en el cual una empresa adquiere a otra conservando su nombre e identidad, pero a su vez se apropia de todos los activos y pasivos de la empresa, una vez dada esta fusión la empresa obtenida deja de existir como una entidad de negocios independiente.
- **Alianza estratégica:** Las alianzas estratégicas se conocen como un acuerdo entre dos o más partes con beneficios similares apoyándose mutuamente para lograr un fin determinado, así mismo mediante esta definen como deben usar sus recursos para lograr tener mayor ventaja competitiva, esperando que los resultados obtenidos sean mejores que los resultados alcanzados por sí mismos. **Franquicias:** Una franquicia es una forma de negocio entre dos partes independientes, en la cual una de ellas paga una cierta cantidad de dinero para tener la licencia para comenzar un negocio utilizando una marca ya consolidada en el mercado. Dado esto la empresa lograr crecer y expandirse sin necesidad de aportar una cuantiosa inversión.

Tabla 6. *Estrategias de internacionalización*

Estrategia	Grupo Bancolombia	Davivienda	Grupo Aval
Greenfield	Decide abrir su oficina en Panamá. Es la primera empresa colombiana en llegar a la Bolsa de Nueva York. Bancolombia abre el primer corresponsal bancario en Chipata, Santander.	Davivienda firma un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC el Salvador formen parte del Banco.	Emite acciones en el new york stock exchange. Filiales del Banco de Bogotá, el Banco de Occidente y de Corficolombiana, en Panamá.

Joint Venture	La integración de Bancolombia, Conavi y Confinsura nace el Grupo Bancolombia.	Se realiza la fusión entre Davivienda y el Banco Superior	Creación del grupo aval, consolidación de las inversiones de banco de Bogotá banco de occidente, banco AV villas, ahorra más, porvenir y leasing de occidente
Adquisiciones	Fortalecen la presencia en Centro América con la adquisición del Banco Agrícola de el Salvador. Se abren los negocios de fiduciaria, leasing y rainting en Perú, Lanzamiento de Banistmo en Panamá.	Adquiere Banco República en Venezuela (vendido en el 2001) La fusión entre Davivienda y el Banco Superior. La fusión entre Davivienda y Granbanco S.A. Bancafé, que permite a Davivienda tener presencia en Panamá y Miami.	Adquisición de Banco Aliadas (Banco de Occidente), Adquisición de Megabanco (Banco de Bogotá), Adquisición de Banco Unión (Banco de Occidente), Fusión de Corfivalle con Corficolombiana Adquisición del BAC credomatic.
Alianzas	Contrato establecido con la firma MoneyGram, una de las compañías líderes del mercado mundial de remesas Bancolombia ingresa al mercado financiero de	Alianza entre el Banco y la plataforma de pagos PayPal con el fin de facilitar los mecanismos de pago para las pymes y personas que realizan operaciones de comercio	

	<p>Guatemala con la compra del 40 por ciento del Grupo Agro mercantil Holding de Centroamérica. Alianza Estratégica entre Bancolombia y First Data</p> <p>Bancolombia cuenta actualmente con alianzas en Chile (Banco Bice) y en Perú (Banco de Crédito).</p>	<p>electrónico con clientes en el exterior.</p> <p>Alianza con la empresa israelí Paykey para el servicio de giros a través de redes social.</p>	
Franquicias	<p>Desde 2002 Bancolombia tiene la franquicia exclusiva de las tarjetas de American Express en Colombia.</p>		

Nota. Elaboración propia

Capítulo 3 Estrategias de internacionalización para los establecimientos bancarios colombianos

En este capítulo se darán a conocer las causas por las cuales algunos establecimientos bancarios colombianos no han logrado internacionalizarse, para esto se van a identificar las problemáticas que tienen las entidades con su prestación de servicios según su enfoque en el mercado, tomando como referencia el modelo estratégico utilizado por el Grupo Aval, Grupo Bancolombia y Davivienda para su proceso de internacionalización en la región de Centroamérica, estableciendo cuáles fueron los factores claves que impulsaron su expansión.

Problemáticas de los establecimientos bancarios no internacionalizados

Los establecimientos bancarios colombianos que aún no se han internacionalizado son: el Banco Caja Social, Banco Agrario De Colombia, Banco W, Bancoomeva, Banco Finandina, Banco Cooperativo Coopcentral y Banco Compartir ya que estas entidades están enfocadas en sectores específicos del mercado colombiano.

Por ejemplo el banco caja social ofrece servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana, es decir, hacia el mercado masivo con énfasis en la atención de sectores populares, microempresarios y pequeñas y medianas empresas; así como al sector inmobiliario y distintos segmentos del mercado de personas contribuyendo al desarrollo del país y al progreso económico y social. (Social, 2018), así mismo el Banco Finandina ofrece servicios especializados en la financiación de vehículos automotores nuevos y usados a través de Crédito y Leasing, y maquinaria agrícola.. (Finandina, Banco Finandina, 2018). Y el Banco Cooperativo Coopcentral que es propiedad del sector solidario

Como se puede observar estos bancos están dedicados a la prestación de servicios a una pequeña población de la economía colombiana, lo cual influye en su concentración únicamente en el mercado nacional y ha limitado las oportunidades de expandirse a mercados extranjeros, sin embargo, existen varias alternativas que se podrían implementar para impulsar su proceso de internacionalización.

Tabla 7. *Problemáticas de los establecimientos bancarios no internacionalizados*

Problemáticas	Justificación
Poca participación en el mercado local	Estos bancos no tienen total cobertura en el territorio nacional, lo cual genera poca participación y posicionamiento en el mercado.
Pequeñas y medianas empresas	Están dedicados a una pequeña parte de la población colombiana con menores ingresos, lo cual no permite mayor circulación de capital.
Falta de alianzas	No se han generado alianzas estratégicas que permitan su crecimiento en el mercado a nivel nacional e internacional.
Competencia	Estos bancos tienen una desventaja y es que tienen establecimientos muy grandes que cuentan con una participación muy amplia en el mercado y sus nombres tienen fuerte reconocimiento.
Falta de inversión extranjera	Ninguno de estos establecimientos bancarios cuenta con inversión extranjera directa que permita su desarrollo.
Devaluación	Genera desconfianza por parte del inversionista ya que es un riesgo de alto impacto.

Nota. Elaboración propia

¿Cómo se van a internacionalizar?

Con la investigación realizada acerca de las estrategias de los establecimientos bancarios colombianos que ya se han internacionalizado, se puede evidenciar que el modelo de internacionalización Uppsala en donde hace referencia que el conocimiento de mercado que tenga una empresa permite la incursión a mercados extranjeros; además existen dos razones por las cuales estos establecimientos bancarios decidieron expandirse primero analizando el mercado colombiano y ya después al mercado internacional basados por dos estrategias de internacionalización, el joint venture y la adquisición las cuales que se logran relacionar.

El joint venture; es ante todo un recurso al que optan los empresarios para unir sus “fuerzas” productivas y así favorecer la creación de un nuevo negocio o producto, en este caso la prestación de un nuevo servicio e incursión al nuevo mercado, compartiendo entre si los recursos. Celebrado este contrato se favorecen con la diversificación de riesgos, con las responsabilidades compartidas, compartiendo recursos, con la apertura hacia nuevos mercados y la ampliación de operaciones. Para ello existen tipos del joint venture:

- Horizontales: Cuando es creada entre competidores directos, y, además, la empresa que se crea es del mismo sector.
- Verticales: Cuando es creada por empresas que serán proveedores o clientes de la nueva. Igualitarias: Cuando los socios poseen el mismo poder de influir en la toma de decisiones de la empresa.
- Mayoritarias: Cuando uno posee mayor poder que el otro
- Nacionales o internacionales: Cuando son creadas entre empresas de un mismo país o de distintos países.

La adquisición cumple con la finalidad de convertir una inversión realizada y con ello asumir sus riesgos en beneficios, basados en dos tipos de adquisiciones:

- Una adquisición horizontal: en la que una competidor compra a otro.
- Una adquisición vertical: aquellas que aproximan a la empresa adquirente al consumidor.

A demás es importante tener en cuenta que uno de los principales aspectos para el proceso de internacionalización es la experiencia que adquieren los establecimientos bancarios a lo largo de su trayectoria, es por eso que este modelo Uppsala se logra relacionar teniendo en cuenta que este menciona que una empresa la cual decide elegir un mercado extranjero comenzara un nuevo compromiso en el momento que decida expandirse a nuevos mercados según su conocimiento.

Para lograr la internacionalización de estos bancos deben realizar un análisis sobre sus propias fortalezas y debilidades empleando un análisis DOFA, identificado esto deben hallar las oportunidades que se pueden encontrar en el exterior para que así dicho banco esté preparado para el mercado en el cual se desea llegar, esto debe ser un proceso bien estructurado y analizado ya que

se observara que tanta viabilidad tiene dicha entidad para la internacionalización y comprobar en qué mercado es más conveniente explotar sus fortalezas.

Además, se debe conocer como se ha venido manejando este sector en centro américa e identificar el público objetivo, y hallar cual será el valor agregado y diferencia de valor la cual será parte de una estrategia de posicionamiento, si es necesario se podría llegar al mercado con una alianza estratégica entre las mismas entidades para así llegar con fuerza mientras genera confianza y reconocimiento.

Teniendo en cuenta el modelo utilizado por el grupo Bancolombia, grupo aval y Davivienda lo que estos bancos deben hacer es una alianza con algún banco de Centroamérica que permita el posicionamiento dentro de esta región, ya sea por medio de una adquisición o Joint Venture, o si el banco cuenta con el capital podría optar por una estrategia de inversión extranjera directa. Pues se tiene la certeza de que esta región permite la incursión en el sector bancario y un buen posicionamiento, brindando oportunidades de expansión y crecimiento para el banco, además esto genera muchos beneficios para los clientes ya que estamos en un mundo globalizado donde es necesaria la facilidad para realizar cualquier tipo de transacción.

Para lograr una alianza con otra entidad internacional se debe primero expandir el mercado a nivel interno, analizarlo y aplicarlo teniendo en cuenta que, Colombia ha recibido inversiones por un valor de USD \$ 19.617 millones gracias a la gestión de PROCOLOMBIA, una entidad comprometida tanto con los inversionistas internacionales como con los exportadores colombianos. Se trata de la llegada al país de 575 inversionistas que representan 668 proyectos en los que, de acuerdo con los empresarios, se estima la generación de 255.393 empleos directos e indirectos en 24 departamentos de Colombia: Antioquia, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, San Andrés y Providencia, Santander, Sucre, Valle del Cauca y Vichada. (PROCOLOMBIA, 2018).

Por otra parte, para que estos bancos nacionales tales como Banco caja social, Banco W, Bancoomeva, Banco finandina, banco cooperativo coopcentral y banco compartir logren incursionarse en el mercado internacional y seguir enfocados en sus servicios es apropiado realizar un adquisición que consiste en una operación de compra y venta de acciones entre dos empresas

conservando su personalidad jurídica de tipo horizontal que hace referencia cuando las empresas son competidoras entre si y pertenecen a la misma industria en este caso con el Banco Banreservas, siendo el banco de los dominicanos, cabe resaltar que este banco era totalmente extranjero y dominado por el banco Nacional City Bank of New York, The Royal Bank of Canada y The Bank of Nova Scotia; hasta que decidieron hacer una compra y venta entre los bancos. El banco de reservas de la republica dominicana está enfocado y especializado en ofrecer servicios similares a nuestros bancos nacionales como el apoyar proyectos del estado y de la población, comprometidos con el bienestar social y económico de su propio país, además provee servicios de banca personal y empresarial. Este banco es uno de los mayores en Centroamérica enfocado en ofrecer servicios de banca personal, banca pymes la cual está dedicada a la banca empresarial de servicios de financiación y préstamos a pymes, la banca empresarial y gubernamental.

Para realizar la adquisición se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Planeación estratégica, el cual hace referencia a realizar un estudio sobre la posibilidad de comprar acciones a otra entidad o a otra organización, determinando la viabilidad del negocio.
2. Búsqueda y selección, donde tiene como objetivo conocer las posibles entidades candidatas para ser adquiridas, evaluando sus operaciones y posición en el mercado
3. Análisis y evaluación financiera, en este paso se evalúa el nivel de ventas la fortaleza financiera su ubicación geográfica y todas sus fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y sus estados financieros.
4. Propuesta, en este caso los bancos nacionales deben evaluar su capacidad para la compra de acciones y así hacerle saber a la compañía que quiere ser adquirida cuáles son sus objetivos y capacidades para realizar este proceso.
5. Negociación y cierre, después de que las compañías hayan realizado su estudio se entra en la etapa de negociación donde se concilian sus intereses y se logre un acuerdo que sea favorable para las dos partes.
6. Transición, luego de hacer el cierre de negocio se lleva un control de la organización.
7. Integración, se debe crear un objetivo en común para las dos organizaciones de tal manera que las dos tengan un crecimiento y desarrollo en el mercado.

Por otro lado, el Banco Agrario de Colombia ha tomado mucha fuerza en el territorio colombiano, sin embargo es importante que logre expandirse en los demás departamentos donde

aún no cuenta con cobertura, además presenta una importante ventaja y es que el sector agrícola impulsa la economía del país por tal motivo tiene más oportunidades para llegar a expandirse en todo el territorio, y como estrategia de internacionalización puede realizar un joint venture internacional el cual hace referencia a un acuerdo entre dos partes que deciden compartir unos riesgos con el fin de obtener beneficios mediante la creación de una nueva empresa, este es llevado a cabo mediante un contrato, en este caso con el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola que está ubicado en Honduras y se encuentra muy bien posicionado, cuenta con 68 años de experiencia teniendo como enfoque el sector agropecuario, las pequeñas y medianas empresas, y vivienda, esto permite que tanto agricultores colombianos como las mi pymes empiecen a realizar inversiones en estos países aliados generando mayores oportunidades de crecimiento.

Para realizar un joint venture internacional se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Establecer un proyecto específico que está enfocado en brindar sus servicios en este caso para las personas que deciden realizar algún tipo de inversión en el sector agrícola.
2. Se debe firmar un contrato con las cláusulas donde se especifique cuáles son las condiciones pactadas
3. Definir los aportes de capital del banco agrario de Colombia y del banco nacional de desarrollo agrícola
4. Establecer las utilidades y funciones administrativas de cada uno es decir que cada banco se va a encarar de realizar una labor específica que permita el desarrollo de ambos.
5. Diseñar las actividades conjuntas, definiendo cuales son las tareas y objetivos en común
6. Diseñar el presupuesto de inversión de acuerdo a su capital.

En conclusión, estos bancos deben optar por realizar alianzas estratégicas que permitan entrar a participar en mercados extranjeros, en este caso ubicados en la región de Centroamérica para fortalecer su capital financiero y brindar mayores oportunidades a sus clientes, ya que estamos en un mundo globalizado y todos los sistemas deben estar sincronizados, lo cual permite facilidad para realizar solicitudes de créditos cuando el cliente decida trasladarse o tenga alguna relación comercial con clientes extranjeros. Esto genera que la economía se mueva a un ritmo mucho más rápido y se generen mayores ingresos que aporten a toda la economía colombiana, además de fortalecer nuestro sistema financiero en el país.

Así mismo, planteando el modelo de internacionalización Uppsala permite que dicha ampliación del mercado desarrolle actividad en el exterior teniendo lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Perspectivas teóricas , 2006). Basados en las estrategias de internacionalización aplicadas este modelo soporta que la interacción entre dos países se realiza con el ánimo de abastecerlos e incrementar el compromiso de recursos de los mismos, ya que una vez ganada esta experiencia y conocimiento del mercado internacional, dicha entidad podrá basar sus nuevas decisiones de inversión y nueva incursión a otros países en otros factores como el tamaño de mercado y en otro tipo de oportunidades y condiciones económicas globales (Davidson, 1980).

Por otra parte, encontramos la teoría del paradigma de Dunning que pretende integrar las teorías precedentes sobre la expansión internacional y ofrece un marco de análisis general capaz de explicar no solo las causas sino también la distribución entre diferentes países en los que la inversión tiene lugar, defiende que la naturaleza ecléctica de su enfoque permite una aproximación completa a la expansión. La cual plantea ventajas de propiedad, ventajas de internacionalización y ventajas de localización que se ven reflejadas en los procesos de internacionalización que se plantean mediante esta investigación, ya que los establecimientos bancarios están en busca de aprovechar estas ventajas mediante la reducción de costos, brindando mayores oportunidades a sus clientes y fortaleciendo su proceso de expansión mediante la incursión en nuevos mercados, en este caso posicionarse en Centroamérica.

Conclusiones

1. El sistema financiero colombiano se encuentra conformado por 25 establecimientos bancarios de los cuales 14 son de origen nacional, 11 son de origen extranjero y 7 bancos colombianos están internacionalizados, estos establecimientos bancarios fueron analizados a través de sus estados financieros determinando el valor de sus activos e ingresos, y se identificó el posicionamiento que tienen en el mercado de acuerdo a su número de clientes y presencia regional.
2. De los establecimientos bancarios que no se han internacionalizado, el Banco Agrario a pesar de ser quien lidera el mercado en cuanto activos e ingresos, no es el banco que tiene más clientes y presencia regional, así mismo el Banco Caja Social siendo el menor en cuanto activos e ingresos cuenta con más clientes y es quien tiene mayor presencia regional, por ende se logra concluir que la falta de la expansión de estos bancos se debe a que están dedicados a una pequeña parte de la población Colombiana con bajos ingresos, lo cual no permite la circulación de capital necesaria, por ello es importante que realicen su proceso de internacionalización con el fin de fortalecer su capital financiero y brindarle mayor oportunidades a sus clientes, generando así mayor relación comercial mediante alianzas.
3. Las estrategias utilizadas por el Grupo Bancolombia, Grupo aval y Davivienda han estado basadas en realizar alianzas estratégicas tales como joint venture, adquisiciones, inversión extranjera directa y franquicias con establecimientos bancarios de Centroamérica buscando una participación en el mercado y brindando mayores oportunidades a sus clientes.
4. Inicialmente los establecimientos bancarios que no se han internacionalizado deben expandirse en todo el territorio nacional, así mismo, evaluar cuáles son sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para identificar que tan viables son para abrirse a nuevos mercados por medio de las estrategias de joint venture y adquisidores con establecimientos bancarios ubicados en honduras y república dominicana en la región de Centroamérica, fortaleciendo sus relaciones comerciales.
5. La teoría de internacionalización que se adapta a las estrategias que han sido implementadas por el Grupo Bancolombia, Grupo Aval y Davivienda es paradigma de Dunning debido a que plantea ventajas de internacionalización que se ven reflejadas en diferentes procesos, donde cabe resaltar que los establecimientos bancarios están en busca de aprovechar estas ventajas mediante la reducción de costos, brindando mayores oportunidades a sus clientes y

fortaleciendo su proceso de expansión mediante la incursión en nuevos mercados, en este caso posicionarse en Centroamérica. Así mismo el modelo Uppsala se adapta, debido a que esta menciona que el conocimiento del mercado de la empresa sea creciente a medida que se deba incursionar en nuevos mercados internacionales. En esta teoría se establecen cuatro etapas, las actividades esporádicas o no regulares de exportación, exportaciones a través de representantes independientes, establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y establecimientos de medidas productivas en el país extranjero, dado que cada una de estas etapas implican mayor compromiso en el mercado exterior.

Referencias

- Arenas, M. A. (2014). *Modelo de internacionalización a sudamérica del sector financiero Colombiano*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8944/1026275145-2014.pdf>
- Asobancaria. (s.f.). Obtenido de Asobancaria: <http://www.asobancaria.com/2013/08/26/edicion-914-internacionalizacion-y-competitividad-financiera-discurso-de-instalacion-del-xii-congreso-de-derecho-financiero/>
- Banco de Bogota. (s.f.). Obtenido de Banco de Bogota: <https://www.bancodebogotainternacional.com/bbi/es/thebank/history>
- Bancolombia. (2017). *Relacion con los inversionistas*. Obtenido de Relacion con los inversionistas: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/relacion-inversionistas>
- bancos, G. A. (2017). *Grupo Aval bancos*. Obtenido de Grupo Aval bancos: <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/bancos>
- Carneiro, J. (Abril de 2008). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922008000200002

- CentralAmericaData.com*. (2008). Obtenido de CentralAmericaData.com:
https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22Grupo+Bancolombia%22
- Colombia, B. A. (2017). *Banco Agrario de Colombia*. Obtenido de Banco Agrario de Colombia:
https://www.bancoagrario.gov.co/RSE/Documents/InfoSostenibilidad_2017.pdf
- Cruz, D. (11 de 09 de 2015). *Administracion Internacional*. Obtenido de PARADIGMA ECLÉCTICO – JOHN DUNNING:
<http://administracioninternacionl.blogspot.com.co/2015/09/paradigma-eclectico-john-dunning.html>
- Davivienda. (2017). *Sobre nosotros*. Obtenido de Sobre nosotros:
<https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo>
- Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer. (12 de Septiembre de 2006). *La investigación descriptiva*. Obtenido de La investigación descriptiva:
<https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>
- Dinero*. (14 de Octubre de 2015). Obtenido de Dinero:
<http://www.dinero.com/economia/articulo/expansion-bancos-colombianos-centro-america/214720>
- Ferrer, J. (2010). *conceptos básicos de la metodología de la investigación*. Obtenido de Tipos de investigación y diseño de investigación:
<http://metodologia02.blogspot.com.co/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Finandina, B. (2017). *Estados financieros anuales*. Obtenido de Estados financieros anuales:
<https://www.bancofinandina.com/institucional/inversionistas/estados-financieros/estados-financieros-anuales>
- Finandina, B. (2018). *Banco Finandina*. Obtenido de Banco Finandina:
<https://www.bancofinandina.com/institucional/sobre-nosotros/conocenos>
- Finandina, B. (2018). *Banco Finandina Conocenos*. Obtenido de Banco Finandina Conocenos:
<https://www.bancofinandina.com/institucional/sobre-nosotros/conocenos>
- Gonzalez, R. A. (2015). *Internacionalización de la banca colombiana hacia Centroamérica*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4248/1/T1519-MRI-Gonzalez-Internacionalizacion.pdf>
- Grupo Aval*. (2016). Obtenido de Grupo Aval: <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias>

- Grupo AVAL.* (2017). Obtenido de Grupo AVAL: <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/bancos>
- Grupo Bancolombia.* (2017). Obtenido de Grupo Bancolombia: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>
- Kristal, M. (2017). *Mujer Kristal*. Obtenido de Mujer Kristal: http://www.bancokristal.com/kristales_cashback.html
- Lichtensztein, S. (2015). *INTERNACIONALIZACION FINANCIERA EN PAISES EMERGENTES*. Obtenido de http://www.olafinanciera.unam.mx/new_web/20/pdfs/LichtenszteinOlaFinanciera20.pdf
- microfinanzas, F. B. (2014). *Fundacion BBVA microfinanzas*. Obtenido de Fundacion BBVA microfinanzas: <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/desarrollo-del-sector/empoderamiento-la-mujer/>
- Multibank. (2017). *Informacion financiera*. Obtenido de Informacion financiera: <https://www.multibank.com.co/informacion-financiera>
- Murillo, G. (2009). *Sector Financiero Colombiano*. U. del valle.
- Osorio, J., & Vergara, J. (2014). *Internacionalizacion del banco bogota*. Obtenido de Internacionalizacion del banco bogota: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1337/1/TG00942.pdf>
- Perspectivas teóricas*. (Agosto de 2006). Obtenido de Perspectivas teóricas : <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Perspectivas teóricas*. (Agosto de 2006). Obtenido de Perspectivas teóricas : <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Plan Ceibal. (Abril de 2018). *¿Qué es la Investigación de Operaciones?* Obtenido de *¿Qué es la Investigación de Operaciones?*: <http://blogs.ceibal.edu.uy/formacion/que-es-la-investigacion-de-operaciones/>
- Portafolio*. (2012). Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/davivienda-compro-bancos-hsbc-centroamerica-106542>
- PROCOLOMBIA*. (08 de MARZO de 2018). Obtenido de PROCOLOMBIA: <http://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1146-proyectos-de-inversion-en-colombia-con-la-ayuda-de-procolombia.html>

- Procolombia. (8 de Marzo de 2018). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia:
<http://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1146-proyectos-de-inversion-en-colombia-con-la-ayuda-de-procolombia.html>
- Ramirez, O. (2012). *La internacionalizacion del sistema financiero colombiano*. Obtenido de La internacionalizacion del sistema financiero colombiano:
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1469/1341/>
- SA, B. C. (2017). *Banco Compartir SA*. Obtenido de Banco Compartir SA:
<https://www.bancompartir.co/upload/pdf/relacion-con-el-inversionista/informacion-relevante/2018/Anexo-22.pdf>
- Santander. (2017). *Estados financieros consolidados*. Obtenido de Estados financieros consolidados: <https://www.santander.cl/accionistas/estados-financieros.asp?o=redir>
- Social, B. C. (18 de octubre de 2018). *Acerca Banco Caja Social*. Obtenido de Acerca Banco Caja Social: <https://www.bancocajasocial.com/nosotros>
- social, I. d. (2017). *Informe de gestion banco caja social*. Obtenido de Informe de gestion banco caja social:
https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/page/file/informe_de_gestion_2017_21x28cm2252c3m.pdf
- Superintendencia Financiera de Colombia*. (2013). Obtenido de Superintendencia Financiera de Colombia:
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/10082704/reAncha/1/c/00>
- Teorias de internacioanlizacion*. (s.f.). Obtenido de Teorias de internacioanlizacion:
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4780130.pdf>
- Tobon, J. P. (2015). *Internacionalizacion del sector financiero: grupo bancolombia*. Obtenido de Internacionalizacion del sector financiero: grupo bancolombia:
http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2259/T_MRI_3.pdf?sequence=1
- Uribe, J. D. (2013). *Banco de la República de Colombia*. Obtenido de Banco de la República de Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/revista-1024>