UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

MAURICIO ALEJANDRO ARENAS BUITRAGO

MODELO DE INTERNACIONALIZACION A SUDAMERICA DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO.

DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN

BOGOTA D.C. 2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

MAURICIO ALEJANDRO ARENAS BUITRAGO

MODELO DE INTERNACIONALIZACION A SUDAMERICA DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO.

DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TUTOR: ANDRES MAURICIO CASTRO FIGUEROA

BOGOTA D.C. 2014

DEDICATORIAS

Este trabajo de grado está dedicado a todos los Docentes que a lo largo de mi carrera me brindaron lo mejor de su experiencia, conocimiento y ejemplo. Igualmente, a la Universidad del Rosario, institución educativa líder en la investigación empresarial en nuestro país. Al Banco Davivienda por permitirme desarrollar como un excelente trabajador durante estos años, aportando a mi experiencia laboral conocimientos invaluables que serán la base del éxito en este nuevo camino que ahora comienza.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de cumplir mi sueño de estudiar en una de las Universidades más prestigiosas del país. Agradezco a mi madre Luz Esneda Buitrago, por su interminable dedicación, su ejemplo de honestidad, esfuerzo y responsabilidad. A mis compañeros de carrera por su apoyo incondicional, por los tantos momentos compartidos y por la amistad honesta y desinteresada que quedará con nosotros durante toda nuestras vidas. Finalmente quiero agradecer a la Universidad del Rosario por la excelente formación académica y por brindarme la oportunidad de adquirir experiencia profesional en el sector financiero, fuente principal de inspiración para el desarrollo de este trabajo de grado.

Contenido

1. MARCO TEORICO 17

1.1 Concepto de Internacionalización 17

1.2 Aproximación a las teorías de internacionalización 18

1.2.1 MODELOS ECONOMICOS 20

Teoría ecléctica de Dunning 20

1.2.2 MODELOS POR PROCESOS 27

1.2.3 MODELOS POR REDES 34

2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION DE ENTIDADES FINANCIERAS ... 39

2.1 CITIBANK 39

2.1.1 Localización de sucursales en América 39

2.1.2 Red de oficinas y cajeros automáticos 40

2.1.3. Productos y Servicios ofrecidos. 41

2.1.4. Estrategia de Internacionalización. 42

2.1.5. Estrategia futura de Internacionalización. 43

2.2 HSBC 44

2.2.1 Localización de sucursales en América 44

2.2.2. Red de oficinas y cajeros automáticos 45

2.2.3. Productos y Servicios ofrecidos 45

2.2.4. Estrategia de Internacionalización. 46

2.2.5. Estrategia Futura de Internacionalización. 47

2.3 BANCO DAVIVIENDA 48

2.3.1 Localización de sucursales en América 48

2.3.2 Red de oficinas y cajeros automáticos. 49

2.2.3 Productos y Servicios ofrecidos. 49

2.3.4 Estrategia de internacionalización. 50

2.3.5 Estrategia futura de internacionalización. 51

2.4 BANCOLOMBIA 52

2.4.1 Localización de sucursales en América 52

2.4.2 Red de Oficinas y cajeros automáticos 53

2.4.3 Productos y servicios ofrecidos 54

2.4.4. Estrategia de internacionalización. 55

2.4.5. Estrategia futura de internacionalización. 55

2.5 CORPBANCA 56

2.5.1 Localización de sucursales en América 56

2.5.2 Red de Oficinas y cajeros automáticos. 57

2.5.3. Productos y servicios ofrecidos 57

2.5.4. Estrategia de internacionalización 58

2.5.5. Estrategia futura de internacionalización 59

3. ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ENTIDADES FINANCIERIAS DE LA REGION . 60

3.1 Presencia en países del continente 60

3.2 Red de Oficinas en el continente 61

3.3 Red de Oficinas en Centro y Sudamérica 62

3.4 Red de Cajeros Automáticos en el continente 63

3.5 Red de C ajeros Automáticos en Centro y Sudamérica 64

4. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL CITIBANK..... 67

5. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN HSBC. 70

6. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN BANCO DAVIVIENDA. 72

7. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN BANCOLOMBIA... 74

8. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN CORPBANCA 76

9. CREACIÓN DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO A SUDAMÉRICA. 78

10. CONCLUSIONES 82

11. RECOMENDACIONES 84

12. BIBLIOGRAFIA 85

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Red de oficinas y cajeros automáticos Citibank …….41

Tabla 2. Red de oficinas y cajeros automáticos HSBC …….46

Tabla 3. Red de oficinas y cajeros automáticos Davivienda……..50

Tabla 4. Red de oficinas y cajeros automáticos Bancolombia……...54

Tabla 5. Red de oficinas y cajeros automáticos Corpbanca……...58

Tabla 6. Cuadro comparativo entre entidades financieras…….66

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Teoría de la ventaja competitiva……..25

Ilustración 2. Escuela Uppsala ……..28

Ilustración 3. Etapas del modelo Uppsala……..29

Ilustración 4. Modelo por redes…….36

Ilustración 5. Modelo Johanson y Mattson……39

Ilustración 6. Localización sucursales Citibank…….40

Ilustración 7. Localización sucursales HSBC……45

Ilustración 8. Localización sucursales Davivienda……49

Ilustración 9. Localización sucursales Bancolombia…….53

Ilustración 10. Localización sucursales Corpbanca..……...57

Ilustración 11. Análisis comparativo entre entidades países de la región …….61

Ilustración 12. Análisis comparativo entre entidades oficinas en América……62

Ilustración 13. Análisis comparativo entre entidades oficinas en Centro y Sudamérica……...63

Ilustración 14. Análisis comparativo entre entidades Atm´s en América …….64

Ilustración 15. Análisis comparativo entre entidades Atm´s en Centro y Sudamérica……..65

Ilustración 16. Ruta de Internacionalización Citibank……...69

Ilustración 17. Ruta de Internacionalización HSBC……..71

Ilustración 18. Ruta de Internacionalización Davivienda……..73

Ilustración 19. Ruta de Internacionalización Bancolombia……...75

Ilustración 20. Ruta de Internacionalización Corpbanca……...77

Ilustración 21. Ruta de Internacionalización del sector financiero colombiano……...80

GLOSARIO

Apalancamiento financiero: Capital proveniente de una entidad bancaria que las empresas piden en forma de préstamo para financiar una operación.

Asimetría de información: hecho que se presenta cuando una de las partes de la negociación está mejor informada que la otra.

Banca personal: mercado objetivo de las entidades financieras constituido por personas naturales.

Banca pyme: mercado objetivo de las entidades financieras constituido por Pymes y grandes empresas.

Barrera arancelaria: impuestos que se cobran en la aduana cuando se realizan operaciones de importaciones o exportaciones.

Captación: Actividad de las entidades financieras que consiste en recaudar capital de sus clientes a través de productos de ahorro bajo un interés de ganancia para los inversionistas.

Carta de crédito: documento utilizado en actividades de comercio exterior, en donde un comprador y un vendedor respaldan la actividad con la aprobación de una entidad financiera.

Casa matriz: Es la oficina o sede principal de una empresa en donde se concentran las actividades más importantes y se toman las decisiones estratégicas.

Colocación: Actividad de las entidades financieras que consiste en prestar capital a sus clientes a través de productos de crédito bajo un interés de ganancia para la entidad.

Competitividad: capacidad de las empresas de diseñar, producir y comercializar mejores productos que sus competidores a través de estrategias de diferenciación o reducción de costos.

Costos de transacción: costo en el que incurre una empresa para realizar una operación de comercio exterior.

Exportación: actividad de comercializar un producto o un servicio fuera del país donde fue producido.

Factoring: cesión de un crédito o cartera a cobrar por parte de una empresa a favor de una entidad financiera.

Fiducia: producto regulada por un Fideicomitente en donde se recolecta dinero de personas naturales o empresas para invertir en un objetivo definido. La rentabilidad se divide de acuerdo a la participación de cada parte en el producto.

Filial: entidad que está subordinada a las decisiones tomadas en la casa matriz de la empresa.

Globalización: Proceso de circulación de bienes, servicios, factores de producción e información entre todos los países del mundo.

Innovación: creación de productos nuevos o con algún tipo de mejora respecto a los existentes en el mercado.

Internacionalización: Conjunto de actividades que realizan las empresas para expandir sus operaciones comerciales y productivas fueras del país de origen.

Leasing: Contrato por el cual un arrendador cede el derecho a un arrendatario para utilizar un determinado bien en un plazo determinado de tiempo a través de pagos mensuales denominados

cánones de arrendamiento. Al final existe la posibilidad de adquirir la propiedad de bien a través de la opción de compra.

Liquidez: Capacidad de una empresa de responder por sus obligaciones de corto plazo. Igualmente, es la capacidad de convertir un activo fijo en dinero en efectivo.

Rentabilidad: Es la diferencia entre el dinero invertido para una actividad y el dinero producido por la misma.

Trading: Actividad de compra y venta de acciones en el corto plazo, basada en el cambio de precio de los activos en el mercado de capitales.

RESUMEN

A partir de un estudio realizado a cinco de los bancos más importantes del sector financiero sudamericano y utilizando las diferentes teorías del proceso de internacionalización que han expuesto diferentes autores, se logró identificar un modelo estratégico a seguir que puede ser utilizado por cualquier entidad financiera colombiana que desee iniciar actividades en algún país de la región.

Se lograron identificar características de competencia claves en el sector financiero colombiano como son: calidad del servicio, tasas de interés de captación y colocación, costos administrativos, red de oficinas y diferentes canales de atención, entre otros. Igualmente, se pudo concluir que debido al alto grado de hacinamiento en el sector financiero ocasionado por las estrategias utilizadas por las entidades, se hace necesario aumentar la participación del mercado en diferentes países de la región con el fin de incrementar la rentabilidad. Teniendo como base las diferentes teorías de internacionalización, se identificaron estrategias utilizadas por cinco entidades financieras que tienen participación en diferentes países, siendo la adquisición y fusión entre entidades las más exitosas.

Palabras Claves

- Internacionalización
- Modelos de Internacionalización
- Ruta de Internacionalización
- Sector Financiero
- Estrategia
- Servicios Financieros

ABSTRACT

Starting from an academic research done for five of the most important banks in the South American financial sector and based in the different theories of the internationalization process exposed by some authors, a strategic model was identified in order to be used by any financial colombian company in order to begin activities in other country of the region.

Different key strategies of competence in the Colombian financial sector were identified as: service quality, interest rates, administrative costs, number of branches and different channels of attention, among others. Equally, it was concluded that the high degree of overcrowding in the financial sector is caused by the strategies used by institutions, for that reason it is necessary to increase market share in different countries in the region in order to increase profitability. Based on the different theories of internationalization, strategies used by five financial institutions that participate in different countries were identified the acquisition of other entities and mergers are the most successful strategies.

Key Words

- Internationalization
- Internationalization Models
- Internazionalization Paths
- Financial Sector
- Strategy
- Financial Services

INTRODUCCION

El sector financiero se consolidó como uno de los más importantes de la economía colombiana durante el año 2013. Según Asobancaria, el sector tuvo un crecimiento en sus utilidades del 11%, por encima del Producto Interno Bruto de la nación en el mismo periodo de tiempo. Igualmente, existen excelentes pronósticos en cuanto a liquidez, crecimiento y posicionamiento de las empresas pertenecientes al sector para el año 2013. Teniendo en cuenta la importancia de este sector económico para nuestro país, así como la necesidad que tienen las organizaciones de incursionar en mercados internacionales bajo un entorno económico globalizado, se hace necesario diseñar una estrategia guía que pueden seguir todos los bancos colombianos que buscan expandir sus actividades en otros países de la región.

Las primeros pasos de la internacionalización de la Banca Colombiana se inician en la Comunidad Andina y en pocos países centro americanos (Oliveira, 2011), este proceso se ha llevado a cabo paulatinamente en los diferentes países y en sus diferentes sectores de producción. La Banca Colombiana actualmente, se consolida como una de las más fuertes de la región, sin embargo, son muy pocos los bancos nacionales que se han dado la oportunidad de incursionar en un mercado exterior.

Por otra parte, Colombia ha firmado varios tratados internacionales con países sudamericanos a lo largo de las últimas décadas .Dichos tratados facilitan la internacionalización de cualquier empresa y la libre circulación de bienes, servicios y factores de producción entre las naciones. Es importante para Colombia tener un horizonte definido para la exportación de servicios financieros teniendo en cuenta la madurez de este sector en nuestro país.

El objetivo principal de este trabajo de grado es determinar una estrategia contundente para todos los bancos colombianos que decidan expandir su mercado en algún país

sudamericano. Para determinar este patrón de internacionalización inicialmente se realizará un análisis bibliográfico que permita explicar cada una de las teorías de internacionalización (Redes, Proceso y Económica) sus características fundamentales y su relación con el sector financiero colombiano y latinoamericano. Posteriormente, se realizará un análisis de todos los tratados económicos que ha firmado Colombia con países del sector, identificando cuales de estos favorecen la internacionalización de servicios, para nuestro caso, servicios financieros. Es importante mencionar que se tendrán en cuenta noticias del sector en diferentes países sudamericanos que permitan identificar las condiciones actuales del sector financiero de la región. Una vez analizadas las características de cada una de las estrategias de internacionalización, tratados económicos firmados por Colombia y las características actuales del sector financiero de la región; se podrá establecer cuál de las teorías reúne las mejores condiciones que favorezcan la expansión de entidades financieras colombianas en Sudamérica.

1. MARCO TEORICO

1.1 Concepto de Internacionalización

La internacionalización de las empresas es un proceso directamente ligado a la globalización, si bien es un fenómeno que se termina de desarrollar completamente en los últimos veinte años, no se puede ignorar la importancia del comercio entre grupos sociales y naciones a lo largo de toda la historia de la humanidad. Según Theodore Levitt (1984), la globalización de los mercados puede evidenciarse en el crecimiento del número de productos que a pesar de barreras culturales muy arraigadas, han conseguido establecerse en diferentes países. Este proceso obliga a las empresas a aplicar actividades de imaginación y marketing para desarrollar una estrategia avanzada, funcional y fiable que les permita diseñar productos estandarizados, a precios adecuados y escalas globales. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 1997) la globalización es una interdependencia entre las naciones creada por el aumento del volumen y variedad de productos y servicios comercializados entre diferentes empresas alrededor del mundo. Nuevamente las organizaciones juegan un papel clave en el proceso de globalización, debido a que son las encargadas de generar relaciones y dependencia económica entre las naciones a través del proceso de internacionalización.

Son varios los retos que enfrentan las empresas cuando deciden internacionalizarse: encontrar el país destino, contar con el apalancamiento financiero suficiente para la operación, evaluar el mercado objetivo para reconocer los principales factores que afectan la toma de decisión de compra, diseñar un producto altamente competitivo que satisfaga las necesidades y expectativas del futuro cliente, crear alianzas estratégicas con proveedores y clientes en el país de destino, establecer campañas de publicidad altamente eficaces, entre otros. Por otro lado, son

múltiples los beneficios que pueden derivarse del proceso de internacionalización empresarial: Aumento de la capacidad productiva, reducción de costos en mano de obra y materias primas, acceso a mercados diversificados con mayor potencial de clientes, mejoramiento de la competitividad y adquisición de experiencia y conocimiento. (SIECAN, 2013).

Puede considerarse entonces que la internacionalización es un claro reflejo de la actividad económica mundial, la cual se encuentra en constante crecimiento. Este proceso está acompañado de la innovación tecnológica, la competencia entre las empresas y la estrategia, características fundamentales del proceso de globalización. (Maldonado, 2006).

1.2 Aproximación a las teorías de internacionalización

Desde la internacionalización existen tres teorías que describen el proceso que debe seguir cualquier empresa para posicionar su producto en un mercado extranjero, el sector financiero colombiano puede seguir cualquiera de estos caminos o bien, encontrar una combinación estratégica entre las diferentes teorías para desarrollar un proceso de internacionalización contundente apoyado en los diferentes tratados de libre comercio que ha firmado Colombia con países de la región. Las teorías de internacionalización (Económica, Redes y Procesos) son el lineamiento que deben seguir las empresas para desarrollar estrategias de internacionalización exitosas (Castro, 2009)

El modelo de internacionalización empresarial desde la perspectiva económica, por ejemplo, tiene como principal fundamento la motivación que tiene la empresa que incursiona en un mercado extranjero de obtener una rentabilidad superior a la generada en el país local. Para tal fin, es necesario que la empresa desarrolle sistemas de producción estándar, obteniendo

beneficios en costos, produciendo o comercializando en países donde la mano de obra es más barata, o a través de la existencia de una mayor cantidad de materia prima o un fácil acceso a estos recursos. [1] Igualmente, es posible para una empresa internacionalizarse ya sea desarrollando ventajas competitivas exclusivas o aprovechando la disminución de costos de producción de bienes y servicios en el extranjero.

El modelo de internacionalización empresarial por procesos describe principalmente las diferentes etapas por las que una empresa debe atravesar en su proceso de incursión, adaptación y posicionamiento en un mercado extranjero. Cada una de estas etapas demanda por parte de la empresa un perfeccionamiento en su experiencia y conocimiento así como en su compromiso y dedicación en el proceso de internacionalización. El producto desarrolla un papel fundamental en este modelo debido a que enfrenta un ciclo de vida directamente relacionado con su demanda en el mercado. Existe un último elemento descrito en este modelo: la globalización del sector económico de la empresa tiene un impacto en el proceso de internacionalización, como consecuencias de diversos factores que afectan el desarrollo y expansión de la organización (factores macroeconómicos, estrategias empresariales y fuerzas del mercado).

Finalmente, el modelo de internacionalización por redes fundamenta su teoría en la creación y el fortalecimiento de interacciones entre empresas nacionales y extranjeras. Lo anterior, producto de un intercambio constante de información, conocimiento, oportunidades y experiencia entre las empresas.

A continuación, se realizará una descripción detallada de cada una de las teorías de

---

Ibíd. P 9.

internacionalización explicando sus principales características, fundamentos teóricos, principales exponentes y su relación con el sector financiero.

1.2.1 MODELOS ECONOMICOS

Teoría ecléctica de Dunning

Según la teoría de internacionalización explicada por Dunning (1981), existen cinco fases inmersas en el proceso de internacionalización de una compañía. La primera etapa está relacionada con el objetivo que una compañía tiene de iniciar sus operaciones en un país extranjero. Lo anterior puede estar determinado por dos razones: encontrar materia prima a un menor costo o vender sus productos en otro mercado para aumentar los ingresos de la empresa. La compañía tiene múltiples estrategias que puede utilizar y estas dependen directamente del objetivo principal que se busca a través del proceso de internacionalización. En esta primera etapa la empresa debe determinar si desea únicamente exportar bienes y servicios o si por el contrario, existe la posibilidad de producir en otro país realizando asociaciones directas con empresas locales.

En la segunda fase, las empresas empiezan a invertir en actividades que las faciliten la operación comercial en otro país. Para maximizar los ingresos derivados de vender productos en el exterior y reducir los riesgos inherentes de dicha actividad, una de las principales estrategias utilizada por una compañía es la de contratar empresas locales encargadas del proceso de distribución, venta e investigación de mercados. La principal ventaja radica en el conocimiento y la experiencia que tiene esta firma en el mercado local, lo cual asegura una mayor probabilidad de penetración exitosa.

La tercera fase está relacionada con los movimientos que la compañía debe realizar a lo largo de su cadena de valor. Después de haber exportado sus productos a otro país, una empresa puede tomar la decisión de empezar a formar parte de la producción local de un bien o servicio. La cuarta fase indica la adquisición de una compañía por parte de otra, con el fin de aumentar sus activos y ventajas competitivas respecto a su competencia en el sector. En la última fase se menciona una integración global o regional que puede existen entre dos empresas. En esta fase la empresa multinacional y la local producen diferentes bienes, por esta razón, existe una posibilidad de negociación de productos al interior de la casa matriz y sus filiales, aumentando los beneficios para las compañías independientemente de su ubicación geográfica.

Luego de realizar una descripción de las fases de internacionalización empresarial, Dunning (1988) expone su paradigma ecléctico. En esta teoría, Dunning reúne todos los postulados económicos que se habían publicado hasta la fecha y concluye que las teorías del conocimiento y la inversión directa se complementan entre sí. Estas dos teorías resaltan la importancia no solo del producto sino también los factores intermedios y las condiciones del mercado. La teoría ecléctica de Dunning, por otra parte, expone la existencia de tres tipos de ventajas y características que deben tener las empresas en el proceso de internacionalización: las empresas deben tener ventajas transaccionales y de producción respecto a sus competidores locales. En segundo lugar, la empresa debe tener incentivos para comercializar sus productos en un mercado exterior teniendo en cuenta la cantidad de recursos disponibles y los factores económicos de la nación. Finalmente, la posibilidad de internacionalizar la producción de un bien debe estar relacionada con las metas propuestas por la compañía a largo plazo.

Teoría Macroeconómica

La teoría japonesa propuesta por Kojima (1976) está relacionada directamente al modelo Heckschre-Ohlin. Se describe como los flujos de bienes y servicios están determinados por la cantidad de recursos productivos que pueden encontrarse en cada nación. Se puede lograr consolidar un ambiente de integración desarrollado adecuado cuando los bienes que ingresan a una nación pueden combinarse con los productos existentes en el mercado local con el fin de reducir costos de producción. El libre comercio de estos bienes debería ocurrir de acuerdo a la ventaja competitiva entre las naciones, en donde un país que produzca de mejor manera un determinado bien, debe exportarlo a una nación en donde no existe ese nivel de desarrollo.

Las empresas tienen diferentes motivaciones para internacionalizarse: búsqueda de materias primas, bienes tangibles, acceso a financiación, aumento de las ventas, entre otros. La empresa debe entonces maximizar su eficiencia en la búsqueda de nuevos productos y materias primas, igualmente, comercializar los productos o conocimientos que ha desarrollado a otros países que no poseen sistemas de producción eficaces de dichos productos. (Kojima, 1992)

Teoría de la Internacionalización

Esta teoría parte de la existencia de mercados imperfectos, donde existen factores externos que producen desigualdades entre las diferentes empresas de un sector. Dichas diferencias pueden surgir por la asimetría de información, intervenciones del gobierno, ventajas de poder, entre otros. Según la teoría expuesta por Buckley y Casson (1976), existen cuatro factores que determinan las decisiones de internacionalización de mercados. En primer lugar se encuentran los factores de la industria, relacionados directamente con el tipo de producto, su ciclo de vida y

el mercado en el cual se encuentra. En segundo lugar, los factores de la región del producto: rasgos geográficos, condiciones socioculturales, desarrollo de vías y demás factores logísticos. En tercer lugar los factores de la nación, los cuales se relacionan directamente con el tipo de gobierno del país, las relaciones que se tiene con otras naciones, las leyes y decisiones gubernamentales que afectan directamente el desarrollo del mercado y la política fiscal que impacta directamente el precio de un bien o servicio. Finalmente, existen los factores al interior de una empresa: las habilidades gerenciales, la experiencia y las ventajas que se han desarrollado frente a otras compañías del sector (Escolano, 2003).

Teniendo en cuenta estos factores, la empresa debe determinar si los costos de producción pueden reducirse incursionando en un mercado extranjero, debido a que en un mercado mundial o imperfecto las firmas maximizan sus utilidades. Igualmente, bajo estas condiciones existe un incentivo de crear mercados internos, aprovechando las desigualdades existentes en el sector. (Henis, 2003)

Teoría de Monopolización

Después de la Segunda Guerra Mundial, la inversión extranjera de capital fue la clave del éxito y expansión empresarial durante las siguientes décadas. Las empresas pioneras fueron las norteamericanas quienes encontraron en la internacionalización la mejor alidada para vencer barreras arancelarias impuestas en las diferentes naciones alrededor del mundo. La creación de multinacionales con sede en varios países explica desde el punto de vista económico el fenómeno de internacionalización de las empresas. Según Hymer (1960), las empresas que deseen internacionalizarse deben tener ventajas específicas y actividades particulares: bajos costos de

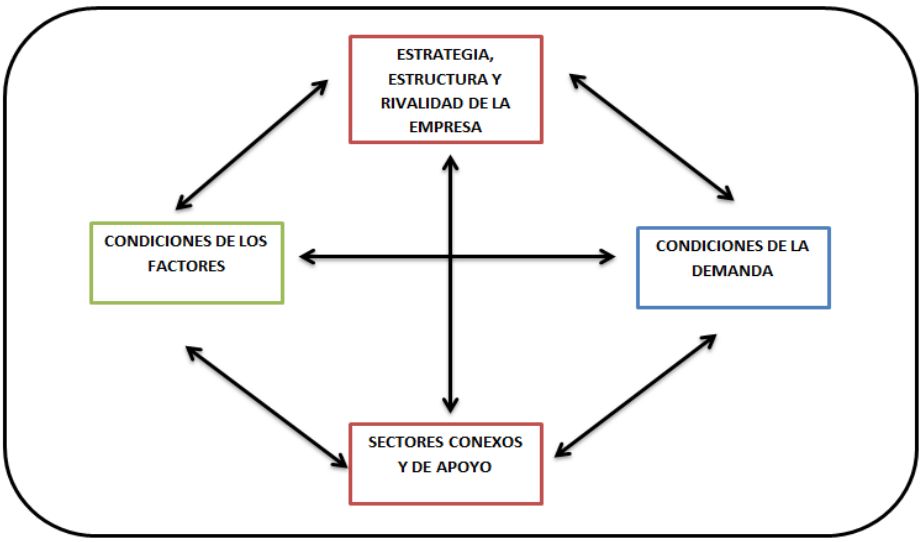
producción, diferenciación y costos de transacciones. Estas diferencias le permiten a las empresas crear productos específicos que difícilmente pueden ser imitados por la competencia.

La inversión de capital en el exterior, según Hymer (1968), debe producirse cuando una compañía obtiene mejores utilidades operando en otro país y las oportunidades de inversiones domesticas están completamente saturadas. Igualmente, existe una obligación por parte de la compañía de contar con una estrategia diversificada en líneas de productos y procesos de producción, lo cual permitirá disminuir el impacto causado por un cambio en los factores externos de la compañía. Igualmente esta estrategia le permite a la empresa enfrentar las diferencias existentes entre las políticas gubernamentales de cada nación, diferentes leyes, idiomas, culturas y sistemas de comunicación.

Teoría de la ventaja competitiva

Según Michael Porter (1990) la ventaja competitiva es un aspecto diferenciador que crea una empresa para lograr posicionarse por encima de sus rivales. La nación en la que se encuentra la empresa juega un papel fundamental en el desarrollo de estas ventajas y el éxito de un sector en particular depende de la existencia e interacción de cuatro factores:

Teoría de la ventaja competitiva



Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la teoría expuesta.

- **Condiciones de los factores:** Cada nación posee en mayor o menor grado factores de producción. Estos factores son los insumos necesarios que las empresas utilizan para competir en cualquier sector: mano de obra, recursos naturales, capital, infraestructura, entre otros. Teniendo en cuenta esta diferencia existente entre los recursos que posee, las naciones deberían exportar aquellos bienes que tienen en proporciones mayores e importar aquellos que no posean. Existen igualmente varios tipos de factores: recursos físicos, recursos naturales, recursos de conocimiento y recursos de capital. Cada uno de estos le permite a las empresas desarrollar ventajas competitivas de acuerdo a la existencia de dichos factores en una nación determinada.

- **Condiciones de la demanda:** El segundo factor determinante para la creación de ventajas competitivas es el nivel de demanda que posee un bien o servicio en el mercado interno de una nación. Esta demanda está compuesta por tres atributos generales: en primer lugar, la composición de la demanda interior hace referencia al modo como las empresas responden adecuadamente a las necesidades de sus clientes. En segundo lugar el tamaño y el crecimiento de la demanda permiten desarrollar economías de escala y mejorar la productividad empresarial. Finalmente, la internacionalización de la demanda interior permite potencializar la venta de un producto local en el extranjero.

- **Sectores conexos y auxiliares:** el tercer determinante genérico de las ventajas competitivas nacionales radica en la existencia de sectores proveedores internacionalmente competitivos. El número de sectores conexos es directamente proporcional a la facilidad de acceso que tienen las empresas para adquirir cualquier tipo de recurso. Igualmente, la interdependencia entre diferentes sectores facilita la libre

circulación de información y conocimiento, lo que obliga a las empresas a mejorar constantemente sus procesos y productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** las estrategias utilizadas por las empresas para competir, así como sus estructuras internas, desempeñan un papel fundamental en el surgimiento de ventajas competitivas. Existen diferentes formas de liderazgo y dirección, lo cual se evidencia en las múltiples opciones de respuesta y decisiones que toman las empresas ante un evento determinado. Por otra parte, la competencia existente entre las empresas, las obliga a mejorar constantemente sus procesos de producción, incrementando directamente la calidad y la competitividad de un sector determinado.

Teoría de la organización industrial

Esta teoría está relacionada con la creación de monopolios que puede surgir en un mercado o sector determinado. Para lograrlo, una empresa debe tener cinco ventajas específicas con respecto a sus competidores: acceso a la tecnología, conocimientos de gestión en equipo, económicas de escala, ideas de comercialización y reconocimiento de marca. (Kindleberger, 1969)

1.2.2 MODELOS POR PROCESOS

Escuela Uppsala

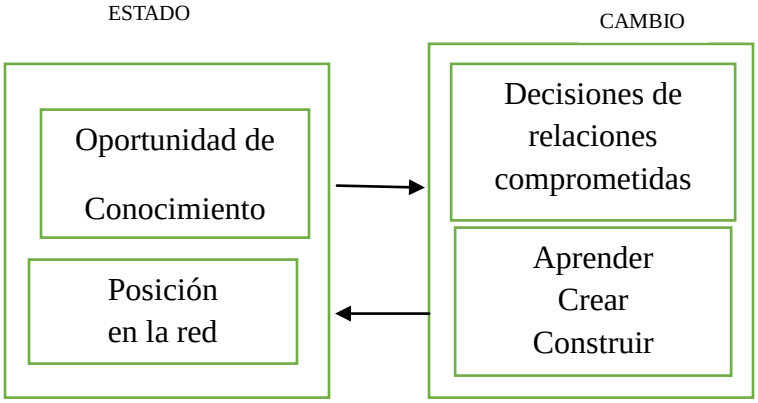
El modelo expuesto por la escuela nórdica de Uppsala, describe las características del proceso de internacionalización de una empresa. Basando sus estudios en el comportamiento de varias empresas pequeñas de origen sueco, expone que el proceso de internacionalización de una compañía va aumentando gradualmente. Inicialmente, una pequeña empresa adquiere crecimiento en el mercado local, para luego dar paso al proceso de internacionalización. El modelo creado por (Johanson & Vahlne, 1977) ha sido punto de referencia de estudio sobre el proceso de internacionalización empresarial, por consiguiente, esta teoría ha sido complementada a lo largo de las últimas décadas. Hoy en día no se habla del mercado con factores independientes, en su lugar, existe una conexión e interrelación entre todos los clientes, empresas y proveedores.

Las redes existentes entre los diferentes factores de un mercado tienen dos caras. En primero lugar, los mercados son redes de relaciones creadas entre las empresas, lo cual aumenta la complejidad y puede considerarse un patrón invisible en el proceso de internacionalización. Por otro lado, estas relaciones crean confianza y compromiso, características que deben estar presentes en el proceso de búsqueda de nuevos mercados.

En el nuevo modelo de Uppsala (2009) el modelo está compuesto por dos variables: variables fijas y variables de cambio. Las variables tienen una interdependencia entre sí, las fijas tienen un impacto en las de cambio y viceversa. Este modelo representa procesos dinámicos de acumulación de aprendizaje, confianza y compromiso de una empresa durante su proceso de internacionalización. Un mayor nivel de conocimiento aumenta la confianza y el compromiso.

En la siguiente figura las oportunidades se consideran un subconjunto del conocimiento, debido a que son estas las que impulsan el proceso de internacionalización, se consideran igualmente importantes elementos del conocimiento las necesidades, capacidades, estrategias, redes y alianzas estratégicas que las empresas crean entre sí.

MODELO UPPSALA

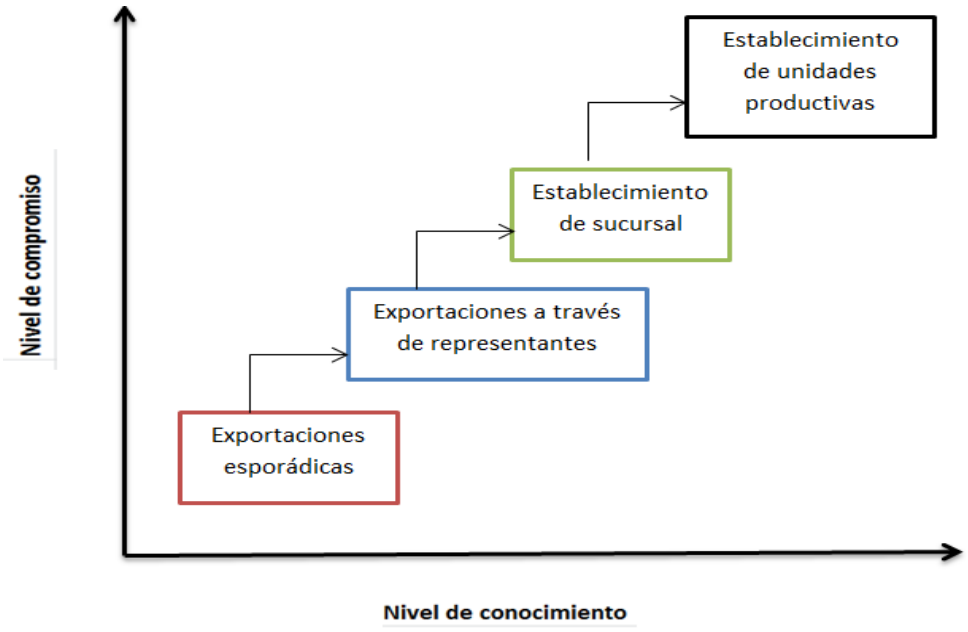


Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la teoría expuesta.

Finalmente, el modelo Uppsala describe en cuatro etapas el proceso de internacionalización de una empresa, denominada la cadena de establecimiento:

1. Exportaciones esporádicas o no frecuentes.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el extranjero.
4. Establecimientos de unidades productivas en el país extranjero.

Estas están directamente relacionadas con el compromiso, confianza y conocimiento de la firma en el mercado extranjero.



Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la teoria expuesta

Modelo de Jordi Canals

Según los planteamientos de Jordi Canals (1994) la decisión que toma una empresa para internacionalizarse es una estrategia de largo plazo e irreversible, debido a que los recursos invertidos son difícilmente recuperables. Por lo anterior, la compañía debe analizar cuidadosamente todos los factores que afectan el proceso de internacionalización. Estos factores están clasificados en tres grupos:

1) Fuerzas del mercado: convergencia de las necesidades del consumidor, clientes internacionales, canales de distribución y publicidad.

2) Fuerzas económicas: económicas de escala, tecnología, finanzas, diferencias de costos, barreras arancelarias, infraestructuras y transporte.

3) Estrategias de la empresa: juegos competitivos y seguimiento al líder del sector.

Este modelo indica, por otra parte, las etapas del proceso de internacionalización:

1) Inicio: la empresa exporta pasivamente. No existe un objetivo específico para exportar al interior de la compañía.

2) Desarrollo: Después de realizar acuerdos en el extranjero y de realizar un estudio de posibles alianzas futuras, la empresa inicia un proceso de exportación activa.

3) Consolidación: Las exportaciones se presentan en la empras de una manera estable y regular.

Es necesario que la empresa realice un análisis riguroso antes de iniciar el proceso de internacionalización, este plan debe seguir lo siguientes pasos: Primero, la empresa debe poseer un producto que sea atractivo en mercados extranjeros, teniendo en cuenta que no todos ofrecen las mismas posibilidades. Para este paso, es importante analizar la cercanía física, el tamaño potencial del mercado, el riesgo de cambio y la estabilidad económica y política del país a exportar. Como segundo paso, es esencial contar con un asesor que tenga conocimientos sobre el país de destino. Finalmente se debe decidir cómo se debe penetrar el mercado, para este punto, existen tres alternativas: exportación, inversión directa y concesión de licencias. Existen para este análisis dos tipos de factores que deben ser analizados:

1) Factores internos de la empresa: es necesario contar con una capacidad de empleados para gestionar el proceso, productos definidos, experiencia internacional, recursos para invertir en el proceso de internacionalización y proyectos adyacentes, capacidad de

brindar un servicio satisfactorio, coordinación de los departamentos de investigación, comercial, producción y desarrollo.

2) Factores externos a la empresa: atractivo del país a exportar, análisis de rentabilidad, disponibilidad de recursos.

Una vez la empresa realice el análisis de las fuerzas externas e internas, es necesario desarrollar un Plan de Negocio para identificar los recursos necesarios en la inversión inicial. Posteriormente, se debe analizar si las operaciones serán centralizadas o descentralizadas y finalmente se deben establecer mecanismos de coordinación y control.

Una vez diseñado el plan de internacionalización, la empresa debe establecer cuál es el posicionamiento más adecuado en relación con los posibles clientes y competidores. Estas opciones son:

1) Ofrecer un producto estandarizado a un precio menor al de la competencia. Es necesario que la empresa determine cuál es el factor determinante que afecta directamente los costos de producción.

2) Ofrecer un producto con alto valor para el cliente, superior al de los competidores. Debe existir una relación entre la producción, distribución, servicio de post-venta, etc.

La empresa debe utilizar un posicionamiento diferente para cada país, teniendo en cuenta que cada sub-segmento del mercado es completamente distinto. Se deben analizar factores internos: Atributos del producto, capacidades y recursos de la empresa. Igualmente factores externos: posicionamiento de los rivales, clientes potenciales, innovación tecnológica.

Modelo del ciclo de vida del producto

Una nueva teoría expuesta por Raymond Vernon pretendía introducir al estudio del comercio internacional una nueva perspectiva alejada de los modelos estáticos anteriormente propuestos. Según esta teoría, las empresas que lanzan un producto perciben inicialmente una demanda elevada en el mercado local, razón por la cual pueden establecer altos precios y obtener ganancias significativas. Posteriormente, la empresa empieza a incursionar en países extranjeros para aumentar la demanda, sin embargo, otras empresas empiezan a crear productos sustitutos, por lo cual se produce una estandarización de la demanda. Después de analizar el comportamiento de varias empresas estadounidenses que lograron consolidarse exitosamente en el exterior, Vernon (1966) explica las diferentes etapas desde el lanzamiento de un nuevo producto en un mercado hasta la disminución significativa de su demanda:

1) Lanzamiento del producto en el mercado: la empresa incurre en una alta inversión en publicidad para aumentar las ventas de su producto, las cuales inicialmente son bajas. Al no presentar competencia en el mercado, generalmente se encuentran pocas unidades ofertadas, lo cual aumenta el precio inicial del producto. Es importante que la empresa logre atraer la atención de los consumidores iniciales del producto, los cuales son considerados innovadores en el nuevo mercado. Las empresas que producen en esta etapa generalmente inician su comercialización en el mercado local, con el fin de ahorras gastos de transporte. Teniendo en cuenta que los precios del producto pueden ser altos, la empresa puede optar por exportar una cantidad pequeña de sus productos a países industrializados, en donde los clientes cuentan con ingresos suficientes para obtener el producto.

2) Etapa de crecimiento: cuando el producto es aceptado por el mercado, empieza un proceso de crecimiento en las ventas y masificación de producción para suplir las necesidades de la demanda. El crecimiento del nuevo producto es identificado por otras compañías del sector, razón por la cual empieza a aumentar rápidamente el número de competidores en busca de rentabilidad y posicionamiento. Empieza entonces una competencia entre las empresa, la cual está basada en los precios y la promoción que pueda generar interés en los clientes. Finalmente, al aumentar la velocidad de producción así como el volumen, los costos de producción disminuyen, permitiendo así un incremento de la utilidad de la operación. Es esta etapa las empresas pueden incursionar sus procesos de producción en países industrializados con el fin de ahorrar gastos de transporte. Por otra parte, en estos países se encuentra mano de obra capacitada para lograr la fabricación de un producto con características muy específicas que son demandadas por el mercado.

3) Etapa de madurez: El producto ya está totalmente consolidado en el mercado, por tal motivo el incremento de las ventas se produce paulatinamente. La competencia ahora se reduce, teniendo en cuenta que no todas las empresas del mercado pueden mantener sus utilidades debido a la competencia exhaustiva que se ha producido. Factores como la distribución y el servicio son cruciales para atraer la atención de los consumidores, quienes ya tienen un conocimiento pleno sobre las características del producto y conocen igualmente las diferentes opciones de elección que les brida el mercado. Una de las estrategias utilizadas por las empresas es la creación de múltiples líneas de producto las cuales presentan pequeñas diferencias con el producto inicialmente ofrecido, lo anterior con el fin de elevar la demanda del mercado. Es esta etapa las empresas tienen incentivos

para producir en países en vía de desarrollo, donde los costos de capital son medianamente más bajos.

4) Etapa de declive: En esta etapa se presenta una disminución en el número de ventas del producto. La tecnología, la competencia entre las empresas y la falta de interés del cliente son factores determinantes para que un producto empiece a desaparecer del mercado. Existe una disminución en el número de competidores, quienes ya no tienen incentivos para seguir vendiendo el producto. Las utilidades disminuyen y en algunos casos empiezan a ser negativas.

1.2.3 MODELOS POR REDES

El modelo por redes afirma que las empresas no son unidades independientes, por el contrario, afirma que las empresas están relacionadas entre sí por medio de redes de interdependencias complejas interconectadas. (Axelsson, 1992). Cuando existe una red empresarial todos los actores están presentes de forma física y visible, sin embargo, la estructura de la red no se basa en los actores de la misma sino en las relaciones que se crean entre los actores. Existen varios factores que aumentan la complejidad al interior de una red, por tal motivo, es bastante difícil para un empresario diseñar una estrategia perdurable en el tiempo, teniendo en cuenta que sus decisiones afectan los resultados de otras compañías y viceversa. La siguiente matriz ilustra las diferentes opciones de estrategia que puede tomar el director de una empresa, se puede evidenciar la importancia que existe entre las relaciones de los diferentes actores que participan en una red:

	Proceso Existente	Nuevo Proceso
Estructura Exisitente	1. Revisión	2. Intercambio de Relaciones
Nueva Estructura	3. Establecimiento de nuevas relaciones	4. Cambiar posiciones en la red

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la teoría propuesta.

En el recuadro número 1 se examina la relación simple entre dos empresas. No existe motivación para que una empresa invierta para buscar el cambio de relación con la otra, debido a que se ha alcanzado un estado de equilibrio en la interdependencia, o existe un ambiente cómodo para todos los involucrados: vendedores, compradores o unidades operativas. En la celda número 2, ninguna de las empresas desea cambiar algún aspecto de la relación entre sí, se pueden programar reuniones mensuales entre dos empresas para establecer aspectos de interés común como el costo, la cartera, distribución y reuniones futuras. Esta celda representa una posición inestable en la red, debido a que ninguna de las empresas está en búsqueda del perfeccionamiento de las relaciones con sus aliadas.

En la casilla número 3 se representa el deseo de una de las empresas de aumentar sus contactos en una red, por ejemplo: una empresa busca aumentar el número de clientes que compran su producto. Esta etapa genera un grado de mayor dificultad para las compañías, debido a que es necesario invertir una mayor cantidad de recursos en la creación de nuevas relaciones, igualmente, demanda la experiencia y liderazgo del director de la organización. Finalmente, la celda número 4, representa la decisión que toma una empresa de terminar las relaciones

establecidas con anterioridad para dar paso a una nueva posición dentro de una nueva red de contactos. (Ford, Mouzas. 2008).

Teoría de Johanson y Mattson

Según este modelo, las relaciones que existen entre las empresas pueden evidenciarse en la organización industrial, la inversión extranjera directa y el comportamiento de los negocios internacionales. En la teoría expuesta por Johanson y Mattson (1998), una de las causas de la creación de relaciones a largo plazo entre las empresas recae en la necesidad de compradores y vendedores de tener un conocimiento amplio el uno del otro: precio, calidad y servicios de post-venta ofrecidos. Otro aspecto importante de las relaciones entre empresas está relacionada con las transacciones del negocios, en este punto, debe existir una confianza entre las empresas relacionadas, igualmente debe existir buena disposición de ambas partes para que juntas logren alcanzar los compromisos y metas propuestas. Existen también relaciones de tipo técnicas y administrativas entre las empresas: procesos, productos, horarios de entrega, rutinas de venta y sistemas logísticos entre las partes; procesos que obligan a ambas empresas a relacionarse entre sí. Existen entonces varios tipos de alianza entre las compañías: técnicas, de planeación, de conocimiento, sociales, económicas, legales y de competencia. Este modelo de los mercados industriales implica que las actividades de las empresas en el mercado se desarrollan mediante un proceso acumulativo, donde se establecen paulatinamente relaciones satisfactorias que permitan mejorar las utilidades para la compañía.

Existen dos tipos de posiciones para una empresa al interior de una red: macro y micro posición. Una micro posición hace referencia a las relaciones específica entre dos empresas. Una posición macro, se refiere a las relaciones y efectos que tiene la red global sobre una de sus partes. Una micro-posición se caracteriza por:

1) El papel que tiene una empresa para la otra.

2) La importancia para la otra empresa.

3) La fuerza de la relación existente entre las firmas.

Una macro-posición está caracterizada por:

1) La identificación de las otras firmas con las cuales una empresa tiene relaciones directas o indirectas dentro de una red.

2) El papel de una empresa en la red global.

3) La importancia de la empresa en la red.

4) La fuerza de la relación con todas las firmas.

De acuerdo con el modelo de internacionalización por redes, la internacionalización de una firma está directamente asociada con las relaciones establecidas en mercados internacionales con otras firmas. Existe entonces una clasificación de las empresas según su grado de internacionalización.

1) La empresa tiene poco conocimiento sobre mercados extranjeros. Estas compañías tienen pocos contactos en la red y deciden empezar a aumentar el número de socios exportando a países cercanos para disminuir el riesgo inherente del proceso.

2) Las empresas han mantenido operaciones internacionales por un largo periodo de tiempo, razón por la cual, su experiencia y conocimiento ha aumentado, así como su importancia dentro de la red internacional establecida. Estas empresas empiezan a incursionar en países más lejanos, lo cual demanda una mayor cantidad de recursos y planificación.

3) Empresas con un mayor nivel de internacionalización. Existe una casa matriz con varias filiales, lo cual facilita el traslado de factores de producción al interior de la empresa.

		Grado de internacionalizacion de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionaización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Johanson y Mattson (1998)

2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION DE ENTIDADES FINANCIERAS

2.1 CITIBANK

2.1.1 Localización de sucursales en América

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

Citibank es una entidad norteamericana fundada en 1812. Actualmente tiene sucursales en dieciocho países de la región: Argentina, Bahamas, Brasil, Colombia, Costa Rica, República

Dominicana, El Salvador, México, Panamá, Perú, Canadá, Puerto Rico, Estados Unidos, Uruguay, Venezuela, Trinidad & Tobago, Nicaragua y Ecuador.

2.1.2 Red de oficinas y cajeros automáticos

CITIBANK		
SUCURSALES	**OFICINAS**	**CAJEROS AUTOMATICOS**
Argentina	72	72
Bahamas	1	1
Brasil	14	36000
Canadá	200	200
Colombia	56	74
Costa Rica	15	15
Ecuador	2	2
El Salvador	25	25
Estados Unidos	1000	30000
México	1700	1700
Nicaragua	16	16
Panamá	15	15
Perú	18	18
Puerto Rico	5	5
República Dominicana	16	16
Trinidad & Tobago	3	3
Uruguay	5	5
Venezuela	6	6
TOTAL	**3169**	**68173**

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

Citibank cuenta con un gran número de oficinas de servicio y cajeros electrónicos en Norte América (Canadá, Estados Unidos y México). En Sudamérica, cuenta con participación en la mayoría de países de la región, sin embargo, únicamente existe una cobertura aceptable en

Argentina y Colombia. En los demás países de la región cuenta en promedio de 10 oficinas y el mismo número de cajeros automáticos.

2.1.3. Productos y Servicios ofrecidos.

Citibank en Norteamérica cubre la demanda de banca personal y banca empresarial. Para atender el primer mercado, existen diferentes productos de ahorro enfocados a captar dinero de los clientes. Entre estos productos se destacan los bonos, fondos mutuales y los famosos planes de ahorro IRA (Indiviual retirement account). En productos de crédito se ofrecen tarjetas y préstamos hipotecarios. Para atender el mercado empresarial, Citibank en Norteamérica no tiene únicamente los tradicionales productos de inversión y crédito, por otra parte ofrece asesoría en finanzas, contabilidad, manufactura y beneficios de salud para diferentes empresas de todos los sectores económicos. En Centroamérica son cubiertas las necesidades tradicionales de la banca personal y empresarial, sin embargo, existen productos ofrecidos exclusivamente en algunos países, por ejemplo: En Costa Rica se ofrece un servicio online de compra y venta de muebles e inmuebles, en Nicaragua existe la posibilidad de realizar cambio de divisas, el sector empresarial panameño está cubierto con asesorías de importación y exportación (cartas de crédito, cartas stand by, cobranzas). Es importante mencionar que Citibank cuenta en Centroamérica con un servicio llamado “Citibusiness” el cual brinda asesoría para las pequeñas empresas. En Sudamérica, la entidad cubre la demanda de todos los mercados. Igualmente, existen servicios diferenciados en los países de la región. En Argentina, se ofrece un cubrimiento especial al sector agroindustrial a través de créditos para capital de trabajo, líneas de prendería y leasing, proyectos de inversión (riego, instalaciones, galpones). Por otra parte, existe un servicio especial para pago

de nómina llamado Pago de Haberes. En Ecuador, Citibank ofrece una asesoría integral para operaciones de comercio exterior a través de cartas de comercio, documentos de cobranza y banca electrónica para comercio exterior. En Colombia, se ofrece un servicio de tesorería que está compuesto de la siguiente forma: Productos de cobertura (Forward de títulos, operaciones peso/dólar, swaps de tasas de interés), Cititreasury (Información actualizada del mercado financiero) y orientación en análisis de mercado.

2.1.4. Estrategia de Internacionalización.

Citibank hace parte de Citigroup, la mayor compañía del sector financiero en el mundo. Fue fundado el 16 de Junio de 1812 en los Estados Unidos. Actualmente es una de las entidades financieras con mayor presencia en el mundo, tiene participación en los 5 continentes y en más de 160 países alrededor del mundo. El primer paso de internacionalización en el continente americano, Citibank abre su primera oficina en Argentina en el año 1914. En 1920 gracias a una estrategia para abrir las puertas al mercado norteamericano implementada por el presidente peruano Augusto Leguía, el banco abrió su primera sucursal en el país en la ciudad de Lima. Citibank tuvo un papel protagónico en el desarrollo del Perú en la década de los 20, siendo el principal financiador para los proyectos del país. Para dar continuidad al ambicioso plan de expansión de la compañía, Citibank llega a Colombia en el año de 1929. En el año 1973 el presidente del banco, Walter Wriston, anunció la inclusión al grupo financiero de varias compañías multinacionales del sector. En Guatemala se iniciaron operaciones en el año de 1974 a través de una oficina que representaba la casa matriz estadounidense, sin embargo, en el año 1990 se obtuvo una autorización para consolidarse como banco local. En el año 2006 se firmó

una alianza estratégica con la cadena de tiendas FASA en el Perú así como con Global Net, la cadena más grande de ATM´s del país aumentando el acceso de clientes a los servicios del banco en diferentes partes del país. Una estrategia de crecimiento en el mercado centroamericano se llevó a cabo en el año 2007, a través de la adquisición de Grupo Financiero Uno y Grupo Cuscatlán.

2.1.5. Estrategia futura de Internacionalización.

Citibank afrontó una de sus más grandes crisis en el año 2008 junto con varias entidades del sector financiero norteamericano. Para alivianar el efecto de la crisis, el gobierno de los Estados Unidos ofreció una ayuda por la suma de 306 billones de dólares. Desde ese momento con el fin de mejorar las operaciones Citibank ha entrado en un periodo de contracción vendiendo o cediendo varias de sus oficinas en países donde no existen mayores ganancias. En Argentina las operaciones se ven en riesgo debido a la situación económica de pagos de deuda pública del país. En países asiáticos como Japón, también se planea subastar las operaciones debido a la baja rentabilidad de la compañía.

2.2 HSBC

2.2.1 Localización de sucursales en América

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

Fundado en 1865, el banco HSBC de origen inglés, es uno de los grupos financieros más importantes del mundo. Actualmente, tiene presencia en diez países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Canadá y Estados Unidos.

2.2.2. Red de oficinas y cajeros automáticos

BANCO HSBC		
SUCURSALES	OFICINAS	CAJEROS AUTOMATICOS
Argetina	114	114
Brasil	5	5
Canada	143	143
Chile	2	2
Colombia	20	27
Estados Unidos	2450	2450
Mexico	1055	6364
Paraguay	7	7
Peru	19	450
Uruguay	11	11
TOTAL	**3826**	**9573**

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

El banco HSBS cuenta con un gran número de cajeros automáticos en Norteamérica (Estados Unidos, México y Canadá). EN las regiones de centro y Sudamérica, la cantidad de oficinas y cajeros automáticos desciende drásticamente, contando en cada país con un promedio de 25 oficinas. Es importante resaltar que la participación en el mercado centroamericano disminuyó en el año 2012, cuando todas sus sucursales de El Salvador, Honduras y Costa Rica fueron vendidas a la entidad financiera colombiana Davivienda.

2.2.3. Productos y Servicios ofrecidos

En Norteamérica se prestan servicios de asesoría para planificar la educación y el retiro laboral por parte de los adultos mayores. En Canadá, por ejemplo, HSBC cuenta con planes de ahorro

educativo y de pensión. Por otra parte, se ofrece asesoría a empresa en mercado de capitales, fondos mutuales. No existe diferencia entre los productos de crédito e inversión que son ofrecidos en Estados Unidos y los demás países norteamericanos. En México la banca personal está cubierta con todos los productos de crédito tradicionales, se destacan la diversidad de seguros de protección (individual, accidentes, vida, hospitalización). La banca empresarial está cubierta con múltiples servicios de asesoría y medios de pago, transferencia electrónica de fondos, pago de contribuciones, plan de protección empresarial para empleados, asesoría en comercio internacional (cobranza documentaria, comercio exterior, factoraje internacional, cuenta maestra, órdenes de pago internacional). En Sudamérica no existe una diferenciación importante en los productos ofrecidos, sin embargo, existen algunas diferencias en los servicios y asesorías brindadas. En Chile, existe la posibilidad de compra y venta de varias divisas a precios competitivos, igualmente existe asesoría en el proceso de negociación de derivados. En Uruguay, se cuenta con una línea especial de negocio agroindustrial, donde se ofrecen productos para el financiamiento de insumos, maquinarias, vehículos, adquisición de bienes de capital y compra de ganado.

2.2.4. Estrategia de Internacionalización.

La corporación Hong Kong and Shangai Banking, es uno de los grupos financieros más importantes del mundo fundado en 1865 en Londres. Poco tiempo después de haber abierto su primera sucursal, el bancó empezó a inaugurar nuevas oficinas en Europa y Norteamérica, sin embargo, el énfasis de crecimiento de representación estaba en China y el resto de la región del pacífico asiático haciendo presencia en Tailandia en 1888. Las primeras oficinas abiertas en los

Estados Unidos fueron en San Francisco en 1875 y Nueva York 1880. En 1980 el grupo compró el 51 por ciento de Marine Midland Banks, Inc y siete años después adquirió la totalidad de la propiedad. En Canadá las operaciones empezaron en el año 1981, cuando se estableció una franquicia en la ciudad de Vancouver. En México las operaciones iniciaron en el año 2002 cuando se adquirió el Grupo Financiero Bital. La expansión por Sudamérica se llevó a cabo en las décadas de los sesenta y setenta. Desde 1990 HSBC añadió a su estrategia de internacionalización un plan de soporte de crecimiento interregional a través de la libre circulación de capital por todas sus sucursales. En 1987 se realizó una alianza con el Banco Roberts S.A. en Argentina, diez años después el banco cambio su nombre a HSBC Banco Roberts S.A. En Chile se realizó una alianza con el Banco O´Higgins en Enero de 1997. La mayor presencia en Sudamérica fue establecida en Marzo de 1997 cuando inició la actividad de HSBC Bamerindus S.A. alianza estratégica realizada con el Banco Bamerindus do Brasil S.A., las operaciones actualmente se concentran en la ciudad de São Paulo y en 1999 se cambió el nombre a HSBC Bank Brasil S.A. – banco Múltiplo.

2.2.5. Estrategia Futura de Internacionalización.

Teniendo en cuenta la regulación financiera para entidades europeas, los bancos de la región deben aumentar considerablemente su capital. Por tal motivo, el banco HSBC está en proceso de negociación de varias de las entidades en Sudamérica debido a la baja rentabilidad de las mismas. Países como Perú, Colombia, Uruguay dejarán de contar con sucursales del banco HSBC. Actualmente se adelantan negociaciones con el grupo Sudameris para la sesión de dichas operaciones financieras.

2.3 BANCO DAVIVIENDA

2.3.1 Localización de sucursales en América

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

Davivienda, fundado en 1972, es un banco colombiano que actualmente tiene sucursales en seis países de la región: Colombia, Estados Unidos, Panamá, Honduras, El Salvador y Costa Rica.

2.3.2 Red de oficinas y cajeros automáticos.

BANCO DAVIVIENDA		
SUCURSALES	OFICINAS	CAJEROS AUTOMATICOS
Colombia	500	1400
Costa Rica	37	95
El Salvador	28	225
Estados Unidos	1	0
Honduras	27	45
Panamá	4	0
TOTAL	**593**	**1765**

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

El banco Davivienda posee una amplia red de oficinas y cajeros automáticos en Colombia, país en donde inicia sus operaciones en la década de los setenta. En el año 2012, con la adquisición de HSBC en Costa Rica, El Salvador y Honduras, Davivienda aumenta su número de sucursales en el exterior. Las oficinas de Panamá y Miami ofrecen asesoría de inversión y transferencias internacionales para clientes exclusivos de la entidad.

2.2.3 Productos y Servicios ofrecidos.

El banco Davivienda se caracteriza en Colombia por cubrir la demanda de todos los productos financieros de Banca Personal: Tarjetas de crédito, créditos de libre inversión, hipotecario,

vehículo, cuentas de ahorro, fondos de inversión y seguros de vida. Igualmente, su estrategia se ha enfocado en cubrir la mayor cantidad del mercado empresarial, aumentando el número de convenios de libranza. En Estados Unidos, Davivienda enfoca sus operaciones en productos para inversionistas de diferentes perfiles, tanto para empresas como para particulares. Diferentes alternativas de inversión, liquidez y rentabilidad componen el portafolio de productos ofrecidos por la entidad en su única sede en este país ubicada en la ciudad de Miami. Por otra parte, Davivienda internacional ofrece asesoría de comercio internacional para importadores y exportadores como: giros directos, cartas de crédito, giros financiados, reintegros por transferencias y prefinanciación de exportaciones. Las operaciones en Centroamérica de Davivienda son similares a las realizadas en Colombia, los productos están enfocados a banca personal y pyme mediante diferentes productos de inversión, ahorro y crédito. La sucursal del banco ubicada en Panamá cuenta además de los productos anteriormente mencionados, con un soporte de asesoría para empresas que tienen operaciones de comercio internacional.

2.3.4 Estrategia de internacionalización.

La primera filial del Banco Davivienda en el exterior se abre en la ciudad de Colón en el año 1966. La prioridad de esta nueva sucursal era facilitar las transacciones de comercio exterior que realizaban sus clientes, apoyando especialmente al sector cafetero. Desde 1972 se trasladan las oficinas a Ciudad de Panamá, operando bajo dos tipos de licencia: Licencia General y Licencia Fiduciaria.

En 1981 se establece Bancafe Internacional con el fin de dar apoyo a las necesidades de los clientes de esta entidad que tenían operaciones en los Estados Unidos, el principal objetivo

era desarrollar la imagen internacional del sector cafetero colombiano. Después de fusionarse el Banco Davivienda y Bancafe, la sucursal de Miami empieza a ser una filiar de Davivienda en el exterior. A partir de 2011, la actividad de esta filial es asumida por la Sucursal Internacional del Banco Davivienda en Miami.

Durante los años 2010 y 2011, Davivienda inicia una nueva etapa como entidad financiera con la exitosa emisión de acciones de tipo preferencias, lo anterior con el fin de apalancar el proyecto de internacionalización de la entidad en varios países centroamericanos. Fue así como a partir del año 2012, HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador forman parte del Banco Davivienda operando con diferentes productos y servicios aumentando la participación de la entidad en la región.

2.3.5 Estrategia futura de internacionalización.

Con el eslogan publicitario "Una banca multilatina" el banco Davivienda busca iniciar operaciones en Perú, Nicaragua, Guatemala y Chile a través de adquisiciones de pequeñas entidades, estrategia ya utilizada por la entidad para su expansión en Centroamérica. Para tal fin, la junta Directiva del Banco Davivienda busca la financiación por medio de emisión de bonos y acciones en la bolsa de Nueva York.

2.4 BANCOLOMBIA

2.4.1 Localización de sucursales en América

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

Bancolombia, fundado en 1945, es la entidad financiera más importante de Colombia, actualmente cuenta con presencia en ocho países de la región: Colombia, Panamá, El Salvador, Puerto Rico, Islas Caimán, Perú, Brasil y Estados Unidos.

2.4.2 Red de Oficinas y cajeros automáticos

BANCOLOMBIA		
SUCURSALES	OFICINAS	CAJEROS AUTOMATICOS
Brasil	0	0
Colombia	770	2770
El Salvador	79	79
Estados Unidos	1	1
Islas Caiman	1	1
Panamá	1	1
Perú	1	0
Puerto Rico	1	1
TOTAL	**854**	**2853**

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

Bancolombia es la entidad financiera con más cajeros automáticos y red de oficinas presentes en Colombia, lo anterior, teniendo en cuenta la antigüedad de sus operaciones en el país y la cantidad de activos que dispone. Existen sucursales en el exterior que representan la oportunidad perfecta para inversionistas de incursionar en negocios de leasing, tal es el caso de Perú. Sin embargo, estas oficinas son netamente comerciales y no atiendes servicios transaccionales para los clientes. En Centroamérica, Bancolombia opera a través del Banco Agrícola de El Salvador, aumentando el número de oficinas y ATM en la región.

2.4.3 Productos y servicios ofrecidos

Bancolombia es la entidad financiera más importante en Colombia, actualmente ofrece productos de inversión, ahorro y crédito que cubren toda la demanda del mercado: cuentas, planes de ahorro, fondos de inversión, créditos hipotecarios, libre destino leasing habitacional y seguros de vida y protección personal. Igualmente, ofrece diferentes tipos de préstamos y productos de inversión para todas las pequeñas y medianas empresas colombianas. En panamá e Islas Caimán se ofrecen productos de crédito y ahorro (cuentas y depósito a plazo) cubriendo las necesidades básicas de los consumidores financieros del mercado, igualmente a través de Valores Bancolombia Panamá, se ofrece a todos los clientes la posibilidad de invertir su dinero en acciones, ETF's, bonos, derivados, notas estructuradas y administradores de portafolios. En Puerto Rico se ofrecen créditos en dólares y euros, lo que permite atraer un mayor número de inversionistas extranjeros. Las actividades de Bancolombia en Perú operan a través de Fiduperú, ofreciendo productos de dominio fiduciario y comisiones de confianza. Por otra parte, se encuentra la compañía Leasing Perú, la cual ofrece servicios de arrendamiento enfocado a facilitar operaciones de adquisición, financiación de inmuebles, maquinaria, vehículos y equipos de tecnología; además de contar con servicios de leasing de importación. Finalmente, Bancolombia opera en El Salvador a través de su filial Banco Agrícola, el cual ofrece créditos para hipoteca, vehículos, estudio, construcción y libre destino. Igualmente se ofrecen productos transaccionales de ahorro para personas y empresas.

2.4.4. Estrategia de internacionalización.

La expansión del grupo Bancolombia en la región inicia en el año 1973, con el nacimiento de Bancolombia Panamá, bajo la legislación aprobada en el Centro Financiero Internacional de Panamá. En 1995 Bancolombia lista su ADR en la Bolsa de Nueva York, iniciando su participación en el Mercado de Valores norteamericano, la cual se amplió en el año 2003, con la apertura de la agencia en Miami sufinanciamiento SUFI. En el año 2006, en El Salvador, se lanza la operación de Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) más grandes de la historia de este país, cuando se vende el Banagrícola a Bancolombia. Para apalancar dicha operación, en Mayo 21 del 2007, Bancolombia recauda 400 millones de dólares en bonos, los cuales fueron vendidos en el mercado norteamericano y europeo. En el año 2012, Bancolombia ingresa al mercado financiero de Guatemala con la compra del 40 por ciento del Grupo Agro mercantil Holding de Centroamérica.

2.4.5. Estrategia futura de internacionalización.

Con la visión de consolidarse como una de las bancas más importantes de América Latina, el grupo Bancolombia espera comprar todos los activos del HSBC Panamá y ampliar las operaciones en dicho país. Son un total de 57 oficinas nuevas que tendría la entidad financiera en este país centroamericano, lo que permite aumentar significativamente la participación en el mercado de la región. En el mercado de capitales Bancolombia cuenta actualmente con alianzas en Chile (Banco Bice) y en Perú (Banco de Crédito), sin embargo, el propósito de la entidad es

tener comisionistas de bolsa independiente en estos países, igualmente no se descarta la posibilidad de incursionar en el mercado Salvadoreño.

2.5 CORPBANCA

2.5.1 Localización de sucursales en América

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

CorpBanca es un banco chileno fundado en 1871. Actualmente se encuentra posicionado en tres países sudamericanos: Chile, Colombia y Venezuela.

2.5.2 Red de Oficinas y cajeros automáticos.

BANCO CORPBANCA		
SUCURSALES	OFICINAS	CAJEROS AUTOMATICOS
Chile	70	383
Colombia	74	109
Venezuela	46	198
TOTAL	**190**	**690**

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

CorpBanca es una entidad de origen chile, sin embargo, con la adquisición del Banco Santander en Colombia puede evidenciarse que existe un mayor número de oficinas en este país. Con relación al número de cajeros automáticos, existe una mayor cantidad en Chile, teniendo en cuenta que la operación de la entidad en este país ha sido más prolongado que en los otros dos.

2.5.3. Productos y servicios ofrecidos

Los productos y servicios de Corpbanca en chile son enfocados a clientes de banca personal y pyme con el ofrecimiento de tarjetas de crédito, fondos mutuos, seguros, créditos hipotecarios y de consumo, cuentas de ahorro, depósitos a plazo. A partir del año 2006, la entidad incursiona en

el área de inversiones y trading a través de Corpbanca inversiones. Para empresas, esta entidad financiera ofrece asesoría en temas de comercio exterior (exportaciones e importaciones) a través de cobranzas documentarias de exportación, catas de descuento, préstamos de anticipo, cartas de crédito de importación, cobranzas directas y operaciones de contado. Por otra parte ofrece servicios de leasing, factoring y operaciones especiales: búsqueda de socios, administración de cartera de inversiones, venta de activos, estructuración de créditos sindicados, servicio de custodia de instrumentos y asesoría de inversiones en Mercado de Capitales.

En Venezuela los productos ofrecidos para personas naturales son: cuentas de ahorro tradicional, créditos de libre destino, turismo, agropecuarios, manufactureros, tarjetas de crédito, operación de compra y venta de divisas, fideicomisos de administración, inversión y garantía. En el sector empresarial, se ofrecen cuentas de ahorro y créditos tradicionales, fideicomisos, y operaciones internacionales a través de: cartas de crédito, compra y venta de divisas.

En Colombia los productos ofrecidos son muy similares a los existentes en las demás filiales. Los clientes de banca pyme tienen la posibilidad de invertir directamente en acciones a través de una asesoría constante brindada por corpbanca Colombia.

2.5.4. Estrategia de internacionalización

El primer paso de internacionalización de esta entidad bancaria chilena se remonta al año 1996, cuando se realiza una subasta pública de las acciones del Banco Consolidado de nacionalidad venezolana. En 1998 la nueva entidad Corpbanca Venezuela concreta la adquisición de las acciones del Banco del Orinoco, convirtiéndose entonces en una de las entidades financieras más importantes de este país. En el año 2006, se realiza una fusión entre Corpbanca Venezuela y el Banco Occidental de Descuento con el propósito de prestar un mejor servicio para los clientes de

ambas entidades.

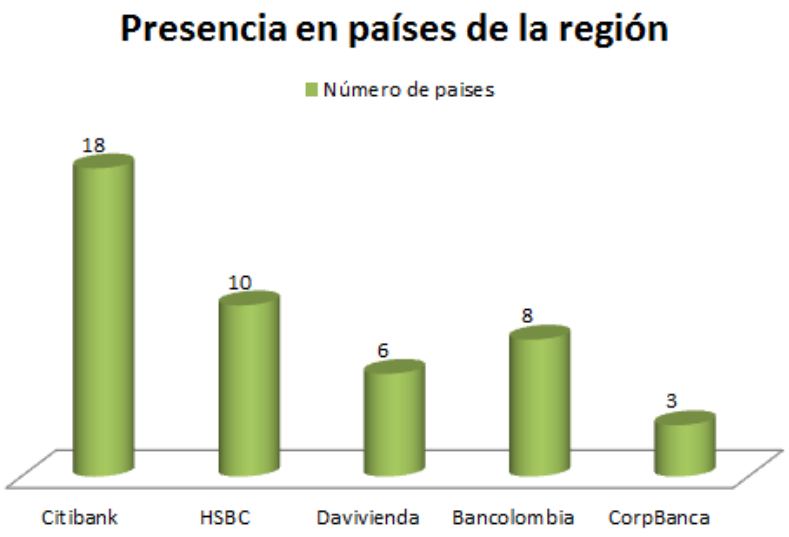
El segundo paso de internacionalización de Corpbanca se produce a finales del año 2011, cuando Corpbanca se posicionaba como la quinta entidad financiera más importante de Chile en relación al volumen de crédito. Con la solidez necesaria para aumentar su participación en el mercado internacional, Corpbanca adquiere el 95% del Banco Santander y Santander Investment Trust Colombia S.A. por 1.225 millones de dólares.

2.5.5. Estrategia futura de internacionalización

El plan de internacionalización aprobado por el directorio de CorpBanca Chile, tiene como principal objetivo duplicar la participación en el mercado financiero colombiano antes del año 2015. A finales del mes de Julio del 2013, la empresa cerró negociaciones para adquirir la mayoría de acciones del Helm Bank, con lo cual se espera incremente la participación de la entidad chilena en el mercado financiero colombiano. La entidad financiera prepara la colocación de 750 millones de dólares en bonos en el mercado Estadounidense con el fin de apalancar el crecimiento nacional e internacional de sus operaciones.

3. ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ENTIDADES FINANCIERIAS DE LA REGION

3.1 Presencia en países del continente



Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

Citibank de origen norteamericano es la entidad con presencia en un mayor número de países con un total de 18, seguido del banco inglés HSBC (10). De los bancos colombianos con operaciones en el exterior, Bancolombia lidera el posicionamiento en la región con presencia en

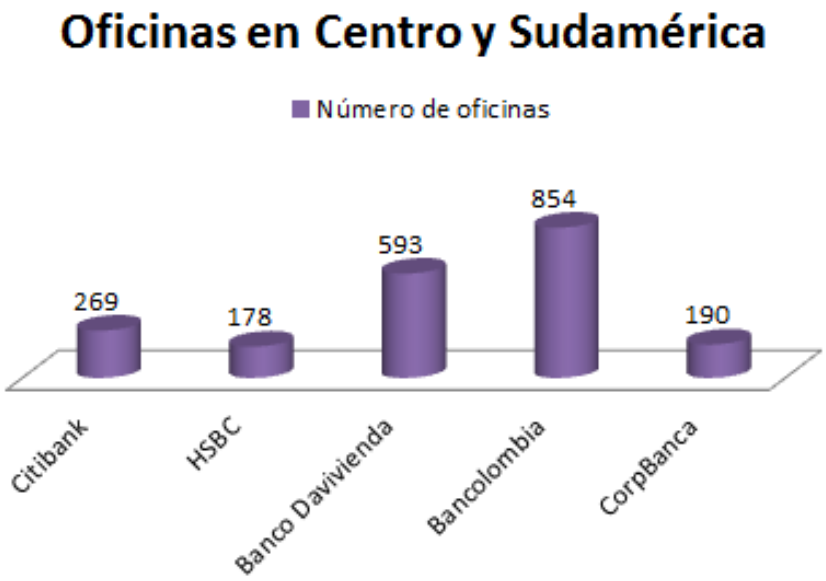
8 países, seguido de Davivienda con 6. Finalmente, el banco chileno CorpBanca opera en 3 países sudamericanos siendo la entidad con menor presencia de internacionalización en la región.

3.2 Red de Oficinas en el continente

Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

Realizando un análisis comparativo del número de oficinas en el continente, se puede observar la amplia cobertura que tienen el Citibank y HSBC, sin embargo, es importante mencionar que gran número de oficinas se encuentran ubicadas en Norteamérica, país fundador del citibank. El número de oficinas en el continente de Corpbanca, representan sólo un 4.96 % del total de puntos de atención que tiene HSBC, entidad que lidera en red de oficinas. Bancolombia y Davivienda se encuentran en el tercer y cuarto lugar de la muestra analizada.

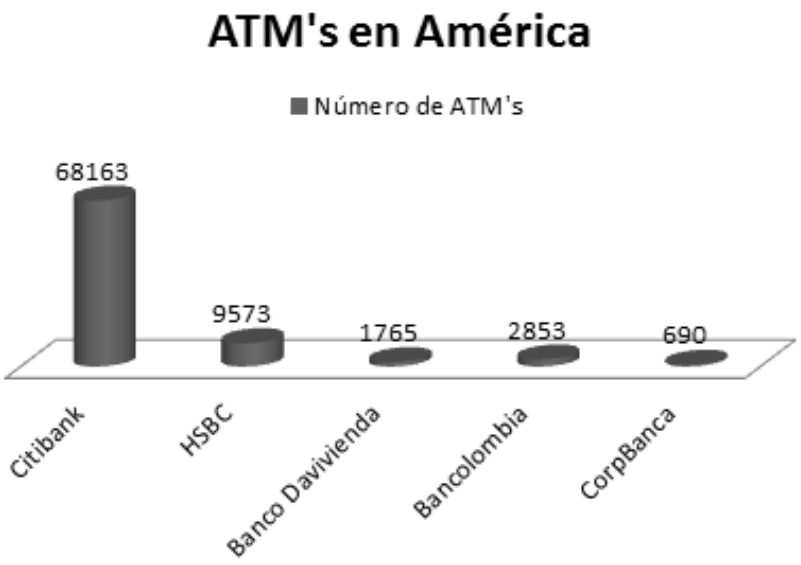
3.3 Red de Oficinas en Centro y Sudamérica



Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

La cobertura de oficinas de la muestra la lideran Bancolombia y Davivienda, ambas entidades financieras colombianas con presencia en centro y Sudamérica. Citibank y HSBC presentan una caída drástica en el número de oficinas cuando se realiza un análisis detallado de esta región del continente, lo cual demuestra que su estrategia ha sido enfocada en su mayoría a satisfacer la demanda del mercado norteamericano (Canadá, Estados Unidos y Chile). CorpBanca de origen chileno, cuyas operaciones se encuentra en tres países sudamericanos, ocupa el cuarto lugar en participación por número de oficinas en la región.

3.4 Red de Cajeros Automáticos en el continente

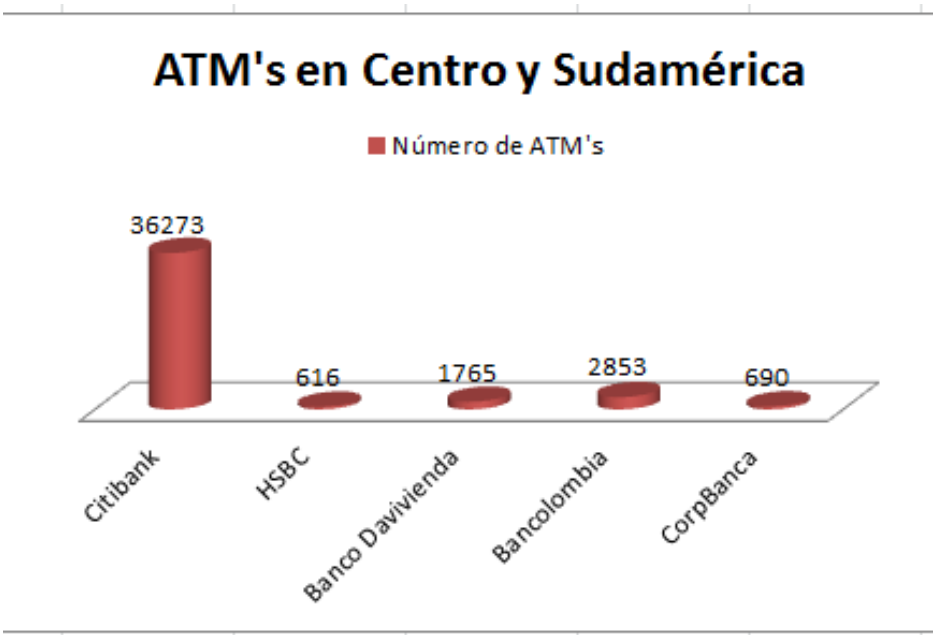


Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

El ranking de cajeros automáticos lo lidera Citibank con un total de 68163 ATM's instalados en el continente. Es importante mencionar que un gran porcentaje de esos cajeros automáticos han sido instalados en Estados Unidos y Brasil para satisfacer la demanda de todos los clientes en el extenso territorio de este país. En segundo lugar se encuentra HSBC, quien tiene la mayoría de su capacidad instalada en México. Bancolombia y Davivienda ocupan el tercer y cuarto lugar

respectivamente, con presencia de cajeros en su mayoría en territorio colombiano. Finalmente se ubica CorpBanca con un total de 690 ATM's en los tres países donde opera.

3.5 Red de C ajeros Automáticos en Centro y Sudamérica



Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

La entidad financiera con mayor número de cajeros automáticos instalados en la región es Citibank con un total de 36273, cabe aclarar que el 99.2 % de estos ATM's se encuentra en Brasil, demostrando la baja cobertura en las demás naciones de la región. En segundo y tercer lugar se encuentra Bancolombia y Davivienda respectivamente, quienes tienen capacidad

instalada principalmente en Colombia y países de Centroamérica. En última posición, después de Corpbanca, se encuentra HSBC, quien centra toda su estrategia de negocio en México.

3.6 Cuadro Comparativo entre entidades financieras

	Citibank	HSBC	Davivienda	Bancolombia	Corpbanca
Nacionalidad	Americana	Hongkonés	Colombiana	Colombiana	Chilena
Año de fundación	1812	1865	1972	1945	1871
Año Inicio Internacionalización en la región	1914	1980	1966	1973	1996
N° Paises donde existe operaciones	18	10	6	8	3
N° de Oficinas	3169	3826	593	854	190
N° ATM	68173	9573	1765	2853	690

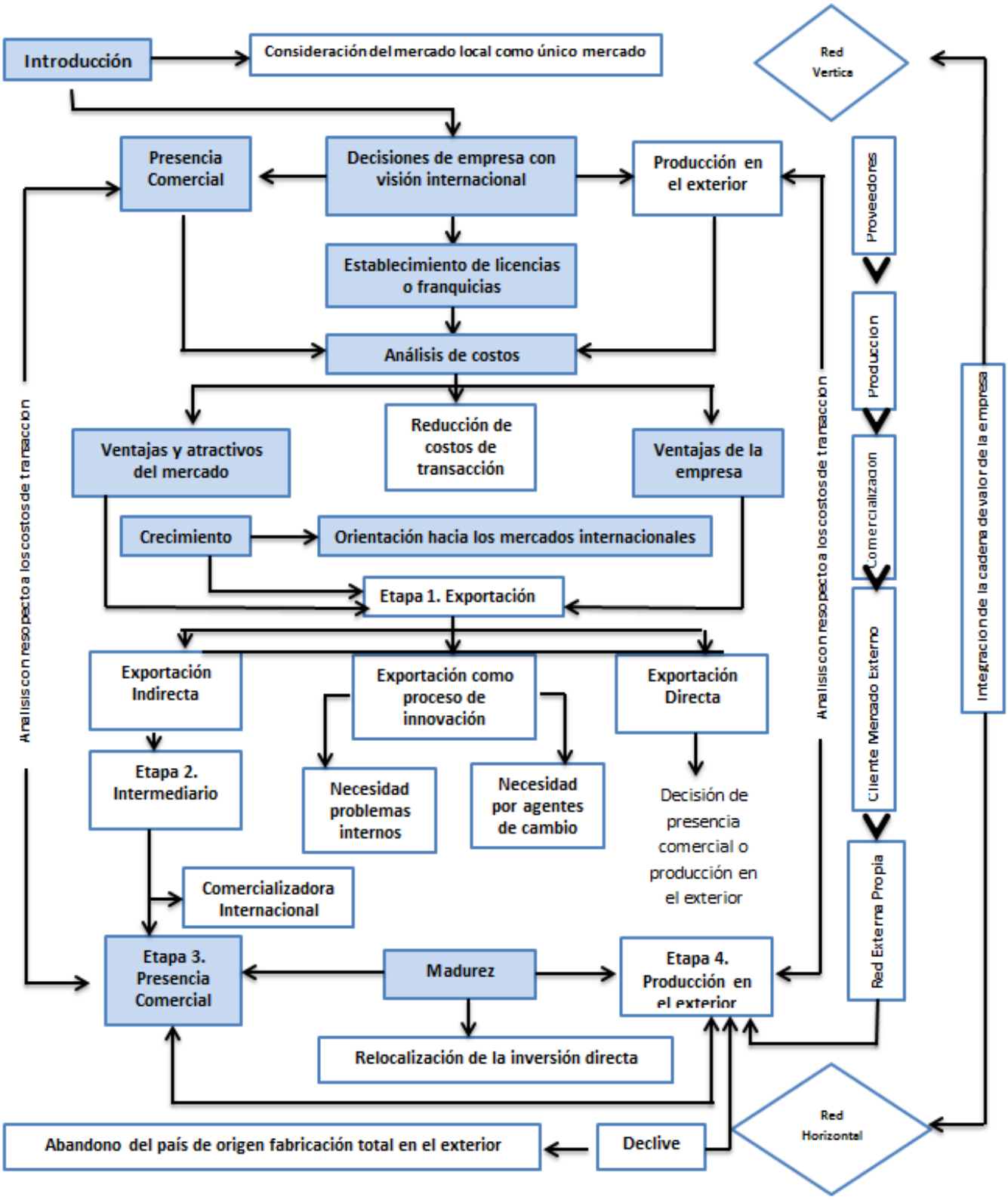
Fuente: Modelo diseñado por el autor a partir de la información obtenida.

Realizando un análisis del cuadro comparativo se puede evidenciar que Citibank es la entidad más antigua en haber sido fundada, igualmente inicia su proceso de internacionalización a inicios del siglo XX. Cuenta con la mayor cobertura en diferentes países de América Latina así como en número de ATM´s. El banco HSBC de nacionalidad hongkonesa tuvo como pilar de internacionalización su presencia por países asiáticos, razón por la cual no contamos con una presencia fuerte en la región sudamericana. Por otra parte, teniendo en cuenta su antigüedad el proceso de expansión ha sido largo, actualmente con presencia en diez países de la región. El banco Davivienda inicia su proceso de internacionalización en el año 1966, actualmente 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. Bancolombia es la entidad más antigua en Colombia e inicia su proceso de internacionalización en el año de 1973, actualmente cuenta con presencia en 8 países de la región y ocupa el tercer lugar en cobertura de cajeros automáticos y red de oficinas. Finalmente, el banco Corpbanca inicia si proceso de internacionalización en el año 1996 siendo el último de este estudio en expandir sus operaciones fuera del país de origen. Actualmente solo cuenta con presencia en tres países de la región y ocupa el último lugar en este estudio en cobertura de puntos de atención y ATM’s.

4. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL CITIBANK.

El presente análisis se hace teniendo como referencia el proceso de internacionalización de Citibank estudiado a lo largo de este trabajo de grado. Citibank es un banco norteamericano con experiencia de 202 años en el sector financiero. Como estrategia de internacionalización vamos a analizar la teoría ecléctica de Dunning. La internacionalización del Citibank ha sido una de las más exitosas en el Sector Financiero, contando actualmente con presencia en más de 160 países del mundo. Este proceso en la región ha tenido tres estrategias fundamentales, la primera, la incursión en el mercado sin intermediarios tal es el caso de Argentina en 1914, Perú 1920, Colombia en 1929. Por otra parte, se utilizaron licencias en Guatemala en 1974 para iniciar operaciones, para luego dar paso a la apertura oficial del banco Citibank Guatemala en el año 1990. Finalmente, se han establecido alianzas estratégicas con bancos y empresas locales para aumentar la calidad del servicio así como la cobertura en red de oficinas y cajeros automáticos, tal es el caso de la alianza estratégica realizada en Perú con la empresa FASA. Citibank ha logrado diversificar sus productos a lo largo de todo el continente, las operaciones en Sudamérica cuentan con la presencia de los productos tradicionales, sin embargo, en los Estados Unidos y Centroamérica, el banco cuenta con un servicio exclusivo de asesoría empresarial para dar apoyo

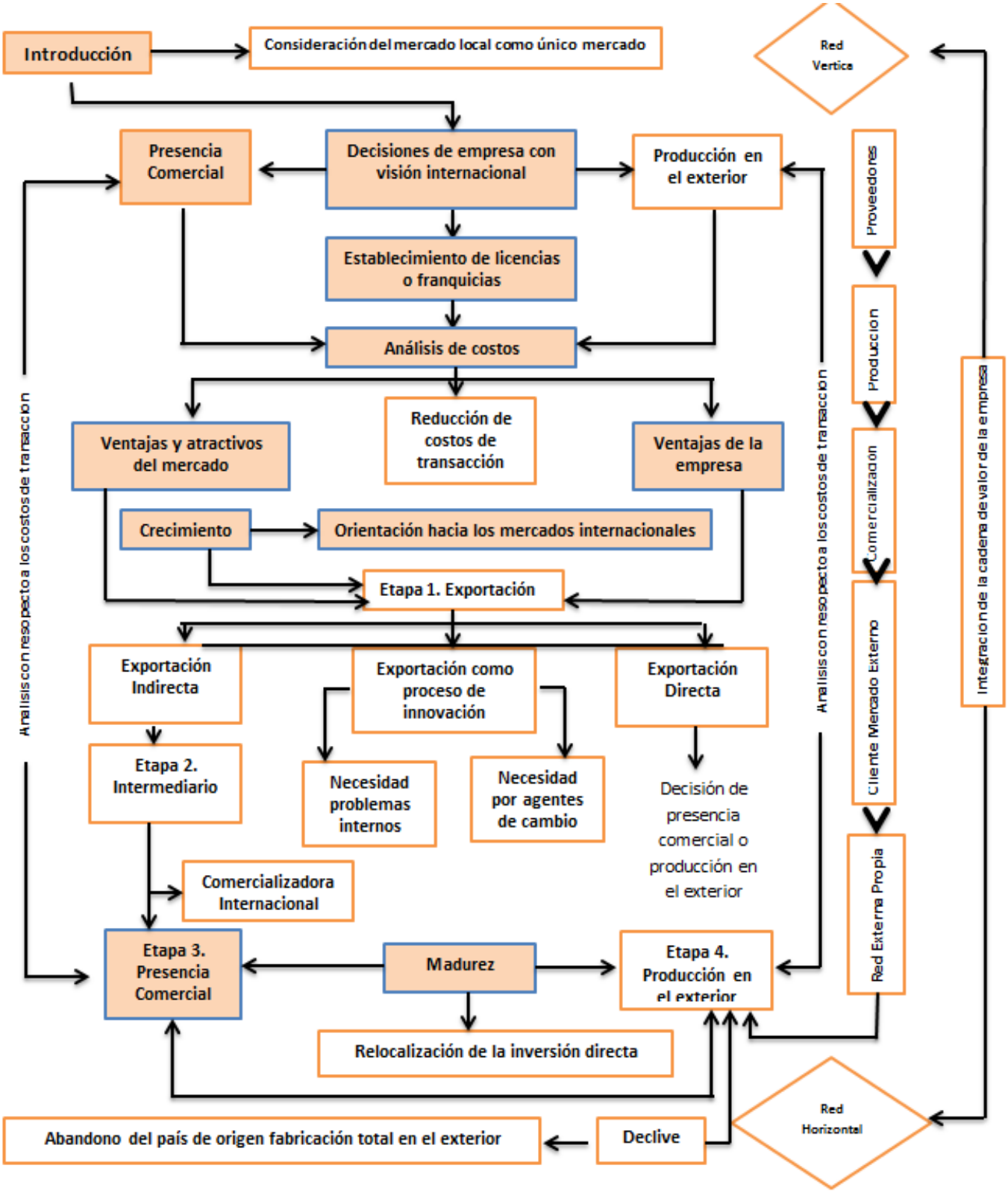
a las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con la experiencia necesaria para incursionar en los diferentes sectores económicos. Es importante mencionar que debido a la crisis económica del año 2008, Citibank ha entrado en un periodo de contracción, decidiendo cerrar varias oficinas en el mundo que no representan ganancias significativas para la casa matriz. Citibank cuenta con la solidez necesaria para realizar estos procesos de internacionalización, la cual siempre ha sido parte fundamental de su visión estratégica.



Fuente: Modelo de Internacionalización de Empresas. Tomado de *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso Colombiano. Andrés Mauricio Castro, 2009*.

5. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN HSBC.

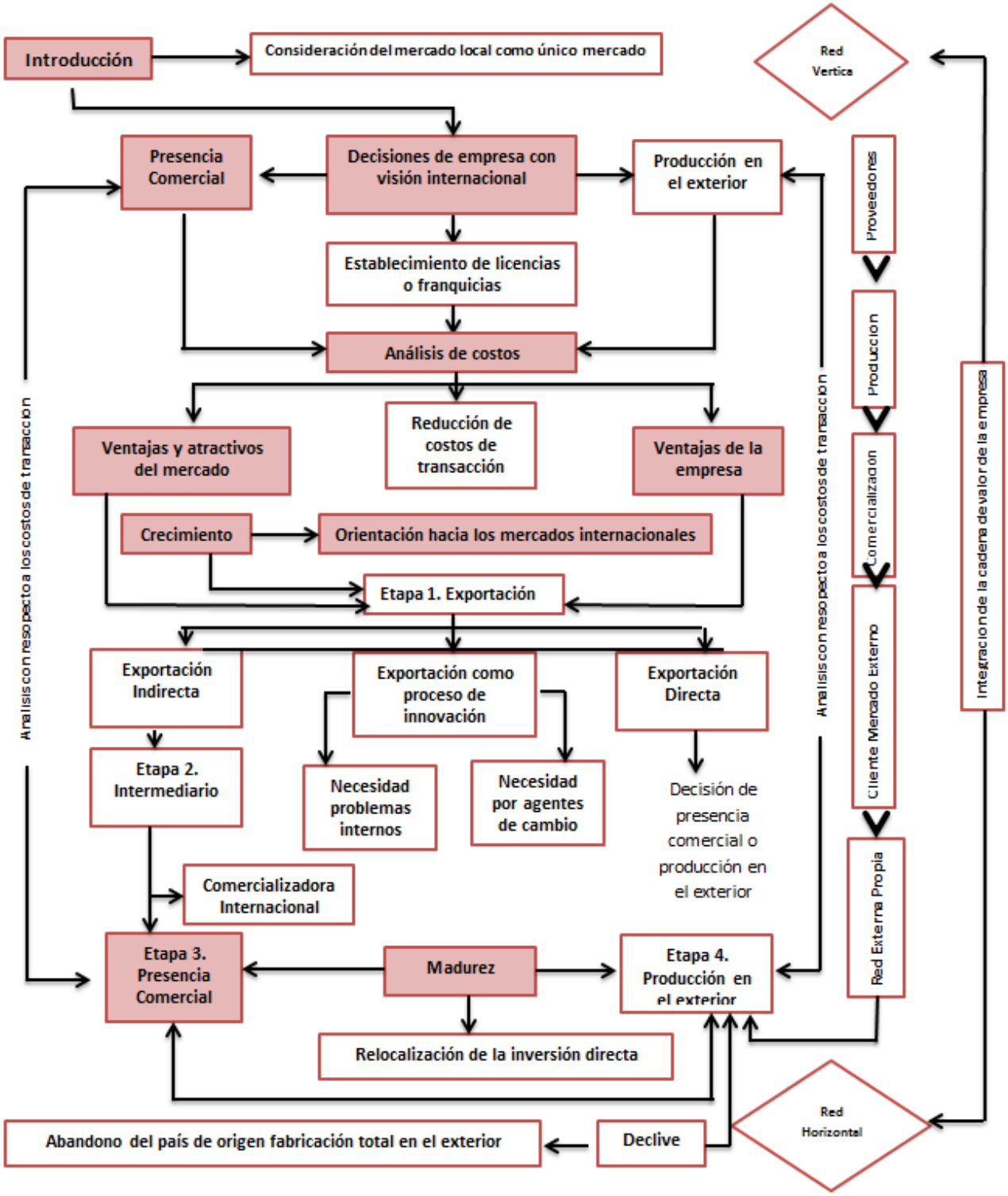
El presente análisis se hace teniendo como referencia el proceso de internacionalización de HSBC estudiado a lo largo de este trabajo de grado. HSBC es un grupo financiero hongkonés con experiencia de 149 años en el sector financiero. Como estrategia de internacionalización vamos a analizar la teoría ecléctica de Dunning. HSBC es uno de los grupos financieros más importantes del mundo el cual ha tenido un excelente resultado en su proceso de internacionalización. Como todas las demás entidades, su principal objetico era incrementar las ganancias. Este proceso de internacionalización tiene tres estrategias fundamentales: la primera es la creación de licencias para operar inicialmente, tal es el caso de la sucursal de San Francisco en 1875 y Nueva York 1880, posterior al establecimiento de estos permisos, siete años después se inician las operaciones en nombre directo del HSBC. La segunda estrategia está en la expansión de operaciones sin intermediarios, tal es el caso de la sucursal en Vancouver, abierta en el año 1981. Finalmente, la mayoría de las filiales del banco han sido iniciadas a través de alianzas estratégicas con bancos locales para luego lograr su adquisición total: 1987 Banco Roberts S.A. en Argentina, 1980 Marine Midlnad Banks, Estados Unidos; 1999 Banco Bamerindus do Brasil y 2002 grupo financiero Bital en México. HSBC ha sabido entender las necesidades de cada mercado, es por eso que cuenta con un portafolio diversificado de productos enfocados a atender la demanda local de cada país. Se ofrecen desde asesorías financieras y de comercio exterior hasta líneas de productos exclusivamente diseñadas para atender al sector Agroindustrial. El banco HSBC cuenta con el capital suficiente para continuar su proceso de internacionalización, el cual siempre ha estado entre su visión estrategia. Sin embargo, en los últimos años se decidido a cerrar varias oficinas en el mundo que no representan ganancias significativas para la casa matriz.



Fuente: Modelo de Internacionalización de Empresas. Tomado de *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso Colombiano. Andrés Mauricio Castro, 2009*.

6. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN BANCO DAVIVIENDA.

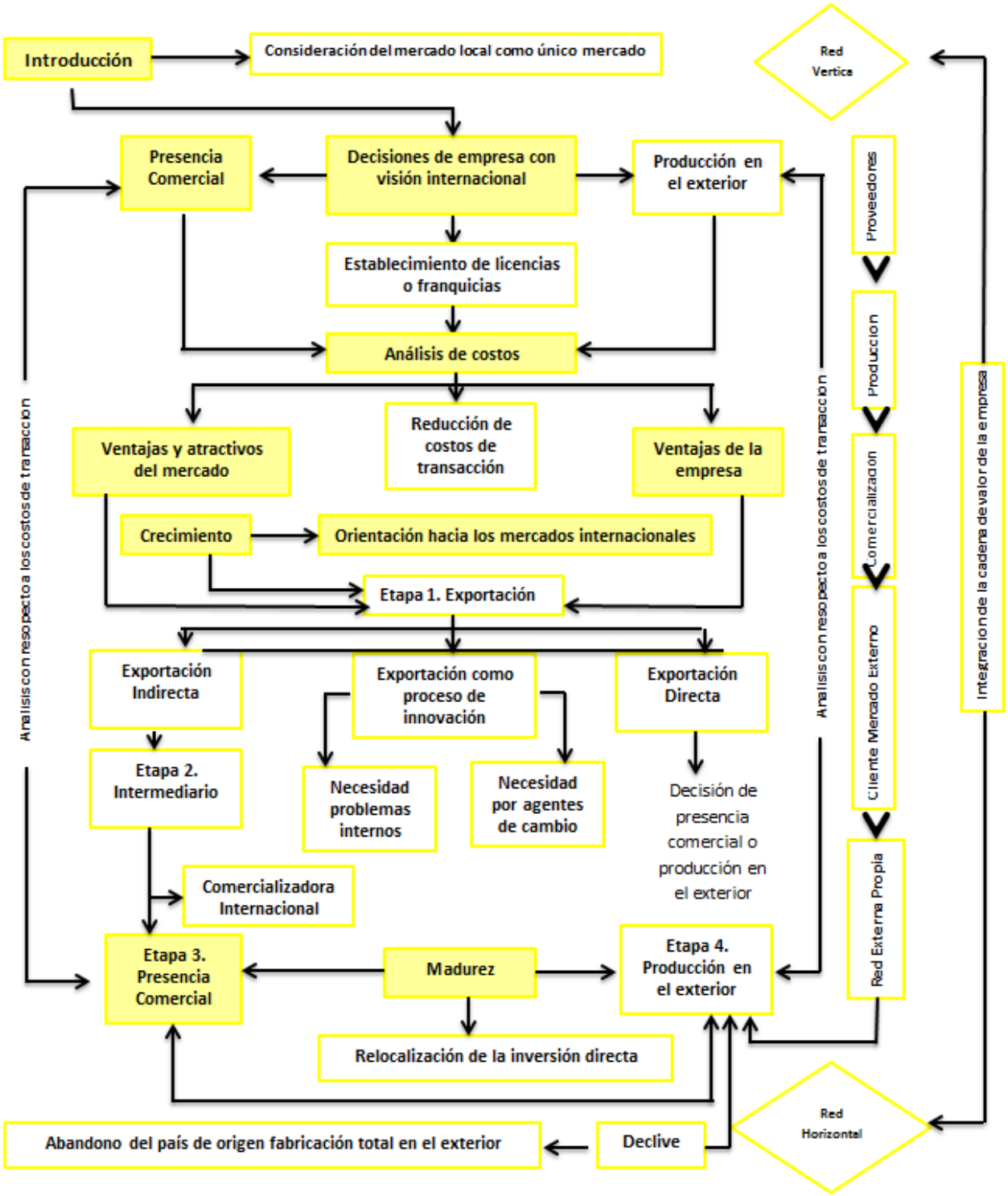
El presente análisis se hace teniendo como referencia el proceso de internacionalización del banco Davivienda estudiado a lo largo de este trabajo de grado. Davivienda es un banco colombiano con experiencia de 42 años en el sector financiero. Como estrategia de internacionalización vamos a analizar la teoría ecléctica de Dunning. En primer lugar, el proceso la decisión de aumentar la participación en el mercado estaba ligado al objetivo de aumentar los ingresos de la compañía. Las actividades para facilitar la operación comercial inicial en Panamá en el año 1972, cuando se realizan estudios de mercados para evaluar la factibilidad de operar en dicho país, es entonces cuando se decide ofrecer servicios fiduciarios y asesorías en comercio exterior. Lo mismo sucede en el año 2012 cuando se realiza la adquisición del banco HSBC en Costa Rica, Honduras y El Salvador. Cabe destacar que las operaciones no se hicieron bajo ninguna licencia de la casa matriz, en su lugar, cada oficina en el extranjero operó directamente desde el momento de su adquisición. 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. El proceso de internacionalización ha sido pilar básico de la visión estratégica del banco, característica enunciada en la teoría de Dunning. Por otra parte, el Banco Davivienda es actualmente el tercer banco más importante de Colombia, por tal motivo cuenta con la experiencia y capital necesario para continuar su proceso de internacionalización.



Fuente: Modelo de Internacionalización de Empresas. Tomado de *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso Colombiano. Andrés Mauricio Castro, 2009.*

7. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN BANCOLOMBIA.

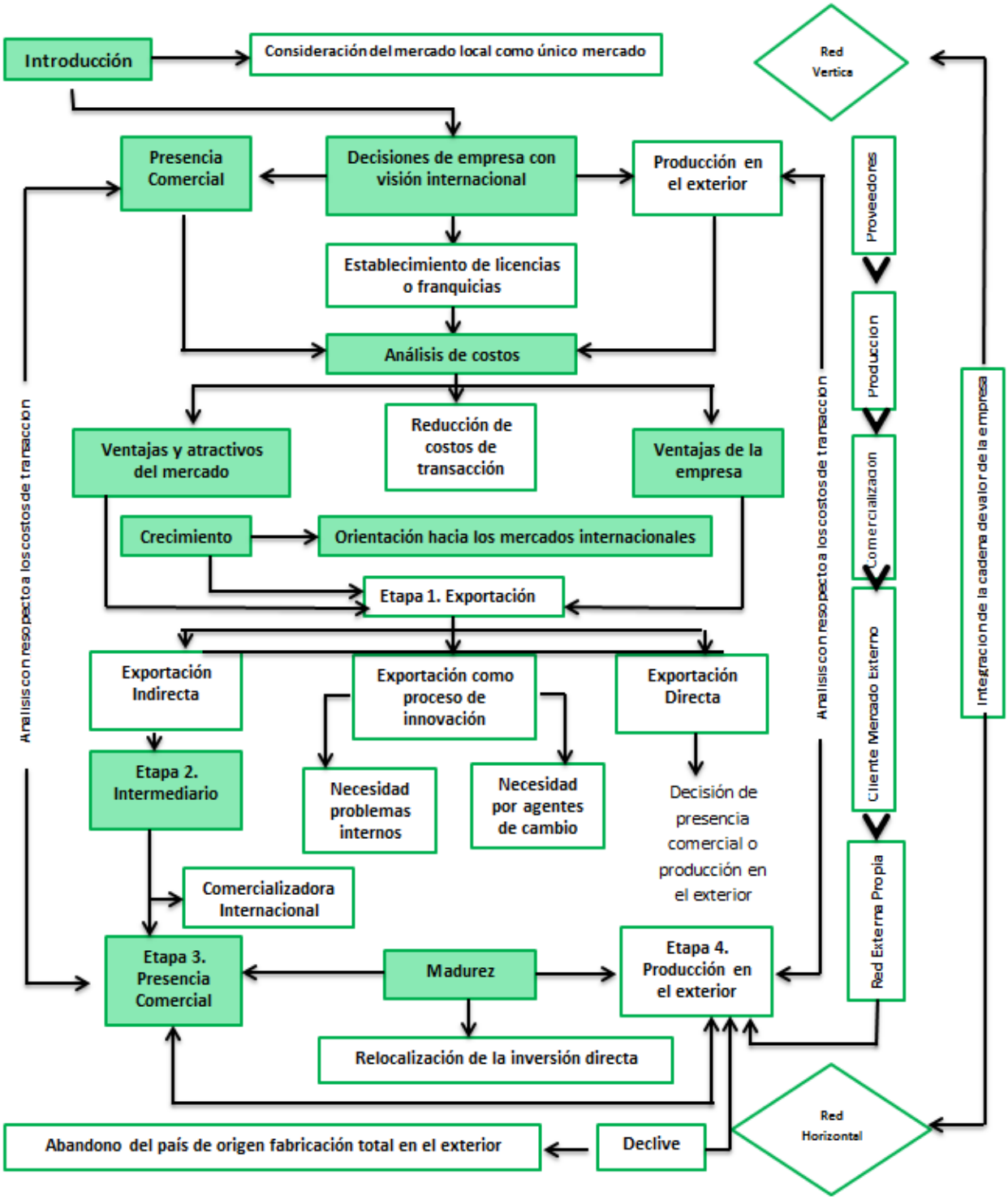
El presente análisis se hace teniendo como referencia el proceso de internacionalización de Bancolombia estudiado a lo largo de este trabajo de grado. Bancolombia es un banco colombiano con experiencia de 69 años en el sector financiero. Como estrategia de internacionalización vamos a analizar la teoría ecléctica de Dunning. Bancolombia inicia su proceso de expansión con el fin de aumentar sus ingresos, cuenta con el capital suficiente teniendo en cuenta que es la entidad financiera más importante de Colombia. Para facilitar sus actividades comerciales, Bancolombia ha utilizado dos estrategias: la primera inauguración de sucursal sin intermediarios como se dio en el año 1973 cuando el centro financiero internacional de Panamá autorizó bajo legislación la apertura de Bancolombia Panamá, igualmente, en el año 2003 se inaugura Bancolombia Miami, bajo la agencia Sufinanciamiento. La segunda estrategia fue la creación de alianzas estratégicas con bancos locales para conocer un poco más el funcionamiento del mercado y posteriormente ir al proceso de adquisición. Tal es el caso de la compra de Banagrícola en 2007 y la adquisición del 40% del Grupo Agro Mercantil Holding de Centroamérica. 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, característica enunciada en la teoría de Dunning.



Fuente: Modelo de Internacionalización de Empresas. Tomado de *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso Colombiano. Andrés Mauricio Castro, 2009*.

8. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN CORPBANCA.

El presente análisis se hace teniendo como referencia el proceso de internacionalización de banco Corpbanca estudiado a lo largo de este trabajo de grado. Corpbanca es un banco chileno con experiencia de 143 años en el sector financiero. Como estrategia de internacionalización vamos a analizar la teoría ecléctica de Dunning. A pesar de ser una de las entidades más antiguas del continente, Corpbanca inicia su proceso de internacionalización en el año 1996 con el objetivo de aumentar sus ingresos. Antes de iniciar las operaciones financieras en los países donde ahora tiene presencia, el banco realiza alianzas estrategias con bancos locales para conocer el mercado y plantear estrategias futuras de penetración. Por otra parte, Corpbanca también ha adquirido entidades financieras sin necesidad de intermediarios, tal fue el caso de la compra del Banco Consolidado de nacionalidad venezolana en el año 1996. Las alianzas se realizan en el año 1998 cuando se adquiere la totalidad de las acciones del Banco del Orinoco en Venezuela y en el año 2011 con la compra del 95% de las acciones del Banco Santander y Santander Investment en Colombia. Corpbanca es una de las entidades más importantes de Chile, lo cual le permite tener la solidez necesaria para continuar su proceso de internacionalización el cual también hace parte de su visión estrategia a corto plazo.



Fuente: Modelo de Internacionalización de Empresas. Tomado de *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso Colombiano. Andrés Mauricio Castro, 2009*.

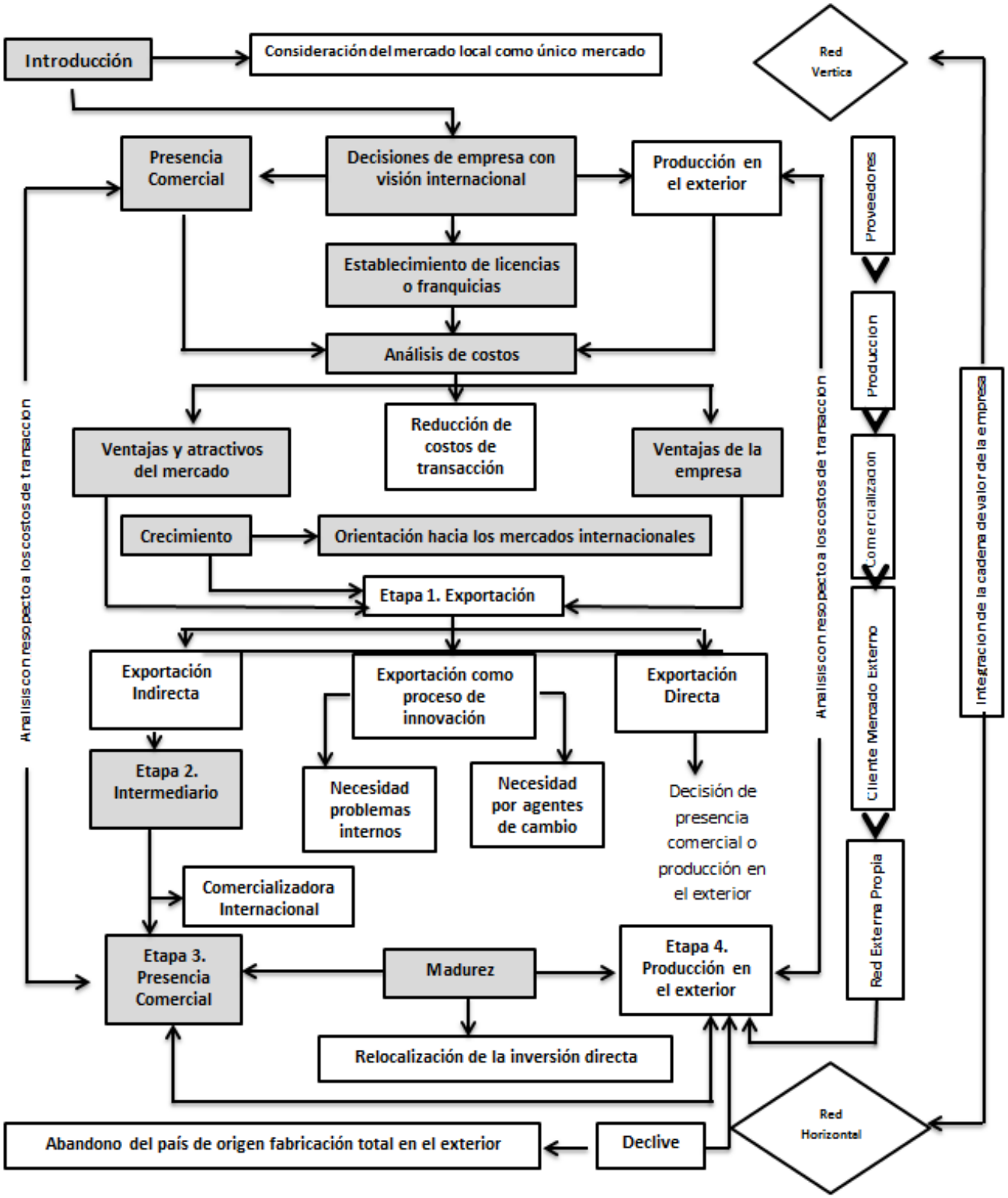
9. CREACIÓN DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO A SUDAMÉRICA.

Para realizar la creación del modelo de internacionalización del sector financiero colombiano en la región es necesario aplicar las teorías de internacionalización que se aplican en nuestro caso de estudio. Iniciaremos con la teoría de Dunnig la cual expone cinco pasos de internacionalización que debe tener cada empresa. En primer lugar, cualquier entidad financiera que desee expandir sus operaciones a países de la región debe tener un objetivo de aumentar sus ingresos, el segundo paso debe ser la facilitación de las operaciones comerciales, en este caso, la tendencia de internacionalización ha sido inicialmente la asociación con bancos locales para empezar las operaciones. El tercer paso es dar a conocer al mercado el producto, razón por la cual se inicia el ofrecimiento de productos de crédito e inversión según la necesidad del mercado. En la cuarta etapa, se adquieren las sucursales de los bancos locales para aumentar la participación de la entidad en el mercado, este proceso puede realizarse antes de iniciar operaciones o paulatinamente a través de una fusión. Finalmente, debe existir una diversificación de los productos financieros ofrecidos en la casa matriz y en el nuevo país, teniendo en cuenta que las necesidades del sector son diferentes y deben ser atendidos satisfactoriamente. Por otra parte, la teoría ecléctica de Dunning nos habla de tres ventajas que debe tener cualquier entidad que desee internacionalizarse. La primera, debe tener ventajas transaccionales con respecto a las demás entidades financieras, igualmente contar con el capital suficiente para iniciar los procesos de expansión. Cualquier banco que desee internacionalizarse debe realizar un estudio de mercado antes de iniciar las operaciones con el fin de establecer cuáles son los principales productos que deben ser ofrecidos, cual es la normatividad del sector financiero para cada país y cuáles son las tendencias en competencia. Finalmente, el proceso de internacionalización debe estar dentro de

la visión de la entidad financiera.

La teoría de la internacionalización expuesta por Buckley y Casson (1976), expone cuatro factores que deben ser tenidos en cuenta por cualquier entidad financiera que desee iniciar su proceso de expansión: Los factores de la industria están directamente relacionadas con el tipo de productos en este caso financieros. Debe analizarse cuales son las tendencias en el ciclo de vida, como se fidelizan clientes en cada país, cual es el comportamiento del consumidor financiero con respecto a cada producto. Para lo anterior, debe analizarse el segundo factor, el sociocultural. Identificar el nivel de educación financiera que tienen los habitantes de cada país, que tan familiarizados están con el manejo de productos financieros. El tercer factor es el gubernamental, la entidad financiera debe analizar los beneficios que da el gobierno local al sector financiero, el nivel de participación del mismo en el PIB nacional, la estabilidad económica del país, el grado de apertura y facilidad que se tienen para inversión extranjera. Finalmente, la empresa debe crear una estrategia propia basada en los conocimientos y experiencia generada al interior de la misma y las ventajas obtenidas frente a los competidores. El modelo de Jordi Canals indica que cada entidad financiera que desee internacionalizarse debe analizar cuidadosamente el proceso que debe llevar a cabo, debido que los recursos invertidos en el proceso son difícilmente recuperables en caso que no se logre el éxito deseado. Deben analizarse dos tipos de factores: Factores internos de la empresa: es necesario contar con una capacidad de empleados para gestionar el proceso, productos definidos, experiencia internacional, recursos para invertir en el proceso de internacionalización y proyectos adyacentes, capacidad de brindar un servicio satisfactorio, coordinación de los departamentos de investigación, comercial, producción y desarrollo. Factores externos a la empresa: atractivo del país a exportar, análisis de rentabilidad, disponibilidad de recursos.

La teoría de internacionalización expuesta por Johanson & Mattson propone establecer relaciones a largo plazo con los clientes, factor fundamental para garantizar el éxito de las operaciones comerciales de cualquier entidad financiera que desee internacionalizarse. Para lo anterior, según la teoría, es necesario que las entidades busquen un precio competitivo, en este caso en los costos administrativos que se cobran en cada país de acuerdo a la regulación del gobierno. En segundo lugar está la calidad del producto, se puede relacionar con la calidad de la información que se le brinda a los clientes y servicio que se presta en todos los canales de atención. Finalmente, es necesario que las entidades tengan una estrategia de servicio post-venta para lograr una mayor fidelización y satisfacción de clientes.



Fuente: Modelo de Internacionalización de Empresas. Tomado de *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso Colombiano. Andrés Mauricio Castro, 2009*.

10. CONCLUSIONES

A partir del análisis de las diferentes teorías de internacionalización planteadas por diferentes autores, así como el caso de cinco entidades financieras que han logrado expandir sus operaciones comerciales fuera del país de origen, pueden establecerse las siguientes conclusiones:

- No existe una única teoría de internacionalización que deba ser aplicada para el caso del sector financiero colombiano. Los cinco pasos de la teoría ecléctica de Dunning se evidencian en todos los procesos de internacionalización de los bancos estudiados, por otro lado, el modelo de Johanson & Matson habla de las relaciones a largo plazo que deben ser construidas por todas las entidades financieras que busquen sostenibilidad en el mercado de cualquier país. Finalmente, la teoría de redes menciona la importancia de establecer vínculos entre entidades con el fin de compartir conocimientos y lograr establecer acuerdos comerciales en un futuro entre los integrantes de la red.

- Antes de iniciar el proceso de internacionalización de cualquier entidad financiera en la región, es indispensable realizar un análisis de las condiciones del país destino. La influencia del gobierno local en el sector financiero es prioridad en el estudio de exportación teniendo en cuenta que son precisamente los entes de control del sector los que brindan la estabilidad y disminuyen los riesgos de operación. Por otra parte, es importante analizar el factor cultural, que nivel de educación financiera tienen los habitantes del país igualmente que tan indispensables son los productos financieros y en qué cantidad son adquiridos.

- Es necesario que las entidades financieras que tienen operaciones en diferentes países tengan una diversificación de los productos y servicios ofrecidos para los clientes. Lo anterior, teniendo en cuenta que las necesidades de los consumidores no son iguales en todos los países, por otra parte, existen ventajas en las condiciones actuales de diferentes sectores de la economía de cada país que pueden ser aprovechadas para ofrecer un determinado servicio, por ejemplo, productos enfocados al sector ganadero.

- La creación de alianzas estratégicas con bancos locales puede ser el primer paso de internacionalización. Con lo anterior, es posible tener un conocimiento general del mercado y evaluar la factibilidad de iniciar operaciones completas en el país. La mayoría de las entidades financieras que actualmente operan en distintos países han utilizado esta estrategia inicial para luego dar paso a la adquisición de bancos pequeños o que no estén teniendo ningún tipo de rentabilidad.

- Se debe realizar un análisis de los costos administrativos que pueden ser cobrados en cada país de acuerdo con la regulación del sector financiero. Puede establecerse una estrategia de bajos costos administrativos para diferenciarse de la competencia local. Es importante también tener claridad sobre la regulación en las tasas de interés que tiene cada nación con el fin de establecer estrategias que atraigan a un mayor número de clientes.

- Es indispensable crear una estrategia de servicio post-venta teniendo en cuenta que es un aspecto diferenciador en el sector. Se debe tener prioridad con los clientes antiguos de la entidad fusionada en caso de haber sido este el proceso de internacionalización. Establecer estrategias de largo plazo con los clientes es fundamental para garantizar la perdurabilidad de la entidad financiera en el mercado de cualquier país

11. RECOMENDACIONES

Algunas recomendaciones para ahondar en el tema de investigación de la internacionalización del sector financiero colombiano en Sudamérica son las siguientes:

- Realizar un estudio detallado del comportamiento del sector financiero en cada uno de los países de la región para tener una mayor claridad sobre los posibles mercados objetivos, características de la demanda, estabilidad económica, importancia del gobierno en el comportamiento del sector, estrategias encaminadas a atraer la inversión extranjera.

- Evaluar las estrategias de internacionalización que han sido utilizadas por otras entidades del sector que no fueron tenidas en cuenta en este estudio. Se recomienda el análisis de las entidades financieras de Brasil, teniendo en cuenta el crecimiento de varios sectores en dicho país, así como la expansión de varias multinacionales de origen brasileño.

- Determinar el grado de impacto ocasionado por las diferentes crisis financieras alrededor del mundo al proceso de internacionalización de las entidades financieras colombianas, así como a la estabilidad económica y financiera de cada uno de los países de la región.

- Analizar las facilidades que ofrecen los países de la región para la entrada de entidades financieras al sector. Establecer igualmente las estrategias que han sido o serán desarrolladas por los gobiernos de cada nación para atraer la inversión de capital extranjero.

- Evaluar la psicología del consumidor financiero en cada país para determinar cuáles pueden ser las mejores estrategias en productos y servicios ofrecidos para cada mercado.

12. BIBLIOGRAFIA

- Axelsson, B. (1992), *Corporate Strategy Models and Networks - Diverging Perspectives.* In B. Axelsson and G. Easton (eds.), Industrial Networks: a New View of Reality, Routledge.
- Banco CorpBanca Chile. (2013). Disponible en : http://www.corpbanca.cl/portal/?id_category=10
- Banco CorpBanca Colombia. (2013). Disponible en : https://www.bancocorpbanca.com.co/
- Banco CorpBanca Venezuela. (2013). Disponible en : http://www.corpbanca.com.ve
- Banco Davivienda Colombia. (2013). Disponible en: http://www.davivienda.com
- Banco Davivienda Costa Rica. (2013). Disponible en: http://www.davivienda.cr/index.asp
- Banco Davivienda El Salvador. (2013). Disponible en : http://www.davivienda.com.sv
- Bando Davivienda Estados Unidos. (2013) Disponible en: http://www.daviviendaintl.com
- Banco Davivienda Honduras. (2013). Disponible en: http://www.davivienda.com.hn
- Banco Davivienda Panamá. (2013). Disponible en: http://www.davivienda.com.pa/
- Bancolombia Colombia. (2013). Disponible en: http://www.grupobancolombia.com
- Banco HSBC Argentina. (2013) Disponible en: http://www.hsbc.com.ar
- Banco HSBC Brasil. (2013) Disponible en: http://www.hsbc.com.br/1/2/

- Banco HSBC Canadá. (2013) Disponible en: http://www.hsbc.ca/1/2/personal
- Banco HSBC Chile. (2013) Disponible en: http://www.hsbc.cl/
- Banco HSBC Colombia. (2013) Disponible en: https://www.hsbc.com.co
- Banco HSBC Estados Unidos. (2013) Disponible en: http://www.us.hsbc.com/1/2/
- Banco HSBC México. (2013) Disponible en: http://www.hsbc.com.mx/1/2/
- Banco HSBC Paraguay. (2013) Disponible en: https://www.hsbc.com.py
- Banco HSBC Perú. (2013) Disponible en: http://www.hsbc.com.pe/1/2/
- Banco HSBC Uruguay. (2013) Disponible en: http://www.hsbc.com.uy
- Bancolombia El Salvador. (2013). Disponible en: http://www.bancoagricola.com/
- Bancolombia Estados Unidos. (2013). Disponible en: http://www.grupobancolombia.com/colombianosExterior
- Bancolombia Islas Caimán . (2013). Disponible en: http://www.bancolombiacayman.com
- Bancolombia Panamá . (2013). Disponible en: http://www.bancolombiapanama.com
- Bancolombia Perú . (2013). Disponible en: http://www.rentingperu.com
- Bancolombia Puerto Rico . (2013). Disponible en: http://www.bancolombiapuertorico.com
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1976): *The future of the multinational enterprise*,Macmillan, Londres.

- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa.* McGraw-Hill. Interamericana de España S.A.
- Castro, A. (2009). *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano.* Bogotá D.C. Universidad del Rosario.
- Citibank Argentina. (2013) Disponible en: https://www.argentina.citibank.com/ARGCB/JPS/portal/Index.do
- Citibank Bahamas. (2013) Disponible en: http://www.citigroup.com/citi/about/countrypresence/bahamas.html
- Citibank Brasil (2013) Disponible en: http://www.citibank.com.br
- Citibank Canadá. (2013) Disponible en: http://www.citi.com/canada/en/
- Citibank Colombia. (2013) Disponible en: https://www.citibank.com.co
- Citibank Costa Rica. (2013) Disponible en: http://www.citibank.co.cr
- Citibank Ecuador. (2013) Disponible en: http://www.latam.citibank.com/corporate/ecuador/Avatar/index.htm
- Citibank El Salvador. (2013) Disponible en: https://www.citibank.com.sv/index.html
- Citibank Estados Unidos. (2013) Disponible en: https://online.citibank.com/US/
- Citibank México. (2013) Disponible en: http://www.banamex.com/
- Citibank Nicaragua. (2013) Disponible en: https://www.citibank.com.ni/index.html

- Citibank Panamá. (2013) Disponible en: https://www.citibank.com.pa/index.html
- Citibank Perú. (2013) Disponible en: https://www.citibank.com.pe
- Citibank Puerto Rico. (2013) Disponible en: http://www.latam.citibank.com/puertorico/
- Citibank República Dominicana. (2013) Disponible en: http://www.latam.citibank.com/corporate/
- Citibank Trinidad & Tobago. (2013) Disponible en: http://www.latam.citibank.com
- Citibank Uruguay (2013) Disponible en: http://www.citibank.com.uy
- Citibank Venezuela. (2013) Disponible en: http://www.citibank.com.ve
- Dunning, H. (1981) *Multinational enterprises and the global economy.* Addison-Wesley Publishing Company. Wokinghamn, England. Disponible en:

  http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/content/John_H_Dunning__Multinational_Enterprises_and_the_Global_Economcy__Ch_7_Entry_and_Expansion_Strategies_of_MNEs.pdf
- Dunning, H. (1988) *Explaining International Production.* UNWIN HYMAN. London. Disponible en:

  http://www.gif.unihannover.de/fileadmin/geld_finanzen/veranstaltungen/athenhoefer/Dunning_1998.pdf
- Escolano, C. (2003). *Internacionalización y Pymes: Conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante.* Revista Asturiana de Economía – RAE N°

27. Disponible en: http://catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/Internacionalizaci%C3%B3n%20y%20PYMES.pdf

- Fondo Monetario Internacional. (1997). *Las cámaras de Comercio en la Globalización.* Disponible en :

  http://www.cumbresiberoamericanas.com/historico/principal.php?p=662

- Ford, D. & Mouzas, S. (2008). *Is there any hope? The idea of strategy in business netwroks.* Australasian Marketing Journal 16 (1). Disponible en:

  http://eprints.lancs.ac.uk/45280/1/10.pdf

- Henis, W. (2003). *The power of the Buckley and Casson thesis: the ability to manage institutional idiosyncrasies.* Journal of International Business Vol 34. Palgrave Macmillan Ltd. Disponible en:

  http://www.management.wharton.upenn.edu/henisz/papers/henisz_bc.pdf

- Hymer, S. (1960) *The international operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investment.* The MTI Press. Cambridge, Massachusetts, and London England. Disponible en :

  http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/1/01_Hymer.pdf

- Johanson, J. & Mattsson, L. (1998). *Internationalization in Industrial System – A network Approac, en* en N. Hood y J.E. Vahlne(Eds.), Strategies in Global Competition, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.

- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsiderships.*

- Kindeblerger, C. (1969) *American Business abroad: Six Lectures on Direct Investment.* Yale University Press. New Haven

- Kojima, K. (1992). *Internazionaliation vs.Cooperation of MNC's Business.* The Hitotsubashi Academy. Disponible en:

  http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/7803/1/HJeco0330100010.pdf

- Levitt, T. (1984). *The globalization of markets.* The Mckinsey Quarterly. Disponible en:

  http://www.lapres.net/levit.pdf

- Maldonado, K. (2006). *Elucidación sobre el concepto de internacionalización de la empresa.* Bogotá D.C. Universidad del Rosario.

- Oliveira, P. (2011). *Es necesaria una actividad bancaria local por excelencia.* Bogotá D.C: Asobancaria. Disponible en :

  http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/informacion_interes/paulo_oliveira_actividad_bancaria

- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones.* Buenos Aires. Javier Vergara Editor

- Sistema de Información Empresarial de Canarias. (2013). *Internacionalización.* Disponible en:

http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360%3Aintern acionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es

- Vernon, R. (1966). *International Investment and International trade in the product cycle.* Harvard Graduate School of Business administration. Disponible en:

http://bev.berkeley.edu/ipe/readings/International%20Investment%20and%20Internationa l%20Trade%20in%20the%20Product%20Cycle.pdf