

Proyecto de investigación
Internacionalización del sector financiero Colombiano desde la óptica
Geoeconómica
Caso Grupo Bancolombia

Elaborado por:
Juan Pablo Tobón Jaramillo
Estudiante Maestría en Relaciones Internacionales

Asesor:
Profesor Juan Guillermo Correa Jaramillo

Universidad de Medellín
Facultad de Relaciones Internacionales
Medellín
2015

RESUMEN

El creciente peso que han alcanzado los mercados y diferentes actores económicos dentro de la escena política mundial, sugieren que estamos frente a un nuevo paradigma en lo que concierne al funcionamiento del Estado nación. El concepto de Geoeconomía surge como respuesta a los cambios que se han comenzado a configurar a partir de la segunda mitad del siglo XX, a su vez que ilustra como a través de la concepción de estrategias de control económico se puede alcanzar dominio y poder en términos internacionales, bien sea a través de los Estados de manera directa o bajo su influencia o beneplácito a través de grandes grupos económicos. En efecto, el presente trabajo de investigación aborda desde la óptica Geoeconómica la progresiva colonización que ha emprendido el sistema financiero colombiano, y más propiamente el Grupo Bancolombia, sobre una serie de activos financieros estratégicos en Centroamérica. Del mismo modo, explica cómo este fenómeno ha traído consigo cambios sustanciales en la dinámica de las relaciones internacionales de Colombia con sus vecinos, a su vez que ha propiciado las condiciones de legitimidad necesarias para una serie de actores privados que podrían llegar incluso a ser capaces de moldear en cierta medida la política interior y exterior del país, tal y como ha sucedido en algunos episodios recientes.

Palabras clave: Geoeconomía, matriz mercadocentrica, Nuevas guerras, Grupo Bancolombia, Internacionalización sistema financiero.

ABSTRACT

The growing importance that markets and different economic actors have reached in the global political scene, suggest that we are facing a new paradigm with respect to the operation of the nation state. The concept of Geoeconomic, emerge as a answer to the changes that had been happened since the second half of the XX century, At the same time, it illustrates how through the design of strategies of economic control can be achieved dominance and power worldwide on international relations issues, either through the State directly or under its influence or welcomed by large economic groups. Indeed, this research approached from the Geoeconomic perspective the progressive colonization undertaken by the Colombian financial system, and more of the Grupo Bancolombia, on a number of strategic financial assets in Central America. Similarly, he explains how this phenomenon has has led to substantial changes in the dynamics of international relations of Colombia with its neighbors, which in turn created the conditions for legitimacy to a number of private actors could even be able to mold to some extent the domestic and foreign policy, as has happened in some recent episodes.

Keywords: *Geoeconomía, matriz mercadocentrica, Transformación Estado nación, Grupo Bancolombia, Internacionalizacion sistema financiero.*

RESUMO

A crescente relevância que tem alcançado os mercados e os diversos agentes econômicos no panorama político global indica que estamos diante de um novo paradigma sobre o funcionamento do Estado-nação. O conceito de Geoeconomia é uma resposta às mudanças que começaram a ser configuradas desde a segunda metade do século XX, do mesmo modo, ilustrando como através do conceito de estratégias de controle econômico é possível alcançar dominação e poder a nível internacional, bem como por meio dos Estados, diretamente ou sob sua influência ou aprovação pelos grandes grupos econômicos. Esta pesquisa aborda a partir da perspectiva geoeconômica a colonização progressiva atingida pelo sistema financeiro colombiano e, concretamente, o “Grupo Bancolombia”, em uma série de ativos financeiros estratégicos na América Central. Da mesma forma, explica como esse fenômeno trouxe transformações substanciais na dinâmica das relações internacionais da Colômbia com os países vizinhos, assim como, tem provocado as condições necessárias de legitimidade a uma série de agentes privados que poderiam inclusive ser capazes de moldar em certa medida a política interna e externa do país como tem acontecido em alguns episódios recentes.

Palavras-chave: *mercado de matriz Geoeconomia central, novas guerras, Grupo Bancolombia, sistema financeiro Internacionalizacion.*

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	ANTECEDENTES	9
2.1.	Vistazo general al sistema financiero Colombiano	9
2.2.	Proceso de internacionalización del sistema financiero colombiano	11
3.	FUNDAMENTO TEÓRICO GEOECONOMÍA.....	15
3.1.	Definición:	15
3.2.	Geopolítica y Geoeconomía:	15
3.3.	Dinámica Geoeconómica:.....	17
3.4.	Origen y consolidación de la Geoeconomía:	19
3.5.	Transformación del concepto Estado-nación:.....	19
3.6.	Nuevas Guerras:	22
3.7.	Globalización y Geoeconomía:	23
3.8.	Territorios y geografía:	24
3.9.	Unidades de inteligencia:	26
4.	METODOLOGÍA.....	27
5.	CASO GRUPO BANCOLOMBIA	29
5.1.	Contextualización	29
5.2.	Trabajo de campo.....	30
5.3.	Análisis cualitativo base de datos Latinoamérica:.....	47
6.	CONCLUSIONES	50
7.	BIBLIOGRAFÍA	55
8.	ANEXOS.....	58
8.1.	Tabulación entrevistas vicepresidentes (Anexo A)	58
8.2.	Tabulación entrevistas vicepresidentes Grupo Bancolombia (Anexo B).....	62

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación surgió como una respuesta al creciente protagonismo que el mercado ha reclamado en el ámbito de los juegos de poder a nivel global; dicha dinámica ha terminado por desplazar paulatinamente la hegemonía que hasta hace poco ostentaba el Estado-nación. Bajo esta lógica surge el concepto de Geoeconomía, el cual propone aplicar principios Geopolíticos a la escena de la actividad económica mundial. Así pues, resulta interesante analizar fenómenos relacionados con las expansiones y “*colonizaciones*” por parte de los grandes conglomerados económicos a la luz de esta nueva realidad y de cómo los Estados se valen de estos flujos económicos como un instrumento de poder y seguridad nacional.

En efecto, la pertinencia del estudio se hace incluso mayor si se considera que Colombia se encuentra inmersa dentro de las dinámicas del sistema capitalista y orientado bajo políticas de evidente corte neoliberal; este modelo económico se caracteriza por la apertura de los mercados y la mayor propensión por atraer inversión extranjera directa, tendencia que se hizo más visible a partir del año 1991 con la política de apertura económica implementada por el gobierno de Cesar Gaviria y en el marco de la implementación del consenso de Washington. Dichos factores en su conjunto terminan por encrudecer la rivalidad de mercado en el grueso de los sectores productivos de la economía. Como respuesta a este fenómeno, las naciones en cabeza de sus industrias insignia y con el interés de no sucumbir ante el frenético ritmo de la globalización, han salido a la caza de mercados internacionales.

Colombia por su parte no ha sido la excepción a la regla en este comportamiento. Indiscutiblemente, el sector financiero colombiano sobresale como el ejemplo fehaciente de esta situación y dentro de este, el Grupo Bancolombia es sin lugar a dudas, uno de los casos más representativos. En efecto, la carrera de los banqueros colombianos por crecer en el mercado internacional, los llevó en menos de ocho años, no solo a multiplicar por 11 el valor de sus inversiones en el exterior, sino a llegar a controlar más de la mitad del sistema financiero de El Salvador, en donde ya tienen el 52,1 % del mercado. Mientras que en el 2006 el valor de los activos en el exterior propiedad de los banqueros colombianos era de \$ 3.861 millones de dólares, al año 2014 estos ya ascendían más de 41.112 millones de dólares.

Alcanzar esa cuota de mercado les ha costado a los inversionistas colombianos más de \$10.852 millones de dólares (unos 20 billones de pesos). La compra por parte del Grupo Sura, de los activos de ING en cinco países por 3.614 millones de dólares (2011) y la de Bancolombia, que adquirió el HSBC Panamá por 2.100 millones (2013), han sido dos de las más destacadas.

Los datos citados, dan a entender que ha existido una marcada intencionalidad en asentarse sobre la región centroamericana (región que para fines del presente estudio se encuentra delimitada por las fronteras de Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Belice y Guatemala), hecho que llama la atención y genera interrogantes acerca de los atractivos que ofrece esta parte del continente Americano.

Se entiende que dentro de la concepción de las estrategias de expansión corporativa, el ámbito financiero entendido como el costo de la inversión y el retorno sobre la misma, juega un papel determinante. No obstante, el estudio del aspecto espacial, cultural y estratégico de los recursos, es otro de los espectros fundamentales del proceso; a esto se le conoce como Geoeconomía y en efectos prácticos representa la aplicación de principios Geopolíticos bajo la lógica del mercado, lo cual tiene por objeto, alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

De este modo, y tomando como base el caso de estudio del Grupo Bancolombia, (tarea que se facilitó dado el cercano vínculo que se tiene con esta organización, lo cual indiscutiblemente facilita la comprensión de los procesos de transformación que ha experimentado este conglomerado financiero tanto a nivel local como internacional) el presente trabajo de investigación tiene por objetivo principal dar una interpretación a la internacionalización del Grupo Bancolombia desde el punto de vista Geoeconómico, tarea para la cual se deberá ahondar en términos del entendimiento de la estrategia corporativa de esta organización, de los drivers que motivaron el asentamiento en algunos países y de las consecuencias que todo este proceso ha implicado en términos de las Relaciones Internacionales, así como también de las simbiosis que se gestan entre Estado y Mercado a lo largo de este nuevo escenario.

Para la consecución de estos objetivos, se requirió contar con una sólida construcción teórica. En primera instancia se procedió a un proceso de documentación sobre los antecedentes del sistema financiero colombiano. Este ejercicio permite entre otras cosas, conocer el objeto de estudio, ubicarlo en el contexto nacional y regional, así como también delimitar la temporalidad del fenómeno, es decir, precisar el momento en el cual la banca colombiana se lanza a la conquista de nuevos mercados internacionales. En segundo lugar se elaboró una recopilación teórica sobre las teorías de los pioneros y percusores de la disciplina Geoeconómica, así como también, de diferentes autores que de una u otra manera a través de sus campos y áreas de estudio contribuyen a la explicación de una nueva realidad mercado-céntrica en el seno de los juegos de poder.

Posteriormente y partiendo de la construcción teórica se procedió al abordaje del trabajo de campo, el cual se concentró en la aplicación de instrumentos cualitativos (entrevistas) a diferentes directivos del Grupo Bancolombia, así como también una serie de académicos afines al objeto de estudio. Es importante

mencionar que para cada uno de estos dos grupos se abordó la discusión desde una arista particular; para el caso de los directivos del Grupo Bancolombia, los instrumentos aplicados se dirigían a esclarecer la estrategia corporativa de la organización en torno a su proceso de internacionalización, mientras que para el caso del grupo de académicos, los instrumentos pretendían develar en mayor medida los efectos que en términos de las relaciones internacionales implicaban los movimientos de la banca colombiana. Finalmente, se condensó y analizó la información estadística de las variables más relevantes de la geografía humana para los países de América Latina, de tal manera que las conclusiones prospectivas en torno a las posibles latitudes hacia las cuales debería continuar el proceso de internacionalización del Grupo Bancolombia encontraron mayor grado de soporte.

Tal y como se podrá abordar de manera más profunda en el cuerpo del trabajo, se puede concluir que si bien la internacionalización del Grupo Bancolombia y del sistema financiero colombiano en su conjunto responde a motivaciones individuales económicas y no a impulsos colectivos de índole política, es evidente que en la medida en que estos movimientos han reconfigurado las relaciones entre los diferentes Estados y entre la misma sociedad, se constituyen en acciones de orden Geoeconómico, las cuales sientan sobre la mesa nuevas capacidades y limitantes en torno a la dinámica de las relaciones internacionales en la región.

Evidentemente, el ejercicio investigativo aquí propuesto, servirá de guía para los “decisión makers” de las grandes organizaciones en Colombia, pues si bien se concentró en analizar el posicionamiento del Grupo Bancolombia en la región de Centroamérica, entrega a su vez sustentos teóricos y prácticos de vital importancia en el marco de los procesos de expansión corporativa bajo principios Geoeconómicos, independientemente de cual sea su actividad económica. Del mismo modo, aporta las herramientas necesarias que permiten conocer de una manera cercana las ventajas competitivas que desde la óptica Geoeconómica ofrece Centroamérica, región que como es bien sabido se encuentra dentro del radar estratégico de muchas organizaciones colombianas de cara a su consolidación regional a futuro.

No obstante, es evidente que dadas las características propias del estudio, los mayores provechos podrán ser capitalizados por la banca local. Se entiende que una vez lograda una participación representativa en Centroamérica, comenzaran a surgir necesidades de llegar a nuevas latitudes, punto en el cual, los aportes del presente trabajo de investigación serán pilares fundamentales para la configuración de las estrategias expansionistas.

Adicionalmente, este estudio pretendió dar pasos exploratorios en lo que podría llamarse un modelo de evaluación Geoeconómica aplicado al sector financiero colombiano, tarea que no alcanzó su punto álgido de maduración en el transcurso de esta investigación, dado que su abordaje se dio a través de un caso de

estudio en particular, lo cual le restaría representatividad a las conclusiones genéricas. De esta manera, se abre la necesidad de realizar trabajos posteriores con el fin de enriquecer y perfeccionar la metodología propuesta; se espera que la presente investigación contribuya a consolidar dentro de los círculos académicos el estudio de la Geoeconomía como elemento fundamental e indispensable en el estudio de las relaciones internacionales, empresa que por lo pronto no tiene la fuerza deseada.

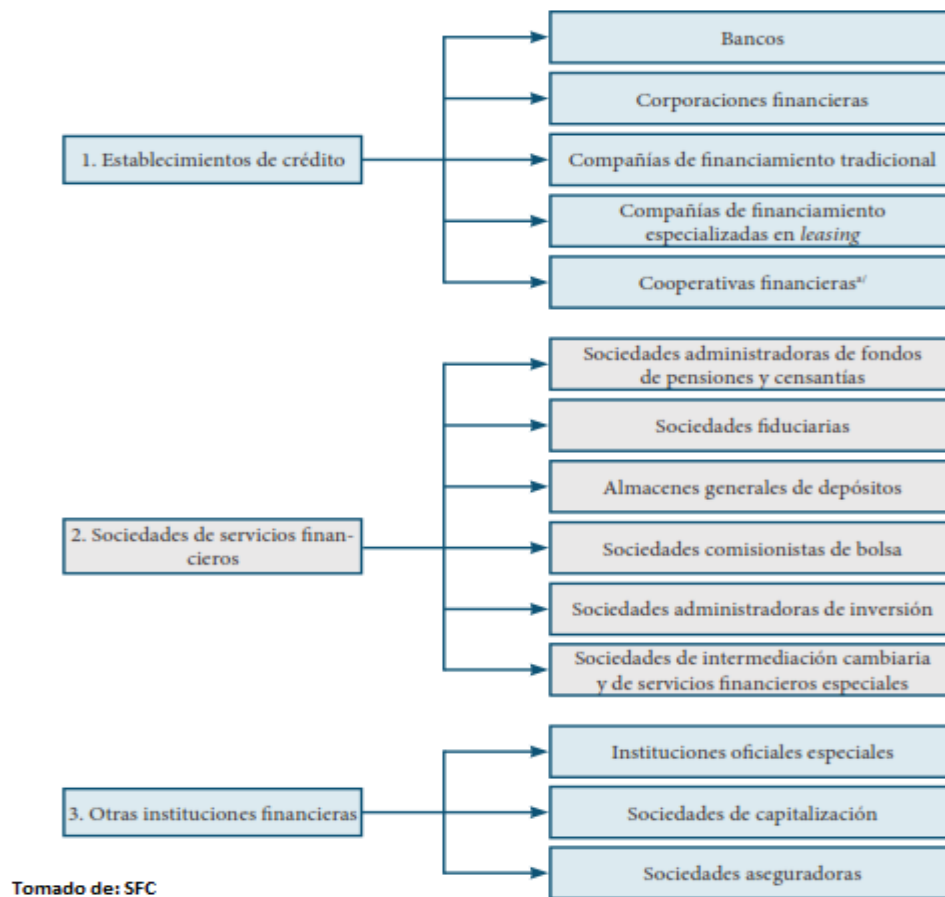
Finalmente, vale la pena mencionar que a la fecha existen bastantes análisis en torno a la expansión de los conglomerados financieros colombianos; no obstante, estos han circunscrito como área de estudio para la explicación de este fenómeno el campo de la administración y las teorías de internacionalización que esta contempla. Se entiende que la óptica de análisis propuesta en este trabajo de investigación para ofrecer una comprensión alterna al fenómeno de internacionalización de la banca colombiana representa un reto en sí misma. En efecto, la Geoeconomía termina siendo un área de estudio muy reciente dentro de los círculos académicos, de tal suerte que sería lógico cierto nivel de resistencia hacia la misma.

2. ANTECEDENTES

2.1. Vistazo general al sistema financiero Colombiano

El sistema financiero Colombiano se encuentra conformado en la actualidad por los establecimientos de crédito, las entidades de servicios financieros y otras entidades financieras, las cuales en su gran mayoría se encuentran agrupadas a través de las figuras de conglomerados financieros, llegando a tener representación no solo local sino también internacional. Luego de la crisis financiera de finales de los años 90 se ha visto como este sector ha logrado un fortalecimiento institucional importante, situación que se explica en buena medida gracias al marco de regulación que se ha implementado desde el gobierno nacional y la Superintendencia Financiera de Colombia.

Diagrama 1: Estructura del Sistema Financiero Colombiano



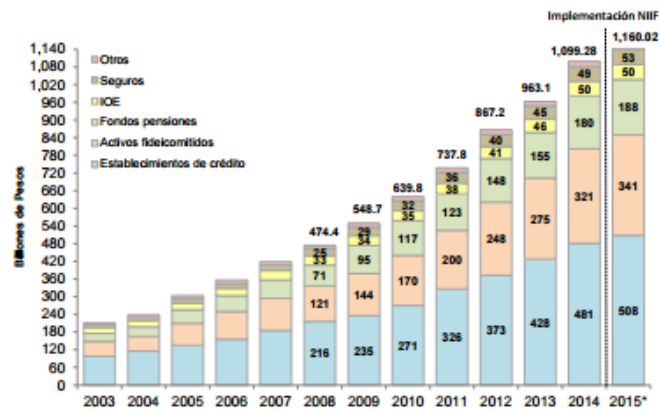
La principal función de los establecimientos de crédito es la de canalizar los excedentes de liquidez de los agentes superavitarios y canalizarlas hacia los agentes deficitarios de la economía; para ello se vale de la captación de recursos en moneda legal para su posterior colocación en forma de préstamos y operaciones activas. En efecto, sobre este tipo de entidades, es que se ha visto durante los últimos años uno de los fenómenos más interesantes al respecto. Después de la crisis de los años 90, su número se ha reducido de 105 entidades a tan solo 54 en el año 2015 (25 establecimientos bancarios, 5 corporaciones financieras, 19 compañías de financiamiento y 5 cooperativas de carácter financiero), mientras que su concentración ha venido aumentando.

Por otra parte se encuentran las sociedades de servicios financieros, las cuales si bien son consideradas instituciones financieras, no cumplen con la función tradicional de intermediar con recursos. En sí, la función principal de este grupo de entidades es la de prestar asesoría de carácter especializado en lo concerniente a la administración de recursos. Dentro de este gran grupo encontramos sociedades fiduciarias, almacenes generales de depósito, sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, sociedades de intermediación cambiaria, sociedades comisionistas de bolsa y las sociedades administradoras de inversión.

Adicional a los grupos ya mencionados se encuentran las otras entidades financieras conformadas por las instituciones oficiales especiales, las sociedades de capitalización y las sociedades aseguradoras, las cuales hacen relación a las operaciones de redescuento, al estímulo de ahorro mediante el esquema de capitalización y sorteo periódico.

A mayo del año 2015 los activos del sistema financiero colombiano alcanzaron un valor de \$1.160,02 billones (USD \$395 miles de millones) correspondiente a un crecimiento anual del 7.89%. Para contextualizar la importante dimensión de esta cifra, basta con citar que el PIB colombiano en el año 2013 ascendió a USD \$378 miles de millones, mientras que la suma del PIB de todos los países centroamericanos ascendió a cerca de USD \$202 miles de millones. Esto sin duda alguna habla de un gigante dentro de la económica regional.

Gráfica 1 . Activos totales del sistema financiero



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Datos al 31 de mayo de 2015. Colombia y los FICs de la entidad 5-39 Fiduagraria, no reportaron información.

2.2. Proceso de internacionalización del sistema financiero colombiano

Las organizaciones del sistema financiero colombiano y las fusiones y adquisiciones que se han presentado en los últimos años, particularmente entre el año 2000 y el 2006, han incorporado el conocimiento y la innovación como elementos de carácter estratégico y competitivo; en efecto, el importante nivel de maduración de la banca en Colombia, ha dotado a los establecimientos bancarios de un valioso conocimiento acumulado, el cual les ha permitido desarrollar innovación y crecimiento a sus negocios. Los procesos de crecimiento dentro y fuera del territorio nacional, han estado acompañados de una transferencia de conocimiento, lo cual en otras palabras, se traduce en la masificación de las buenas prácticas en términos comerciales y operativos.

Este proceso de transformación, ha conllevado consigo una serie de mutaciones desde el punto de vista de la estructura organizativa de las instituciones financieras. Así pues, el surgimiento del concepto de Banca Universal, refleja uno de los cambios más drásticos en el sistema financiero colombiano. De esta manera, las organizaciones bancarias, están llamadas a integrar bajo una misma operación, las diversas actividades que anteriormente llevaban a cabo de manera individual las instituciones especializadas (Bancos comerciales, hipotecarios, inversión, mercado de valores entre otros). Uno de los ejemplos más notorios al respecto, se enmarca en el anuncio que el 14 de septiembre del año 2004 realizó la compañía Suramericana de inversiones, en el cual comunicaba las intenciones en realizar una megafusión entre las sociedades Bancolombia, Conavi y Corfinsura, entidades sobre las cuales contaba con mayoría accionaria. Dicha integración, más allá de ser tan solo un instrumento para consolidarse como la entidad financiera más grande del país y una de las más importantes de Latinoamérica, representó una jugada estratégica que estaba llamada a aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecía el entorno financiero a nivel nacional e internacional, todo esto soportado en las bondades que supondría aglutinar bajo un mismo negocio, tres

marcas con un alto posicionamiento en el mercado, las cuales habían contado con una exitosa trayectoria en sus diferentes negocios.

Adicional al caso de Bancolombia anteriormente citado, se puede resaltar de igual manera, los procesos que adelantaron a partir del año 2003, instituciones como el grupo Aval y Davivienda. Los movimientos estratégicos que adelantaron estas compañías, configuraron el reacomodamiento del sector financiero, patrón que a la fecha de hoy continúa vigente. Al cierre del año 2014, las entidades con mayores ingresos fueron Bancolombia (\$32 billones), Banco de Bogotá (\$13 billones) y Davivienda con (\$11 billones). Por tamaño de activos la lista la encabeza Bancolombia (\$99 billones), Banco de Bogotá (\$66 billones) y Davivienda (\$54 billones).

Esta nueva realidad del sistema financiero colombiano que se comenzó a consolidar a partir del año 2000, tuvo en el conocimiento tecnológico, uno de sus principales bastiones y soportes. Se entiende, que el integrar instituciones financieras con un importante grado de heterogeneidad, implica el desarrollo y adquisición de plataformas tecnológicas funcionales, las cuales permitan garantizar la continuidad del negocio sin generar traumatismos en el proceso de migración. En efecto, el grupo Bancolombia adelantó entre los años 2005 y 2010, un proyecto denominado Innova, el cual buscaba la transformación del negocio a través de una arquitectura tecnológica moderna y competitiva, la cual permitiera procesos más simples y que entregaran mayores herramientas para enfrentar el mundo global; nótese que la fecha del proyecto encaja dentro del espacio cronológico de expansión internacional del banco.

Así pues, la paulatina concentración del sector financiero se puede interpretar como una forma de transformación de orden organizacional y sectorial, la cual propende por el fortalecimiento de las instituciones de cara a una rivalidad de mercado creciente. Como tendencia mundial, el número de bancos será cada vez menor, más fuertes y dispuestos a la competencia internacional, a través de las nuevas formas de interacción, vía nuevas tecnologías de la información, que facilitan de manera importante el acceso a los servicios financieros (Vargas, G. M, 2009). Al respecto, se puede concluir, que dicho fenómeno no responde netamente a las organizaciones de carácter financiero, sino que por el contrario, la tendencia a la concentración sectorial, es una dinámica que se encuentra a la orden del día a nivel global. Sectores como el siderúrgico y el aeroespacial son tan solo algunos ejemplos al respecto.

De este modo, la inserción y el desarrollo del mercado financiero colombiano, en sus elementos componentes y en sus alcances, está enmarcado dentro de la contundencia del proceso de globalización de los mercados reales, en sus sectores comercial e industrial, lo cual ha generado transformaciones intensas en las características de las relaciones comerciales y financieras internacionales (Rojas, O. R, 2012).

Es así, como de esta manera, algunos conglomerados financieros Colombianos, han iniciado una conquista (colonización) progresiva de los mercados extranjeros a través de la diversificación geográfica. En este sentido, los bancos como actores de este proceso, empezaron a explorar la posibilidad de acceder a mercados externos, aprovechando su capacidad de proveer servicios de forma más rentable y eficiente. En principio, esto se dio a través de participaciones en entidades que no eran netamente financieras. No obstante, a partir de 2007, se dio una incursión directa mediante la adquisición de entidades financieras, situación que fue promovida, en parte, por los efectos de la coyuntura mundial.

De hecho, a raíz de la crisis los bancos europeos optaron por vender sus activos en algunos mercados emergentes, situación que fue aprovechada por las entidades financieras de América Latina. Desde entonces, la banca colombiana ha realizado inversiones por más de US\$10.000 millones, lo que le ha permitido a algunas entidades convertirse en importantes jugadores en los mercados de destino.¹

Tabla 1: Dinámica de internacionalización desde 2007

(Cifras en millones)

- Adquisiciones de bancos nacionales en el extranjero
- Adquisiciones de bancos extranjeros en Colombia
- Negociaciones pendientes del trámite de autorización ante la SFC

Año	Adquisición	Adquiriente	Valor transacción
2007	Banitsmo Colombia	HSBC	US\$1.770
	Banagrícola	Bancolombia	US\$900
2010	Bac Credomatic	Grupo Aval	US\$1.920
2011	Colpatria	Scotiabank	US\$1.000
	Banco Santander	Corpbanca	US\$1.225
2012	HSBC Centroamérica (menos Panamá)	Davivienda	US\$801
	HSBC Suramérica	GNB Susameris	US\$400
2013	Grupo Agromercantil de Guatemala	Bancolombia	US\$216
	HSBC - Panamá	Bancolombia	US\$2.100
	Grupo Reformador de Guatemala	Grupo Aval	US\$411
	Banco BBVA - Panamá	Grupo Aval	US\$490

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y Correal.

Este proceso inició con la compra del Banco Agrícola en el Salvador por parte de Bancolombia, por un valor de US\$900. Posteriormente, Banco de Bogotá adquirió las operaciones del BAC-Credomatic en Centroamérica por un valor aproximado de USD 1.900 millones. En el primer semestre de 2012, y a pesar del contexto de desaceleración de la economía mundial, Davivienda compró la operación del HSBC en Costa Rica, Honduras y El Salvador por US\$801 millones y GNB Sudameris obtuvo la operación del HSBC en Colombia, Paraguay, Uruguay y Perú por cerca de US\$400 millones. Para 2013, se materializó la compra del Grupo Agromercantil de Guatemala y del HSBC de Panamá por parte de Bancolombia, y del Banco BBVA Panamá por el Grupo Aval.

¹ Del mismo modo, es importante acotar que desde el punto de vista de los requerimientos de capital, es más económico adquirir activos en otras latitudes (Centroamérica), en donde el precio de venta en algunos casos oscila 1.4 veces el valor en libros, mientras que en Colombia puede llegar a superar 3 veces su valor en libros.

Entre 2006 y 2012, el número total de subordinadas en el exterior presentó un crecimiento notable, al pasar de 29 a 162, con lo cual actualmente los grupos colombianos tienen presencia en 21 países de Latinoamérica y del Caribe. Entre estos, se destaca el caso de El Salvador, país en el que los activos de los grupos financieros colombianos representan más del 50% del total de activos del sistema bancario. Con las operaciones de los últimos dos años, la participación de los grupos colombianos en Panamá alcanza el 25%, mientras que en Centroamérica pasó del de 14,5% a 22,4%.

Estos movimientos de la banca colombiana hacia Centroamérica no han sido fortuitos. Si bien es cierto que desde el punto de vista financiero, y más específicamente desde el punto de vista del flujo de caja de inversión de las entidades bancarias Colombianas, la adquisición de activos en la región de Centroamérica representaba (y lo sigue haciendo) una oportunidad capital, debemos aclarar que este renglón (financiero), es tan solo una de las aristas que compone el proceso de toma de decisión al momento de adquirir nuevas compañías. Precisamente, es el estudio del aspecto espacial, cultural y estratégico de los recursos, es otro de los aspectos fundamentales del proceso; a esto se le conoce como Geoeconomía y en efectos prácticos representa la aplicación de principios Geopolíticos bajo la lógica del mercado, lo cual tiene por objeto, alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

A manera de conclusión, se puede afirmar que el proceso de internacionalización de la banca colombiana tuvo sus bases en el desarrollo y consolidación del mercado local, proceso en el que se acumuló un importante conocimiento del negocio (maduración), el cual posteriormente y gracias al rediseño de la estructura del sistema financiero colombiano (organizacional y sectorial), se logró colonizar de manera exitosa hacia otras latitudes del continente, todo esto en el marco de un proceso de globalización de los mercados financieros a escala regional.

3. FUNDAMENTO TEÓRICO GEOECONOMÍA

3.1. Definición:

Una mirada a los principales acontecimientos de índole e interés mundial transcurridos durante los últimos periodos, entregan elementos de peso que llevan a considerar cambios sustanciales en relación a la manera cómo operan actualmente las relaciones internacionales a escala global. En efecto, se logra identificar la mayor relevancia que de manera progresiva se le confiere a los mercados; en otras palabras, se ha venido realizando una migración de un modelo Estado-céntrico a un modelo mercado-céntrico, situación que llama a entregarle una mayor relevancia al estudio de la Geopolítica desde la óptica de los mercados y la globalización.

Es así como surge el concepto de Geoeconomía, lo cual no es más que la continuación de la lógica Geopolítica aplicada a la era de la globalización, siendo su contexto de aplicación idóneo, las naciones y las grandes entidades estratégicas, las cuales enfrentan constantemente desafíos de competitividad (Solberg, 2012).

Kaufman (2004), planteaba a la Geoeconomía como una intersección de la economía y las finanzas con las consideraciones políticas y de seguridad mundiales. En pocas palabras, la Geoeconomía vincula el "cuadro grande" con el reino práctico de los mercados. Este carácter interdisciplinario, es lo que realmente le da su valor práctico. En efecto, el mundo no opera bajo lógicas individuales, (llamadas estas políticas, economía, finanzas), razón por la cual tratar de interpretar el mundo bajo una óptica particular, puede llegar a ser una visión muy limitada de una realidad mucho más compleja.

3.2. Geopolítica y Geoeconomía:

Geopolítica y Geoeconomía, son dos palabras que comparten mucho más que cierto nivel de semejanza fonético. De hecho, los orígenes del estudio Geoeconómico, tal y como se mencionó anteriormente, reposan sobre los pilares fundamentales de la Geopolítica, lo cual inherentemente crea entre estos dos conceptos, una fuerte relación y complementariedad.

Para ambos casos, supervivencia y poder se constituyen en una finalidad común y deseada, puntos a los cuales se llega en buena medida gracias a la correcta interpretación y buena lectura que se le logra dar a una serie de variables que suceden en el entorno; en otras palabras, se habla de estrategia. No obstante,

existen marcadas diferencias en relación a los medios que cada una de estas disciplinas proponen para comprender el mundo.

Solberg (2012), logra realizar una lúcida diferenciación de estas, tal y como se ejemplifica a continuación:

Una primera categorización se enmarca en el ámbito y el actor. Desde el punto de vista del ámbito, es claro que la principal preocupación de la geopolítica se concentra en actividades políticas y militares, mientras que por su parte, la Geoeconomía se preocupa de las actividades económicas. En segundo lugar, en lo que respecta a los actores, se encuentra que para la Geoeconomía los protagonistas de las actividades no son propiamente personas que representan el Estado-nación, sino por el contrario, personas que representan grandes organizaciones del sector privado.

Una segunda diferenciación se relaciona con el método utilizado. La Geopolítica en sus comienzos exhibió una inclinación por el método de análisis histórico, apoyado en el método evolutivo; no obstante, luego de la segunda guerra mundial esta convivencia cesó abruptamente, pues se buscó darle a las ciencias sociales un tratamiento metodológico más cercano al campo de la física y a las matemáticas. Se considera que la exclusión de la perspectiva evolutiva dentro del método de análisis, puede generar una herramienta bastante peligrosa, lo cual puede llevar a conclusiones erradas. Lo que alguna vez sucedió, no tiene que volver a suceder por regla. Por su parte, la Geoeconomía, confiera un mayor peso al método evolutivo.

Las variables configuran la tercera gran diferencia. La Geopolítica está mayoritariamente asociada con variables étnicas, culturales, religiosas y del lenguaje, las cuales se denominan “*slowly-changing variables*”. Por su parte, la Geoeconomía es más cercana a “*rapidly-changing variables*”, tal y como lo son la tecnología, desarrollos en comercio. Si bien el autor solo menciona dos variables de rápido cambio o “*rapidly-changing variables*”, se logra identificar un amplio abanico de indicadores que terminan siendo de vital importancia para los análisis geoeconómicos. Entre ellos se podrían citar los índices de calidad de vida, nivel de desarrollo educativo, número de patentes entre otros.

Estos factores en su conjunto y bajo una adecuada lectura, pueden llegar a ser determinantes a la hora de analizar oportunidades estratégicas. Del mismo modo, se hace sumamente interesante analizar las variaciones de los mismos, pues tal y como el autor lo menciona, son variables que arrojan cambios significativos en periodos muy cortos. Podríamos concluir que en términos Geoeconómicos no existen análisis definitivos ni concluyentes, lo cual desde la óptica Geopolítica no es aplicable en su totalidad (el canal de Suez es y seguirá siendo un punto estratégico). Es claro entonces que la lógica de la Geoeconomía tiende a seguir una línea diferente de razonamiento, menos centrada en el origen étnico o

ideología política. Desde una perspectiva Geoeconómica lo que importa es en primer lugar los resultados económicos.

Tal y como lo plantea Solberg (2012), la era de la Geoeconomía no significa que todos los procesos sociales están siendo dirigidos por intereses económicos, pero muchos de ellos lo son. Por otra parte, significa que la economía y los intereses corporativos llevan la delantera. Esto contrasta fuertemente con el período de la Guerra Fría, cuando la atención se centró en la política y las ideologías políticas.

No obstante, y pese a las diferencias ya descritas entre Geopolítica y Geconomía, es importante comprender que a la fecha, continúa existiendo una importante cercanía entre geopolítica y Geoeconomía a la hora de realizar algún tipo de análisis, incluso a pesar de que este, repose sobre agentes privados. En efecto, para alcanzar una mejor comprensión del mundo, es necesario involucrar variables tal y como lo es la historia, cultura, carácter de las naciones, entre otros. En otras palabras, Geopolítica y Geoeconomía no son términos antagónicos, sino que por el contrario, logran una excelente complementariedad. En conclusión se podría afirmar que si bien existe un paradigma económico preponderante, los conceptos terminan siendo un complemento indispensable en todo análisis.

3.3. Dinámica Geoeconómica:

Se entiende que tanto la Geopolítica como la Geoeconomía, buscan alcanzar posiciones privilegiadas de poder a través de la gestión y administración de los recursos disponibles. De esta manera, el resultado final del Estado-nación termina siendo lo mismo en uno u otro caso. Esta lógica indica, que una nación (o una organización de índole privada), será más o menos fuerte económica o políticamente, como resultado de la manera en la cual se han gestionado los recursos que se encuentran a su alcance (Solberg, 2012). Así pues, se está hablando de ventajas competitivas.

Estas ventajas, han permitido que grandes culturas, imperios y naciones durante la historia de la humanidad, hayan alcanzado una posición de liderazgo y hegemonía bastante significativa, tal y como lo fue en su momento Egipto, el imperio Romano o el imperio Otomano entre otros. No obstante, es claro que durante los últimos siglos, esta posición de hegemonía y liderazgo ostentada por algunas naciones ha tendido a ser menos prolongada y más propensa a ser amenazada por parte de terceros, lo cual indica un cambio sustancial en las dinámicas actuales del poder.

Esta noción de poder, se interpreta desde la óptica del poder nacional. Haluani, M. (2006) lo plantea de la siguiente manera:

“Siendo una dimensión de referencia conceptual y metodológica relativamente reciente en la ciencia política, el poder nacional se entiende como el conjunto de componentes de diversa naturaleza que permite a un determinado país planificar, ejecutar y percibir los beneficios de su capacidad estatal, materializada como políticas públicas tanto domésticas como externas, en pro de consumir satisfactoriamente sus intereses nacionales previamente definidos” (...) representa una combinación de capacidades estatales en términos políticos, económico-financieros, tecnológico- industriales, comerciales y/o militares reflejadas tanto hacia dentro como hacia fuera del país en cuestión” (Haluani, 2006, p.2).

Del mismo modo, Haluani, M. (2006) plantea que si bien el poder nacional, especialmente en la esfera internacional se encuentra representado por la figura de los gobiernos nacionales, es claro que per se, estos gobiernos nacionales no siempre representan su propio poder nacional. En efecto, en los casos de los países industrializados o en vía de industrialización, el conjunto de las sociedades civiles dentro de las cuales hacen parte activa la empresa privada, contribuyen de manera sustancial a la conformación de dicho poder nacional. Con lo anterior, el autor concluye:

“Aunque todo gobierno se responsabiliza por el «inventario» geofísico y natural del país, de la administración adecuada de los bienes públicos y de asegurar la seguridad y bienestar socioeconómico de la población, entre otros trascendentes menesteres gubernamentales, el poder nacional gubernamental se beneficia de los logros privados de sus ciudadanos, incluyendo aquellos de nacionalidad extranjera, tales como empresas exitosas, innovaciones tecnológicas, patentes intelectuales y hasta diversos servicios públicos e infraestructurales, de modo que tales logros se traduzcan en una capacitación externa ventajosa, también llamada competitividad internacional, para el país en su totalidad”. (Haluani, 2006, p.16).

Con lo anterior, se concluye que las personas, organizaciones y el Estado-nación, hacemos parte de un mismo sistema competitivo en donde a semejanza de un sistema natural, se define quien se reproduce y sobrevive. Desde el punto de vista individual, este problema de supervivencia toma la forma de competición, la cual expresada en términos de los tiempos modernos, se traduce a una competición económica. En otras palabras, ya no se lucha cuerpo a cuerpo, se lucha a través de un mejor rendimiento económico. En el corto plazo, medido en años o quizás décadas, esta dinámica se hace tangible en el fortalecimiento o debilitamiento de compañías; en el largo plazo, medido en generaciones, se hace visible en el auge y caída de naciones (Solberg, 2012). Con la migración hacia una dinámica geoeconómica, el foco progresivamente se aleja de las ideas militares y converge hacia la búsqueda de ventajas competitivas nacionales a través de herramientas económicas.

De esta manera, y tomando las ideas del autor Edwar (1993) y Pascal Lorot (1990), se podría afirmar que la dinámica de la Geoeconomía reside en mantenimiento de la eterna rivalidad entre naciones, utilizando medios económicos en lugar de bélicos, todo esto enmarcado en políticas que los Estados o las grandes organizaciones ejecutan con la finalidad de proteger las economías o ciertos elementos bien determinados

de estas, sobre los cuales su posesión o su control confiere a los detentadores —Estado o empresa nacional— un elemento de poder o de proyección internacional y contribuye al reforzamiento de su potencial económico y político.

3.4. Origen y consolidación de la Geoeconomía:

La Geopolítica como modo autoconsciente de análisis, tuvo una importante pérdida de vigencia durante el periodo delineado entre el fin de las guerras mundiales y poco antes de los 80's, esto como resultado de un rechazo a la ideología de Friedrich Ratzel relacionada con el *lebensraum* o “espacio vital”, así como también, por los importantes paralelismos entre el pensamiento geopolítico clásico y el pensamiento marxista-leninista, los cuales chocaban con las pretensiones ideológicas de los estudiosos de la guerra fría (Klare, 2001).

No obstante, al derrumbe del mundo bipolar (fin de la guerra fría), trajo consigo un importante renacimiento de los pensamientos geopolíticos, periodo que a su vez, coincidió con la formación y avance de las grandes multinacionales alrededor del mundo. Esta coincidencia, indica que el grueso de las naciones desarrolladas, comenzaron a compartir una noción común sobre los factores que les conferían un mayor grado de poder. El enfoque ha cambiado a un tema dominante, el interés económico (Solberg, 2012).

3.5. Transformación del concepto Estado-nación:

La lógica de la Geoeconomía, ubica al Estado-nación en un papel menos importante del que solía ostentar algunas décadas atrás. Dicha lógica, sugiere que el Estado-nación ha cedido parcialmente el control del mundo occidental a las iniciativas económicas del sector privado de orden internacional. Evidentemente, este proceso ha alcanzado mayor o menor grado de profundización en algunos países, sin embargo, existe un entendimiento que los gobernantes de los Estados deben asegurar que su accionar, les garantice el mantenimiento de una posición lo suficientemente competitiva (Solberg, 2012).

En efecto, el Estado-céntrico dador de certezas personales, tal y como lo conocemos a hoy (de bienestar, paternalista, social etc.), comenzó a experimentar al génesis de su debilitamiento a comienzos de los años 80. La justificación de este declive, se argumentaba desde el punto de vista de la ineficiencia de este en relación al mercado, así como también, a las limitaciones a la libertad y a la democracia que la figura del Estado-nación configuraba. Así pues, el abandono del lugar preponderante del Estado respondió, en gran medida, a los déficit fiscales crónicos durante la década de los años setenta. La bien conocida Comisión trilateral parecía tener la respuesta a este atolladero: más mercado y menos Estado, más libertades y menos

restricciones, el reino del individuo por fin; esa podía ser la solución (y al parecer la única) para salir de la encrucijada, tal vez valía la pena intentarlo (González, 2010). En este punto, es de suma importancia comprender las diferencias entre el modelo Estado-céntrico y el modelo Basado en libertades o Mercado-céntrico. El primero de estos se basa en colectividad, mientras que el segundo en individualidad. Por tanto se entiende al modelo mercado-céntrico como más egoísta, ambicioso y peligroso.

Hayek (1960), señalaba que “la libertad está críticamente amenazada cuando se da al gobierno el poder exclusivo de proporcionar ciertos servicios, poder que, a fin de lograr su propósito, tiene que usar la coerción discrecional de los individuos”. Así, la planeación económica se vuelve coercitiva y limita la libertad democrática de los individuos para crear un nuevo consenso social. Por su parte, Huntington (1983), comparte un punto de vista bastante similar, al plantear que la libertad y la democracia se veían amenazadas ante el creciente poder del Estado por medio de la seguridad social. La sobrecarga de demandas y la falta de respuestas del Estado tendrían como consecuencia una crisis de gobernabilidad, pero con las libertades limitadas por el gran aparato burocrático.

Ambos autores subrayan incompatibilidad entre un Estado robusto y el concepto de libertad individual y colectiva. Se hace entonces lógico que con la consolidación de políticas liberales en occidente se comenzara a cuestionar seriamente el papel del Estado y sus limitantes. No obstante, con el advenimiento del neoliberalismo, estas libertades individuales han comenzado a tornarse insostenibles (caso de la crisis financiera del año 2008). A pesar de lo anterior, es poco probable retornar hacia un domino estatal, pareciera que este es un camino de no vuelta atrás, por lo pronto no en el corto plazo.

Muestra de ello, es la transferencia paulatina de poder que el Estado, le ha concedido a las instituciones internacionales (UE, ONU, Banco Mundial, FMI, la UNESCO, la Organización Mundial del Comercio, de la OTAN, sino también las organizaciones no gubernamentales como la Cruz Roja y Amnistía). Uno de los mayores críticos de esta situación es el premio nobel de Economía Stiglitz, J. E. (2002), en su libro el malestar en la globalización, aduce sobre el poder extralimitado que alcanza el FMI, más aun en países pobres. Finalmente, algunas naciones terminan perdiendo autonomía pues deben ceñirse rigurosamente a los condicionantes de este organismo, todo esto con la finalidad de no ver cercenadas sus posibilidades de financiación.

Un elemento adicional que ha contribuido a la aceleración de este proceso subyace bajo el fenómeno de la deslocalización. Las condiciones actuales bajo las cuales opera el mundo, configuran el escenario propicio para que las grandes compañías gocen de una importante movilidad empresarial, lo cual elimina la ventaja que tenían los Estados, cuando aún estos grandes conglomerados, permanecían afincados sin mayores opciones en un territorio específico. Bajo esta dinámica, si las condiciones no les son favorables, las

corporaciones se mudan o simplemente cambian de código postal y/o se “sitúan” en un paraíso fiscal (Gonzales, 2010). El mercado busca operar bajo las mayores eficiencias, entendidas estas como las ventajas competitivas de los Estados, de tal manera que si esta condición no es satisfecha, simplemente buscan quien cumpla con las condiciones requeridas.

Solber (2012), plantea por su parte que el cambio fue señalado en mayor medida a raíz de los procesos de globalización de los mercados, en el cual, los gobiernos y las instituciones gubernamentales han ido descubriendo que ya no son actores protagónicos de los acontecimientos mundiales. Esto ha permitido que a su vez y de manera progresiva, la Geoeconomía tome mayor control y relevancia sobre la Geopolítica; si bien algunos autores afirman que el proceso tenderá a revertirse en el futuro, los acontecimientos actuales muestran que por lo pronto, dicho cambio a lo sumo, tardaría bastante.

Este proceso por su parte, ha favorecido el florecimiento y consolidación de los mercados de capitales alrededor del mundo, convirtiéndolos en un actor que en ocasiones, cobra mayor relevancia que el mismo Estado. Gonzales Ulloa lo plantea de la siguiente manera:

“A través de estas tres últimas décadas el Estado perdió su superioridad frente al mercado, lo cual es evidente ante la fuerza que han logrado los capitales alrededor del mundo; de tal suerte, nadie imaginó que las transacciones financieras y los monopolios alcanzaran la magnitud que presentan. De esta manera, al socavar la soberanía estatal, el mercado permeó todo. Durante décadas la lucha había sido entre el Estado y el mercado, donde el primero había logrado subordinar al segundo o, cuando menos, imponerle algunas restricciones para alcanzar cierto equilibrio, pero a partir de los años ochenta, más allá de que se diera dicho balance, el mercado comenzó a ser omniabarcante, utilizando al Estado como un instrumento para auto perpetuarse. Por lo general el mercado ha sido un medio que el Estado ha utilizado para lograr ciertos fines; no obstante, éste ha tendido a convertirse en el fin en sí mismo.” (Gonzales, 2010, p.152)

Es claro entonces que los monopolios comerciales han logrado igual o más poder que muchos Estados, lo que ha empujado a estos últimos a que deban negociar y coordinar sus decisiones, e incluso tomar medidas directas sobre los recursos de un país.

Los argumentos expuestos anteriormente, han dado cabida a la formación de Estados corporativos; si bien esto significa menos poder para las personas del común, también implica que la riqueza se puede producir más rápido y en todos los rincones del mundo; este proceso sin embargo, en algunos lugares toma forma de explotación y en otros tan solo de libre comercio (Solberg, 2012).

Así pues, tal y como lo plantea Bauman (2001), “los Estados débiles son justamente lo que necesita el Nuevo Orden Mundial, que con frecuencia se parece a un nuevo desorden mundial, para sustentarse y reproducirse. Es fácil reducir un cuasi Estado débil a la función (útil) de una estación de policía local,

capaz de asegurar el mínimo de orden necesario para los negocios, pero sin despertar temores de que pueda limitar la libertad de las compañías globales.

3.6.Nuevas Guerras:

En 1968, el periodista, ensayista y político francés Servan-Schreiber, J. J, alertó al mundo sobre los cambios pronunciados que se avizoraban en el ambiente, este lo narró así: “No nos hallamos en presencia de un imperialismo político clásico —decía—, de una voluntad de conquista, sino más mecánicamente en un desbordamiento de poder debido a la diferencia de ‘presión’ entre la América del Norte y el resto de mundo, comprendida Europa”, acotando en otro aparte de su análisis [...], “Actuar, ¿cómo? Luchar, ¿contra quién?... Pues la General Motors no es la Wehrmacht, Asistimos a la primera gran guerra sin armas ni fortificaciones”. Estas afirmaciones no eran más que la interpretación de las nuevas guerras que se configuraban alrededor del mundo, las cuales se distanciaban diametralmente de las típicas guerras a las cuales se estaba acostumbrado.

En efecto, con el giro hacia la Geoeconomía, el foco migro de las ideas militares, hacia el fenómeno económico. Se busca ganar y mantener una ventaja competitiva nacional, a través de instrumentos económicos; la solución bélica a los conflictos por consiguiente, terminará ubicándose como el último recurso para alcanzar dichos objetivos.

Indiscutiblemente, la guerra acarrea grandes implicaciones desde el punto de vista de los costos humanos (siendo el más lamentable), de recursos y económicos. Bajo la nueva dinámica, se busca alcanzar control sobre los recursos de los competidores, y si es posible, conseguir que estos trabajen con los Estados y para los Estados, lo cual no se podrá llevar a cabo, si se destruyen y derrotan por la vía militar. Así pues, los objetivos de un Estado serán alcanzados más factiblemente al ubicar sus multinacionales estratégicamente, lo cual derivará en un control económico (Solberg, 2012).

De esta manera, se interpreta a la multinacional o conglomerado económico como el armamento idóneo para alcanzar objetivos estratégicos en un mundo globalizado. En efecto, su alcance y poder se maximiza al considerar que en gran parte de las ocasiones, gran parte de la institucionalidad nacional e internacional, juega en pro de sus intereses. Así pues, es común ver que los intereses de las multinacionales son defendidos por ministros de finanzas y directores de bancos centrales; estos están dispuestos a infringir presión sobre el FMI, el BM, la OMC entre otros para llevar a cabo sus políticas, incluso si estas se encuentran en total contravía con los intereses generales de la población o incluso, se encuentran en disonancia con nociones fundamentales de la economía mundial. La crisis financiera del año 2008 fue un

fiel ejemplo de esta situación. En dicha oportunidad, el mundo fue testigo de cómo el Estado en cabeza de la FED abogó por el rescate de los bancos.

Otro hecho fundamental, reside en el principio de la lealtad. La historia, recuerda los innumerables problemas que algunos Estados tuvieron tras hacerse con la conquista de un territorio por la vía de la fuerza. Para la gran mayoría de los casos, existió un importante desafío desde el punto de vista de la administración, esto considerando que los habitantes rápidamente giraban en contra de sus conquistadores (Solberg, 2012). No obstante, la Geoeconomía indica un camino opuesto. Los empleados de una compañía adquirida por otra compañía, usualmente olvidarán quien es finalmente el dueño, mucho más aún cuando las compañías son de carácter anónimo y son fondos de inversión de diversos países quienes al final de cuentas figuran como los responsables de fusiones y adquisiciones ya sean hostiles o concertadas. En lo que concierne a los empleados de una compañía, la lealtad se basa en condiciones laborales dignas, mas no en la nacionalidad de su empleador. En resumidas cuentas, se podría afirmar que el pensamiento asociado con el término alemán *Realpolitik*, puede servir como una útil herramienta para comprender las acciones de las grandes organizaciones.

3.7. Globalización y Geoeconomía:

Al hablar de Geoeconomía se debe hablar indiscutiblemente de globalización. La razón es que los negocios internacionales y los mercados se han vuelto más interdependientes. Lo que afecta a una compañía en una parte del mundo, tiene incidencias inmediatas en otras compañías que se ubican en latitudes diferentes y distantes.

Castells (2000), se refiere a la globalización como el proceso resultante de la capacidad de ciertas actividades de funcionar como unidad en tiempo real a escala planetaria. Este arguye que se está frente a un fenómeno nuevo, pues sólo en las dos últimas décadas del siglo XX se ha constituido un sistema tecnológico de sistemas de información, telecomunicaciones y transporte, que ha articulado todo el planeta en una red de flujos en las que confluyen las funciones y unidades estratégicamente dominantes de todos los ámbitos de la actividad humana. Del mismo modo, resalta que la economía global no es, en términos de empleo, sino una pequeña parte de la economía mundial. La economía global incluye en su núcleo fundamental, la globalización de los mercados financieros, cuyo comportamiento determina los movimientos de capital, las monedas, el crédito y por tanto las economías en todos los países.

En efecto, mayor importancia alcanzan hoy las inversiones de capital, que al ser el factor de producción dotado de una más alta movilidad potencial, han registrado un proceso de globalización acelerado; lo que en todo caso resulta indudable, es que el sector financiero es un sector global, entendiéndose por ello que la

posición competitiva de una entidad financiera cualquiera en un país, se ve particularmente afectada por su posición en otros países (Méndez, 1997). De manera evidente, los mayores ritmos de crecimiento que los mercados financieros y de capital han presentado durante los últimos periodos, responden en mayor medida a los avances en el terreno de la informática y las telecomunicaciones, la eliminación de reglamentaciones y todo tipo de restricciones al movimiento del dinero por parte de las autoridades monetarias de numerosos países y el creciente recurso directo de los operadores internacionales a los mercados financieros sin necesidad de intermediarios para efectuar sus operaciones de préstamo o inversión, entre otros. De esta manera, se podría argumentar que la globalización económica -proceso aún en curso- es un movimiento, quizás espontáneo, por el que las naciones se han ido haciendo más interdependientes (Olier, 2013).

Es así pues que la globalización se constituye en una de las causantes de experimentar ciclos económicos más cortos, más competidos, de mayor dependencia y vulnerabilidad. En ocasiones, la brecha existente entre el éxito y el fracaso a nivel corporativo resulta ser más pequeño de lo que aparentemente se piensa (Solberg, 2012). Sin embargo, es importante acotar tal y como lo plantea Olier (2013), que la globalización no se reduce a lo comercial o lo financiero; también se deben involucrar aspectos culturales, políticos y sociales, factores que en suma, configuran un nuevo orden que se caracteriza en lo esencial por cuatro características principales: Importantes movimientos de personas de un país a otro. Enorme flujo de capitales entre fronteras. Intensificación del comercio internacional. Y muy singularmente, fuerte innovación tecnológica.

3.8.Territorios y geografía:

Bajo la óptica de un economista, los mapas permiten nuevas y mejores predicciones sobre el comportamiento económico. Representaciones geográficas de los recursos naturales se constituyen en una manera óptima de presentar los indicadores de poder, bien sea para las organizaciones de los sectores privado y público; esto llama a considerar que los mapas deben ser vistos como representación adicional de la realidad, en última instancia, como un medio más directo y rápido de la comunicación de ideas. En relación con los análisis históricos y políticos se convierten en una poderosa herramienta para comprender el mundo los negocios (Solberg, 2012).

No obstante, es preciso señalar que al hablar de geografía, se hace más que necesario involucrar el término territorio, palabra que abarca muchos más elementos de análisis y reduce los vacíos pueden acarrear los mapas por si solos. En su análisis, se evalúan fenómenos como el reforzamiento de la competencia en función de las ventajas comparativas que cada uno puede ofrecer a las empresas, con la especialización y

la jerarquización consiguientes, todo esto debido a la creciente proximidad entre los componentes de los diversos sistemas productivos. De este modo, la economía global emergente puede ser considerada como un mosaico de regiones productivas especializadas, con procesos complejos de crecimiento localizado, cada vez más dependiente, a pesar de todo, de las otras regiones (Méndez, 1997). Esta proximidad de los territorios o regiones, es el resultado de la continua evolución hacia un mundo en donde no existen las fronteras, apoyado en las tecnologías de la información y la paralela eliminación de barreras al comercio y al desarrollo de los negocios internacionales.

Solberg (2012), argumenta que con el paso de la Geopolítica a la Geoeconomía, pierden practicidad enfoques clásicos tal y como lo es la teoría del Heartland (o también llamada teoría de la región cardial o corazón continental) dada a conocer por John Mackinder o la teoría del Rimland (o tierras del borde) desarrollada por Nicholas Spykman. Según este, ahora se habla de Nearland (o tierras de recursos naturales), las cuales no son más que regiones que contienen oportunidades económicas importantes. Vale la pena destacar que si bien el autor hace especial énfasis en territorios dotados de abundantes recursos naturales, es claro que en términos corporativos, no todo se traduce a materia prima; en efecto, se podría considerar que el nuevo enfoque se concentra en la localización de territorios que ofrezcan una potencialidad interesante en términos competitivos para una organización o Estado determinado, descripción que abarca una esfera mucho más amplia que las dos teorías clásicas inicialmente mencionadas.

Esta nueva lógica, ha conllevado no solo a que las compañías vendan sus productos y servicios a nivel internacional, sino que también, ha propiciado las condiciones para adelantar procesos de deslocalización, todo esto con el ánimo de tener nuevos brazos productivos o de servicios directamente en el exterior. Es claro que los procesos de deslocalización más típicos se concentran en actividades intensivas en mano de obra. No obstante, la discusión planteada puede incluso extenderse no solo por ventajas en temas salariales, sino también, por efectos logísticos, de consolidación regional y captación de mercado.

A su vez, esta creciente escalada de asentamientos a nivel global, se interpretan como los nuevos modelos de colonización, tarea que el Estado-nación, ya no logra ejecutar en buenos términos. A hoy, las actividades de las multinacionales son menos visibles y sus intenciones siguen siendo en su mayoría ocultas, incluso para el grueso de sus empleados, que encuentran que no son más que pequeños engranajes de una máquina de gran tamaño (Solberg, 2012).

Lo anterior guarda bastante lógica; no se espera que una organización del sector privado ofrezca explicaciones al público sobre las razones por las cuales se está expandiendo. No hay elecciones generales más de estas preguntas, no hay debates públicos. Los Estados-nación, por otro lado, enfrentan el repudio

internacional cuando ejecutan acciones de esta índole, las cuales si bien son escasas por estos días, no son cuento del pasado. Se vio hace poco en el debate que generó las pretensiones de Nicaragua sobre el mar caribe Colombiano (2012) o la reciente anexión de Crimea a territorio Ruso (2014); no obstante, la expansión de la banca colombiana a Centroamérica, no acarrea consigo debates y tensiones bilaterales (al margen de los sentimientos nacionalistas que pueden surgir en la población centroamericana).

3.9.Unidades de inteligencia:

Solberg (2012), plantea que cualquier organización inteligente, competitiva, ya sea del sector privado o público, civil o militar, puede ser juzgada y medida en términos de dos preguntas: ¿cuál es su estrategia? y ¿cuáles son sus mejores piezas de la inteligencia? En efecto, cada organización efectiva tiene al menos una estrategia claramente definida. Es imposible evaluar la inteligencia si no existe una estrategia.

En consecuencia, se da un nuevo giro a las actividades de estrategia, naciendo el concepto de «inteligencia económica», la cual no es más que el conjunto de acciones coordinadas de investigación, tratamiento y distribución de la información para tomar decisiones en el orden económico. Acciones que se dirigen tanto al ámbito de la economía nacional como en el dominio empresarial, pues la globalización de los mercados pone también en riesgo a las propias empresas (olier, 2013). Así pues, un rápido vistazo a las mejores piezas de la inteligencia económica o unidades de información (UI), debe decirnos qué punto la organización es capaz de predecir eventos futuros.

No obstante, se recuerda que en relación a los estudios económicos o unidades de inteligencia, es necesario convivir con la especulación, un lastre que muy probablemente nunca se podrá archivar. En la actualidad, las organizaciones toman decisiones reales con información hipotética o supuestos, los cuales debido a la asimetría natural de la información en el mundo, acarrearán consigo en ocasiones, acciones que se podrían catalogar como terriblemente desacertadas. Al territorio colombiano han llegado recientemente algunas multinacionales de renombre, tal y como lo ha sido La Polar y Locate. Para ambos casos, sus inversionistas (casa matriz) luego de pérdidas considerables, han decidido poner en venta sus activos, es decir, salir del país. Hechos como estos indican que las equivocaciones existen y se pagan con dinero.

A pesar de lo anterior, la única manera para que las empresas logren reaccionar con la suficiente rapidez en este entorno cambiante y agresivo, es a través del desarrollo de una capacidad de inteligencia. Esta es una de las lecciones más importantes de lo que se llama la era de la información y se constituye en bastión fundamental de la Geoeconomía.

4. METODOLOGÍA

A continuación se describe la metodología que se utilizó para la investigación, comprendida por: el tipo de estudio, el enfoque aplicado, las fuentes de información utilizadas, diseño poblacional, diseño muestral y el diseño de los instrumentos.

Considerando que a la fecha no existen estudios que involucren el concepto de Geoeconomía en la internacionalización del sistema financiero colombiano, el presente trabajo de investigación se enmarcó en un tipo de estudio exploratorio, buscando así lograr un mayor grado de familiarización con el problema planteado. No obstante, pesar de ser un ámbito poco conocido, se dispuso de un amplio espectro de medios para recolectar datos: Estudios y documentos de dominio público, entrevistas, cuestionarios a personas y observación. Por su parte, al haber explicado el fenómeno en cuestión y bajo las condiciones se dio este, al trabajo se le añade un corte de tipo explicativo.

El enfoque predominante en la presente investigación es de carácter cualitativo, pues se concentró principalmente en las ciencias sociales y en su metodología basada en principios de interacción social, para lo cual se emplearon métodos de recolección de datos que en su mayoría no son cuantitativos.

Las particularidades de la investigación propuesta, hacen que el diseño poblacional así como el diseño muestral carezcan de diferencia alguna y que al final de cuentas converjan hacia un punto común. En efecto, el problema planteado es concerniente a un solo sujeto o individuo de estudio, el cual en este caso, se constituye en el Grupo Bancolombia como organización en su totalidad.

En el proceso de recolección y análisis de información se recurrió tanto a fuentes primarias tal y como son libros, entrevistas, revistas y artículos científicos, periódicos, estadísticas y documentos oficiales de instituciones públicas y no gubernamentales, así como también, fuentes de información secundarias, las cuales se concentraron en libros y artículos que asumieron un papel interpretativo de investigaciones posteriores.

Los instrumentos o guiones de entrevista a expertos fueron diseñados por dos bloques en separado. El primero de ellos (ver anexo A) estuvo dirigido a cargos directivos del Grupo Bancolombia, ejercicio que tuvo por objeto el comprender de primera mano a través de sus protagonistas, el proceso de internacionalización de esta entidad financiera, de manera que se logrará capturar desde una perspectiva corporativa la lógica Geoeconómica. Para ello, se contó con la participación del Vicepresidente de

proyectos especiales (Merger and acquisitions), el Vicepresidente corporativo de servicios y el Vicepresidente servicios para los clientes.

Por su parte, el segundo bloque (Ver anexo B) se diseñó específicamente para académicos, de tal suerte que se logró extraer una lectura teórica de las consecuencias que acarrea consigo desde el punto de vista de las Relaciones Internacionales, la expansión del sistema financiero Colombiano en la región. Para ello se contó con la participación de Cruz Elvira Correa, profesora de la Universidad de Medellín, Mauricio Blair, profesor de la Universidad Eafit, Jhon Fernando Restrepo, profesor de la Universidad de Medellín y Fabián Emilio Restrepo García, profesor de la Universidad de Antioquia.

Cada uno de estas entrevistas fue llevada a cabo de manera presencial y se logró tener un registro de audio para cada una de ellas. Una vez culminadas en su totalidad, se procedió a la transcripción de las respuestas sistemáticamente, de tal manera que se facilitara la lectura y análisis de las mismas. El siguiente paso a seguir consistió en la categorización de los instrumentos en 3 niveles para lo cual se recurrió a un proceso de abducción de la información allí contenida, tarea que se realizó por separado para cada bloque de instrumentos. En total se obtuvieron 84 categorías distribuidas de la siguiente manera: 58 de primer nivel, 21 de segundo nivel y 7 de tercer nivel.

El principal inconveniente en esta etapa del trabajo de campo consistió en la dificultad de contacto con los profesores de las diversas Universidades a los cuales se trató de involucrar a al proyecto de investigación. Caso contrario sucedió con los directivos del Grupo Bancolombia, quienes a pesar de su rol protagónico dentro de una organización de alcance regional, mostraron total disposición para participar del proyecto, siendo relativamente sencillo el proceso de agenda de citas.

Finalmente, se dio paso al levantamiento de la estadística relevante correspondiente a la geografía física y humana de los diferentes países de Latinoamérica, de tal manera que contara con los insumos necesarios para determinar cuáles son los posibles pasos que dará la banca colombiana en el mediano plazo en términos de su internacionalización. Es importante mencionar que para ellos se emuló la lógica de inversión (análisis y selección) utilizada por el grupo Bancolombia en su proceso de colonización del sistema financiero centroamericano.

5. CASO GRUPO BANCOLOMBIA

5.1. Contextualización

El grupo Bancolombia es un conglomerado de empresas financieras que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios financieros en 10 países (Colombia, Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú, Costa Rica, Puerto Rico, Nicaragua e Islas Cayman) a una diversa base de entidades e individuos de más de 10 millones de clientes. Para ello cuenta con una plataforma regional compuesta de la más grande red privada bancaria de Colombia, con más de 1.070 sucursales físicas, 4.524 cajeros electrónicos, 4.202 corresponsales no bancarios, además de los canales virtuales. El Grupo Bancolombia junto con sus filiales provee servicios de corretaje bursátil, banca de inversión, leasing financiero, factoring, crédito de consumo, servicios fiduciarios, administración de activos, distribución de seguros entre otros.



La organización cuenta con 140 años de trayectoria, la cual se podría resumir perfectamente en 14 grandes hitos. En el año de 1875 nace el Banco de Colombia; en el año de 1945 nace el Banco Industrial Colombiano; en el año 1973 se obtiene la licencia internacional de banca Panamá; en el año 1995 el BIC lista su ADR en la bolsa de NY; en el año de 1998 se fusiona el Banco de Colombia con el BIC formando la marca Bancolombia S.A; en el año 2005 se logra la fusión entre Bancolombia S.A, Conavi y Corfinsura, creando así el Grupo Bancolombia; en el año 2007 se adquiere el Banco Agrícola de El Salvador, creando la marca BancoAgrícola; para el año 2009 el Grupo Bancolombia llega al mercado peruano a través de las marcas FiduPerú, Leasing Perú, Renting Perú y Bancolombia; en el año 2012 se adquiere el 40% del GFA Guatemala y finalmente para el año 2013 se logra el acuerdo de adquisición del banco HSBC Panamá.

A Diciembre del año 2014 la estructura accionaria se encontraba liderada por Suramericana de Inversiones quien poseía una participación del 26.8%, le sigue el programa ADR de la bolsa de NY con el 20.9%, los Fondos de Pensiones Colombianos con el 20.7%, otros accionistas internacionales con el 14.3%, otros accionistas locales con el 13.9% y finalmente Inversiones Argos con el 3.4%.

En términos de participación de mercado por colación de cartera según geografía se tiene: Colombia 24%, El Salvador 27.9% y Panamá 12.4%. Por su parte, en relación a la participación de mercado por captación

de depósitos se encuentra: Colombia 19.5%, El Salvador 27.2% mientras que en Panamá se alcanza un 11%.

A Junio del año 2015 El Grupo Bancolombia (sin incluir BAM) contaba con un volumen de activos de \$158 billones, pasivos por \$139 billones, patrimonio por valor de \$18 billones y una utilidad neta de \$1,5 billones.

5.2.Trabajo de campo

El trabajo de campo desarrollado consta de la aplicación de instrumentos cualitativos (entrevistas) a diferentes directivos del Grupo Bancolombia, así como también una serie de académicos afines al objeto de estudio. Es importante mencionar que para cada uno de estos dos grupos se abordó la discusión desde una arista particular; para el caso de los directivos del Grupo Bancolombia los instrumentos aplicados se dirigían a esclarecer la estrategia corporativa de la organización en torno a su proceso de internacionalización, mientras que para el caso del grupo de académicos, los instrumentos pretendían develar en mayor medida los efectos que en términos de las relaciones internacionales implicaban los movimientos de la banca colombiana.

Es importante mencionar que para cada una de las respuestas de los cuestionarios ya citados se elaboró una categorización a partir de un proceso de abstracción, dinámica que se repitió hasta el punto de llegar a un grupo de categorías de tercer nivel, las cuales condensan en esencia gran parte de las respuestas hacia las preguntas de investigación.

ENTREVISTAS VICEPRESIDENTES GRUPO BANCOLOMBIA

Se contó con la participación de 3 vicepresidentes del Grupo Bancolombia, los cuales por sus posiciones estratégicas dentro de la organización y por los vínculos que han tenido en términos de la internacionalización de la entidad financiera, se constituyen en testimonios fundamentales para efectos de las conclusiones del presente trabajo de investigación. A continuación se relacionan sus perfiles.

Carolina Gómez Gómez, vicepresidente de M&A (Merger and acquisition) para el Grupo Bancolombia. Su experiencia abarca cargos como Vicepresidente de proyectos especiales de la misma entidad financiera e Investigadora Económica de ANIF.

Juan Carlos Mora, vicepresidente de Servicios Corporativos para el Grupo Bancolombia. Su experiencia abarca cargos como Vicepresidente de operaciones de Corfinsura, vicepresidente Riesgos Bancolombia y vicepresidente de tecnología e innova.

Jaime Alberto Villegas, vicepresidente de Operaciones para el Grupo Bancolombia. Su mayor experiencia profesional se ha labrado en el exterior, básicamente en las áreas de finanzas, tecnología y operaciones del Estándar Chartered Bank en Perú, Emiratos Árabes y Singapur por más de una década.

El cuestionario formulado a los vicepresidentes de Grupo Bancolombia constó de 10 preguntas, las cuales estuvieron dirigidas a lograr una mayor comprensión de la estrategia Goeconómica del Banco en su proceso de internacionalización, esto es, a la lógica de inversión que siguieron a partir de la geografía física y humana de la región centroamericana. Del mismo modo se propuso identificar la perspectiva que tiene el mundo corporativo de las relaciones internacionales de la región y más propiamente de los cambios que ocurren a partir de la simbiosis del Estado y la Empresa.

A continuación se relacionará cada una de las preguntas del cuestionario formulado para vicepresidentes del Grupo Bancolombia, así como también la categorización resultante de cada una de estas.

¿Por qué el grupo Bancolombia le interesó ingresar prioritariamente a Centroamérica, antes que a otros países del continente o del mundo?

1. Métodos de expansión: Dentro de los procesos de fusiones o adquisiciones existen dos modalidades, la primera de ella hace referencia cuando se oferta por una entidad que no está en venta, mientras que la segunda de ella consiste en ofertar sobre una compañía que abiertamente a comenzado un proceso de venta público.
2. Tamaño relativo del mercado: Para el Grupo Bancolombia, el tamaño relativo del sistema financiero se constituyó en el elemento de mayor peso a la hora de determinar hacia qué país se dirigiría su IED. La estrategia del mismo y su modelo de negocio, demandaba que la adquisición a realizar asegurara el control de uno de los bancos líderes de un mercado determinado, hecho que a su vez, traía limitantes en relación al precio máximo hasta el cual se podía ofertar. Dicho de otro modo, se debería encontrar un sistema financiero lo suficientemente pequeño como para poder absorberlo, pero lo suficientemente grande para que continuara siendo entable para el Grupo Bancolombia y su tamaño relativo. Este proceso de selección excluyó latitudes como Brasil, México y Perú en su momento y le abrió un abanico de posibilidades a la región de Centroamérica.

3. Afinidades culturales: El Grupo Bancolombia buscó un país en el que encontrara concordancias desde el punto de vista cultural con Colombia, lo cual les garantizaría que la exportación del modelo de banca que hace en Colombia, fuera exitoso. Factores como el ser países de habla hispana, con cercanía geográfica y con tradiciones similares, hicieron de Centroamérica una región óptima para el desembarco del grupo financiero y con este, el de la banca financiera colombiana en su conjunto.
4. Estabilidad regional: Los saludables indicadores macroeconómicos de el Salvador y su relativa estabilidad política (reciente), contribuyeron a que este fuera el país base de la expansión del Grupo Bancolombia; vale resaltar que en su momento, El Salvador era el único país de la región con grado de inversión. Este tipo de análisis siempre están presentes al momento de analizar cualquier tipo de proceso de fusión o adquisición, y fue a través de este, en donde opciones como Venezuela y Nicaragua, perdieron indudablemente atractivo, pues evidentemente el riesgo país era mucho más elevado allí.
5. Crecimiento en Colombia inviable: Cuando una organización bancaria tiene cerca del 30% del mercado financiero colombiano, tal y como lo ostenta el Grupo Bancolombia en la actualidad, mantener un ritmo de crecimiento constante ya sea por la vía orgánica o inorgánica dentro del país, se vuelve una tarea muy retadora y difícil de realizar. Llega un punto en donde el mercado local se vuelve pequeño para la posición actual del grupo. Este punto fue decisivo para buscar crecimiento en otras latitudes.
6. Diversificación: El tener una posición en otro país le permite a la organización blindarse ante posibles crisis económicas en Colombia. Más aún, el tener posiciones en países con otra moneda como Panamá, ofrece una diversificación cambiaria.
7. Seguimiento de migraciones: Otro de los elementos que Bancolombia consideró para asentarse en Centroamérica hace relación a las latitudes hacia las cuales sus principales clientes estaban migrando. En este sentido, el grueso de las compañías colombianas que han comenzado a internacionalizar sus operaciones, han escogido a Centroamérica como su destino de internacionalización, de manera que en parte termina siendo un movimiento tipo Bag Wagon de la economía colombiana en su conjunto.

¿Cuáles es el valor estratégico de la geografía física de Centroamérica para la banca?

8. Cercanía con el triángulo norte: El estar cerca de 3 de las económicas más importantes del mundo, representa para Centroamérica en su conjunto unas oportunidades importantes de dinamismo y crecimiento económico. Existen muchos procesos de tercerización y maquilas que se han ubicado en estos países, esto sin mencionar el flujo de divisas que llega a la región proveniente de las

grandes masas de inmigrantes que durante los últimos 50 años han salido hacia Estados Unidos. Del mismo modo, existen procesos de integración interesantes entre Norteamérica y Centroamérica, lo cual implica un mayor flujo comercial entre estos.

9. Homogeneidad: A pesar de ser una región que aparentemente luce muy similar entre sí, existen marcadas diferencias de tipo geográfico y cultural entre ellos mismos. Cada país se debe analizar de forma independiente.
10. La cercanía física: Para el grupo Bancolombia termina por invertir en una región que físicamente es cercana, termina por brindarle un mayor parte de tranquilidad a la operación. Este es un tipo de sesgo que tienen las organizaciones y que se conoce como home bias.
11. Riqueza de recursos naturales: Tradicionalmente, una región con importantes recursos naturales ha sido foco y atracción de IED. Centroamérica cuenta con esta característica y a la fecha son abundantes los recursos que se encuentran sin explotar.
12. No pesa el ser receptor de divisas: Si bien el ser una región receptora de divisas debido a la cantidad de inmigrantes que existen en los Estados Unidos es un factor favorable, este no se constituye en un elemento de peso que termine por influenciar las tomas de decisiones en los procesos de internacionalización.
13. Existe identidad binacional: la cercanía geográfica entre Colombia y los países de Centroamérica configura una identidad común entre ellos, de manera que esta región termina por ser una aproximación bastante acertada de un mercado colombiano ampliado. Del mismo modo es importante mencionar que al ser Colombia un país que lleva la delantera en términos de desarrollo, los países de Centroamérica lo toman como referente regional para el diseño y consolidación de estrategias tanto públicas como privadas.

¿Cuál es el valor estratégico de la geografía humana de Centroamérica para la banca?

14. Clave primera adquisición: El grupo Bancolombia consideraba que a partir de una buena lectura de la geografía humana podrían asegurar el incremento en la productividad y rentabilidad. En el Salvador utilizaron como estrategia mimetizarse con la propia cultura del país, de tal manera que no se sintieran invadidos.
15. Clave segunda adquisición: Para las siguientes adquisiciones del Grupo Bancolombia en Centroamérica, el factor físico fue el más importante. Esto se da debido a que se debe continuar el proceso de expansión en países que generalmente son contiguos, pues es en estos en donde los clientes e inversionistas del país ancla, generalmente tienen más negocios e intereses. De este modo, se continúa con la lógica de que el Banco va hacia donde van sus clientes.

16. Alta bancarización como oportunidad: En Panamá se tienen los niveles de bancarización más importantes de la región, incluso más altos que los de Colombia. Esto se debe en parte a sus condiciones físicas derivadas del canal, lo cual hace que los niveles de intercambio comercial sean elevados. Para Bancolombia el estar allí es importante pues el país se convierte en un canal financiero.
17. Baja de bancarización como oportunidad: En la mayoría de los países de Centroamérica, los niveles de bancarización son aún muy bajos, lo cual inherentemente trae para los participantes del sistema financiero una mayor rentabilidad sobre sus operaciones. Esta fue una oportunidad interesante para el grupo Bancolombia de generar valor a sus accionistas.
18. Mejoras en los indicadores socioeconómicos: Si bien la región de Centroamérica tiene desafíos y retos importantes en relación a mejorar su calidad de vida y bienestar, los últimos años han arrojado avances importantes en la medición de indicadores de pobreza, educación, salud y crecimiento. El grado de inversión del Salvador fue en su momento el reconocimiento a estos avances y el grupo Bancolombia quiso aprovecharlos al máximo.
19. Idioma común: El que todos hablen el idioma español se constituye en un elemento importante para evaluar las ventajas de la geografía humana. Esto permite que el nivel de interlocución entre ambas partes sea fluido, lo cual siempre va a ser muy benéfico.

¿Consideraban que se estaba poniendo en juego algo valioso en Centroamérica antes de iniciar el asentamiento en dicha latitud? ¿Cuáles eran las oportunidades reales de llegar a esta región, en ese momento?

20. No había riesgo estratégico: Si bien sabían que el Salvador era un muy buen lugar para comenzar la estrategia de internacionalización, consideran que no era la única región atractiva. En el caso de Suramérica existían posibilidades importantes, obviamente se tendría que mirar a quien se podría adquirir por su tamaño. Cuando comenzaron la negociación en Centroamérica tenían un punto de inflexión sobre el cual no iban a pujar más, de manera que si no se lograba no lo consideran que se hubiera terminado el proyecto de internacionalización.
21. Si había riesgo estratégico: Si el banco se ha definido un target en el cual quiere estar, el perder esta posición puede tener un costo estratégico mayor al costo de la inversión. El banco podría poner en juego la consolidación de su posición y esto en el negocio bancario es muy importante. Si uno deja que otras entidades compren los bancos pequeños que uno podría adquirir, entonces el proyecto de internacionalización se desvirtúa.

¿Con la llegada a Centroamérica se pretendió asestar un golpe a cuál actor específico del sistema financiero regional o internacional? ¿Fue un movimiento de ataque o defensa?

22. Movimiento de ataque a la banca nacional: Fue ofensivo en la medida en que se quería que Bancolombia fuera el primer banco en llegar a Centroamérica, las oportunidades de crecimiento inorgánico en Colombia ya eran nulas, de manera que había que capturarlas a como dé lugar en el ámbito internacional.
23. Movimiento de ataque a la banca internacional: Todo el movimiento de migración hacia Centroamérica fue el proceso de sustitución de esos grandes que no fueron capaz de adaptarse. En la medida en que el Grupo Bancolombia los ayudó a salir fue un movimiento de ataque. Del mismo modo estaban compitiendo con otros bancos como el Itaú en la puja por el control de estas entidades.

¿Cuáles amenazas u oportunidades devienen de ese espacio? ¿Se puede considerar un pivote para otro propósito mayor?

24. No se pretende llegar a Norteamérica: La llegada de Bancolombia a Centroamérica no se concibió como una estrategia dirigida a facilitar el camino para una posterior llegada a Norteamérica. El crecer naturalmente abrirá la posibilidad de comenzar a llegar a otros mercados más grandes, pero por lo pronto países como México, Canadá o Estados Unidos resultan ser mercados muy desarrollados, grandes y competidos, lo cual los aleja un poco del radar del grupo Bancolombia.
25. Pivote para ser organización internacional: El conquistar los primeros mercados internacionales represento para el Grupo Bancolombia un pivote para saltar de ser una organización de tipo local a una de carácter regional. Se podría interpretar la llegada a Centroamérica como un pivote para llegar a ser una organización de carácter internacional, lo cual se constituye en un propósito mayor

¿Podría decirse que la banca colombiana ganó la puja por el control del mercado financiero centroamericano?

26. La banca colombiana ganó la puja: A la fecha los bancos más importantes de el Salvador, Nicaragua, Guatemala, Panamá son de grupos colombianos, esto por si solo habla del dominio en la región. A futuro este dominio podría incluso acentuarse más con las posibles movidas de los activos del Citibank en Centroamérica.

¿Qué papel han jugado los Estados (locales e internacionales) dentro de las decisiones de expansión corporativa del grupo Bancolombia?

27. Los estados no fueron aliados: Debido a que los procesos de adquisición son confidenciales, los estados tan solo son notificados por las partes una vez se han firmado documentos de entendimiento de compra, de tal manera que hasta ese punto, los estados no han tenido injerencia alguna, por lo cual no podrían catalogarse como un aliado estratégico.

28. Los estados como socios estratégicos: Debido a que el sector financiero termina siendo el catalizador de la economía, al estar en manos de extranjeros los estados deben propender por conservar las mejores relaciones posibles en torno a estos.

¿Cuál considera usted que es el sector económico que más proyección internacional puede darle al Estado Colombiano en términos políticos y económicos y por qué?

29. El sector financiero Colombiano y su potencial internacional: La exportación del modelo de banca colombiana a la región le entrega a Colombia fortalezas en sus relaciones internacionales. El ser un componente neurálgico dentro de la economía de un país, termina por darle mayor capacidad de influencia estatal.

¿De qué forma cree usted que el asentamiento o “Colonización” de la banca colombiana en Centroamérica fortalece el Estado Colombiano en términos de sus relaciones internacionales?

30. Colombia se fortalece en sus relaciones internacionales: La mejora en las relaciones internacionales de Colombia con sus vecinos en Centroamérica y su mayor capacidad de presión sobre los mismos se da en la medida en que somos vistos como potencia económica regional.

31. El fortalecimiento de relaciones es inevitable: El fortalecimiento de las relaciones internacionales con la región termina siendo algo sobre lo cual no existe alternativa. Colombia al diversificar su riesgo lo está trasladando a otro país, así que la contraparte deberá hacer todo lo posible por evitar confrontaciones que puedan alterar la estabilidad. El fortalecimiento comercial obliga al fortalecimiento político.

32. Colombia afronta riesgos internacionales: En la medida en que se profundizan las relaciones comerciales con un país, es mucho más probable que existan tensiones políticas entre los mismos, toda vez que la defensa de los intereses propios termina por contraponer en ocasiones visiones nacionales sobre alguno temas particulares. Del mismo modo, termina por hacer visible el notable peso que comienza a tener el mundo corporativo sobre las decisiones estatales, tal y como se observó en el enfrentamiento que tuvo Colombia con Panamá en el año 2014 a raíz de la declaratoria de paraíso fiscal.

33. Rol público de Bancolombia: El Grupo Bancolombia fue la entidad que asumió de una manera más activa, visible y enérgica la defensa de sus intereses en Panamá, lo cual finalmente terminó por ser la defensa de unos intereses colectivos de la industria nacional en dicho país.

Categorías de segundo nivel: los números que se encuentran entre () representan categorías de primer nivel sobre las cuales se realizó el proceso de inferencia.

1. Motivaciones de expansión (5,6): La colonización del mercado financiero centroamericano por parte del Grupo Bancolombia, termina siendo la solución a los escollos en materia de crecimiento en el territorio Colombiano así como también, a las necesidades imperiosas de diversificación del riesgo.
2. Centroamérica foco de desarrollo (4, 11,18): Los últimos años han significado para la región en su conjunto un periodo de relativa prosperidad en términos económicos y sociales, esto gracias a su atractivo estratégico, sus recursos naturales y su estabilidad política. Estos elementos en su conjunto le han significado mayor apetito por parte de los inversionistas, más aun luego de que algunos países alcanzaran grado de inversión.
3. Ubicación estratégica (8, 10, 12): El atractivo de Centroamérica no solo subyace en su cercanía con Colombia, sino también en las oportunidades comerciales y económicas que se derivan al limitar con el triángulo norte, región que es llamada a ser uno de los mayores protagonistas de los próximos 100 años en términos económicos, políticos y sociales.
4. Enlace emocional y cultural (3, 9,13, 19): Si bien no se puede categorizar a la región de Centroamérica en su conjunto bajo unos mismos rasgos culturales, es evidente que esta guarda bastante coincidencias con Colombia, lo cual favorece que los procesos de expansión en esta latitud tengan una dinámica más natural, fluidas y menos conflicto en relación a la resistencia de nuevos actores.
5. Determinantes de inversión (2, 14,15): La lógica de inversión difiere en relación a una adquisición inicial a la de las adquisiciones subsecuentes, aunque para ambas la evolución del tamaño relativo del mercado se constituye en una condición determinante. De cara a una primera adquisición, las características de la geografía humana tienen mayor peso, sin embargo, debido a la lógica de seguir las migraciones (El banco va hacia donde van sus clientes), la geografía física, en esta caso los países limítrofes y cercanos, se constituye en el factor relevante.
6. Niveles de bancarización y sus oportunidades (16,17): Latitudes con bajos niveles de bancarización garantizan mejores márgenes de intermediación tal y como lo es el mercado del Salvador; por su parte, mercados con altos niveles de bancarización como Panamá garantizan la inserción en una dinámica financiera notable, tal y como lo fue el caso de Panamá, país que se ha constituido en uno de los principales canales financieros de la región.
7. Consecuencias de no actuar (20, 21): Si bien el banco tenía un punto de inflexión en relación al máximo precio por el cual se podría pujar en Centroamérica, es claro que este mercado terminaba siendo el más apropiado para comenzar la estrategia de internacionalización. En ocasiones el no actuar para adquirir un activo que se considera estratégico, puede acarrear un costo estratégico mayor que al costo de la inversión.

8. Estrategia ofensiva (1, 22, 23,26): La internacionalización del Grupo Bancolombia se concibió como una forma de anticipación al mercado, de tal manera que se asegurara el control de posiciones privilegiadas antes que sus competidores inmediatos. En otras palabras fueron movimientos proactivos antes que reactivos.
9. Propósito mayor (24, 25): La colonización del sistema financiero de Centroamérica por parte del grupo Bancolombia representó para la organización la consolidación de un modelo regional, el cual pretender continuar profundizando durante los próximos años.
10. Papel de estado (27,28): Si bien los estados no tienen una injerencia directa en los procesos de internacionalización de los bancos, es claro que el tipo de políticas que ejercen terminan por otorgar una influencia indirecta en todo proceso de compra de activos en el extranjero. Una segunda etapa más activa comienza luego del asentamiento de estos conglomerados, en donde la interacción de entendimiento entre ambas partes debe ser más dinámica.
11. Efectos de exportar banca (29, 30, 31, 32): La exportación del modelo de banca Colombiana a la región indiscutiblemente trae efectos en términos de las relaciones internacionales para el país. En parte, el fortalecimiento de los vínculos entre partes es un proceso natural y lógico, puesto que los intereses de ambos y por ende los riesgos implícitos comienzan a ser compartidos, esto sin mencionar que Colombia comienza a ser visto como una potencia económica regional. No obstante, este claro que este mismo proceso per se, acarrea a que los eventos confrontación y conflicto sea más probables, puesto que se exponen a choque las diferentes percepciones y puntos de vista sobre temas de importancia nacional.
12. Rol público de Bancolombia: El Grupo Bancolombia fue la entidad que asumió de una manera más activa, visible y enérgica la defensa de sus intereses en Panamá, lo cual finalmente terminó por ser la defensa de unos intereses colectivos de la industria nacional en dicho país.

Categorías de tercer nivel: los números que se encuentran entre () representan categorías de primer nivel sobre las cuales se realizó el proceso de inferencia.

1. Entendiendo el crecimiento (1, 7, 8, 9): Para alcanzar la visión de banca regional, se requiere no solo garantizar el control de una serie de activos y posiciones en el país origen, sino también en un territorio foráneo predefinido estratégicamente por la organización; en otras palabras, el modelo de negocio debe ser de alcance ampliado. En este orden de ideas, el Grupo Bancolombia a partir del año 2008 ha comenzado a implementar su estrategia de internacionalización en el continente, la cual al estar concebida desde un punto de vista ofensivo, le ha permitido adelantarse en cierta medida a otros actores importantes del mercado.

2. Entendiendo la dirección (2, 3, 4, 5,6): El proceso de análisis y selección que el Grupo Bancolombia adelanto en relación a los destinos prioritarios hacia donde apuntalar su proceso de internacionalización, se puede abordar y entender a través de la siguiente secuencia lógica: Tamaño relativo del mercado, condiciones de la geografía humana y condiciones de la geografía física. En efecto, en Centroamérica y más particularmente en el Salvador, se encontraron características de un sistema financiero poco profundo y de un tamaño menor al colombiano, sintonías emocionales, sociales y culturales, así como también una ubicación privilegiada en términos de posicionamiento geográfico.
3. Entendiendo la Geoeconomía (10, 11,12): El proceso de expansión y de toma paulatina de control por parte de la banca Colombiana en el sistema financiero centroamericano, ha tenido incidencia directa sobre la dinámica de las relaciones internacionales entre los estados implicados. Bajo esta nueva lógica, las relaciones comerciales han abierto el camino al fortalecimiento de las relaciones políticas y a su vez, han dejado en clara evidencia el mayor protagonismo de los agentes privados en la evolución y desempeño de las mismas. Es claro que exportar banca en la manera en que lo hace Colombia hacia Centroamérica, equivale en cierta medida, tomar control sobre una de las actividades neurálgicas que permea todo el sistema económico de un país. De tal suerte, el tono de las conversaciones entre agentes públicos y privados, adquiere nuevas dimensiones.

ENTREVISTAS ACADEMICOS

Se contó con la participación de 4 docentes afines a las ciencias sociales y más precisamente a los conceptos y saberes Geopolíticos. El diseño y aplicación de este instrumento se concentró en lograr aterrizar al campo de las relaciones internacionales el proceso de internacionalización del sistema financiero colombiano a Centroamérica y más precisamente el caso del Grupo Bancolombia. Es claro que la percepción de la internacionalización de las organizaciones desde la óptica empresarial en muchas ocasiones omite el análisis político y social de las mismas, de tal suerte que los conceptos teóricos y análisis aportados por este grupo de docentes se constituye en una pieza fundamental dentro del análisis en cuestión. Los docentes entrevistados fueron:

Cruz Elvira Correa Restrepo, Magister en Estudios Políticos de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Mauricio Blair, Historiador de la Universidad de Antioquia y Magister en Filosofía de la Universidad de Antioquia.

Jhon Fernando Restrepo, Politólogo de la Universidad Nacional de Colombia y Magister en Filosofía de la Universidad de Antioquia.

Fabían Emilio Restrepo García, Docente universitario, Politólogo de la Universidad de Antioquia y Magister en Estudios Contemporáneos de América Latina de la Universidad Complutense de Madrid.

El cuestionario aplicado constó de 6 preguntas, las cuales se relacionarán a continuación seguidas de la respectiva categorización elaborada a partir de las respuestas obtenidas en cada una de ellas.

¿Usted cree que la dinámica de las relaciones internacionales en los últimos 50 años ha comenzado a girar en mayor medida en torno a factores económicos?

1. Factores de poder: El factor económico es indudablemente un factor de poder, cuando uno analiza los factores de poder encuentra que el factor económico no se puede desligar en ningún momento de los elementos que uno analiza como elementos de poder.
2. Relaciones entre estados relaciones por conveniencia: Los estados buscan aliados que estén como mínimo en las mismas condiciones de ellos, puesto que las ideas convergen hacia la complementariedad económica, política y financiera. El fortalecimiento de las relaciones con estados débiles no hace mucha diferencia en el concierto global de las relaciones internacionales. Por ello en la actualidad termina siendo más atractivo ser amigo de estados poderosos económicamente, esa es la nueva realidad a la que nos enfrentamos.
3. Fin del mundo bipolar, inicio del peso económico en las R.I: Luego de la caída del muro de Berlín y de la consolidación de un solo modelo económico a escala global, el mundo presenta una fuerte dinámica intracapitalista en la cual se hacen prioritario a través de diferentes mecanismos, el alcanzar mayores grados de competitividad, lo cual finamente es lo que hace más fuerte a las naciones.
4. Fin de la segunda guerra mundial, inicio del peso económico en las R.I: Breton Woods marca el punto de inicio de lo que conocemos hoy como el sistema financiero internacional vigente. Allí se dieron una serie de rondas políticas y económicas destinadas a permitir la recuperación europea, proceso del cual surgen instituciones como el FMI y el BM. Del mismo modo se dan las primeras nociones sobre la importancia de internacionalizar las economías y lograr mayor compenetración entre ellas.
5. El peso económico en las R.I siempre ha sido una constante: Durante toda la historia, las relaciones entre estados siempre han tenido un interés económico de por medio. Es claro que la

consolidación del estado nación hizo que las relaciones entre estados se guiaran a través de una serie de formaciones políticas lo cual aparentemente pudo haber ocultado mediante el efecto y peso de la económica dentro de estas dinámicas.

6. Violación de la soberanía punto de partida: De los grandes teóricos del estado, se heredó el concepto que el estado reposaba sobre los principios de soberanía, lo cual no era más que la capacidad de auto gestionar su propio devenir en términos políticos, sociales, económicos. En ese punto la economía internacional era algo incipiente. Lo que vemos actualmente es que los estados están a la merced de una serie de instituciones supranacionales o incluso de organizaciones privadas de gran musculo económico. A la fecha el diseño de la política fiscal, monetaria, las reformas en educación en salud entre otros temas, pasan por el acatamiento de posturas de sujetos ajenos al estado.
7. No todo es económico: Si bien es cierto que las fuerzas económicas han permeado una porción importante de las relaciones internacionales a la fecha el componente político ideológico se encuentra presentes y vigentes en el sistema de relaciones entre países.

¿Usted cree que la supremacía de un sector económico o productivo de un país en relación con sus pares, le podría conferir en un momento determinado mayor influencia en términos de sus relaciones internacionales?

8. Visibilidad: El ser fuerte en algún ámbito económico o productivo te confiere visibilidad ante los demás. Uno es visible porque lo quieren, lo temen o lo necesitan. De esta manera al alcanzar visibilidad es más factible que los demás estados te busquen para formalizar relaciones de cooperación.
9. Diferentes caminos un mismo fin: El proceso de lograr visibilidad en un ámbito internacional se puede lograr a través de la diferenciación en diversos ámbitos. Yo puedo ser visible políticamente, militarmente, financieramente, productivamente. Para todos los casos las consecuencias que se derivan en términos de sus relaciones internacionales serán diferentes, pero indiscutiblemente confieren fortalezas en los escenarios internacionales.
10. Principio liberal clásico: la especialización sobre un sector de la economía termina siendo el camino para alcanzar mayor competitividad en los mercados internacionales, máxime si tenemos en cuenta que en nuestra actualidad el sistema capitalista continua soportado sobre los cimientos de la división internacional del trabajo, puesto que es el medio para alcanzar mayor productividad a escala global.

11. La temporalidad del dominio: Los mercados internacionales son dinámicos y volátiles, de tal suerte que una posición privilegiada en algún momento determinado puede dar ventajas y un relativo poder internacional temporal, pero bajo ningún aspecto entrega una supremacía permanente y vitalicia.

¿Si se quisiera ejercer una posición dominante y de poder en relación con otro país, que sectores de la economía sería prioritario controlar y por qué?

12. Dinero: El único poder que en la actualidad no está en discusión es el poder del dinero. Esto guarda sentido en la medida en que finalmente la explotación de cualquier actividad de la economía ya sea del sector primario, secundario o terciario, lo que busca es una ganancia, rentabilidad o usufructo que al final toma la forma de dinero.

13. Sector terciario de la economía: En el marco de una 4ta fase del capitalismo, las actividades relacionadas con el sector terciario de la economía, en este caso los servicios, terminan por ser el elemento que puede dar mayor control sobre un tercero. Hay evidencia suficiente que ilustra que este tipo de actividades confieren unos mayores agregados de valor.

14. Controlar la escasez: En términos de estrategia y táctica en las relaciones internacionales, la discusión se enfoca en relación al control que se puede tener sobre un bien escaso en la región, independientemente que este sea del sector primario, secundario o terciario. Esta posición confiere una dinámica de dependencia, lo cual en términos políticos y geoeconómicos es vital.

¿Usted considera que la posición del sistema financiero Colombiano al controlar el sistema financiero Centroamericano le confiere de alguna manera mayor Poder Nacional? ¿Por qué?

15. Reafirma legitimidad de Colombia: La recordación internacional que tiene el estado Colombiano subyace en su pasado violento e ilegítimo. La oportunidad que se presenta con la internacionalización de la banca es notable, puesto que estamos haciendo negocios importantes a escala regional o sin licitos, lo cual legitima al estado colombiano en términos de sus relaciones internacionales. Del mismo modo, llegar a un sector vital como lo es la banca y recibir el aval de parte de los extranjeros para trabajar con el dinero de su pueblo, es un voto de confianza y apoyo al proyecto nacional.

16. Confiere capacidad de influencia: La banca termina por ser el engranaje que cruza de manera transversal todo el aparato económico de una nación. Este hecho, termina por darle unas características particulares como grupo de presión dentro de la sociedad, de manera que la

capacidad de influencia política y económica es más que evidente en un contexto de alta vulnerabilidad sistémica del país en caso de colapsos financieros.

17. Circulo virtuoso internacionalización: El proceso de migración de la banca colombiana hacia Centroamérica, le entrega al estado colombiano en su conjunto (dentro del cual las organizaciones son participes activas) una serie de beneficios que superan incluso el ámbito económico. Este proceso conlleva al fortalecimiento estratégico del país ante un entorno de competitividad internacional, lo cual sin lugar a dudas lo prepara para dar los siguientes pasos de internacionales de sectores importantes de la economía los cuales sean susceptibles de réplica en la región.
18. Extensión del territorio: Desde una mirada de la ciencia política, cada sucursal de la cual se apodera el grupo Bancolombia en Centroamérica, termina siendo una embajada del territorio Colombiano en un país foráneo. De ahí el concepto de colonización corporativa.
19. Riesgos: Los procesos de integración que adelanta Colombia con una parte del continente, pueden llegar a chocar con la visión que tienen algunos bloques económicos tal y como lo es Unasur, básicamente por las diferencias marcadas que se tienen en términos de modelo económico y político.
20. Se rompe el principio Respice y polum: Colombia durante gran parte de su tradición diplomática se guio por el principio Respice y polum, le cual centraba todos los esfuerzos en mirar solo hacia los Estados Unidos. Esto lo terminó por debilitar el posicionamiento colombiano en el estadio internacional de las relaciones internacionales. Estos procesos de expansión terminan por abrirle nuevos horizontes al estado colombiano en términos de su relacionamiento con diversos estados que a la fecha no había profundizado en sus relaciones.

¿Cómo analiza usted los roles que jugaron los Estados Colombiano y de Panamá y el sector privado en cabeza del grupo Bancolombia en el reciente enfrentamiento binacional derivado de la declaratoria de paraíso fiscal al vecino país?

21. Cambio en la tradición diplomática del país: Históricamente, Colombia se ha identificado por su prudencia en torno a sus relaciones diplomáticas con otros países. El hecho que estas advertencias al estado de Panamá hayan sido tan públicas, directas y amenazadoras, son la consecuencia de un cambio paulatino que se empieza a avizorar en horizonte de la política internacional de Colombia. En la medida en que el Estado se vuelve más poderoso en términos económicos y comienza a ser referente de crecimiento en la región, configura elementos que robustecen su confianza, de manera que puede comenzar a cambiar el tono de las discusiones binacionales o regionales.

22. El estado colombiano como el gran perdedor: Colombia debió rectificar su posición, moderar el tono de las conversaciones y suavizar las amenazas a Panamá en un muy corto tiempo. Esto significó para Colombia una derrota en términos de sus relaciones internacionales.
23. Liderazgo y poder del Grupo Bancolombia: Termina siendo bastante claro que la intervención del Grupo Bancolombia en la discusión diplomática, sentando su posición de manera directa, fuerte y decidida, influyó en el cambio de dirección que el Estado colombiano le dio al tema. Lo anterior corrobora dos elementos. El primero de ellos es el liderazgo que asume el grupo financiero en términos de representación de los intereses privados en el país. El segundo de ellos se relaciona con la capacidad de este grupo financiero por incidir directamente en la política internacional del país.
24. Alcance de la actividad económica: La capacidad de presión de las actividades económicas dentro de las decisiones soberanas de un estado terminan por ser el reflejo de cambios profundos en la concepción del Estado Nación. Los factores económicos en muchas oportunidades, terminan por tener más peso que los factores políticos, de ahí que hablemos de la corporativización del estado.

¿Con base en las preguntas y respuestas anteriores cómo definiría el concepto de Geoeconomía?

25. Esencia de la Geoeconomía: En el marco de un nuevo paradigma mercadocéntrico, en donde la economía supera en muchos ámbitos a la política, es la forma en la cual los estados a través del sector privado, garantizan el control de activos estratégicos a través de la internacionalización de sus actividades productivas y de servicios, de tal manera que se alcance mayor visibilidad, poder y capacidad en términos internacionales.

Categorías de segundo nivel: los números que se encuentran entre () representan categorías de primer nivel sobre las cuales se realizó el proceso de inferencia.

1. Dinero es poder en las relaciones internacionales (1, 12): las características históricas de nuestros tiempos hacen que el dinero y su influencia sobre la sociedad y sobre la dinámica de las relaciones entre estados, sea tal vez el único poder fáctico que no se encuentra en discusión. Los hombres con dinero compran los hombres con poder. Dinero es poder por consiguiente.
2. La visibilidad y sus consecuencias (2, 8, 9, 11): Los estados se hacen visibles en las dinámicas de las relaciones internacionales porque los quieren, los temen o los necesitan. Esta notoriedad internacional genera inherentemente entre la comunidad internacional y más especialmente entre

los mismos estados, una serie de intereses dirigidos a suplir necesidades de complementariedad de índole económica, política o militar. Al final de cuentas se buscan relaciones de conveniencia que deriven en mayor poder para el estado.

3. Cambio de paradigma en las relaciones internacionales (3, 4, 5, 7 ,10): La historia de las relaciones entre Estados ha tenido siempre un componente económico de por medio, no obstante, este se ha hecho paulatinamente más fuerte durante los últimos 50 años como consecuencia de la creación del nuevo sistema financiero internacional (Bretton Woods) y de la consolidación planetaria del modelo económico occidental (caída del muro de Berlín).
4. Peso político de los mercados (6, 18, 22, 24): La fragmentación de la soberanía en lo que concierne a la planificación económica, política y social, es el resultado que se obtiene de la nueva y considerable capacidad política de los actores ligados a la actividad economía dentro de los estados. El reciente episodio de tensión binacional entre Panamá y Colombia, demostró que esta capacidad logra redireccionar la política exterior de un país.
5. Activos estratégicos (13, 14): Bajo la lógica de la Geoeconomía, el controlar actividades del sector terciario de la economía y que sean relativamente escasas o que estén poco penetrados por el mercado se constituye en un movimiento estratégico. Esto generará mayor contribución agregada y derivará en una dinámica de dependencia.
6. Ganancias del Estado colombiano (15, 16, 17): El asentamiento de la banca colombiana en Centroamérica y la consecuente aceptación por parte de los países implicados otorga al Estado colombiano 3 elementos a saber: en primer lugar se alcanza legitimación internacional, característica que durante los años 80's y 90's se había perdido; en segunda instancia le confiere capacidad de influencia en el sistema económico centroamericano, toda vez que la banca se constituye en un catalizador transversal de todas las actividades productivas de la región; finalmente se incrementa la competitividad de Colombia en el contexto de los mercados internacionales, a lo cual no se le deba dar una lectura exclusivamente económica sino también política.
7. Nuevo horizonte de la política exterior colombiana (19, 20, 21): En la medida en que diversos sectores económicos del país comienzan a llegar a Centroamérica, se hace claro que el fortalecimiento de las relaciones políticas con esta latitud del continente, así como el debilitamiento con otras (bloque Alba) es inminente. El mercado en este caso es el que dictamina hacia donde se debe dirigir la atención política. Del mismo modo en la medida en que el capital privado gane peso en el ámbito regional, la política exterior colombiana deberá endurecer el tono de la discusión.

8. Liderazgo y poder del Grupo Bancolombia (23): Termina siendo bastante claro que la intervención del Grupo Bancolombia en la discusión diplomática, sentando su posición de manera directa, fuerte y decidida, influyó en el cambio de dirección que el Estado colombiano le dio al tema. Lo anterior corrobora dos elementos. El primero de ellos es el liderazgo que asume el grupo financiero en términos de representación de los intereses privados en el país. El segundo de ellos se relaciona con la capacidad de este grupo financiero por incidir directamente en la política nacional e internacional del país.
9. Esencia de la Geoeconomía (25): En el marco de un nuevo paradigma mercadopcentrico, en donde la economía supera en muchos ámbitos a la política, es la forma en la cual los estados a través del sector privado, garantizan el control de activos estratégicos a través de la internacionalización de sus actividades productivas y de servicios, de tal manera que se alcance mayor visibilidad, poder y capacidad en términos internacionales.

Categorías de tercer nivel: los números que se encuentran entre () representan categorías de primer nivel sobre las cuales se realizó el proceso de inferencia.

1. Matriz mercadopcentrica: (1, 3, 4): La notable capacidad de influencia que tienen los diferentes actores económicos dentro de las decisiones políticas indican que estamos ante un nuevo paradigma en lo que concierne al funcionamiento de los estados, tanto a nivel interno como en el seno de sus relaciones internacionales. Esta nueva lógica ubica a los mercados en una posición preponderante capaz de causar fisuras en los cimientos de la soberanía en la cual reposan los conceptos clásicos de la formación del estado.
2. Poder nacional (2, 6, 7): La colonización y control paulatino que ha venido alcanzando el sistema financiero colombiano sobre la banca centroamericana fortalece capacidades estatales en términos políticos, económico-financieros y comerciales, elementos que contribuyen al fortalecimiento del concepto de poder nacional al Estado Colombiano.
3. Liderazgo y poder del Grupo Bancolombia (8): Termina siendo bastante claro que la intervención del Grupo Bancolombia en la discusión diplomática, sentando su posición de manera directa, fuerte y decidida, influyó en el cambio de dirección que el Estado colombiano le dio al tema. Lo anterior corrobora dos elementos. El primero de ellos es el liderazgo que asume el grupo financiero en términos de representación de los intereses privados en el país. El segundo de ellos se relaciona con la capacidad de este grupo financiero por incidir directamente en la política nacional e internacional del país.
4. Geoeconomía de la expansión financiera (5,9): El estado colombiano a través de los tres conglomerados financieros más importantes del país, ha venido colonizando progresivamente la

banca centroamericana, lo cual inherentemente hace que se le tema, se le quiera y se le respete, puesto que se ejerce dominio sobre una actividad altamente sensible y con efectos sistémicos dentro de las económicas de Centroamérica.

5.3. Análisis cualitativo base de datos Latinoamérica:

El proceso de abstracción llevado a cabo en cada una de las repuestas obtenidas por los directivos del Grupo Bancolombia, permitió identificar una serie de patrones y condiciones fundamentales que se constituyen en requisitos básicos a la hora de evaluar posibles adquisiciones futuras por parte de este grupo económico. Algunas de estas variables son el nivel de bancarización, el tamaño del mercado bancario de cada país, la estabilidad política, el apetitivo inversionista y su población entre otros. Así pues, se procedió a recopilar información referente para cada uno de los países de la región de tal suerte que se lograra delimitar de manera más cercana lo que podrían ser los próximos movimientos estratégicos del Grupo Bancolombia.

“Cifra de contextualización: Tamaño activos Grupo Bancolombia en Colombia USD \$46.583”

Tabla 2: Mapa de oportunidades de expansión en Latinoamérica

País	Porcentaje Bancarización*	Tamaño bancos en millones de USD				Crecimiento promedio anual GDP**			Ranking Doing Business***	Índice estabilidad política****	Población (mm)*****
		Banco # 1	Banco # 2	Banco # 3	Banco # 4	2011-2020	2021-2030	Crecimiento medio GDP 20 años			
Brasil	35%	USD 591.310	USD 466.745	USD 436.940	USD 359.919	2,2%	4,0%	3,1%	120	-0,28	200.4
México	21%	USD 113.603	USD 86.934	USD 70.050	USD 64.946	3,7%	4,1%	3,9%	39	-0,74	122.3
Chile	68%	USD 50.030	USD 46.084	USD 45.697	USD 39.269	4,5%	4,6%	4,6%	41	0,37	17.6
Venezuela	32%	USD 54.080	USD 41.081	USD 35.931	USD 35.709	2,4%	3,6%	3,0%	182	-1,81	30.4
Colombia	35%	USD 46.583	USD 33.021	USD 25.963	USD 19.999	4,7%	4,2%	4,5%	34	-1,27	48.3
Perú	28%	USD 34.118	USD 20.326	USD 14.871	USD 10.897	5,0%	4,2%	4,6%	35	-0,77	30.3
Argentina	26%	USD 35.173	USD 11.277	USD 9.673	USD 9.205	2,8%	3,7%	3,3%	124	0,06	41.1
Panamá	150%	USD 11.596	USD 8.411	USD 8.275	USD 7.694	6,2%	2,9%	4,5%	52	-0,13	3.8
Uruguay	51%	USD 14.618	USD 5.507	USD 3.979	USD 3.165	4,0%	3,0%	3,5%	82	0,81	3.4
Costa Rica	36%	USD 9.639	USD 6.831	USD 4.296	USD 3.659	4,2%	3,8%	4,0%	83	0,67	4.8
Guatemala	37%	USD 7.945	USD 5.743	USD 5.610	USD 2.574	4,0%	3,5%	3,7%	73	-0,69	15.4
Ecuador	26%	USD 9.142	USD 3.870	USD 3.645	USD 3.034	4,3%	3,0%	3,7%	115	-0,2	15.7
Paraguay	40%	USD 9.674	USD 8.062	-	-	5,2%	4,1%	4,7%	92	-0,67	6.8
Rep. Dominican	20%	USD 7.380	USD 5.865	USD 3.037	USD 1.262	4,4%	3,8%	4,1%	84	0,19	10.4
Honduras	47%	USD 3.020	USD 2.980	USD 2.397	USD 2.219	3,8%	3,5%	3,7%	104	-0,47	8.0
El salvador	40%	USD 3.931	USD 2.124	USD 2.009	USD 1.641	2,6%	3,3%	3,0%	109	-0,04	6.3
Bolivia	38%	USD 2.699	USD 2.281	USD 2.182	USD 1.998	5,3%	4,7%	5,0%	157	-0,35	10.6
Nicaragua	35%	USD 1.865	USD 1.526	USD 1.232	-	5,2%	3,5%	4,3%	119	-0,25	6.0

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial y Felabán.

* Calculado como el número de depósitos sobre el PIB. Datos tomados de Felabán año 2013.

** Proyecciones macroeconómicas USDA año 2014.

*** Clasificación de las 189 economías en orden de facilidad para hacer negocios. Tomado del BM año 2014.

**** Índice de estabilidad política: Rango de -2.5 (debil) a 2.5 (Fuerte). Tomado del BM año 2013.

***** Datos Banco Mundial año 2013.

	Bancos Estatales
	Propiedad Grupo Bancolombia
	Propiedad Davivienda
	Propiedad Grupo Aval

A continuación se procederá a realizar un proceso de puntuación de cada una de las variables para los países seleccionados de la muestra. Es importante mencionar que cada uno de los ítems cuenta con criterio mínimo o punto de corte el cual se especifica más adelante. El propósito de este ejercicio es poder acercarse a una cuantificación del atractivo por país según la estrategia de internacionalización del Grupo Bancolombia.

Tabla 3: Categorización y puntuación por país

CATEGORIZACIÓN POR PAÍS							
PAIS	Tamaño Banca	Crecimiento GDP	Estabilidad corporativa	Estabilidad política	Población	Bancarización	Totales
Brasil					x		1
México			x		x	x	3
Chile		x	x	x	x		4
Venezuela					x		1
Perú	x	x	x		x	x	5
Argentina	x			x	x	x	4
Panamá	x	x	x				3
Uruguay	x		x	x			3
Costa Rica	x	x	x	x			4
Guatemala	x		x		x		3
Ecuador	x				x	x	3
Paraguay		x	x	x	x		4
Rep. Dominicana		x	x	x	x	x	5
Honduras					x		1
El salvador					x		1
Bolivia		x			x		2
Nicaragua		x			x		2

Tamaño de la banca: Sumatoria de activos 4 bancos más grandes; menor a USD \$125.566MM y mayor USD \$20.000MM

Zona de compra por tamaño mercado (restricción principal)

Crecimiento GDP: Mayor al 4% como media para los próximos 20 años.

Estabilidad corporativa: En en Top 100 del índice Doing Business

Estabilidad política: Mayor a 0

Población: Mayor a 5 millones

Bancarización: menor al 30%

- Considerando que la estrategia de internacionalización del Grupo Bancolombia se fundamenta en alcanzar una posición de liderazgo en el sistema financiero, países como Brasil, México, Chile y Venezuela terminan ubicándose al margen de posibles expansiones futuras, esto considerando el tamaño de los bancos dominantes en estos mercados.
- Desde el punto de vista de la rentabilidad, el mercado peruano termina siendo una de las alternativas más interesantes, puesto que los niveles de bancarización son aún muy bajos (28%) y cuentan con una población que supera los 30 millones de habitantes, de manera que los bancos cuentan con un potencial de crecimiento orgánico notable.

- Desde el punto de vista de la tasa de crecimiento medio del GDP para los próximos 15 años, los países que se tornan más dinámicos en su economía son Chile, Perú, Panamá, Paraguay y Bolivia. Por su parte, los pronósticos menos alentadores se concentran en Venezuela.
- Exceptuando Colombia, Perú es el país de Latinoamérica que presenta las condiciones más propicias para hacer negocios. Por su parte las peores condiciones las representan Venezuela y Bolivia.
- Los países que se tornan más estables políticamente son Uruguay y Costa Rica, mientras que el más inestable es Venezuela. En términos generales la región no cuenta con buenos indicadores al respecto.

6. CONCLUSIONES

La notable capacidad de influencia que tienen los diferentes actores económicos dentro de las decisiones políticas, indican que estamos ante un nuevo paradigma en lo que concierne al funcionamiento de los Estados, tanto a nivel interno como en el seno de sus relaciones internacionales. Esta nueva lógica, ubica a los mercados en una posición preponderante capaz de causar fisuras en los cimientos de la soberanía sobre la cual reposan los conceptos clásicos de la formación del Estado. En este contexto nace el concepto de Geoeconomía, el cual no es más que la orientación de estrategias de dominio económico, bien sea a través de los Estados de manera directa o bajo su influencia o beneplácito a través de grandes grupos económicos.

Para el caso local, esta nueva realidad se plasma en la progresiva colonización que adelanta el sistema financiero colombiano sobre Centroamérica, proceso que bajo ninguna circunstancia se debe enmarcar como un hecho de carácter fortuito, sino por el contrario, como un hecho premeditado para el cual se debió surtir una serie de procesos previos al interior del mercado colombiano. Esta primera etapa del sistema financiero colombiano se puede circunscribir entre los años 2000 y 2006, periodo bajo el cual se involucró por parte de la banca el conocimiento y la innovación como elementos de carácter estratégico y competitivo, proceso que al final de cuentas y gracias a los avances en términos tecnológicos derivó en una progresiva depuración y concentración de la banca local. En otras palabras el sistema financiero colombiano encontró en esta delimitación temporal los elementos necesarios para lograr su maduración. Desde entonces y a la fecha se pueden identificar 3 grandes conglomerados financieros (Grupo Bancolombia, Davivienda y Banco de Bogotá) los cuales en su conjunto poseen cerca de 219 billones de pesos en activos.

Precisamente, son estas tres organizaciones, las que a partir del año 2007 comenzaron una progresiva colonización de activos del sistema financiero centroamericano, a tal punto que a la fecha el número total de subordinadas en el exterior asciende a 162, con lo cual actualmente los grupos colombianos tienen presencia en 21 países de Latinoamérica y del Caribe. Entre estos se destaca el caso de El Salvador, país en el que los activos de los grupos financieros colombianos representan más del 50% del total de activos del sistema bancario. Con las operaciones de los últimos dos años, la participación de los grupos colombianos en Panamá alcanza el 25%, mientras que en Centroamérica pasó del de 14,5% a 22,4%.

En efecto, uno de los mayores protagonistas de estos asentamientos ha sido el Grupo Bancolombia, quien para alcanzar la visión de banca regional, ha requerido no solo garantizar el control de una serie de activos

y posiciones en el país origen, sino también, en un territorio foráneo predefinido estratégicamente por la organización.

En este orden de ideas, el Grupo Bancolombia a partir del año 2008 ha comenzado a implementar su estrategia de internacionalización en el continente, la cual al estar concebida desde un punto de vista ofensivo, le ha permitido adelantarse en cierta medida a otros actores importantes del mercado, dentro de los cuales se encuentra la banca brasilera y así como también actores importantes de la escena local colombiana. En efecto, durante los últimos 15 años, se han presentado procesos de fusiones y adquisiciones en Centroamérica por valor de US \$12.556 millones, de los cuales Bancolombia ha participado del 25% de ellas, siendo la entidad que ocupa el primer lugar en inversiones. A la fecha esta organización hace presencia en 10 países (Colombia, Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú, Costa Rica, Puerto Rico, Nicaragua e Islas Cayman) y cuenta con una diversa base de entidades e individuos de más de 10 millones de clientes.

Este proceso de análisis y selección que adelantó el Grupo Bancolombia durante los últimos años en relación a los destinos prioritarios hacia donde apuntalar su proceso de internacionalización ha debido surtir un proceso de juicioso análisis no solo cuantitativo sino también de orden cualitativo, procesos que se pueden abordar y entender a través de la siguiente secuencia Geoeconómica: Tamaño relativo del mercado, condiciones de la geografía humana y condiciones de la geografía física.

El primer lugar, cuando se habla al tamaño relativo de los mercados, se hace alusión a la capacidad que posee una organización para pujar de manera sensata por un competidor directo; en palabras coloquiales una organización debe pretender comerse un mercado que se pueda tragar. Para el caso del Grupo Bancolombia se debe tener muy en cuenta que su estrategia de internacionalización partió de la premisa de acaparar entidades financieras plenamente consolidadas y partícipes del top 5 local en términos del tamaño de sus activos (generalmente coincide con la participación de mercado), lo cual evidentemente dejó por fuera prospectos como Brasil, México, Chile e incluso Estados Unidos, latitudes que por más atractivas que pudiesen ser, terminaban por sobrepasar por mucho el tamaño de la banca colombiana y por ende de las posibilidades económicas del Grupo Bancolombia. El segundo elemento de análisis se concentró sobre el sistema de interrelaciones entre el espacio físico y el hombre en la región, determinando factores tales como la cohesión de la sociedad, índices de favorabilidad, procesos de consenso y disensos frente a temas determinantes (Triangulo de Clausewitz), estabilidad política, procesos de continuidad o rupturas en los procesos políticos, indicadores de desarrollo humano y económicos, índices de producción y productividad, modernización de la economía entre otros. En términos prácticos, se está frente a la categorización y evaluación de las *rapidly-changing variables*. Finalmente, se evaluaron aspectos espaciales, físicos y culturales, los cuales encajan dentro de la categorización *Slowly-changing*

variables. Dentro de estos el cuestionamiento sobre la existencia de corredores financieros estratégicos, actores y características del vecindario regional, distancia de los centros de poder y de conflicto, idiosincrasia local, religión y costumbres entre otros, marcaron gran parte de la dinámica de selección. Se entiende que el estudio y comprensión de estos factores (*rapidly-changing variables* y *Slowly-changing variables*) de cara a la conformación de la estrategia de internacionalización del Grupo Bancolombia, cobró valor en la medida en que esto le permitió al conglomerado financiero definir criterios de intervención, modificación, control, aprovechamiento o dominación dentro de la región.

En efecto, en Centroamérica y más particularmente en el Salvador (país ancla de la estrategia), Panamá y Guatemala, fue en donde se encontraron características de un sistema financiero poco profundo y de un tamaño menor al colombiano, avances notorios en términos económicos y sociales, una relativa calma política, sintonías emocionales, sociales y culturales, así como también una ubicación privilegiada en términos de posicionamiento geográfico, de tal manera que fue en estos puntos en donde se concentraron los esfuerzos de inversión del conglomerado financiero colombiano.

Del mismo modo, al extender esta metodología de análisis y selección de puntos focales de expansión, se puede dilucidar a partir de los datos obtenidos, que Perú y Costa Rica se constituyen en los destinos más accesibles, atractivos y con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad para el Grupo Bancolombia, de manera que los próximos movimientos hacia estas latitudes no deberían ser sorpresa. Para el Caso Peruano, el cual termina siendo la alternativa más interesante, se encuentra un ratio de crecimiento medio del GDP para los próximos 20 años del 4.6% anual, es el segundo país más apto para hacer negocios en Latinoamérica (después de Colombia), cuenta con índice de estabilidad política aceptable, su población es cercana a los 30 millones de habitantes y cuenta con la ventaja de tener a la fecha un nivel de bancarización del 28%, el cual ofrece el espacio necesario para pensar en un crecimiento orgánico importante acompañado de tasas de rentabilidad para nada despreciables. Del mismo modo, se debe resaltar que el tamaño del sistema financiero peruano es un poco menor al colombiano, de tal suerte que pretender adquirir una entidad Top 5 no se constituye en un despropósito (el 3er banco más grande de este país tiene activos por un valor de \$USD 14.871MM, 3,2 veces menor al tamaño del Grupo Bancolombia).

Por otra parte, si bien la internacionalización del Grupo Bancolombia y del sistema financiero colombiano en su conjunto responde a motivaciones individuales económicas y no a impulsos colectivos de índole política, es evidente que en la medida en que estos movimientos han reconfigurado las relaciones entre los diferentes Estados y entre la misma sociedad, se constituyen en acciones de orden Geoeconómico, las cuales sientan sobre la mesa nuevas capacidades y limitantes en torno a la dinámica de las relaciones internacionales en la región. Bajo esta nueva lógica, las relaciones comerciales han abierto el camino al fortalecimiento de las relaciones políticas y a su vez, han dejado en clara evidencia el mayor protagonismo

de los agentes privados en la evolución y desempeño de las mismas. Bajo un enfoque realista de las R.I, las relaciones entre Estados se dan por conveniencia, puesto que estos buscan aliados fuertes que se encuentren en posiciones como mínimo iguales a las de estos, de tal suerte que la complementariedad económica, política y financiera sea provechosa; el fortalecimiento de vínculos con Estados débiles no hace la diferencia en el concierto global de las relaciones internacionales. Bajo este panorama, es claro que exportar banca en la manera en que lo hace Colombia hacia Centroamérica, equivale en cierta medida, a tomar control sobre una de las actividades neurálgicas que permea todo el sistema económico de un país. Así pues, este proceso implica que al Estado colombiano y a su sistema financiero se le tema, se le quiera y se le respete en la región, permitiendo planificar, ejecutar y percibir los beneficios de su capacidad estatal, plasmada como políticas públicas tanto domésticas como externas, en pro de alcanzar satisfactoriamente sus intereses nacionales previamente definidos; en otras palabras estamos ante un proceso de fortalecimiento del concepto “Poder Nacional”. De tal suerte, lo anterior implica que el tono de las conversaciones entre agentes públicos y privados, adquiere nuevas dimensiones.

En segundo lugar, el concepto de visibilidad en términos de las relaciones internacionales se constituye en el catalizador de una mayor integración y complementariedad con los vecinos. Esta notoriedad en términos internacionales, se puede gestar a través de diversas maneras, ya sea en términos políticos, militares o económicos. Tal parece que el Estado Colombiano, ha optado por la última de estas opciones, apelando al principio liberal clásico, en donde la especialización de un sector de la economía (en este caso el terciario del cual hace parte la banca), termina siendo el camino indicado para alcanzar mayor competitividad en los mercados internacionales. Del mismo modo se hace meritorio resaltar que históricamente el Estado Colombiano ha tenido figuración internacional a partir de actividades ilícitas, de manera que hacerlo tal y como hasta ahora, esto es, colonizando mercados y territorios a través de negocios lícitos y de gran magnitud, significa una tremenda rectificación internacional en términos de su status de Estado Fallido.

Finalmente, se resalta como uno de los fenómenos más interesantes que se han derivado de este proceso, el protagonismo que ha asumido el Grupo Bancolombia en términos de representación de los intereses privados en el país. La intervención del Grupo Bancolombia en la reciente discusión diplomática entre el Estado colombiano y panameño (a raíz de la declaratoria de paraíso fiscal), sentando su posición de manera directa, fuerte y decidida en contra del Estado Colombiano, indudablemente influyó en el cambio de dirección que este último tomó en torno a las posturas amenazantes que había entablado hacia el país centroamericano. La capacidad de este grupo financiero por incidir directamente en la política nacional e internacional del país ha quedado en evidencia y a su vez reafirma que bajo el nuevo paradigma, la fortaleza de los Estados representada en su “Poder Nacional”, estará en función del nivel de

sincronía que exista entre los objetivos de estos y el de los mercados. El desconocimiento de esta realidad le significó al Estado colombiano una clara derrota política en términos internacionales. No es gratuito que luego de este episodio, el presidente del Estado Colombiano haya invitado al presidente del Grupo Bancolombia, el Dr. Carlos Raúl Yépes, a ejercer la representación y vocería del sector privado colombiano en la nueva comisión asesora para la paz. La expansión corporativa del Grupo Bancolombia en la región ha terminado por conferirle niveles de legitimidad sin precedentes a este grupo financiero. A esto se le conoce con el nombre de Geoeconomía.

7. BIBLIOGRAFÍA

BECK, U., ¿Qué es la globalización?, Barcelona: Paidós, 1998.

Castells, M. (2000). Globalización, Estado y sociedad civil: el nuevo contexto histórico de los derechos humanos. *Isegoría*, (22), 5-17.

Cowen, D., & Smith, N. (2009). After geopolitics? From the geopolitical social to geoeconomics. *Antipode*, 41(1), 22-48

Del Arenal, C. (2008). Mundialización, creciente interdependencia y globalización en las relaciones internacionales. en VV. AA. *Cursos de Derecho Internacional de Vitoria-Gasteiz*, Universidad del País Vasco, Bilbao.

Fernández, A. M. D. (2013). El papel de la inteligencia estratégica en el mundo actual. *Cuadernos de estrategia*, (162), 35-66.

González, M. S. (2001). La teoría de las relaciones internacionales en los albores del siglo XXI: diálogo, disidencia, aproximaciones. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, 7-52.

González Ulloa Aguirre, P. A. (2010). La pérdida del Estado céntrico. *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM*, (107).

Grautoff Laverde, M. E., & Chavarro Miranda, F. (2009). Geopolítica, poder y capacidad nacional: Una aproximación econométrica. *Criterio Libre*, 7(10), 13-49.

Harbulot, C. (2013). Estudio de la guerra económica y de las problemáticas relacionadas. *Cuadernos de estrategia*, (162), 67-102.

Haluani, M. (2006). Orígenes históricos y componentes del poder nacional contemporáneo: factibilidad y utilidad de la medición empírica de las capacidades estatales. *Cuadernos del CENDES*, 23(61), 127-148.

Izquierdo, A., & Manzano, O. (2012). El mundo cambió: ¿Cambiará el crecimiento en Centroamérica?: Desafíos y oportunidades.

Klare, M. (2001). La nueva geopolítica. *Revista de Economía, Sociedad y Cultura*, 6.

MÉNDEZ, Ricardo (1997). *Geografía Económica. La lógica espacial del capitalismo global*. Barcelona: Ariel Geografía.

Mesa, Roberto. *Ecología de las relaciones internacionales: Actores y factores, en teoría y práctica de las relaciones internacionales*. Taurus Ediciones, Madrid, 1980, pp 184, 240.

Murillo Vargas, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 71-100.

Moïsi, D. (2009). *The geopolitics of emotions. How Cultures of Fear, Humiliation and Hope are Reshaping the World*. London: The Bodley Head.

MÜNKLER, Herfried. *Viejas y nuevas guerras. Asimetría y privatización de la violencia*. Siglo XXI Editores. Madrid, 2005

Montenegro, J. L. C. (2010). De la geopolítica a la Geoeconomía: ¿Una forma virtual de colonización? *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 12(16).

Naím, M. (2013). *El fin del poder*. Barcelona, Debate.

Olier E (2013). *Inteligencia económica y seguridad estratégica*. Cuadernos de estrategia 162, 9-33

Olier, E., & Palacio, A. (2010). *Geoeconomía: las claves de la economía global*. Financial Times Prentice Hall.

Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica.

Rivera, E., & Rodríguez Herrera, A. (2007). *Competencia y Regulación en la Banca de Centroamérica y México: Un estudio comparativo*. CEPAL.

Rojas, O. R. (2012). La internacionalización del sistema financiero colombiano: algunos elementos de reflexión. *Revista Universidad EAFIT*, 28(87), 35-41

Romero, C. A. R., & Herrera, J. L. T (2007). *Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano*. *Innovar*, 17(30).

Solberg Sjøilen, K. (2012). *Geoeconomics*

Stiglitz, J. (2010). *El malestar en la globalización*. Taurus.

SUN TZU. *El arte de la guerra*. Panamericana Editorial. Bogotá. Decimosegunda reimpresión, 2009

Trujillo, H. M. B. (2009). *La Geopolítica Actual y sus Tableros Estratégicos*. *Revista Gestión y Region*, (7).

Vargas, G. M. (2009). *Procesos de transformación, internacionalización y nuevas tecnologías en las organizaciones del sector financiero colombiano*. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 267-289.

Informes Corporativos

Asobancaria. (2013). La internacionalización de la banca y los retos de la supervisión consolidada. (Semana económica edición 7 Octubre). Recuperado de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/3722050.PDF>.

Banco de la República (2013). El sistema financiero Colombiano: Estructura y evolución reciente. (Revista del Banco de la República 1023) recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/revista-1023>

Superintendencia Financiera de Colombia (2015). Actualidad del sistema financiero colombiano (Edición Junio 2015). Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1014419&downloadname=comsectorfinanciero062015.pdf>

Periódicos digitales

Redacción Portafolio. (2013, 2 Septiembre). Banca nacional creció 965% en el exterior. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/inversiones-bancos-colombianos-el-exterior>.

Bases de datos

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

<http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp

<http://www.ers.usda.gov/data-products/international-macroeconomic-data-set.aspx>

<http://rankings.americaeconomia.com/mejores-bancos-2014/ranking-250-mayores-bancos-de-america-latina/>

<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

<http://data.worldbank.org/country>

8. ANEXOS

8.1. Tabulación entrevistas vicepresidentes (Anexo A)

A: Cruz Elvira Correa.

B: Mauricio Blair

C: John Fernando Restrepo

D: Fabian Restrepo

¿Usted cree que la dinámica de las relaciones internacionales en los últimos 50 años ha comenzado a girar en mayor medida en torno a factores económicos?

A	Yo creo que el factor económico es indudablemente un factor de poder, cuando uno analiza los factores de poder encuentra que el factor económico no se puede desligar en ningún momento de los elementos que uno analiza como elementos de poder. Las relaciones internacionales son eso, relaciones entre naciones y las relaciones entre naciones son como las relaciones entre amigos, o usted le sirve ser amigo de alguien que esté en mejores condiciones que usted o igual, pero los amigos que estén en peores condiciones que usted le traen problemas; entonces, si usted quiere fortalecer relaciones internacionales, indudablemente el elemento económico fuerte en algunos países, hace que usted sea capaz de surgir a la par con esos países haciendo buenos negocios y no yéndose permítaseme la expresión hacia le mendicidad buscando cooperar para pedirle a otro, aquí están buscando cooperar, relacionarse, económicamente, financieramente o poder hacer negocios de conjunto y fortalecer un sector que les permita crecer, crecer para que, para visibilizarse internacionalmente
B	No tanto así como 50 años, tal vez un poco menos. El mundo bipolar, hasta 1990, se caracterizó por una confrontación ideológica entre dos bloques, capitalismo versus socialismo, confrontación que se disolvió por la enorme superioridad económica del bloque capitalista. A partir de entonces, el Mundo acusa una fuerte competencia intracapitalista en la cual se hacen prioritarios el conocimiento, la gestión y la implementación de políticas públicas y privadas orientadas a maximizar los beneficios en ese entorno competitivo global.
C	Mi respuesta es absolutamente sí y creo que precisamente esa es la fecha, resulta que después de la segunda guerra mundial ocurría un fenómeno muy importantes y es que entre el 39 y el 45 nosotros habíamos heredado de las tesis de Hobbes, de Luck de Vodane, que son teóricos muy importantes del estado, que el estado era una entidad que reposaba sobre la idea de soberanía, la soberanía es un atributo que le permite al estado crear un ordenamiento jurídico y hacerlo exigible e impedir que otro estado se inmiscuya en sus asuntos internos, adentro del estado lo jurídico, lo político, lo ideológico y lo económico funcionaba como un feudo que en nombre de la soberanía limitaba toda intervención de terceros, estados o agentes supranacionales, porque eso era entendido como una violación al principio de autodeterminación de los pueblos, desde el siglo XVII hasta la mitad del siglo XX funcionó así, si se quiere en términos de comprensión político feudal, cada estado es un feudo que administra, mira como resuelve, la economía internacional es un asunto incipiente, es el panorama que tenemos. Pero después de la segunda guerra mundial ocurre un fenómeno y es que gran parte de las que fueron potencias que habitan el corazón de Europa, Francia, Inglaterra, Alemania, Italia, por fuera de Europa Japón, Rusia, quedaron devastadas física, moral, institucional y patrimonialmente, de todo esto queda un vencedor que es los Estados Unidos y después de 1945 comienza una serie de rondas políticas, económicas que van a decir tenemos que crear unos fondos de recuperación económica, Breton Woods, FMI, BM, y eso fue precisamente, el mismo Keynes por ejemplo es un padre de ese modelo en el sentido que hay que internacionalizar la economía, los estados no se pueden levantar solos y ese crédito internacional hizo que precisamente los estados a mediano plazo tuviesen que hipotecar una parte de su soberanía interna, es decir ya los estados no pueden decir yo hago lo que quiera con mi política con mi economía y tapo el hueco fiscal como yo quiera y eso se ve en los últimos 50 años desde la recuperación de Alemania hasta el caso griego con una deuda que supera los 300mil millones de euros y Grecia tiene que salir a negociar a decir necesitamos un plan de rescate, como nos van a ayudar, eso hace que quien ofrece el rescate diga yo le presto pero hay que poner unas condiciones, usted va a manejar la salud, la economía, la educación, el crédito publico, la burocracia y la seguridad social de la siguiente manera, eso es un cambio de paradigma y digamos que ese sería un nivel macro BM, BID, FMI, en un nivel micro vienen por ejemplo otras organizaciones supranacionales, otras entidades multinacionales con su proceso de maquilación, de comercio que son generadores de empleo, que van a decir yo asiento mi planta en su estado y yo le voy a resolver un problema muy importante y es que le voy a generar 30.000 empleos directos, y eso en términos geoeconómicos no se piensa solo como 30.000 personas que resuelven por ayuda de un tercero su situación económica sino que estamos hablando de 30.000 familias, pero la multinacional le va a

	decir que vamos a poner unas condiciones de subsidios, de prestaciones de impuestos que van a generar una garantía para ellos y otra vez a un nivel más micro los estados tienen que ceder parte de ese atributo exclusivo.
D	Yo creo siempre ha sido alrededor de aspectos económicos, lo que pasa es que con el fortalecimiento del estado nación a mediados del XVIII, fortalecimiento pleno en el XIX, el asunto de las relaciones entre formaciones políticas asume un liderazgo pero que de alguna manera lo que está en el fondo siempre ha sido del interés económico y lo que te estoy planteando es un poco parafraseando las hipótesis de Samir Amir, las hipótesis de Mary Wallerstein, cuando hablan de centro periferia, perfilan un poco como se modela un mundo como un sistema internacional en el cual entran a formar parte los países que ellos llaman los países del tercer mundo o la periferia, que cuando entran a formar parte del sistema en el seno del capitalismo lo hacen esencialmente en una lógica de provisión de materias primas, entonces digamos que siempre ha existido en el fondo de las relaciones internacionales con mucho peso el factor económico, luego algunos aspectos particulares políticos como puede ser la guerra como factor determinante en las relaciones internacionales, algunos asuntos fronterizos que pueden resolverse o no por vías diplomáticas por supuesto que están, pero yo creo que el factor económico siempre ha sido un determinante en las relaciones internacionales.

¿Usted cree que la supremacía de un sector económico o productivo de un país en relación con sus pares, le podría conferir en un momento determinado mayor influencia en términos de sus relaciones internacionales?

A	Un sector económico o productivo fuerte o bien desarrollado hace que otros países lo vean. Aquí en este punto de las relaciones internacionales la visibilidad es muy importante. Usted como se hace visible, se hace visible porque a usted lo quieren, lo necesitan o le temen, entonces observe usted que si logra desarrollar un sector productivo o económico que le permita ser visible ante los demás, usted lo que logra hacer es que los demás que están buscando socios, vengan a tratar de conectarse con usted y establecer unas relaciones con usted que les permita progresar en conjunto. Entonces, cuando estamos hablando de la supremacía de un sector frente a los demás, uno si encuentra mayor influencia, por ejemplo, vamos a establecer aranceles para la exportación del arroz, vamos a establecer cómo vamos a mirar el negocio entre las partes de los vehículos, entonces, el que está más desarrollado en ese sector es el que decide en última instancia la política que se va a aplicar a ese sector, lo hace más fuerte, lo hace más visible y lo hace más referente de los demás. Quiero que piense en algo, si yo soy fuerte en la producción de armas, eso me hace visible, pero si yo soy fuerte en la producción de chocolate eso también me hace visible, porque nosotros pensamos en chocolate y pensamos en Suiza, entonces uno puede pensar en un sector de chocolate, pero también puede pensar en un sector financiero, puede también pensar en un sector industrial, puede también pensar en quien es más fuerte en términos políticos porque la legitimidad le permite a usted hablar en determinados grupos e incidir en el diseño de políticas.
B	Claro. El criterio de diferenciación y especialización en un sector productivo es la pauta de optimización de las ventajas competitivas. En un contexto donde persiste la división internacional del trabajo, la supremacía en un determinado sector le confiere a ese país una menor dependencia frente a otros actores y una mayor capacidad de presión sobre otros.
C	Si por supuesto, eso es volver de nuevo a los principios liberales clásicos de la economía de mercado, mientras leas la pregunta estoy pensando en David Ricardo solo que ya no es el ejemplo de la producción de wiski para el caso escocés, de trigo para el caso de la india, sino que precisamente, si un estado hoy en ese auge de la macroeconomía tiene un potencial financiero en vez de pensar en exportar banano, café está exportando un servicio de banca. Claro lo ubica en una posición geoestratégica favorable.
D	Tendrás que tener mucho cuidado con los momentos, es una cuestión de tiempos, América Latina lo vivió en la tercera, cuarta parte del siglo XX, con fenómenos de enfermedad holandesa, los países del continente se vuelcan a la explotación de algunos recursos naturales que en ese momento marque importancia en el sistema internacional pero tiene por característica varias cosas, uno es que los recursos naturales son no renovables y lo segundo es que varían en el ámbito internacional y cualquier variación en el mercado significa una pérdida inmensa para el país. Entonces claro, te puede dar alguna capacidad competitiva en términos de la economía, la clave estaría en cómo utilizar esa ventaja para en un momento determinado fortalecer tu sistema económico y no un solo renglón de la economía. Digamos que esto ha pasado en todos los niveles, le he pasado a los estados unidos, digamos viene superando procesos cíclicos de recesión por haberse especializado o centrar su economía en un renglón y olvidando el sistema en su conjunto.

¿Si se quisiera ejercer una posición dominante y de poder en relación con otro país, que sectores de la economía sería prioritario controlar y por qué?

A	Me parece que el sector armamentista es una cosa muy fuerte, creo que ligado a eso el momento histórico nos permite ponernos de acuerdo o seguir a un autor "Joaquín Estefanía", que dice que el único poder que no está en discusión es el poder del dinero, el sector financiero indudablemente está marcando la parada.
B	Existe evidencia factual de que actores enfocados al sector terciario de la economía generan mayores agregados de valor. No obstante, no todos los actores juegan con igual intensidad en los mismos roles o segmentos productivos (armas, industria automotriz, aviónica, bienes de consumo, industria farmacéutica, diversión, turismo, telecomunicaciones, banca...) Tal vez el único elemento común en medio de tanta dispersión es el factor de investigación, ciencia, innovación y desarrollo implicado en esos segmentos que les permita un elemento de mayor competitividad y expansión. Queda claro, a su vez, que países enfocados en el sector primario de la economía quedarán muy rezagados en esa competencia global.

C	Va muy ligado a la pregunta anterior, depende de que fortaleza y que potencial tenga ese estado. Ricardo en su tesis dice hay estados que generan productos de altísima calidad a un menor costo, no tiene que ser necesariamente materia prima, un estado que demuestre que tiene un manejo de banca estratégico a nivel local a nivel regional puede hacer precisamente de ese su producto bandera.
D	Tecnología, energía y ahora hay uno que está muy ligado al primero y es el tema de la educación y la prestación de servicios yo creo que marcan la dinámica del capitalismo internacional en una 4ta fase en donde no es solo el capital industrial que por supuesto importa como motor del crecimiento económico pero mantenerse a la vanguardia, porque si el tema es conservar algunos niveles de producción, empleo, digamos que son los dolores de cabeza de cualquier economista. Pero si lo planeas en temimos tácticos de las relaciones internacionales el asunto pasa por controlar aquello que los otros no tienen, ósea que yo sea el único proveedor de aquellas materias.

¿Usted considera que la posición del sistema financiero Colombiano al controlar el sistema financiero Centroamericano le confiere de alguna manera mayor Poder Nacional? ¿Por qué?

A	El concepto de poder nacional es un concepto muy interesante, es un concepto que le permite a un estado entre muchas otras cosas, definir qué quiere, es decir, decidir yo quiero ser fuerte en esto, entonces cuando yo quiero ser fuerte en esto y comienzo a ser fuerte en ello y empiezo a lograr algunos indicadores, comienzo a convencer a la gente de que hay que trabajar en ese sentido. Entonces, cuando yo miro hacia afuera, cuando yo exporto cualquier cosa, en este caso cuando exporto banca, que más visible puede ser que la banca afuera, estamos hablando de negocios lícitos, que eso es determinante, nosotros queremos salir del hueco, nosotros queremos salir de un agujero negro en el que los negocios ilícitos nos identificaron por mucho tiempo. Entonces, si yo le digo a la gente, yo vengo con un grupo financiero y voy a trabajar con su dinero en otro país, y la gente me comienza a entregar esa confianza, la visibilidad es total, el respaldo de una propuesta que viene de afuera hace que la legitimidad del estado esté directamente afectada por esa confianza o desconfianza que se podría producir, usted me dice a mí, yo voy con una propuesta del sector financiero pero me tuve que devolver porque nadie me aceptó, eso es un riesgo, es que cuando yo voy, puede ser que sí, puede ser que no. El hecho de que a mí me acepte una comunidad, extranjera en este caso, es un potencial impresionante, entonces es un potencial enorme para nosotros pero tal vez para China no lo sería tanto. Entonces insisto con un concepto, la visibilidad que nos puede dar a nosotros si la banca colombiana tiene unos buenos resultados y unas buenas posibilidad de crecimiento en Centroamérica, nos pone a nosotros como un referente de legitimidad y hay un tema que yo quisiera tener en cuenta, y es que nosotros tenemos la mejor imagen como buena paga y Colombia no es el país que se ha quebrado y la banca colombiana no es la que tradicionalmente se quiebra entonces eso nos da una fortaleza porque el prestigio es de lo más difícil de conseguir.
B	Todo proceso de internacionalización (salvo cuando existe el riesgo de sobredilatación) genera cambios positivos en los indicadores: incrementa el PNB, diversifica plaza, exporta know how, exporta capital humano altamente calificado y lo prepara para mayor competencia; incrementa vínculos entre los países generando alianzas; lo convierte en un actor de peso dentro del gremio en particular y en el sistema político en general; aumenta la exigencia de conocimiento de entornos distintos al propio; le confiere vecindarios distintos a los propios y por ende mayor potencialidad de convertirlos en pivote de expansión, es decir, los prepara para mayores y crecientes intencionalidades. Particularmente una buena posición en el sector financiero, que es transversal a todo el aparato productivo, le confiere al actor un peso significativo en tanto grupo de presión y mayor incidencia en la toma de decisiones de ese particular sistema político. El país receptor se ve impactado, y por lo tanto vulnerable, frente a la presencia o ausencia de ese particular sector
C	No sé porque, pero yo creo que en el interior del país o en imaginario de las personas no se tiene la noción de que el sistema financiero Colombiano haya controlado buena parte del sistema financiero Centroamericano. Partiendo del hecho que ya conocemos, este le confiere a Colombia mayor poder nacional, puesto que le da mayor visibilidad, en términos políticos, lo hace incluso incidir en una forma de hacer negocios, en una forma de administrar la banca, una dirección que tiene peso y que tiene la impronta colombiana, claro, uno podría hasta decir en términos políticos que cada sucursal bancaria en el extranjero termina siendo una embajada del estado colombiano.
D	Depende, si lo miras en relación a los niveles de integración latinoamericana. Colombia viene desde hace rato, yo diría que su historia diplomática lo ha dejado en falta siempre, el famoso principio de respice y polun, digamos que nosotros siempre hemos visto solo hacia un solo lugar y hemos entendido las relaciones internacionales hacia un solo lado, recientemente hemos viendo intentando mirar para otras partes, entendiendo que la china se mueve, que la india se mueve, de que Europa es importante, entonces claro, si lo planteas en términos de integración latinoamericana el asunto es complicado porque a mí entender el sistema financiero Colombiano, como buena parte del sistema económico del país ha logrado generar un grupo , no muy grande, grupos reducidos a los cuales les va bien en términos económicos, pero que eso no se ha traducido en la modernización de las estructuras productivas y financieras del país. Si uno se fija la prestación de los sistemas financieros en el país, no tienen niveles de modernización que uno plantee del nivel de Europa o estados unidos y no es culpa del sistema financiero, lo que pasa es que Colombia continua teniendo dos o tres países. Entonces digamos que la economía en su conjunto no tiene un proceso de modernización homogéneo que le permita a uno decir cosas como por ejemplo: el sistema financiero Colombiano que hoy es fuerte y que se manifiesta en Centroamérica, es el resultado del crecimiento económico del país, eso sería una afirmación falsa. El sistema financiero colombiano es fuerte, sí. Porque? Porque hay un sector que lo ha hecho relativamente bien, que ha logrado posicionar una parte de todo su andamiaje de prestación de servicios que marca en el PIB pero que eso no se traduce en otras estructuras. Es claro, el sistema financiero puede marcar y a los norteamericanos les resultará interesantísimo, por eso te digo que ese depende de donde lo mires, entonces si lo miras desde una relación con estados unidos o Europa a lo mejor sí, pero si en alguno momento Unasur o todos estos movimientos de integración se plantearan unificar monedas crear un banco. Poniéndolo en estos términos, Unasur ha intentado la creación del banco común del sur en varias oportunidades, Bancolombia sería el primero en saltar diciendo no, no me interesa.

¿Cómo analiza usted los roles que jugaron los Estados Colombiano y de Panamá y el sector privado en cabeza del grupo Bancolombia en el reciente enfrentamiento binacional derivado de la declaratoria de paraíso fiscal al vecino país?

A	<p>Los estados negocian como cualquier otro sector, entonces pueden acertar o equivocarse, hay momentos que son definitivos y decisiones que son definitivas, el hecho de que Colombia haya tomado la postura, el riesgo de declarar a Panamá paraíso fiscal en su momento y decir, es que llegamos hasta aquí y ponerle un plazo perentorio, eso fue un susto terrible, porque el desprestigio que le hubiera llegado a Panamá sería terrible. El gobierno colombiano tiene una característica y es que quiere estar bien con todo el mundo y eso puede ser bueno o malo según la coyuntura, yo pienso que repensar las cosas es de sabios. Yo creo que Panamá tiene una tradición de flexibilidad, pero de ahí deben de ir de manera paulatina, porque la estabilidad financiera de Panamá está en juego, entonces la gente que de alguna manera le ha permitido hacer a Panamá eso frecuentemente, tienen que entender que se le debe permitir unos plazos para que se recomponga. Ahora, creo que Colombia está lo suficientemente posicionada como para hacerle un embrión de esos a Panamá y decirle, vea esto es lo que se le viene, eso que quiere decir, si volvemos al cuento del poder nacional, esa es una muestra de que Colombia puede poner condiciones en un momento determinado. Al tema se le bajó el perfil, y yo creo que fue indudablemente clara la influencia del presidente de Bancolombia al decirle al estado colombiano... Calmado. Porque cuando uno toma decisiones geopolíticas, no puede perder de vista unos elementos de geoestrategía y de Geoeconomía que lo pueden impulsar o hundir, nosotros cuando hablamos de factores de poder, hablamos de un factor económico y un factor político, el factor económico necesita del factor político para poder subsistir, pero el político requiere del económico. Ahí lo que estábamos viendo era una especie de pulso. Que es lo que llama la atención, la fortaleza que mostro Bancolombia ahí, es decir, el posicionamiento que tiene Bancolombia en este país que es capaz de incidir en una postura del gobierno y del bajar el rigor a una declaración que si uno lo mira, podía llevar a pique la economía de Panamá. Yo creo que la banca no habría tenido la incidencia que tiene hoy, si no estuviéramos en un mundo en el que la economía está por encima de la política en muchas ocasiones, la Geoeconomía es mucho más importante de lo que antes era, porque si bien antes se requería de ese sustento económico, era mucho más importante la política en términos de la toma de decisiones, y la influencia era mucho más soterrada, era menos visible. Ahora que estamos diciendo, póngale cuidado a los foros económicos, porque la gente que tiene el dinero está diciendo abiertamente en las decisiones políticas del Estado. Entonces que vimos en ese escenario que usted plantea, hay un problema entre dos estados y llega un actor que no es público, es un actor privado y que tiene la enorme capacidad de incidir en la decisión final del gobierno colombiano.</p>
B	<p>El litigio entre Panamá y Colombia con ese aspecto en particular constituyó una enorme victoria política para Panamá y una enorme vergüenza para Colombia, pues en muy breve lapso el país debió recular, rectificar y soportar la derrota. En ese vaivén, los sectores económicos del país, en particular Bancolombia, jugaron un papel activo en tanto grupos de presión adversos a esa declaratoria improvisada, generaron un impacto altamente positivo en la opinión pública y lideraron una reacción masiva en contra del ministro de hacienda y al poder ejecutivo. Debe leerse la noticia como el peso político de actores ligados a la actividad económica y no al revés.</p>
C	<p>Sin respuesta.</p>
D	<p>Lo primero es que Colombia en sus relaciones internacionales a salvo que la etapa del presidente Uribe y pienso yo que más por una desviación de orden psicológico más que por una orientación política de orden internacional, sui tradición ha sido una tradición muy diplomática, a mí me personalmente me sorprendió un poco cuando los medios marcaron que el Presidente Santos en declaraciones públicas lo decía, que lo hagan en términos diplomáticos entre ellos muy seguramente lo hacen y de ello la opinión publica muy rara vez se enteran, pero que eso pase a la voz de la opinión publica me resulta interesante porque insistió no hace parte de la tradición diplomática del país, pero que no haga parte de la tradición diplomática del país también muestra que se haya asustado tan fácil, ósea mostro los dientes, le hablaron duro y se echó para atrás rapidito. Uno, con panamá ya venían con un par de roces que los tenían un poco tensos, pero claro es muy interesante esta lectura que tratas de hacer sobre la influencia de un sector privado en relación a las decisiones de sus relaciones internacionales de un país, porque lo que queda claro en este escenario es el peso que puede tener un sector privado a la hora de trazar unas directrices en materia internacional. Bancolombia evidentemente ve algunos intereses, que no en juego, que no se iba a quebrar Bancolombia que las relaciones comerciales iban a seguir existiendo, que los intercambios financieros iban a seguir en pie, pero el mantener un ambiente amigable por supuesto es bueno para los negocios y Bancolombia digamos que reacciona frente al tema. Yo diría que hace parte también de una lógica en la dinámica de las relaciones internacionales en países como Colombia que a diferencia de sus vecinos no ha politizado sus relaciones internacionales por lo menos no mucho, como Venezuela como Ecuador que han hecho digamos de su política interna el bastión de su política externa internacional, Colombia ha logrado mantener cierto grado de su imparcialidad que en parte representa ese grado de coordinación entre el sector privado y el gobierno pues es finalmente quien representa sus intereses a nivel internacional.</p>

¿Con base en las preguntas y respuestas anteriores cómo definiría el concepto de Geoeconomía?

A	<p>sería en este momento, la ciencia que permitiría mirar o analizar a Colombia y al mundo, es decir las relaciones nacionales e internacionales a la luz de las influencias directas de la economía sobre las decisiones políticas, e indudablemente estamos en un mundo donde el mercado es más fuerte hoy que el estado la Geoeconomía es en términos prácticos la capacidad que tiene la economía de incidir en las decisiones políticas a gran escala, lo cual nos pone en un modelo mercado céntrico superando el estado céntrico.</p>
B	<p>Geoeconomía es la forma (identificación, determinación y gestión) como se garantiza el control sobre los recursos que se</p>

	consideran estratégicos y difícilmente sustituibles por parte de los diversos actores que pretender ser destacados en la competitividad global
C	Término a través del cual puede explicarse una realidad colombiana de expansión hacia Centroamérica, donde tomando un principio liberal que los estados exportan o exteriorizan aquello que mejor producen, creo que aprovechando esa bonanza de la banca colombiana y en el ajedrez político de lo que significa la geopolítica, Colombia está aprovechando un bastión económico en términos de visibilidad, de expansión no solo económica sino también política.
D	Es un concepto complejo, polisémico, digamos como casi todos los conceptos en ciencias sociales en economía, digamos que todos estos asuntos que tienen que ver con lo humano son bastantes complejos. A mí me resulta muy práctico no solo en este ámbito sino también en otros ámbitos de trabajo utilizar una metodología que me permita fragmentar las cosas. En ese orden de ideas yo creería en lo primero que las relaciones a nivel internacional en materia política y en materia económica se transan en el sector público. Porqué lo pongo en el nivel de lo público, porque en el privado, si lo reducís solo a lo privado ese es negocios internacionales eso ya está inventado hace mucho rato y eso ya tiene teoría y tiene toda una dinámica pero cuando lo hablas en función de la Geoeconomía no lo puedes pensar sin el sector privado de por medio, porque estás pensando en un ámbito de relaciones de poder que no siempre se negocian en intercambios del orden comercial, estoy pensando en temas por ejemplo como el petróleo que ha desencadenado en fuerzas militares, estoy pensando en sanciones internacionales como por ejemplo la que la clava Ángela Merkel a Grecia, entonces digamos que ahí hay una relación simbiótica muy cercana entre el sector público, el sector privado en aras de mantener un funcionamiento económico capitalista más o menos bueno para algunos sectores.

8.2. Tabulación entrevistas vicepresidentes Grupo Bancolombia (Anexo B)

A: Carolina Gómez Gómez, Vicepresidenta proyectos especiales.

B: Juan Carlos Mora, Vicepresidente corporativo

C: Jaime Villegas, Vicepresidente servicios para los clientes.

¿Cuál es la razón por la cual Bancolombia se asentó en Centroamérica y no en otra latitud del mundo?

A	Esto es depende de las oportunidades que se presenten en el mercado, en las fusiones y adquisiciones uno puede dar la expansión a través de dos métodos, o que haya compañías que estén en oferta, o que nosotros proponemos luego de investigaciones internas de aspectos como estabilidad macroeconómica, las características del mercado financiero, posibles compañías objeto de compras. Desde la perspectiva del sector bancario era una región un poco más atrasada en términos de evolución que lo que tenía el mercado Colombiano. Al momento de la compra el tamaño del sistema financiero Colombiano equivalía al tamaño de todo el mercado centroamericano. Eran países pequeños donde tenían posibilidades de ser grandes. El objeto era mimetizarse con la cultura local y queríamos ser el banco del país manejado por locales, no queríamos ser el banco del mundo tal y como lo propuso el HSBC. Adicionalmente los estudios indicaban cierta estabilidad macroeconómica y política, por ejemplo en su momento el Salvador que fue el país de la primera compra era el único de Centroamérica que tenía grado de inversión. ¿Entonces porque Centroamérica? porque reunía estabilidad política, económica, tenía un muy buen target, tenía el tamaño indicado.
B	Las entidades financieras requieren de constante crecimiento, y el crecimiento orgánico en las entidades financieras es una opción que lo lleva a uno a perder posición competitiva frente a sus pares, y en el caso particular de Bancolombia, cuando tiene una participación cercana al 24% o 25%, ese crecimiento en país vía adquisiciones se vuelve inviable, entonces tienen que mirar al exterior para poder expandirse, ya el mercado no es lo suficientemente grande por la participación en la posición que tiene. Entonces porqué Centroamérica para entrar a la pregunta; se evaluaron inicialmente varias geografías y se miraron donde se tienen ventajas competitivas de llevar un modelo de hacer banca, porque lo que uno tiene que mirar en estos negocios es donde yo puedo agregar valor a mis accionistas, porque la forma que yo tengo de hacer negocios puede tener éxito en esas geografías, entonces analizamos Centroamérica el caribe, los países vecinos, Perú, Ecuador, Venezuela.. y llegamos a la conclusión que el nivel de desarrollo del mercado de Centroamérica, permitía que nosotros lleváramos unas prácticas, unos conocimientos unos desarrollos, a esos mercados que nos permitan tener un beneficio adicional que en otros mercados más desarrollados, entonces por eso Centroamérica tiene una relevancia importante, porque es un mercado que geográficamente está cerca, que hay unas afinidades culturales, que en el momento del análisis se tenía una visión integral de Centroamérica interesante y que tenía un nivel de desarrollo que permitía que nuestras prácticas bancarias llevaran un nivel de desarrollo a ese mercado a pesar que era un mercado que tenía una amplia participación de entidades extranjeras y a eso se une que había oportunidades de bancos que aún estaban vendiendo sus posiciones.
C	El banco tiene un más o menos un 30% de mercado colombiano, entonces crecer se vuelve muy difícil, cada puntico adicional que uno crezca pues pesa mucho, o es muy difícil de lograr, y en la medida en que uno se vuelva muy grande ya empieza el gobierno a uno a verlo con unos ojos distintos, de hecho yo creo que a Bancolombia hoy en día la ven con

	<p>unos ojos distintos, mira que la forma como la Superfinanciera nos exige hoy a nosotros es distinto a lo que les exige al resto entidades financieras, porque un problema como los que hemos tenido como las caídas de sistemas, tienen un riesgo sistémico, pues si, si se cae el HSBC un poco de gente se queda sin transacciones, pero nosotros hacemos el 44% de las transacciones financieras del país, entonces una organización que cotiza en bolsa internacional, que quiere crecer, tiene que encontrar caminos distintos de donde crecer; lo segundo más allá de crecer también tiene que diversificar su riesgo, si aquí llega un rollo bien grande a la economía, pues así como nos está yendo de bien hoy nos puede ir bastante mal mañana, entonces en la medida en que uno tenga distintas geografías logra diversificar mucho más el riesgo y en particular en Panamá, nos empieza a dar un mercado que opera en dólares y eso en bueno o malo en la medida en para dónde va la devolución, pero en el fondo es una diversificación. Ahora bien si uno mira por qué Centroamérica y no Suramérica u otros países, yo diría que una organización como Bancolombia tiene que tener muy claro con quiere competir y en donde, entonces pretender uno con el tamaño tan chiquito que tiene comenzar a competir con un banco internacional, en el patio de atrás de esos grandes, el músculo financiero de ellos es mucho más grande. A menos que uno tenga un músculo financiero realmente grande, el cual no tenemos, pues entonces toca escoger dentro del mundo a donde, y ese donde pues entre más cerca este de uno mucho mejor, habla hispana es mucho más fácil que no habla hispana, entonces uno como que empieza a descarta Europa, empieza a descartar Asia, uno para tener participación en esos países podría montar unas oficinas de representación para canalizar operaciones de comercio exterior, o la otra es comenzar a crecer países en donde compañías colombianas se estén estableciendo y no ve a las compañías colombianas corporativas montando cosas en Londres ni en Etiopía, entonces uno de alguna manera comienza a descartar Asia, África, Europa, empieza a descartar incluso Estados Unidos y si nos quedamos entonces de México para abajo, entonces ya empieza uno a ver es tamaños de países... México es un monstruo, Brasil es otro Monstruo, entonces para uno competir en las grandes ligas de Latinoamérica, tiene que tener bolsillo. Entonces uno empieza a descartar a mi modo de ver desde el punto de vista estratégico pretender ser un jugador importante en esas geografías. Si uno ve el mercado Colombiano los Bancos que han habido o mira cualquier mercado, se da cuenta que hay dos o tres grandes bancos fuertes, tiene unos bancos medianos, pero si uno se pone a fijar bancos como el HSBC, el Standartcharter, bancos como el banco Real... todos esos bancos que hicieron, vienen y entran muy chiquitos como tamaño relativo de los grandes de ese mercado local, y les da muy duro competir y por eso se han ido. Entonces en mi opinión, para que valga la pena, uno tiene que comprar cosas grandes, que sean el 1, 2 o 3 del mercado, entonces ahí vuelve y juega, para comprar el 1, 2 o 3 Mexicano, pues voy a comprar un banco que es 5 o 6 veces más grande que uno, entonces queda uno como atragantado, lo mismo pasa en Brasil, entonces si ya descarta uno eso, que le queda. En el sur que hay, un Venezuela que está como enredado, un Chile que tiene una banca muy desarrollada ósea que tiene márgenes muy pequeñitos, un Argentina que es como un yoyo, quedan otros que ya son muy chiquitos, como Bolivia, Uruguay, Paraguay. Entonces queda Centroamérica y no todos, algunos, porque uno dice, no, Nicaragua no, esta como muy enredado políticamente. Entonces uno también ve que las empresas Colombianas se empiezan a asentar en Centroamérica y entonces uno comienza a llevar el banco hacia donde van sus clientes. A Perú no lo excluyo, sería muy interesante, lo que pasa es que si queremos comprar el número 1 o 2, estamos hablando de un Banco igual a uno, y ese tramo se lo tiene que comer uno con cuidado.</p>
--	---

¿Cuál es el valor estratégico de la región de Centro América desde la perspectiva de la geografía física?

A	<p>Su afinidad con Estados Unidos indudable, sin embargo uno no podría hablar de Centro América como un solo bloque, es una federación de países muy distintos, estructuralmente distintos, son países pequeños, entonces es una región que por su ubicación entre Sur América y Norte América no era lejana, si me pongo desde la perspectiva de Colombia era un lugar en donde era posible invertir sin sentir que estabas invirtiendo en la china, la cercanía o el sesgo de home bias que se habla en finanzas, como el sesgo de estar siempre en casa hace que uno siempre tienda a realizar inversiones más cerquita. Creo que tiene grandes recursos naturales.... hasta por explotar, son países que no son los más boyantes, son países que había hasta cierta afinidad física, por ejemplo en Guatemala con la palma, Colombia es el referente para ellos en Cultivos de palma y uno piensa.... Colombia? en realidad para efectos prácticos Centro América tiene a Colombia como un referente de desarrollo, pero físicamente la cercanía a nosotros y Estados Unidos.</p>
B	<p>Centroamérica tiene una ventaja y es que geográficamente e inclusive económicamente tienen unos planes de integración interesantes, entonces eso le da una visión de mercado ampliado aunque hay una diversidad entre cada uno de los países. Hay también unas identidades geográficas importantes en Centroamérica que le dan una connotación de mercado ampliado... aunque esto ha cambiado un poco, había una estabilidad política en esos momentos que también le daba unos atractivos y a unos desarrollos económicos interesantes, entonces tienen unas connotaciones geográficas y estratégicas, de afinidad de idioma y cultural que también el dan ventajas y unos procesos de integración entre ellos que también les da cierta ventaja. El estar cerca del triángulo norte tiene importancia por su desarrollo económico pues alguno de estos sitios se han vuelto digamos focos de desarrollo de maquilas para el triángulo norte, hay inmigrantes importantes hacia los estados unidos, particularmente el Salvador es un gran exportador de personas y por lo tanto un gran receptor de divisas.</p>
C	<p>Yo diría que en la medida en que compañías colombianas están metiéndose en el mercado salvadoreño o guatemalteco, para nosotros es muy importante seguirlos en ambas puntas. Yo no creería que las divisas que llegan a Centroamérica sea la razón por la cual uno monta un Banco en un país, las razones las explicamos en la pregunta primera.</p>

¿Cuál es el valor estratégico de la región de Centro América desde la perspectiva de la geografía humana?

A	Yo diría que la geografía física pierde un poco de importancia frente a la geografía humana frente a una primera adquisición, la geografía humana para nosotros era más importante porque pensábamos que podíamos incrementar la productividad del banco, creíamos que podríamos incrementar la rentabilidad del banco, creíamos podíamos leer la cultura y tratar con las decisiones que tomásemos..... por ejemplo una decisión fue no tener presidente del banco Colombiano, fue un salvadoreño, siempre ha sido un salvadoreño, hemos tenido participación en la junta y hemos tenido posiciones claves dentro del banco que nos han reportado a nosotros, pero no éramos nosotros los que estábamos manejando el banco día a día y la relación era con el salvadoreño. Entonces yo creo que eso es súper importante, los grandes bancos como el Scotiabank el City o el HSBC, llevaron gente de afuera, ignoraron eso la geografía humana, entonces para mí, aunque hayan tratado de ser flexibles la forma como están organizados estos bancos es muy centralista, entonces eso hace que la relación filial centro se rija por muchas reglas e inflexibilidades, entonces yo creo que esa fue la diferencia nuestra. Pudimos leer, adaptarnos y valorar esa diferencia. Ahora, a una segunda adquisición como lo fue Guatemala, pesó más la geografía física, porque ya teníamos un centro en el salvador, son socios comerciales muy fuertes y vecinos, o sea los principales socios comerciales Salvadoreños son Guatemaltecos, por lo tanto si tú quieras darle a un Salvadoreño un buen servicio, tienes que meter a su contraparte como tu cliente. Panamá..... la geografía física importa pero es por Colombia, en relación al canal, es importante para nosotros como motor de desarrollo, no porque nosotros compramos ni vendemos mercancía, pero si damos crédito para empresas y demás, además el nivel de bancarización panameño excede de lejos el Colombiano e incluso el centroamericano, entonces si bien es el canal físico de bienes, también es el canal financiero; adicionalmente es lo mismo, para las empresas Colombianas es importante porque tienen muchas inversiones en Panamá.
B	La primera oportunidad es que el nivel de bancarización no es muy alto, genera oportunidades que los indicadores de población han ido mejorando, lentamente pero han ido mejorando. En el caso particular cuando nosotros invertimos en el Salvador, era calificado por las agencias con grado de inversión y había tenido un desarrollo económico importante lo cual le generaba unos potenciales interesantes.
C	Yo creo que la más importante es que todos hablamos español, y uno no lo cree pero el tema del lenguaje facilita mucho cuando uno habla de temas regionales. Si uno ve en Colombia hay muchas diferencias entre el rolo, el antioqueño, el costeño y esas diferencias también se marcan regionalmente con la diferencia que hay unos nacionalismos mucho más arraigados que cuando uno habla de regiones. Entonces para mí, desde el punto de vista humano es muy importante el tema del lenguaje. El nivel bajo de bancarización hace más atractivo por la rentabilidad, tiene márgenes de intermediación más altos.

¿Consideraban antes de llegar a Centroamérica que estaban poniendo algo en peligro si no llegaban?

A	No, sabíamos que teníamos que internacionalizarnos, sabíamos que El Salvador era un buen lugar para empezar, hicimos mucha fuerza para ganarnos ese proyecto, sobretodo porque no teníamos experiencia entonces tu empiezas a competir con bancos que ya tenían experiencia internacionalizándose... pero siempre supimos que lo íbamos a hacer, lo que pasa es que si me paro en el momento y pienso, pues obviamente siempre cuando vas a hacer este tipo de adquisiciones siempre hay un punto de inflexión, hay un precio sobre el cual tu no vas a dar más y hay unas condiciones contractuales sobre las cuales tu no vas ceder, entonces de entrada como en el juego de la negociación nosotros teníamos muy claro el racero, ahora logramos llevarlo con la estrategia y comprarlo, pero si no lo hubiéramos hecho creo que nos hubiéramos sentido bien de no hacer porque ya excedía nuestros niveles, ahora que no hubiéramos hecho ese sabíamos que vendría otro.... no diría que Centroamérica era la única opción, siempre han estado los socios Colombianos no centroamericanos, o sea los países andinos, pero no podría afirmar que era la única opción. Suramérica no era descartable, ahora también hay que ver el target, o sea cual era el objeto de la compra, el objeto versus nuestro propio tamaño, tienes que empezar con algo que tú te puedas tragar y que puedas pagar y sobretodo como era la primera y como ya estábamos listados en la bolsa, los inversionistas extranjeros son muy meticulosos para el análisis de las inversiones, entonces si tú haces una mala inversión y es la primera te castigan, entonces no podíamos dar papaya, sabíamos que teníamos que hacer una buena compra, a un buen precio y en un buen lugar.
B	Sí, porque uno hace los análisis estratégicos de donde quiere estar, pero las oportunidades dependen mucho de circunstancias particulares, entonces si uno ubica una geografía donde quiere estar y aparece una oportunidad importante ya ahí la pérdida estratégica de no comprar es importante porque un competidor puede comprarlo y consolidar posiciones en esto es importante... y nos ha pasado, nosotros dimos el primer movimiento de la banca colombiana hacia Centroamérica comprando en el 2007 -2008 Banagrícola, pero posteriormente se presentó la oportunidad de compra del BAC, el cual miramos estratégicamente pero que compró el banco de Bogotá.. Uno puedo mirar en retrospectiva y decir hubiera sido muy interesante que Bancolombia hubiera comprado el BAC porque le daba una posición consolidada. Entonces si hay unas consideraciones de que si uno está en una geografía con un banco objetivo que le gusta si debería jugársela, porque él no comprar puede tener un costo estratégico más alto que el riesgo que se corre por ejemplo al comprar una compañía de estas.
C	Yo no estoy tan seguro, por los países como Brasil o como México con esos tamaños que tienen, que estén tan interesados en jugar en esas ligas tan pequeñas, pero para mí si es muy importante, porque un Brasil si puede comprar un banco en Colombia, un Colombia no puede comprar uno en Brasil, entonces si uno en su proceso de internacionalización se deja comprar los bancos más chiquitos de otros más grandes se queda uno sin que comprar por lo que hablamos anteriormente, entonces el proyecto se desvirtúa.

¿Usted describiría la llegada del grupo Bancolombia y de la banca colombiana a Centroamérica como un movimiento de ataque o de defensa?

A	De ataque...nosotros lo que estábamos haciendo era sustituyendo esos grandes, toda la migración hacia Centroamérica era la sustitución de esos grandes que no fueron capaces de adaptarse, los ayudamos a salir, es decir... fue ataque en tanto que salimos de ellos y comenzamos a competir con locales... que paso, que primero llegamos nosotros y luego se vinieron los otros, porque fijate que nadie se había fijado en Centroamérica y apenas Bancolombia tuvo a Banco Agrícola ahí si fue y compro BAC (Grupo Aval), entonces mira que ahí hay un back wagon, como que la gente va haciendo irracionalmente lo mismo que el otro y yo creo que aval actuó porque se dio cuenta que hicimos una buena compra y una buena inversión.
B	Fue un movimiento más ofensivo que defensivo en el caso de Bancolombia, queríamos ser los primeros de la banca colombiana en esa expansión internacional, porque si no lo hacíamos nosotros lo iban a ser los competidores. Hay que anotar algo interesante y es que en la banca Centroamericana ya había habido inversión de bancos globales, los Citi, los HSBC, los Scotiabank, ya tenían posiciones importantes en Centroamérica, entonces no era un territorio que estuviera en manos de actores locales, hay bancos globales actuando allí. La posición nuestra era frente a Colombia, porque las opciones era a través de crecimiento orgánico pero no inorgánico a través de adquisiciones, hacía que esas oportunidades fueran muy importantes capturarlas frente a los bancos nacionales colombianos.
C	Fue un movimiento de ataque.

¿Centroamérica se puede considerar como una región pivote para un propósito mayor tal vez llegar a México o Estados Unidos?

A	mmm no se tal vez, lo que pasa es que vuelvo y te digo lo del tamaño, es decir, yo no creo que sea Centroamérica, el crecer naturalmente te lleva a esa posibilidad de llegar a mercados más grandes, es decir por ejemplo México, el valor que nosotros pagamos por Banistmo USD \$2.200 millones, tendríamos la capacidad de comprar el décimo banco en México, entonces es tamaño, obviamente todos queremos llegar a mercados más grandes, pero obviamente esos mercados más grandes son más competidos, tienen márgenes más pequeños. Nosotros escogimos mercados por explotar, los estamos explotando, estamos ganando del desarrollo de esos mercados, a diferencia de llegar a mercados más maduros como México y Chile... Brasil por ejemplo, eso es grandísimo, es impensado.
B	Yo creo que el pivote es las primeras experiencias de expansión internacional y aprender de esas expansiones, nosotros habíamos tenido algunas experiencias en adquisiciones y fusiones pero locales, entonces el tema de adquirentes internacionales es otra cosa distinta, le da madurez a la organización. Entonces yo sí creo que es el paso de convertirse en una organización local a una organización regional, con la potencialidad regional ampliada o internacional
C	Yo la verdad no creo. En la medida en que los bancos vayan creciendo poco a poco, van a tener un músculo financiero mayor, van a ser más asequibles fondos internacionales y en la medida de eso va a haber más apetito hacia donde más crezco, en la medida en que se nos acaben los países chiquitos, pues tendremos que ir por otros más grandes. Pero más allá de eso de por la región geográfica en donde están para después coger a México, es porque a uno ganando tamaño es que le va permitiendo a uno tener más apetito de negocios, que eventualmente le dan músculo para comprar cosas más grandes.

¿Podríamos decir que la banca Colombiana ganó la puja por el control del mercado financiero centroamericano?

A	Indudablemente, inclusive ahora con el proyecto del City que hizo público, cualquier banco Colombiano se puede convertir en el primero de Centroamérica. Indudablemente si tú ves en la lista de países, Salvador, Nicaragua, Guatemala, Panamá, Costa Rica los principales bancos son colombianos. Los bancos brasileiros han estado mirando, por ejemplo para Banistmo el Itaú era nuestra competencia, pero creo que culturalmente pueden ser un poco distintos.
B	Si, indiscutiblemente.
C	Si creo que la gano en buena medida. Hoy somos la banca más importante en esa región.

¿Qué papel han jugado los estados en las decisiones de expansión del Grupo Bancolombia?

A	Mira, esa pregunta tiene varios matices. Cuando tu miras una compra en cualquier país tu miras la estabilidad política, entonces el tema político es algo que tu miras indudablemente, sin embargo como estos procesos son confidenciales tú no puedes ir a decirles... vea señor.... indudablemente tú tienes que ir a pedir permiso pero eso es luego que has firmado, o sea que son varias etapas, hasta que tu firmas se hace público, cierto... ahí ha empieza un tema más de interacción con supervisores y superintendencia para que te den permiso de operar allá. Entonces que ha pasado, nuestra inversión ha llevado a que la superintendencia financiera de Colombia de alguna manera se ha vuelto ese modelo de los supervisores en Centroamérica, entonces nosotros hemos sido los catalizadores para la cercanía de los gobiernos, porque quien había antes de Bancolombia en Centroamérica grande... nadie, después llegó Toto y una serie de compañías, ya hasta Avianca tiene un vuelo directo y eso fue después que nosotros compramos, entonces que paso que nosotros comenzamos a tener relaciones con reguladores, con el gobierno y siempre tenemos una relación muy cercana. Inclusive se acostumbra que cada vez que nosotros compramos en alguna parte vamos donde el presidente, porque te vuelves un actor principal, porque nuestra estrategia es de cosas grandes, entonces te vuelves un pivote del sistema financiero local y eso ha ayudado a las relaciones bilaterales, somos actores en las discusiones bilaterales, por ejemplo el tema de paraísos fiscales. Entonces al fortalecer la relación comercial se tiene que fortalecer la relación política.
B	En las decisiones estratégicas no, porque esas son decisiones de las entidades y como resultado de unos análisis estratégicos y económicos, pero, una vez se toman las decisiones de participar o entrar en algún país, los gobiernos y los estados si se vuelven muy importantes porque en el caso de las compras o adquisiciones de las entidades financieras, siempre los países tanto del quien es origen la inversión, como el país receptor de la inversión, las autoridades tienen que aprobar las transacciones, y ahí, el que sean favorables o desfavorables a la adquisición pueden tener una connotación distinta. En el caso de la experiencia nuestra, tanto el ente regulador como el gobierno en ese sentido han sido pro inversión y ha facilitado procesos y ha acompañado y también los países receptores han sido digamos amigables a esa inversión y lo ven con buenos ojos, porque nosotros entramos a jugar un papel que es particular, en general la banca colombiana, porque en Centroamérica había llegado banca internacional pero global, lo cual es bueno porque es IED, pero en el caso nuestro, es inversión extranjera pero ellos lo sienten mucho más cercana, mucho menos invasivo, pero tener cercanía física, cultural, compartir idiosincrasia, menos monstros que estos otros bancos internacionales.
C	Yo la pensaría que no. Todo lo contrario. Yo creo que el regulador Salvadoreño debe vivir muy nervioso pensando que más del 50% del sistema financiero salvadoreño es Colombiano, entendiendo que la banca es un componente muy importante de una economía es el motor. Entonces yo creo que las cosas se fueron dando, no porque el país quiere que eso pase, sino porque los bancos internacionales se empezaron a ir.

¿Cuál considera usted que es el sector económico que tiene más potencial de expansión internacional y que a su vez le confiera a Colombia fortalezas o beneficios en términos de sus relaciones internacionales?

A	Yo creo que el sector financiero y el sector energético y construcción. Sobre todo en esos países, por ejemplo alguna vez vimos un país en el caribe con déficit energético y nosotros decíamos teniendo la relación con Celcia y con otros, como... esto es perfecto. Entonces creo que estos tres sectores, porque además políticamente son los que más ascendencia tienen.
B	Yo creo que el sector financiero tiene un potencial importante y creo que futuro se pueden dar inversiones adicionales en mercados centroamericanos o americanos en general. También veo compañías de servicios, de alimentos, de energía
C	El sistema financiero ya lo empezó a hacer, algunas empresas de manufactura de altas inversiones (argos), compañías que hacen parte de mercados oligopólicos.

¿Cómo la expansión del grupo Bancolombia o en términos generales de la economía colombiana en otras latitudes le confiera a Colombia ventajas en término de sus relaciones internacionales?

A	Sin respuesta.
B	Yo creo que si le da ventajas, le da un posicionamiento digamos de un poco de liderazgo en la región y de reconocimiento de que Colombia tiene una posición delante de estos países y no es solamente por tamaño, en caso de Colombia por tamaño de mercado por población es igual al total del tamaño centroamericano, pero también por el nivel de desarrollo, del empresario. Entonces creo que le da un nivel de conversación distinto a los gobiernos y que Colombia tenga empresarios yendo a Centroamérica le da unas dinámicas diferentes a las conversaciones entre estos estados, le pone unos riesgos también.
C	De hecho lo obliga a hacerlo, porque de la misma manera que uno está diversificando el riesgo, pero de la misma manera en que se le quiebre un banco en Centroamérica puede poner en riesgo la operación en Colombia. Entonces el regulador

	<p>colombiano entendiendo esa diversificación es buena, tiene que comenzar a evaluar que esos bancos estén sanos y le toca entonces extender sus brazos un poquitico más allá del ámbito local, porque donde exista un problema en un país de esos, el ahorrador colombiano va a ser el que se va a ver afectado. Entonces en esa medida es una obligación. Para el caso de la declaratoria de paraíso fiscal y particularmente el caso Bancolombia que tiene unos activos importantes en Panamá, desde lo meramente económico iba a tener un impacto nocivo para los clientes del grupo, y más allá de eso, estamos convencidos que esa no es una manera de abordar los capitales que hay en panamá, entonces era nuestra responsabilidad desde lo particular, pero también desde lo general, pronunciarnos públicamente frente a lo que eso representaba. Además siento que de alguna manera, los presidentes del grupo Aval o Davivienda han jugado un papel mucho más bajo, en el caso particular de los paraísos fiscales o no tenían unos intereses económicos tan importantes o saben que Bancolombia como líder de la banca nacional va a ir a poner la cara de todas maneras entonces se pasan de agachados y esperan que Bancolombia les haga la gestión que de hecho pasa mucho con muchos temas aquí en Colombia, nosotros dentro de la filosofía de tener una banca más humana, entendemos distinto quizá nuestro rol frente a la sociedad, entonces quizá cuando nos incomoda una ley que se vaya a proponer, realmente cuando ponemos recursos y gente a dar argumentos, es porque estamos convencidos que esa ley como está planteada no le conviene al país y no tanto a Bancolombia como tal, entonces hemos sido defensores de beneficios generales, porque estamos convencidos que en la medida en que ese beneficio general se dé, el beneficio particular también se va a dar, eso necesariamente no se va a dar con los demás. Ahora otra cosa, el primer o segundo banco de un país es una institución muy importante para ese país, entonces Carlos Raúl tiene una entrada relativamente fácil con los sectores gubernamentales. En el caso de Panamá, lo que derivó todo esto sin proponérselo, es que la tensión entre los pares, y más propiamente entre los ministros de relaciones exteriores se limaran tenciones.</p>
--	---