



MAF

## Fusiones y Adquisiciones en el Sector Bancario Colombiano

Ana María Upegui Lagoueyte  
[anaup@hotmail.com](mailto:anaup@hotmail.com)

### *Resumen*

El sector Bancario Colombiano ha evolucionado de un modelo de banca especializada a la multibanca en los últimos 20 años, sin embargo debido a la crisis de comienzos de los ochenta, caracterizada por la quiebra de algunas entidades y el deterioro del sistema financiero, las entidades especializadas fueron desapareciendo gradualmente para dar paso a una banca de agencias-sucursales.

En el contexto de la globalización financiera y la liberación económica, el sector bancario colombiano presentó en la década de los noventa una expansión importante con la entrada de entidades financieras internacionales que impulsan el dinamismo del sector. La necesidad de competir con las entidades extranjeras lleva a un proceso de consolidación de la multibanca en el que se presentan múltiples casos de fusiones y adquisiciones, inicialmente bajo la modalidad de fusiones gemelas, es decir, entidades que realizan las mismas actividades, en búsqueda de economías de escala, y posteriormente, a través de fusiones complementarias, donde aparecen aquellas entidades con actividades conexas ofreciendo un amplio ramo de servicios y productos bajo un solo techo con el fin de obtener economías de alcance.

Esta tendencia ha permitido una mayor concentración de las operaciones en pocas entidades, creando la búsqueda de poder de mercado a través de economías de escala y alcance, adicionalmente, como parte de conglomerados o grupos financieros se ha iniciado una conquista progresiva de mercados extranjeros y de diversificación geográfica, en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, llevando a la Banca Colombiana a tener un enfoque multilatinos y a reemplazar en países de Centro y Suramérica la presencia de la Banca Europea.

### *Palabras clave*

Fusiones y Adquisiciones, Banca Especializada, Multibanca.

### *Abstract*

The Colombian Bank sector has evolved of a model of specialized banking to the multibanking in the last 20 years, nevertheless due to the crisis of the beginning of the eighties, characterized by the bankruptcy of some entities and the deterioration of the financial system, the specialized entities were disappearing gradually to give step to an agency - branch banking model.

In the context of the financial globalization and the economic liberation, the Colombian bank sector presented in the decade of the nineties an important expansion with the entry of international financial institutions, which stimulated the dynamism of the sector, the need to compete with the foreign entities leads to a process of consolidation of the multibanking in which multiple cases of mergers and acquisitions occur, initially under the modality of twin mergers, that is to say, entities that realize the same activities, in search of economies of scale, and later, through complementary mergers, where those entities appear with connected activities offering a wide branch of services and products under the same roof in order to obtain scope economies.

## MAF

This trend has allowed a major concentration of the operations in few entities, creating the search of market power through economies of scale and scope, additional, as part of conglomerates or financial groups has begun a progressive conquest of foreign markets and of geographical diversification, in search of new opportunities of business, leading the Colombian Banking to have a multilatin approach and to replace in countries of Center and South America the presence of the European Banking.

### *Key words*

Mergers and Acquisitions Specialized Banking, Multibanking.

## Introducción

La investigación que dio origen a este artículo se enfoca en un estudio y análisis del sector bancario colombiano y la contextualización de las fusiones y adquisiciones presentadas desde la apertura económica, sus posibles determinantes, y la posición de diversos autores frente a las mismas. Se aborda la historia reciente de la banca en Colombia y la forma como se ha dado su evolución hasta llegar al período de consolidación actual de grandes grupos financieros.

La evolución del sector financiero colombiano ha sido un proceso de aprendizaje y adaptación de las diferentes entidades ante las cambiantes necesidades del mercado, partiendo de un modelo de banca libre que derivó en banca especializada para afrontar la crisis de los años 30, y gradualmente, llegar al modelo de liberación financiera basado en filiales que permite desembocar en el modelo de multibanca que rige en la actualidad.

El presente artículo se compone de 5 apartados adicionales a esta introducción. Una primera sección se denomina ***Historia del Sector Bancario Colombiano*** y hace un breve recuento desde los inicios de la actividad bancaria hasta la banca actual, Una segunda sección ***Conceptos Clave*** en la que se tratan términos de importancia en la comprensión del artículo como multibanca, banca especializada, fusiones y adquisiciones, fusiones gemelas y fusiones complementarias. Una tercera parte ***Entidades Bancarias Actuales*** en la que se trata la historia de cada banco con las fusiones y adquisiciones que ha tenido desde su creación. Un cuarto momento denominado ***Banca Multilatina***, cuyo objeto es la incursión de las entidades bancarias colombianas en Centro y Suramérica y por ultimo ***Consideraciones Finales***, donde se exponen conclusiones de la investigación realizada.

## Historia del Sector Bancario Colombiano.

Según Caballero & Urrutia, en *Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX: Ensayos sobre su desarrollo y sus crisis*, anterior al año 1923 La Banca Colombiana actuaba bajo el modelo de banca libre. En el año 1865 se autorizó la creación de Bancos particulares en Colombia, con derecho a emitir billetes. Entre 1870 y 1923 se fundaron en Colombia 95 bancos comerciales. 32 de estos 95 bancos comerciales se establecieron en la región

## MAF

antioqueña, 21 en Bogotá, 18 en la costa y 23 en el resto del país (Mora, Serna & Serna, 2011).

La misión Kemmerer en 1923 fue determinante en la evolución del Sistema Financiero Colombiano ya que reorganizó el sistema bancario dando nacimiento al Banco de la República y a la Superintendencia Bancaria como ente de vigilancia. Dos años más tarde, el número de bancos se había reducido de 95 a 28 (Caballero & Urrutia, 2006), permitiendo una reorganización del sistema financiero en una banca integrada por diferentes secciones comerciales tales como las cuentas corrientes, depósitos de ahorro, crédito hipotecario, comercio exterior, fiducia, y finalmente, ejerciendo las funciones de almacén de depósito.

Con la crisis económica mundial de 1929, los bancos atravesaron por una crisis de liquidez acompañada por la disminución de sus patrimonios y el aumento de la cartera vencida. Para afrontar esta crisis, el Estado adoptó un sistema de banca especializada en el cual se destacaba la Banca Comercial, la Banca Agraria e Industrial y la Banca Hipotecaria.

El periodo comprendido entre los años 30 y los 70 fue caracterizado por los estímulos otorgados por el gobierno al crédito de fomento. Se fortalecieron el Banco Central Hipotecario (BCH) y la Caja Agraria, y para promover la formación de capitales destinados a la inversión productiva, se crearon las sociedades de capitalización. Continuando en la misma línea, fueron creados el Banco Popular, Banco Cafetero y el Banco Ganadero. En 1957 se autorizó la creación de las Corporaciones Financieras con el objetivo de atender en forma exclusiva al sector comercial y canalizar los recursos de largo plazo. (Yi e Ibáñez, 2005)

En los 70 se da la creación de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAV), más conocidos como Bancos Hipotecarios, que permitieron la participación masiva del sector privado en el mercado financiero y el apoyo a proyectos masivos de construcción. (Yi e Ibáñez, 2005)

Finalizando los 70 y a comienzos de los 80, la cartera del conjunto de los intermediarios financieros en Colombia crecía considerablemente, la bonanza cafetera y la entrada de divisas al país conducen al aumento del ahorro que se materializa en desintermediación financiera, implicando la canalización de recursos por fuera de las entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria. Estos recursos tenían como destino actividades especulativas o compra de activos reales. Aparecen los grupos financieros: “si para un banco no era atractivo captar recursos del público, bien podría serlo para otra entidad que perteneciera a los mismos dueños del banco, con la ventaja de que les era posible comprar acciones de empresas industriales y adquirir el control de muchas de ellas” (Caballero & Urrutia, 2006).

En 1982 El Banco de la República interviene las entidades del Grupo Correa (entidad eje Banco Nacional) y del Grupo Mosquera (entidad eje Banco del Estado) y en 1983 se presenta el escándalo del Grupo Grancolombiano, para 1984 es intervenido el Banco de Colombia, eje del grupo, compuesto por entidades financieras que captaron volúmenes muy significativos de ahorro del público y lo destinaron a adquisición de empresas y para el otorgamiento de créditos de cuantías importantes a compañías industriales de propiedad de los mismos dueños de las entidades financieras del Grupo (Caballero & Urrutia, 2006).

La cartera de difícil recaudo que alcanzaba casi el 30% en algunas entidades, motivó la creación del Fondo de Garantías Financieras (FOGAFIN), entidad que tenía como propósito

## MAF

fundamental manejar los problemas de entidades financieras en situaciones de insolvencia o con graves deficiencias patrimoniales. (Clavijo, 2002)

Con la “Ley 45 de 1990 se presenta una reestructuración del sistema financiero en términos de su enfoque, lo que trajo consigo la transformación de la estructura corporativa de las entidades. Este nuevo ambiente regulatorio le abrió la posibilidad a los establecimientos de crédito de incursionar en filiales especializadas en la gestión de portafolios, en actividades fiduciarias, en la administración de pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje, lo que impulsó la conformación y consolidación de los grupos financieros” (Asobancaria, 2013).

Mediante la ley 35 de 1993 se crearon condiciones de intervención estatal, orientadas a facilitar el libre funcionamiento del mercado financiero, preservar la competencia, prevenir riesgos y dirimir con claridad conflictos internos de intereses. (Garay, 1998)

El permitir la inversión de la banca extranjera hasta en el 100% fue determinante en el cambio del enfoque de la banca especializada a la multibanca ya que las entidades financieras tanto nacionales como extranjeras fueron facultadas para realizar inversiones tanto dentro como fuera del sector financiero.

“Las condiciones creadas bajo la nueva regulación hacen atractiva la entrada de bancos extranjeros, al mismo tiempo que proporcionan una solución a la necesidad de aumentar el capital que participaba en el sistema y representan mayores garantías frente al riesgo sistémico” (Vergara, 2004). El grupo Santander y el BBVA, ambos españoles, encuentran una oportunidad de expansión en Latinoamérica, el primero con Bancoquía y parte del Banco de Colombia, mientras que el segundo lo hace con el Banco Ganadero.

Posterior a estas reglamentaciones respecto a la entrada de capitales extranjeros, los movimientos mediante fusiones, adquisiciones, escisiones, cesión de activos, pasivos y contratos fueron claves en la reacomodación del sector Bancario Colombiano. Esto en gran parte debido a que las entidades especializadas no contaban con el suficiente respaldo económico, y este tipo de operaciones busca economías de escala para competir con la entrada de bancos extranjeros.

Las fusiones y adquisiciones se presentan inicialmente en el sector público, para luego ser seguido por el sector privado, que durante los últimos 5 años del siglo presenta una reducción importante del número de entidades existentes.

Para comienzos del 2013, el sistema financiero colombiano cuenta con 23 bancos que le permiten obtener el primer lugar de la región en retorno sobre activos (ROA) y el tercer lugar en términos de retorno sobre patrimonio (ROE). (ANIF, 2006) Cuatro de estas 23 entidades hacen parte del Holding<sup>1</sup> Grupo Aval, el Grupo bancario más grande de Colombia y uno de los más grandes de Centro América, mientras que Bancolombia y Davivienda hacen parte cada uno de Holdings que involucran entidades de diversa índole que les permiten alcanzar economías de escala y de alcance.

En Colombia, las movidas más recientes en temas de Fusiones y Adquisiciones son las realizadas por la entidad Chilena Corpbanca, que compra las operaciones del Banco Santander en agosto de 2012, la compra del Helm Bank durante el primer trimestre de 2013 y la compra

---

<sup>1</sup> Holding: Forma de integración empresarial, grupo económico, conglomerado.

MAF

del HSBC por el Banco Sudameris, acuerdo firmado en el 2012 y oficializado a comienzos del 2014

## Conceptos Clave

### Fusiones y Adquisiciones

Una fusión es cualquier transacción que forma una unidad económica de dos o más entidades previas (Weaver & Weston, 2001).

“Las fusiones pueden ser horizontales, verticales o conglomeradas. Una fusión horizontal involucra empresas que operan negocios similares, una fusión vertical ocurre en diferentes etapas de producción y en las fusiones conglomeradas, las empresas que la conforman no tienen ninguna relación de negocio”. (Weaver & Weston, 2001)

Una adquisición es una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma. (Gitman, Lawrence & McDaniel, 1995)

Las entidades realizan operaciones de fusiones y adquisiciones para mejorar la eficiencia en costos, aunque también se puede mejorar la eficiencia en beneficios que involucran productos superiores, adicionalmente, las fusiones pueden incrementar los beneficios a través de un poder de mercado superior a la hora de fijar precios: “un incremento en la concentración del mercado o en la participación de las firmas dentro del mercado puede generar posiciones que faciliten a los intermediarios fijar tasas más altas sobre los servicios o productos o tasas más bajas sobre los depósitos, sin ninguna mejora en la eficiencia”. (Estrada, 2005)

### Economías de escala y de alcance

“Las economías de escala se presentan cuando el costo medio de un determinado bien disminuye al aumentar la cantidad, en caso contrario, cuando al producir unidades adicionales el costo medio aumenta se presentan las deseconomías de escala” (Besanko, 2009).

Las economías de alcance existen cuando se logra ahorro al producir variedad de bienes y servicios en una misma empresa, es decir, la suma del costo medio de producir a y b en empresas separadas es mayor que la suma del costo medio de producirlos en la misma empresa.

"La existencia de complementariedad de costos y de economías de producción conjunta es clave para la discusión del sistema bancario adecuado, la existencia de las economías de producción conjunta es la que determina la decisión de producir diferentes productos en una entidad. Si la producción de dos o más artículos está caracterizada por deseconomías de escala, evidentemente es menos costoso producirlos en más de una entidad. La firma multiproducto y por ende la banca múltiple pueden existir únicamente si se dan estas economías" (Maurer, 1993).

## MAF

### Banca Especializada y Multibanca

La Banca Especializada se enfoca en operaciones específicas. “Esta especialización se puede basar en el tipo de servicios que presta como por ejemplo préstamos a largo plazo, manejo de actividades transaccionales o también se pueden especializar en prestar servicios a un determinado sector económico como el agrario o industrial”. (Mueller & Lysiak, s.f)

La Multibanca es “un esquema de banca en el cual una misma entidad ofrece diversos y variados servicios, tales como captación a corto y mediano plazo, crédito ordinario y redescuentos, crédito hipotecario, de consumo, arrendamiento financiero (leasing), administración de fondos (fiduciarias), administración y cobro de cartera (factoring), fondos mutuos, administración de bonos, mercado cambiario; permitiendo no solo su mejor colocación en el mercado, sino el aprovechamiento y la generación de economías de escala para la entidad” (Maurer, 1993)

### Entidades Bancarias Actuales

El presente artículo enuncia de manera general a participantes de las diferentes entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin embargo se concentra principalmente en las fusiones y adquisiciones de los establecimientos de crédito (ver tabla 1), y de estos puntualmente se profundiza en los Bancos nacionales y extranjeros del sector privado.

**Tabla 1**

ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO POR TIPO DE INTERMEDIARIO
<b>Sector Privado Nacional</b>
BANCOS
CORPORACIONES FINANCIERAS
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO TRADICIONAL
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO ESPECIALIZADAS LEASING FINANCIERO
<b>Sector Privado Extranjero</b>
BANCOS
CORPORACIONES FINANCIERAS
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO TRADICIONAL
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO ESPECIALIZADAS LEASING FINANCIERO
<b>Sector Cooperativo</b>
ORGANISMOS COOPERATIVOS DE GRADO SUPERIOR
COOPERATIVAS FINANCIERAS
<b>Sector Público 1 Piso</b>
BANCOS
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO ESPECIALIZADAS LEASING FINANCIERO
<b>Sector Público 2 Piso</b>
INSTITUCIONES OFICIALES ESPECIALES (IOEs)

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia Financiera de Colombia.

De acuerdo con las leyes colombianas vigentes, “las únicas entidades legalmente autorizadas para la captación, manejo, aprovechamiento o inversión de recursos del público, son las sometidas a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia Financiera de

## MAF

Colombia<sup>2</sup>, a saber: los bancos; las compañías de financiamiento comercial; las corporaciones financieras; las cooperativas financieras; los organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero; las entidades oficiales especiales; las sociedades fiduciarias; las secciones de ahorro y crédito de las cajas de compensación; las sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía; las sociedades comisionistas de bolsa independientes; comisionistas de bolsa de valores y de bolsas agropecuarias, agroindustriales y de otros productos básicos; las sociedades administradoras de inversión; los fondos mutuos de inversión; los emisores de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores y las sociedades de capitalización, según las modalidades que la ley expresamente establece para cada tipo de entidad. Así mismo, las únicas entidades autorizadas para la realización de operaciones de seguros son las compañías y cooperativas de seguros sometidas a la inspección, vigilancia control y de esta Superintendencia”. (Superintendencia Financiera de Colombia)

Según la Superintendencia Financiera de Colombia, a cierre de diciembre 2013 existían 23 bancos privados, 13 nacionales y 10 extranjeros. (Ver tabla 2)

**Tabla 2**

ENTIDAD
<b>BANCOS NACIONALES</b>
BANCO DE BOGOTA
BANCO POPULAR
BANCOLOMBIA
HELM BANK
OCCIDENTE
BCSC
DAVIVIENDA
BANCO AV VILLAS
BANCAMIA
WWB S.A.
BANCOOMEVA
BANCO FINANADINA
COOPCENTRAL
<b>BANCOS EXTRANJEROS</b>
BANCO CORPBANCA
CITIBANK
HSBC
GNB SUDAMERIS
BBVA
RED MULTIBANCA COLPATRIA
PROCREDIT
BANCO FALABELLA S.A.
BANCO PICHINCHA S.A.
BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia Financiera de Colombia.

<sup>2</sup> La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) tiene como misión preservar la confianza pública de los ciudadanos y la estabilidad del sistema financiero, mantener la integridad, eficiencia y transparencia del mercado de valores y demás activos financieros, de igual manera, velar por el respeto de los consumidores financieros. Así, ejerce la inspección, vigilancia y control de quienes realizan la actividad financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo o inversión

## MAF

Es importante resaltar que en Colombia, por el fenómeno expuesto de fusiones gemelas, y complementarias, se han conformado grupos financieros que involucran una o más entidades bancarias, complementadas con otro tipo de entidades pertenecientes al sector financiero como compañías de financiamiento, fondos de pensiones, compañías aseguradoras, de leasing etc.

Los grupos financieros con frecuencia hacen parte de grupos empresariales<sup>3</sup> o Holdings.

A continuación se hace un recuento de las entidades bancarias de acuerdo a su participación en el mercado. Esta clasificación difiere de la presentada a diciembre del 2013 por la superintendencia Financiera de Colombia, ya que tiene en cuenta los dos últimos movimientos en el sector bancario, es decir, la adquisición del Helm Bank por parte del grupo Corpbanca y la del HSBC por parte de GNB Sudameris. (Ver tabla 3)

**Tabla 3**

### PARTICIPACION DE MERCADO BANCARIO

POSICION	TIPO DE ENTIDAD	ENTIDAD	dic-13			Resultados del Ejercicio		PARTICIPACION DE MERCADO
			Activo	Pasivo	Patrimonio	dic-12	dic-13	
1	NACIONAL	BANCO DE BOGOTA	57.327.276	45.773.175	11.554.101	1.350.847	1.418.450	15,52%
	NACIONAL	OCCIDENTE	27.559.648	23.756.205	3.803.443	511.126	455.869	7,46%
	NACIONAL	BANCO POPULAR	16.600.505	14.200.340	2.400.166	369.320	398.557	4,49%
	NACIONAL	BANCO AV VILLAS	9.651.766	8.476.249	1.175.517	172.172	186.105	2,61%
	NACIONAL	<b>TOTAL GRUPO AVAL</b>	<b>111.139.196</b>	<b>92.205.969</b>	<b>18.933.227</b>	<b>2.403.466</b>	<b>2.458.981</b>	<b>30%</b>
2	NACIONAL	BANCOLOMBIA	90.004.946	77.575.845	12.429.101	1.284.490	1.467.907	24,36%
3	NACIONAL	DAVIENDA	46.906.844	40.909.620	5.997.224	710.944	729.680	12,70%
4	EXTRANJERO	BBVA	34.883.283	31.642.791	3.240.493	444.272	525.837	9,44%
5	EXTRANJERO	BANCO CORPBANCA	12.499.155	9.587.614	2.911.541	136.414	107.782	3,38%
	EXTRANJERO	HELM BANK	12.984.913	11.476.934	1.507.979	162.258	164.075	3,51%
	EXTRANJERO	<b>TOTAL GRUPO CORPBANCA</b>	<b>25.484.068</b>	<b>21.064.548</b>	<b>4.419.520</b>	<b>298.672</b>	<b>271.857</b>	<b>7%</b>
6	EXTRANJERO	RED MULTIBANCA COLPATRIA	16.349.484	14.935.242	1.414.242	289.263	224.599	4,43%
7	EXTRANJERO	GNB SUDAMERIS	13.876.956	12.700.339	1.176.616	90.069	94.336	3,76%
	EXTRANJERO	HSBC	1.374.348	1.181.642	192.707	-32.974	-64.986	0,37%
	EXTRANJERO	<b>TOTAL GRUPO GNB COLOMBIA</b>	<b>15.251.304</b>	<b>13.881.981</b>	<b>1.369.323</b>	<b>57.095</b>	<b>29.350</b>	<b>4%</b>
8	NACIONAL	BCSC	10.263.017	8.968.251	1.294.766	197.954	253.665	2,78%
9	EXTRANJERO	CITIBANK	8.650.619	7.103.458	1.547.161	198.377	141.041	2,34%
10	NACIONAL	BANCOOMEVA	2.655.200	2.447.769	207.431	8.707	14.057	0,72%
11	NACIONAL	BANCAMIA	1.258.643	934.750	323.892	54.314	38.068	0,34%
12	EXTRANJERO	BANCO PICHINCHA S.A.	2.258.255	1.987.524	270.731	25.859	19.506	0,61%
13	NACIONAL	BANCO FINANADINA	1.247.288	1.046.037	201.251	32.585	25.819	0,34%
14	EXTRANJERO	BANCO FALABELLA S.A.	1.207.511	946.328	261.183	29.189	37.827	0,33%
15	NACIONAL	WVB S.A.	827.833	409.807	418.026	20.015	25.217	0,22%
16	NACIONAL	COOPCENTRAL	609.075	421.624	187.451		6.119	0,16%
17	EXTRANJERO	PROCREDIT	237.132	199.221	37.911	1.267	-4.357	0,06%
18	EXTRANJERO	BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA	211.082	44.037	167.045		-14.210	0,06%

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia Financiera de Colombia.

La información presentada en esta sección es tomada de las páginas web de las entidades o sus grupos económicos, complementada con noticias publicadas en medios como periódicos o revistas.

<sup>3</sup> "Dispone el artículo 28 de la Ley 222 de 1995 "Habrà grupo empresarial cuando además del vínculo de subordinación, exista entre las entidades unidad de propósito y dirección. Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas". Gerencie.com



MAF

## **GRUPO AVAL**

Grupo Aval es el grupo bancario más grande de Colombia y “uno de los conglomerados colombianos líderes en Centroamérica, ofrece una amplia gama de servicios financieros desde una plataforma basada en siete marcas distintivas en Colombia y Centroamérica”. (www.grupoaval.com)

Ejerce control directo de Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular, Av Villas y AFP Porvenir. (www.grupoaval.com)

Ejerce control indirecto a través de los bancos anteriormente nombrados sobre Corficolombiana <sup>4</sup>, el banco centroamericano BAC Credomatic, adquirido a través del Banco de Bogotá y su filial Leasing Bogotá Panamá. Y de otras entidades como Fidubogota, Fiduciaria de Occidente, Fidupopular, Fiduciaria Corficolombiana y Casa de Bolsa. (www.grupoaval.com)

Adicional al sector Financiero, el grupo Aval tiene operaciones en el sector logístico: Almaviva Global Cargo – Almaviva Zona Carga y Alpopular, en el sector hotelero: Cadena de Hoteles Estelar en Colombia Perú y Panamá, y en el sector energético con Promigas. (www.grupoaval.com)

La descripción de los 4 bancos colombianos del grupo Aval fue tomada de la investigación de Corredores Asociados fechada 24 de marzo de 2011, con motivo de la colocación de acciones preferenciales del Grupo Aval.

### **Banco de Bogotá**

“Fundado en 1870, fue el primer Banco exitoso establecido en Colombia, para el año 1939 contaba en su haber con 9 adquisiciones (Banco de Huila 1925, Banco Social del Tolima 1927, Nuevo Banco de Boyacá 1928, Banco Central 1928, Banco Republicano 1928, Banco de Santander 1928, Banco de Pamplona 1928 y Banco de Bolívar 1939), otros eventos de relevancia en la historia del banco incluyen su fusión con el Banco de los Andes en 1968, la entrada a la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo en 1987 y la adquisición del 94.99% del Banco Crediticio y Desarrollo Social Megabanco en 2006.” (Corredores Asociados, 2011)

Banco de Bogotá a diferencia de los demás bancos del conglomerado que están enfocados a nichos específicos, es un banco de cobertura universal en sus productos. Sin embargo, la gran fortaleza del Banco de Bogotá radica en el crédito comercial, enfocado principalmente a Pymes. Adicionalmente, Banco de Bogotá consolida sus resultados con Almaviva Almacén General de Depósito y Fiduciaria Bogotá, teniendo una participación activa en todos los productos que ofrece el sistema financiero colombiano. (Corredores Asociados, 2011)

### **Banco de Occidente**

“El Banco de Occidente es el segundo activo más importante del Grupo Aval y está enfocado al segmento de consumo para clientes de alto nivel de ingresos, en banca corporativa y banca

---

<sup>4</sup> Banco mercantil líder en Colombia con inversiones en energía, infraestructura, agroindustria y hotelería

## MAF

de gobierno. A diferencia del Banco de Bogotá, el Banco de Occidente tiene una fortaleza regional en el suroccidente colombiano (Valle del Cauca y Eje Cafetero). Adicionalmente dentro del grupo es el Banco líder en el segmento de crédito para vehículos.” (Corredores Asociados, 2011)

“El Banco de Occidente es constituido en 1965 con un enfoque regional y sucursales en Cali, Pereira, Armenia y Palmira, En 1973, el control del banco pasa al Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo. En 1982 se incorpora el Banco de Occidente Panamá. Entre el 2005 y 2006 el Banco de Occidente se integra comercialmente con el Banco Aliadas y el Banco Unión Colombiano”. (Corredores Asociados, 2011)

## **Banco Popular**

“En 1950 se crea el Banco Popular de Bogotá, de capital público. Con el fin de mejorar la eficiencia de la entidad, el gobierno nacional decidió enajenar su participación en el Banco Popular en 1996; en este año el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo, a través de Sociedad Popular Investments, se convierte en el accionista mayoritario de la entidad.

La fortaleza del Banco Popular radica en el segmento de crédito público, teniendo en cuenta las estrechas relaciones que tenía el Banco con el gobierno antes de su enajenación. Por otra parte, el Banco Popular mantiene el liderazgo en créditos de libranza (descontados de nómina)

Como parte de la estrategia de consolidación del Grupo Aval, la Junta Directiva decidió adquirir una mayor participación accionaria en el Banco Popular, a través del intercambio de acciones con Rendifin y otras sociedades relacionadas al Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo. El Grupo Aval ejercía el control del Banco en cumplimiento de un contrato celebrado con Rendifin, a pesar de tener una participación menor al 50%.” (Corredores Asociados, 2011)

## **Banco Comercial AV Villas**

“La Corporación de Ahorro y Vivienda (en adelante CAV) Las Villas fue creada en 1972 con el objeto de financiar el sector construcción bajo el extinto esquema del UPAC. A partir de 1998, la CAV Las Villas pasa a ser controlada por el Grupo Aval. En 2000, CAV Las Villas absorbe a CAV Ahorramas (constituida en 1972 y que hacía parte del Grupo Aval desde 1997). Producto de esta fusión nace la CAV AV Villas. Finalmente, en el 2002 la CAV AV Villas se convierte en el Banco Comercial AV Villas, para explotar las posibilidades de una mayor diversidad en productos y servicios financieros.

Actualmente, el Banco AV Villas es un banco de nicho enfocado principalmente en desembolsos a clientes de ingresos bajos-medios y a Pymes.

En el año 2010 Grupo Aval suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BAC Credomatic, transacción que concretó a través de Leasing Bogotá S.A., Panamá.

En el año 2013 compra el 100% de las acciones de Banco Reformador, Transcom Bank Ltd. (Barbados), Financiera de Capitales y Casa de Bolsa, que conforman Grupo Financiero Reformador en Guatemala a través de BAC Credomatic. Y Adquiere el 98.92% del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Panamá), S.A. -BBVA Panamá a través de Leasing Bogotá S.A., Panamá. En Colombia compra el 99,99% de las acciones de BBVA Horizonte Sociedad

## MAF

Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías S.A., A través de Aval y sus filiales Porvenir, Banco de Bogotá y Banco de Occidente” (Corredores Asociados, 2011)

## **BANCOLOMBIA (GRUPO BANCOLOMBIA, GRUPO SURA, GEA<sup>5</sup>)**

La historia de Bancolombia es el perfecto ejemplo de lo que las fusiones y adquisiciones exitosas han logrado a partir de economías de escala y alcance, consolidar el Banco más grande de Colombia, eje del Grupo Bancolombia (economías de escala y de alcance) y a su vez del Grupo Sura (economías de alcance), parte del GEA (Grupo Empresarial Antioqueño)

Bancolombia nace en el año 1997 cuando el Banco Industrial Colombiano (BIC) compra el Banco de Colombia. En ese momento, el BIC era el sexto banco en el ranking mientras el Banco de Colombia era el segundo más grande. Con la compra el Banco toma el nombre Bancolombia s.a.

En el año 2005 Bancolombia estructuró el proceso de fusión por absorción<sup>6</sup> de Conavi y Corfinsura.

Bancolombia hace parte del Grupo Bancolombia, conglomerado de empresas financieras más grande de Colombia. Con más de 138 años de trayectoria, Ofrece un amplio portafolio de productos y servicios a través de una plataforma regional, con operaciones en Colombia y en el exterior. ([www.grupobancolombia.com](http://www.grupobancolombia.com))

Fuera de Colombia el Grupo Bancolombia tiene operaciones en Panamá (Bancolombia Panamá, Sucursal Panamá, Valores Panamá, HSBC Panamá), El Salvador (Banco Agrícola), Guatemala (Oficina de representación de Banco Agrícola y 40% del Grupo Financiero Agromercantil), Puerto Rico (Bancolombia Puerto Rico), y en las Cayman (Bancolombia Cayman), Perú (FiduPerú, Renting Perú y Leasing Perú). ([www.grupobancolombia.com](http://www.grupobancolombia.com))

### **Antecedentes.**

#### **BIC Banco industrial Colombiano**

Nace en el año 1945, por iniciativa de reconocidas empresas antioqueñas y sus líderes industriales. Algunos de los socios fundadores: Coltejer, Cervecería Unión, Cementos Argos, Naviera Colombiana, Nacional de Chocolates, Pepalfa, Cine Colombia, Gaseosas Posada Tobón, Droguerías Aliadas y Noel. (El Mundo, 2007)

Su clientela era corporativa, en el año 1973 abre oficina en Panamá, para atender a colombianos con negocios en este país. En el año 1995, fue la primera compañía colombiana en listar un ADR<sup>7</sup>, su símbolo CIB en la bolsa de Nueva York

<sup>5</sup> Grupo Empresarial Antioqueño, también conocido como el Sindicato Antioqueño, es dueño de más de 150 empresas y aproximadamente del 8% del PIB de Colombia. No tiene personería jurídica como grupo, pero comparten una filosofía corporativa común e, intereses políticos semejantes, así como estrategias de control social y de expansión económica comunes. Las empresas son dueñas entre sí, lo que las imbrica en sus potencialidades e intereses. Es un conglomerado económico controlado por Cementos Argos (cementos y concretos), Suramericana de Inversiones (finanzas, banca, seguros, salud, pensiones y cesantías) y el Grupo Nutresa (del sector de alimentos). Semana 2007.

<sup>6</sup> En una fusión por absorción una de las sociedades denominada absorbente (en este caso Bancolombia) conserva su personalidad jurídica, absorbiendo a una o más sociedades (Conavi y Corfinsura) que se disuelven sin liquidarse.

<sup>7</sup> ADR: American Depositary Receipt: Son certificados que representan la propiedad sobre acciones o bonos de una empresa no estadounidense o subsidiaria en el extranjero de una empresa estadounidense, y son emitidos por bancos norteamericanos. La emisión de los ADRs se hace con el respaldo de acciones que están en custodia en el país donde se encuentra

## MAF

### **Banco de Colombia**

Creado en 1875, Fue el segundo banco creado en Colombia después del Banco De Bogotá. En los años ochenta fue la entidad principal del el Grupo Grancolombiano, encabezado por Jaime Michelsen Uribe, nacionalizado en 1984, en un proceso posterior a la crisis financiera de 1982. En 1994 la entidad bancaria fue reprivatizada y quedó bajo el control de la familia Gilinski y de inversionistas internacionales.

### **Conavi**

Nace en 1974 con el nombre Corporación de Ahorro y Vivienda por iniciativa de directivos de empresas. Tenía como lema “ser la primera empresa de servicios del país” y se caracterizó por introducir e implementar tecnologías para ofrecer servicios financieros más avanzados a los clientes. (www.grupobancolombia.com)

“En febrero de 2000 se aprobó la conversión de corporación a banco, y en abril de 2001 se cambió la denominación y se identificó como Banco Comercial y de Ahorros con la sigla Conavi.” (www.grupobancolombia.com)

### **Corfinsura**

“Como resultado de la fusión entre la Corporación Financiera Nacional, que prestaba sus servicios desde 1959, y Suramericana S.A., nació Corfinsura el 1 de julio de 1993.”

El Enfoque de esta entidad era la banca privada y los créditos corporativos. (www.grupobancolombia.com)

## **BANCO DAVIVIENDA (GRUPO BOLIVAR)**

Banco Davivienda S.A hace parte del grupo Bolívar, y fue creada en el año 1972 como Corporación de Ahorro y Vivienda - Davivienda. En 1997, Davivienda se convierte en banco comercial con el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí, lo tiene todo”, su reconocido símbolo es la Casita Roja.

“En el año 2006, se llevó a cabo la fusión por absorción del Banco Superior S.A. por parte de Davivienda. El objeto de esta operación estuvo encaminado de manera primordial a la adquisición de los productos y servicios especializados relacionados con las tarjetas de crédito y la franquicia de la Tarjeta de Crédito Diners. Con esta adquisición también fueron adquiridas las filiales del Banco Superior, como es el caso de Fidusuperior S.A., Ediciones Gamma S.A. (que tradicionalmente ha sido conocida por la edición de la Revista Diners) y Promociones y Cobranzas Beta S.A.” (www.sociedadesbolivar.com)

Entre finales del año 2006 y comienzo del 2007, “Banco Davivienda resultó adjudicataria dentro del proceso de privatización que realizó FOGAFIN del Banco Granbanco S.A. Con la

---

ubicada la empresa emisora de las acciones. Los ADRs se pueden convertir en las acciones originales (o subyacentes) en cualquier momento, a solicitud del titular. En la emisión de los ADRs participan dos bancos norteamericanos: un banco de inversión que es el que compra las acciones extranjeras y luego las ofrece en los Estados Unidos; y un banco depositario que es el que emite y cancela los ADRs, ejerciendo todos los servicios como emisor de valores (pago de dividendos, información) y la relación permanente con los inversionistas dueños de los valores”. Gaceta Financiera

## MAF

compra de Granbanco S.A., también se adquirieron sus filiales a saber: Fiducaf  S.A.; Bancafé Panamá y Bancafé Internacional Miami. Granbanco fue ampliamente conocido como Bancafé”. (Mora, Serna & Serna, 2011).

El año 2011, trae consigo la emisión de acciones del Banco en la Bolsa de Valores de Colombia, adicional “La Reserva Federal de Estados Unidos de América aprobó la conversión de Bancafé Internacional, hasta ese año filial del Banco Davivienda S.A. con sede en Miami, en una sucursal internacional del Banco Davivienda, denominada Davivienda Internacional”. (www.sociedadesbolivar.com)

En agosto de 2012, Confinanciera S.A. C.F. se fusionó y fue absorbida por el Banco Davivienda S.A. De esta forma, el Banco asumió la gestión de las diferentes líneas de negocio de la Compa a de Financiamiento. (www.sociedadesbolivar.com)

“Como consecuencia de la estrategia de proyección del Banco Davivienda S.A. en la región, desde el 19 de noviembre de 2012 el Banco Bancafé Panamá cambió su razón social y su marca a Banco Davivienda (Panamá) S.A”. (www.sociedadesbolivar.com)

A finales del 2012 Fiduciaria Cafetera S.A. se fusionó y fue absorbida por Fiduciaria Davivienda S.A. “Esta operación se realizó con el fin de continuar con la expansión de los negocios del Banco Davivienda S.A. y sus filiales a nivel nacional y mejorar su posicionamiento en el mercado”. (www.sociedadesbolivar.com)

Se realizó la compra de las operaciones bancarias y de Seguros de HSBC en Costa Rica, El Salvador y Honduras a finales del año 2012. Con esta operación se consolidó la presencia del Banco Davivienda S.A. y de Seguros Bolívar en Centroamérica. (www.davivienda.com)

“El Grupo Bolívar es uno de los grupos económicos más importantes del país, con más de 70 años de experiencia, presencia en 8 países de Latinoamérica. Está presente en sectores como financiero, seguros y construcción”. (www.davivienda.com)

El Grupo Bolívar nace en 1940 con la creación de Compa a Seguros Bolívar S.A., en 1948 se crean dos nuevas empresas, ambas filiales; Seguros Comerciales Bolívar S.A. y la Sociedad de Capitalización y Ahorros Bolívar S.A., en 1956 se fundó Aseguradora el Libertador S.A., en 1964 se crea Seguridad Compa a Administradora de Fondos de Inversión S.A., en 1971 se adquiere Inversiones Delta Bolívar S.A.<sup>8</sup>(www.sociedadesbolivar.com)

### **Creación de la Corporación de Ahorro y Vivienda - Davivienda. 1972**

“Entre 1972 y 1994 se crearon Leasing Bolívar S.A., Constructora Bolívar S.A. (que opera bajo esta razón social en Bogotá, Medellín y Cali), Fiduciaria Davivienda S.A., Asistencia Bolívar S.A. (que implementa y administra servicios de asistencia para los productos de las compa as aseguradoras del Grupo). Soft Bolívar S.A. (que suministra soporte en servicios de outsourcing y herramientas de informática especializadas) y C.B. Hoteles y Resorts S.A. (cuyo objeto es la operación y administración de centros vacacionales, hoteleros y en general de centros turísticos). También se creó en esta época el Fondo de Pensiones y Cesantías Davivir

---

<sup>8</sup> “dentro de sus principales actividades la intermediación financiera, captar dineros del público y colocarlos en diferentes modalidades de inversión. Esta Sociedad fue absorbida en el año 2000 por el Banco Davivienda S.A” www.sociedadesbolivar.com

## MAF

S.A., Sociedad que en el año 1994 fue vendida al Banco Santander S.A.”  
(www.sociedadesbolivar.com)

En el Año 1996 se da la escisión de la Sociedad de Capitalización y Ahorros Bolívar S.A. y creación de Sociedades Bolívar S.A. como matriz del conjunto de Empresas Bolívar.

A partir del 24 de noviembre de 2003, se declaró como Grupo Empresarial al conjunto de empresas que hasta esa fecha eran parte de las Compañías de la Familia Bolívar como controladas de Sociedades Bolívar S.A. El propósito principal del grupo es la atención integral de sus clientes a través de sus diferentes compañías. (www.sociedadesbolivar.com)

En el año 2006 se da la Adquisición de Confinanciera S.A. C.F.C. y la creación de Soluciones Bolívar S.A.

Para el año 2007 se da la escisión de Compañía de Seguros Bolívar S.A., Seguros Comerciales Bolívar S.A. y Capitalizadora Bolívar S.A.

Entre el 2009 y 2011, el Grupo hace movimientos internacionales, “adquirió el 50% de la Aseguradora Panameña Eastern Pacific Insurance Company (Epic) y constituyo septiembre de 2009 se constituyó la Compañía Panameña Riesgos e Inversiones Bolívar Internacional S.A, 2010 el Grupo Empresarial Bolívar constituye una Aseguradora Mixta en Costa Rica”.  
(www.sociedadesbolivar.com)

En el 2011, por relevo generacional queda a la cabeza del grupo Miguel Cortes, continuando la labor de su padre José Alejandro Cortes. En este año se adquiere Colvida S.A. en Ecuador. Y para “diciembre de 2011 Sociedades Bolívar S.A., en conjunto con Compañía de Seguros Bolívar S.A., concluyeron las negociaciones con Grupo de Inversiones Suramericana S.A. para actuar como coinversionistas en la adquisición de activos de ING en América Latina”.  
(www.sociedadesbolivar.com)

En el segundo semestre del año 2013 se adquirió esta Corredores Asociados S.A. Comisionista de Bolsa y su subsidiaria en Panamá.

## **BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A)**

Grupo financiero global con 155 años de experiencia en la banca internacional, presencia en 33 países en Latinoamérica esta en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú Uruguay y Venezuela, México, Puerto Rico y Panamá, tiene presencia en 10 países europeos y en 9 asiáticos.

### **Compra del Banco Ganadero**

“En agosto de 1996 el BBVA hizo efectiva la operación de adquisición del 40 por ciento del capital accionario del Banco Ganadero, convirtiéndose en la primera entidad bancaria española que entró al mercado financiero colombiano, con un contrato que le daba la gestión de la entidad. Posteriormente, en julio de 1998 el BBVA alcanzó la mayoría, al adquirir un 15 por ciento adicional de la propiedad accionaria” (El Tiempo, 2001)

## MAF

En septiembre del año 2000, luego de una capitalización, el BBVA pasó a ser propietario del 85,12 por ciento del capital del Banco Ganadero, y termino su adquisición con una OPA en el año 2011. (El Tiempo, 2001)

“El Banco Ganadero Popular nace en 1956 con el objeto de impulsar y fomentar la actividad agropecuaria, para el año 1961 se transforma el Banco en sociedad de economía mixta y la Caja Agraria pasa a ser accionistas junto con el Gobierno, particulares y ganaderos.” (www.grupohelm.com)

Para 1992, “La salida de los inversionistas oficiales representados por Finagro, debía cumplirse en un remate de las acciones que se verificaría en la bolsa. Siendo así, el gobierno vende su participación accionaria del 14%, Este paquete fue adquirido por el Banco Construcción, de origen venezolano, que en años anteriores había adquirido la totalidad del Banco Tequendama”. (Semana, 1992)

### **Fusión con Banco Granahorrar 2006**

Granahorrar tenía como institución, una experiencia de más de 20 años en el negocio hipotecario colombiano que complemento la red y la cartera de productos y servicios ofrecidos por BBVA Colombia. Desde 1998, Granahorrar se había convertido en banco estatal al recibir lo que había quedado del Banco Central Hipotecario (BCH) que por la crisis bancaria de los 90's debió ser liquidado. (www.elpais.com)

En el año 2010 se presenta la fusión del BBVA Colombia con BBVA Leasing, en consecuencia a la reforma financiera que empezó a regir en el año 2009, donde los bancos pueden tener integrada la actividad de leasing a sus negocios.

### **El modelo BBVA: “Pensamiento global con actuación local”**

“En Colombia la Matriz y la subsidiaria son totalmente independientes, BBVA S.A es 100% autosuficiente: se financia bajo su propia marca y rating sin apoyo directo de la matriz y tiene autonomía en el manejo del capital”.(www.bbva.com.co)

BBVA está presente en 10 países: Argentina, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

A finales del año 2012 el grupo financiero español BBVA SA vendió su administradora de fondos de pensiones en Colombia, BBVA Horizonte Pensiones y Cesantías SA. al grupo Aval, Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir SA. (www.diariodefusiones.com)

## **GRUPO CORPBANCA**

### **Banco Santander**

En 1912 Se conforma el Banco Alemán Antioqueño por empresarios colombianos y alemanes. En 1942 Cambió su nombre a Banco Comercial Antioqueño y se fusionó con Banco Santander de Colombia bajo el nombre de Bancoquia. En 1997 El grupo español Santander adquirió la

## MAF

entidad y cambió de nombre a Banco Santander Colombia. En 2011-2012 se da el ingreso de Grupo CorpBanca Chile<sup>9</sup>.

### **Adquisición del Grupo Helm**

Helm Bank es una entidad privada, creada en el año de 1963 con el nombre del Banco de Construcción y Desarrollo. En Enero de 1976, cambia de razón social por la de Banco de Crédito y Desarrollo. El 1 de junio de 1978 cambia nuevamente de razón social por la de Banco de Crédito.(www.grupohelm.com)

A comienzos de la década de los ochenta se crea HelmSecurities y Credit Bank and Trust en Islas Caimán. En la década de los noventa Helm Group continúa su crecimiento y expansión con la creación de Helm Trust y Leasing de Crédito, además de la asociación del Banco de Crédito de Panamá y la Adquisición del Helm Bank de Venezuela. En el año 2000 el Banco cambia de razón social a Banco de Crédito S.A. Helm Financial Services. En el año 2002 compra la banca de consumo de ABN AMRO BANK. (www.grupohelm.com)

En el año 2008 el Banco adquiere la cartera de créditos de vehículos de GMAC . En junio de 2009 el Banco vende las acciones que poseía en Helm Bank Venezuela al Banco Real Banco de Desarrollo C.A. En el año 2009 el Banco cambia nuevamente de razón social por Helm Bank. (www.grupohelm.com)

El Grupo Helm Bank está compuesto a la fecha por Helm Bank, Helm Bank Panamá, Helm Bank Cayman, Helm Bank USA, Helm Leasing, Helm Fiduciaria, Helm Corredor de Seguros, Helm Comisionista de Bolsa y Helm Banca de Inversión . ( www.grupohelm.com)

El 6 de Agosto de 2013, fue adquirido por el Banco CorpBanca Colombia S.A. Según comunicado de prensa publicado en la página del grupo Helm La futura integración de estos dos jugadores, resultará en una entidad con mayor experiencia, solvencia y una amplia oferta de productos y servicios financieros.

Inicialmente tanto CorpBanca como Helm Bank continuarán operando como hasta ahora en cuanto a servicio, productos y procesos.

### **COLPATRIA (GRUPO MERCANTIL COLPATRIA)**

El Grupo Mercantil Colpatria nace de la iniciativa del Carlos Pacheco, que trabajo en Seguros Bolivar hasta el año 1955, cuando creo la Sociedad Colombiana de Capitalización, En el año 1959 constituye las aseguradoras Seguros Patria S. A. (hoy Seguros Colpatria S. A.) y Seguros de Vida Patria S. A. (hoy Seguros de Vida Colpatria S. A.). (www.eltiempo.com)

---

<sup>9</sup> "CorpBanca (NYSE:BCA; BCS: CORPBANCA) es un banco comercial con sede en Chile y con presencia en los mercados de Estados Unidos, España y Colombia. Sus activos superan los US\$28.600 millones y su patrimonio alcanza US\$2.724 millones. Focalizado en grandes y medianas empresas y en personas, ofrece productos de banco universal. Su negocio lo complementa con filiales –corredoras de bolsa y seguros, fiduciarias, AGF y asesorías financieras. Desde 1995, CorpBanca forma parte del Grupo Saieh, logrando un notable desempeño, que hoy lo convierten en el cuarto mayor banco privado de Chile. Esta solvencia le permitió adquirir en 2012 el Banco Santander Colombia, en una operación en la que también participó el Grupo Santo Domingo, uno de los conglomerados económicos más importantes del continente". Grupo Helm, 2013



## **MAF**

Con el fin de darles músculo financiero a sus actividades en el año 1969, adquirió el 40 por ciento de las acciones del Banco de la Costa, con sede en Barranquilla. Al año siguiente, completó la mayoría accionaria y en el año 1972 se da la creación de la Corporación de Ahorro y Vivienda Colpatría. ([www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com))

Después vino una secuencia de creación de empresas en diversos campos. Como la construcción y la salud, en 1977 nace Constructora Colpatría S. A, en 1983 se crea Salud Colpatría S.A. y en 1991 la AFP Colpatría (Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías) y ARP Colpatría en el año 1995. ([www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com))

La segunda mitad de la década del noventa fue prolífica, presentándose un gran número de operaciones, en 1996 se da la fusión de las corporaciones de ahorro y vivienda Colpatría y Corpavi., en 1997: escisión de Capitalizadora Colpatría S. A. y creación de Mercantil Colpatría S. A. (actual sociedad matriz del Grupo), y la absorción de Financiera Colpatría S. A. por el Banco Colpatría. 1998 fusión del Banco Colpatría y la Corporación de Ahorro y Vivienda Colpatría. ([www.colpatria.com](http://www.colpatria.com))

Con la crisis del UPAC en el año 2000 y teniendo presente que el 75% de los negocios del Banco estaban relacionados con hipotecas, se toma la decisión de vender su fondo de pensiones y cesantías, acogiéndose a los beneficios de Fogafin. ([www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com))

Para finales del 2013, se evidencia que el Grupo Mercantil ha continuado con la diversificación de sus inversiones, contando dentro de sus recientes adquisiciones una empresa de ambulancias y otros servicios de salud con la empresa Emermédica. También tiene intereses en el oro a través de Mineros S.A., y en energía, por medio de Termoyopal, Termochica (Perú). ([www.larepublica.co](http://www.larepublica.co))

En los años 2012 y 2013, entran dos jugadores internacionales a consolidar el grupo, The Bank of Nova Scotia (Scotiabank) y AXA Seguros, dos compañías que por su experiencia en el sector financiero le han permitido al grupo seguir creciendo. ([www.larepublica.co](http://www.larepublica.co))

Según el presidente de la holding Eduardo Pacheco, hijo del fundador del grupo en entrevista para artículo *Tras 58 años, Colpatría sigue en la tarea de expandirse* publicado en La República el 13 de noviembre del 2013, la venta de 51% del Banco Colpatría, Colfondos y ahora Seguros Colpatría, responde a que “queremos incorporar al mercado local y regional (Región Andina, Centroamérica) las mejores prácticas de líderes mundiales. Tenemos una estrategia de diversificación de industria que no solo se concentra en sectores tradicionales del grupo como el bancario, asegurador y constructor. En este momento participamos de de sectores como oil & gas, infraestructura vial, ferroviaria, energía y logística portuaria”.

## **GNB SUDAMERIS**

En 1920 Nace el Banco como una sociedad mercantil colombiana, en 1924 la entidad se transforma en sucursal del Banque Francaise et Italienne pour l'Amérique du Sud. Para 1990 cambia de nombre a Banque Sudameris, cuando el grupo Banca Intesa, adquiere la mayoría accionaria. ([www.gnbsudameris.com.co](http://www.gnbsudameris.com.co))

En el 2003 Banque Sudameris vende su participación accionaria a Gilex Holding BV. En el año 2004 se adquiere la mayoría accionaria de Banco Tequendama y de su filial Fiduciaria

## **MAF**

Tequendama a Credicorp, Holding Financiero de Perú, así como la mayoría accionaria de Servibanca, red de cajeros automáticos. ([www.gnbsudameris.com.co](http://www.gnbsudameris.com.co))

En el 2005 Se formaliza la fusión entre Banco Sudameris y Banco Tequendama, dando origen a Banco GNB Sudameris. En este año se formaliza la fusión entre Fiduciaria Sudameris y Fiduciaria Tequendama dando origen a Fiduciaria GNB Sudameris. ([www.gnbsudameris.com.co](http://www.gnbsudameris.com.co))

En 2008 Banco GNB Sudameris adquiere la mayoría accionaria de Suma Valores, Comisionista de Bolsa, dando origen a Servivalores GNB Sudameris. En el año 2010, Banco GNB Sudameris adquiere la mayoría accionaria de Nacional de Valores, Comisionista de Bolsa, la cual se fusiona con Servivalores GNB Sudameris. En el 2011 El Banco GNB Sudameris constituye la Sociedad de Tecnología Servitotal GNB Sudameris. ([www.gnbsudameris.com.co](http://www.gnbsudameris.com.co))

En el año 2012 Banco GNB Sudameris firma acuerdo de compra para la adquisición de las operaciones de HSBC en Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay y en el 2013 Se realiza la incorporación de Banco GNB Perú y Banco GNB Paraguay como filiales del exterior. ([www.gnbsudameris.com.co](http://www.gnbsudameris.com.co))

Se formaliza la incorporación de la operación de HSBC en Colombia en el 2014, dando origen a Banco GNB Colombia y Fiduciaria GNB. ([www.gnbsudameris.com.co](http://www.gnbsudameris.com.co))

### **Adquisición HSBC, Banco GNB Colombia S.A**

“El Banco GNB Colombia S.A. es una entidad financiera que opera desde el año 1920 cuando se creó la primera sucursal del Banco de Londres y Río de la Plata en Colombia siendo uno de los principales bancos de capital extranjero en el país. En 1936, el Banco de Londres y Río de la Plata adquirió el Banco Anglo Suramericano, y toma por nombre Banco de Londres y América del Sur, incorporando al Lloyds Bank como uno de sus principales accionistas.” ([www.bancognb.com.co](http://www.bancognb.com.co))

En 1976 cambia razón social a Banco Anglo Colombiano por cambio en la composición accionaria y en 1999 Lloyds TSB Bank adquiere el 97 por ciento de las acciones. En el año 2000, el banco cambia su nombre a Lloyds TSB Bank. ([www.bancognb.com.co](http://www.bancognb.com.co))

En 2004 se concreta la transacción mediante la cual Banistmo, principal banco centroamericano, adquiere el negocio de Lloyds TSB Bank; dos años después, en 2006, HSBC compra la operación de Banistmo. ([www.bancognb.com.co](http://www.bancognb.com.co))

“En mayo el 2012 HSBC anunció la venta de sus subsidiarias en Colombia, Perú, Uruguay y Paraguay al Banco GNB Sudameris de Colombia” ([www.bancognb.com.co](http://www.bancognb.com.co))

## **BCSC**

Nace de la fusión en el año 2005 del Banco Caja Social con el Banco Colmena.

### **Banco Caja Social BCSC**

## **MAF**

“Creado en 1911 como la Caja Social de Ahorros del Círculo de Obreros, gracias a la labor del padre jesuita español José María Campoamor, con el propósito de incentivar en la clase obrera la práctica del ahorro como instrumento económico y social, y facilitar el acceso al crédito para sectores populares de estratos medios y bajos”. ([www.bancocajasocial.com](http://www.bancocajasocial.com))

“A partir de 1972 pasó a ser la Caja Social de Ahorros, manteniendo sus principios y lineamientos originales. En 1991 fue autorizada para convertirse en Banco, En 1996 recibió el nombre de Banco Caja Social”. ([www.bancocajasocial.com](http://www.bancocajasocial.com))

## **Colmena BCSC**

“En 1973 se creó la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, como respuesta a la política gubernamental de fomentar la canalización del ahorro hacia la construcción de vivienda. En el año 2000 la entidad emprendió un proceso de transformación para convertirse en banco comercial, con énfasis en el negocio hipotecario; en el año 2001 pasa a llamarse Banco Colmena e inició su apertura hacia otros segmentos de negocio, como la banca de consumo y pymes” ([www.bancocajasocial.com](http://www.bancocajasocial.com))

## **CITIBANK**

Citi entra a Latinoamérica hace más de cien años, en Colombia abrió la primera sucursal en 1929, es subsidiaria del Banco Citibank fundado en 1812 de origen estadounidense propiedad del grupo Citigroup que es el consorcio financiero más grande del mundo, tiene operaciones en 160 países, 24 de ellos latinoamericanos.

Desde 1986 Citi en Colombia se organizó según el modelo de Banca de Consumo y Banca Corporativa.

Sus Actividades son complementadas con CitiValores S.A comisionista de Bolsa y CitiTrust S.A. ([www.citibank.com.co](http://www.citibank.com.co))

## **BANCOOMEVA (GRUPO COOMEVA)**

“La Cooperativa Medica del Valle y de Profesionales de Colombia COOMEVA, creada en 1964, ha ofrecido servicios financieros a sus asociados desde su origen, y es a partir de estos servicios que se fue fortaleciendo y expandiendo la Cooperativa en todo el país”. ([www.coomewa.com.co](http://www.coomewa.com.co))

En virtud de la importancia que venía teniendo la Sección de Ahorro y Crédito de Coomeva se creó en el año 2007 Coomeva Cooperativa Financiera, Esta entidad recibió en ese momento el conjunto de activos y pasivos el negocio financiero de Coomeva y dispuso de la red de oficinas que en ese momento contaba la cooperativa original, para prestar los servicios. ([www.coomewa.com.co](http://www.coomewa.com.co))

## **MAF**

En el año 2011 nace Bancoomeva como un banco comercial. Los accionistas que constituyeron el Banco son : La Cooperativa Medica del Valle y de Profesionales de Colombia, COOMEVA, como accionista mayoritario con el 94.86% de participación. La Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura, la Fundación Coomeva, el Fondo de Empleados de Coomeva, la Equidad Seguros de Vida, la Equidad Seguros Generales y Fundaequidad tienen el resto de participación accionaria. ([www.comeva.com.co](http://www.comeva.com.co))

Bancoomeva hace parte del Grupo Coomeva, que cuenta con las siguientes entidades:

“Clínica Palma Real, Coomeva Medicina Prepagada, Coomeva EPS, Coomeva Salud Oral, Clínica Farallones, Hospital en Casa, Coomeva Turismo Agencia de Viajes, Coomeva Recreación y Cultura, Coomeva Hoteles y Resorts, Club Los Andes, Coomeva Solidaridad y Seguros, Coomeva Corredores de seguros, Coomeva Fundación, Coomeva Servicios Administrativos”. ([www.comeva.com.co](http://www.comeva.com.co))

## **BANCAMIA**

Creada en Abril del 2008 como un banco microfinanciero con enfoque a atender las necesidades de los microempresarios. Tiene participación accionaria del 51% de la Fundación Microfinanzas BBVA y el 49% en partes iguales, para la Corporaciones Mundial de la Mujer Colombia y Medellín. ([www.bancamia.com.co](http://www.bancamia.com.co))

“Fundación Microfinanzas BBVA fue constituida en el año 2007 dentro del marco de la estrategia de responsabilidad social de esta entidad con una dotación de capital de 200 millones de euros, totalmente autónoma de BBVA y estatutariamente dedicada con exclusividad a las Microfinanzas.” ([www.bancamia.com.co](http://www.bancamia.com.co))

La Corporación Mundial de la Mujer Medellín (CMMM) fue creada en abril de 1985 con el fin de trabajar por el fortalecimiento y la dignificación de las microempresas. ([www.cmmmedellin.org](http://www.cmmmedellin.org))

La Corporación Mundial de la Mujer Colombia fue creada en Bogotá en el año 1989, haciendo parte de la red wwb.<sup>10</sup> Fue una organización privada sin ánimo de lucro dedicada a otorgar micro créditos y otros productos financieros a personas empresarias de la micro empresa, en su mayoría mujeres cabeza de familia ([cmmcolombia.org](http://cmmcolombia.org))

## **BANCO PICHINCHA**

En 1964 fue creada por inversionistas de Bucaramanga, con la razón social de Inversora. ([www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com))

---

<sup>10</sup> “La red wwb es la única red de microfinanzas con un enfoque explícito en las mujeres y cuenta con 39 entidades financieras en 27 países. Está ubicada en todo el mundo y a través de sus afiliadas suministra pequeños préstamos, desde US\$100, a personas que tienen un negocio o proyecto de emprendimiento” [fundacionwwbcolombia.org](http://fundacionwwbcolombia.org)

## **MAF**

“El Banco Pichincha de Ecuador adquirió, inicialmente, el 50 por ciento de Inversora en 1997 que toma el nombre de Inversora Pichincha y, en 2004, aumentó participación al 94,7%” (www.elcolombiano.com). En el año 2005, se fusionó con la Financiera Mazdacrédito.

En Junio de 2011 con la autorización de la Superintendencia Financiera, Inversora Pichincha, compañía de financiamiento recibe licencia para operar como establecimiento bancario y cambia su nombre a Banco Pichincha S.A. (www.bancopichincha.com.co)

“El Grupo Pichincha de origen ecuatoriano tiene operaciones en administración de fondos, corretaje de bolsa, financiación de autos, almacén de depósitos, renting, seguros y administración de fondos. Tiene experiencia en cinco países donde el grupo tiene sedes bancarias, Perú, Ecuador, Panamá, España y una agencia en Miami”, (www.elcolombiano.com). siendo El Banco Pichincha en Colombia su sexta entidad Bancaria.

## **BANCO FINANDINA S.A.**

Financiera de Valores S.A, compañía de financiamiento comercial es creada en el año 1977, en 1982 este nombre se cambió por Financiera de Valores La Andina S.A (www.bancofinandina.com)

En 1988 Finandina fue adquirida por unos inversionistas que tenían bajo su dirección otras compañías, dedicados a la distribución de vehículos y maquinaria, a partir de ese entonces se especializa en la financiación de vehículos. (www.bancofinandina.com)

En el año de 1993, se produce la fusión entre Finanleasing S.A., Compañía de Arrendamiento Financiero y Financiera Andina S.A., sociedades de propiedad de los mismos accionistas. A partir de entonces y de conformidad con las nuevas disposiciones, inicia operaciones de leasing. (www.bancofinandina.com)

En año 2008, la Corporación Financiera Internacional (IFC), miembro del Banco Mundial, invirtió en Finandina quedando con un 10% de participación accionaria. (www.bancofinandina.com)

En el año 2011, con autorización de la Superintendencia Financiera, Banco Finandina se convierte en el primer Banco del sector automotor en Colombia. (www.bancofinandina.com)

## **BANCO FALABELLA**

En el año 2011 nace el Banco Falabella, a partir de CMR Falabella S.A, Los accionistas del Banco Falabella son el Grupo Falabella con el 65% y la Organización Corona con el 35% restante. (www.falabella.com.co)

Falabella es una compañía chilena creada en 1889. Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, grandes

## **MAF**

superficies, mejoramiento y construcción del hogar, compañía de financiamiento comercial CMR, banco, viajes y seguros en Colombia tiene operaciones como Banco Falabella Viajes Falabella Seguros Falabella y Homecenter, y su marca principal, la Tienda de departamentos Falabella. ([www.falabella.com.co](http://www.falabella.com.co))

En los años ochenta, la compañía incursiona en una nueva unidad de negocio, lanzando su propia tarjeta de crédito, CMR Falabella, la cual cuenta con 5.5 millones de tarjeta habientes en América Latina. En la década de los noventa, “Falabella inicia su proceso de internacionalización, extendiendo su operación en Argentina y posteriormente en Perú. Así mismo, continúa ampliando su portafolio de servicios con la creación de Viajes y Seguros Falabella”. ([www.falabella.com.co](http://www.falabella.com.co))

En el año 2003, El grupo Falabella ingresó al mercado colombiano al fusionarse con Sodimac, empresa chilena que en 1994 en sociedad con el grupo local Organización Corona comenzó operaciones con la creación de HomeCenter. ([www.falabella.com.co](http://www.falabella.com.co))

En Octubre de 2005, comenzó operaciones CMR Falabella S.A. Compañía de Financiamiento emitiendo tarjetas de crédito, utilizadas inicialmente en las tiendas Homecenter y en las tiendas por departamento Falabella. ([www.falabella.com.co](http://www.falabella.com.co))

## **BANCO WWB S.A**

El Banco WWB es un establecimiento de crédito creado en el 2011 que tiene la sede principal de sus negocios en Cali, cuyo principal accionista es la Fundación WWB Colombia.

En 1980 nace la Fundación WWB Colombia en Cali, su capital fue conformado con fuentes privadas, donaciones de empresas y recursos del FES<sup>11</sup> como parte de la red Womans Word Banking WWB, creada en 1975 con ocasión al año internacional de la mujer.

El Banco WWB orienta sus actividades principalmente hacia el otorgamiento de créditos al sector de la micro y pequeña empresa. ([www.bancowwb.com](http://www.bancowwb.com))

## **COOPCENTRAL**

En septiembre de 2013, la Cooperativa Coopcentral, entidad del sector solidario de origen santandereano y con 50 años en el mercado, recibe el aval de la Superintendencia Financiera de Colombia para convertirse en Banco. ([www.vanguardia.com.co](http://www.vanguardia.com.co))

CoopCentral nace como una propuesta de la Iglesia Católica en las comunidades del sur de Santander, de la mano del servicio de pastoral social, liderado por el padre Ramón González Parra, quien tomo en el modelo de central cooperativa que opera en Canadá y promovió la creación de cooperativas para el desarrollo integral de las comunidades. ([www.portafolio.com](http://www.portafolio.com))

Coopcentral recibió en el año 2006 capital proveniente del liquidado banco Coopdesarrollo. Hoy es una entidad consolidada con una red de 12 oficinas en el país. ([www.portafolio.com](http://www.portafolio.com))

---

<sup>11</sup> “Fundación para la Educación Superior creada en Cali en 1964 una agencia de promoción de esfuerzos a favor de la Educación Superior”

## MAF

La estrategia de cobertura es a través de una red de cooperativas. Lo que les ahorra la necesidad de tener una red de oficinas propias y permite desarrollar sinergias con economías de escala. A la fecha la red está constituida por 45 cooperativas, ofreciendo 230 oficinas conectadas para ofrecer el servicio transaccional electrónico. ([www.portafolio.com](http://www.portafolio.com))

## **BANCO PROCREDIT COLOMBIA S.A**

Creado en Mayo del 2008 enfocan en el otorgamiento de servicios financieros integrales tales como crédito, ahorro e inversión y servicios complementarios a las muy pequeñas, pequeñas y medianas empresas, así mismo en el ofrecimiento de servicios de ahorro e inversión a las personas, independientes y empleados.

Los socios mayoritarios de Banco ProCredit Colombia son: ProCredit Holding y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). ProCredit Holding tiene operaciones en 21 países en Latinoamérica, África y Europa oriental. ([grupoprocredit.com](http://grupoprocredit.com))

## **BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA**

El Banco Santander de Negocios Colombia S.A. hace parte del Grupo Santander, quien es el principal grupo financiero en España y un importante jugador en América Latina tiene adicional presencia en Unido, Brasil, Portugal, Alemania, Polonia y Estados Unidos.

El Banco Santander cerró sus operaciones en Colombia en el año 2012, cuando vende al grupo chileno CorpBanca y en mayo del 2013 obtiene autorización para empezar de nuevo operación en Colombia.

El enfoque de la nueva estrategia de negocio, es el segmento empresarial, su objetivo son clientes del país en proceso de internacionalización y extranjeros que tengan presencia en Colombia o que quieran invertir.

Sus productos y servicios a sus clientes corporativos son banca de inversión, financiación del comercio exterior, de capital de trabajo, inversiones y actividades de tesorería. ([www.portafolio.co](http://www.portafolio.co))

Terminado el recuento de las entidades bancarias actuales, sección en la cual se describe desde el enfoque de fusiones y adquisiciones la historia de las entidades bancarias tanto nacionales como extranjeras, se procede a exponer la situación de las entidades nacionales, como parte de grupos o conglomerados económicos fuera de las fronteras nacionales.

## **Banca Multilatina**

## MAF

Debido al proceso de consolidación del sector bancario ocurrido entre 1996 y 2006 la Banca Colombiana se evidencia como un mercado oligopólico con entidades posicionadas que hacen parte de grupos empresariales.

“Las entidades financieras pertenecientes a los diferentes grupos empresariales pudieron utilizar economías de escala al reducir los costos por compartir sistemas tecnológicos, infraestructuras y red de oficinas, esto les dio la oportunidad de incursionar en mercados financieros internacionales, aprovechando su capacidad de proveer servicios de forma más eficiente y rentable” (Asobancaria, 2013)

Posterior al año 2007 con la coyuntura de la crisis económica mundial, una gran porción de los bancos europeos, principalmente españoles para solventar sus operaciones venden activos en mercados emergentes con foco en Centro y Suramérica, esta oportunidad es aprovechada por entidades colombianas para tomar presencia primordialmente en Centroamérica.

Estas entidades bien sea directamente o a través de alguna filial de su grupo empresarial comenzaron la conquista progresiva de mercados extranjeros, con una estrategia de diversificación geográfica, en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, llevando a la Banca Colombiana a tener un enfoque multilatino y a reemplazar en países de centro y Suramérica la presencia de la Banca Europea. (Ver tabla 4)

Tabla 4

AÑO	ADQUISICION	ADQUIRENTE	VALOR TRANSACCION EN MM
2007	BANAGRICOLA	BANCOLOMBIA	\$US 900
2010	BAC CREDOMATIC	GRUPO AVAL	\$US 1920
2012	HSBC CENTROAMERICA (MENOS PANAMA)	DAVIVIENDA	\$US 801
	HSBC SURAMERICA	GNB SUDAMERIS	\$US 400
2013	GRUPO MERCANTIL GUATEMALA	BANCOLOMBIA	\$US 216
	HSBC PANAMA	BANCOLOMBIA	\$US 2100
	GRUPO REFORMADOR DE PANAMA	GRUPO AVAL	\$US 411
	BANCO BBVA PANAMA	GRUPO AVAL	\$US 490

Fuente : Asobancaria.

En las palabras de David Bojanini, Presidente del Grupo Sura, en artículo “*Los bancos colombianos extienden sus alas*” publicado en el periódico El Nuevo Día en enero de 2014, “Hoy en día, la mayoría de las empresas son líderes del mercado y hemos adquirido una participación en el mercado que no nos permite hacer más fusiones y adquisiciones. Esto significa que todo el crecimiento que tenemos que hacer en el futuro tiene que estar fuera de Colombia”, “Realmente, si queremos utilizar el dinero que nuestras empresas están generando hoy en día, tenemos que invertir en el extranjero”

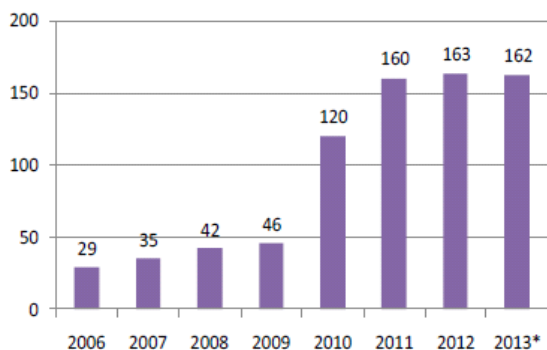
En las graficas 1 y 2 se presentan la evolución en número de entidades subordinadas pertenecientes a grupos económicos colombianos, pasando de 26 a finales del año 2006, a 162 en junio del 2013.



## MAF

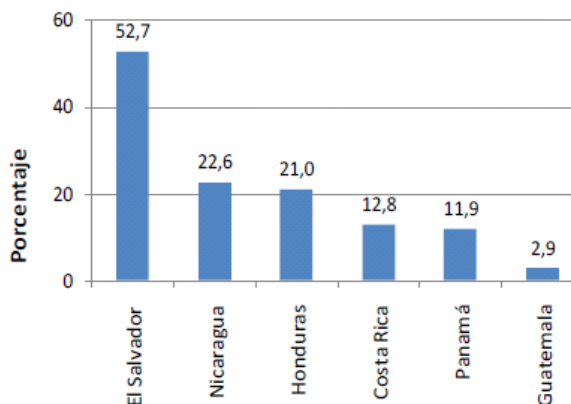
Grafica 1

NUMERO DE SUBORDINADAS EN EL EXTERIOR DE CONGLOMERADOS COLOMBIANOS



Grafica 2

PARTICIPACION DE LOS ACTIVOS DE CONGLOMERADOS COLOMBIANOS EN EL TOTAL DE ACTIVOS DEL SISTEMA BANCARIO EN CENTROAMERICA



Fuente: Asobancaria. Los datos del 2013 son a junio.

El porcentaje de participación en el sistema Bancario en Centroamérica por parte de los grupos económicos evidencia la fuerte presencia Colombiana, que con la formalización de las operaciones en Panamá (compra del HSBC por Bancolombia y de Banco BBVA por el Grupo Aval), la participación en dicho país pasara a ser del 25%, y en Centroamérica en general se pasaría de un 14,5% a un 22,5%, con las operaciones previamente mencionadas y la de Grupo Agromercantil de Guatemala por parte de Bancolombia y el Grupo Reformador de Guatemala por parte del grupo Aval. (Asobancaria, 2013)

De notar que los 3 principales jugadores de la Banca Colombiana tienen operaciones en Panamá, Davivienda el primero de ellos, al adquirir con la compra de GranBanco (Bancafe) la operación de Bancafe Panama en el año 2007, en el año 2013 Bancolombia con la compra del HSBC Panamá y Grupo Aval con la compra de las operaciones del Banco BBVA de Panamá.

## Consideraciones Finales

El sistema financiero Colombiano se ha caracterizado por su alto dinamismo, siendo escenario de múltiples fusiones, escisiones y adquisiciones.

Inicialmente encontramos entidades con enfoques específicos provenientes de la banca especializada, con fortalezas en diferentes segmentos de mercado como el hipotecario, el industrial, el ganadero.

Las operaciones de fusiones y adquisiciones presentadas en el sector bancario son fusiones complementarias y fusiones gemelas. En el primer caso una entidad adquiere o se fusiona con otra que cuya operación u enfoque es diferente al de la entidad adquirente, esto permite a la

## MAF

entidad ofrecer un mayor rango de productos o servicios. Estas operaciones buscan generar economías de alcance características de la Multibanca. En el segundo caso a través de las fusiones gemelas, una entidad adquiere a otra que cuenta con los mismos negocios, el fin de este tipo de fusiones es el de ganar poder de mercado y lograr economías de escala.

Según los resultados obtenidos en la investigación que dio origen a este artículo, se evidencia que la Banca Colombiana ha sido prolífica en movimientos de fusiones y adquisiciones y a pesar de que listadas hay 23 entidades a cierre del año 2013, el mercado es un oligopolio en el que las operaciones están concentradas en tres jugadores, un grupo bancario y 2 entidades que totalizan el 67% del mercado: grupo Aval con el 30% (compuesto por 4 bancos), Bancolombia con el 24,36%, y el Banco Davivienda con el 12,7%.

A pesar de que los grupos financieros más importantes del país presentan el esquema de multibanca y ofrecen soluciones para sus clientes bajo un solo techo (bien sea dentro de la misma entidad o con entidades del grupo financiero), existen aún dentro de las 23 instituciones bancarias entidades que se han dedicado a un nicho de mercado exclusivo, característico de la banca especializada, como es el caso del WWB, Bancamia, Coopcentral, Finandina y Procredit.

El regreso del Grupo Santander a Colombia con la conformación de la nueva entidad Banco Santander de Negocios Colombia, presenta un enfoque diferente al de la multibanca de las entidades actuales, su objetivo son clientes del país en proceso de internacionalización y extranjeros que tengan presencia en Colombia o que quieran invertir, siendo así, esta entidad se suma a las anteriormente nombradas y que en general son de reciente constitución. Pareciera ser que el enfoque de la Banca Especializada es el elegido por estas entidades para lograr un diferencial con los Grupos Financieros actuales y competir no necesariamente a través de economías de escala, o alcance, sino con enfoque a un nicho específico del mercado.

No obstante las recientes movidas de entidades financieras extranjeras, como la compra de Helm por parte del grupo Corpbanca y la de HSBC por parte del GNB Sudameris, los bancos internacionales tienen una muy pequeña participación en el mercado, las entidades nacionales quedan así con el 71,7% del mercado, mientras que las extranjeras con el 28,3% del total de activos de los bancos a cierre de 2013, siendo la entidad extranjera más representativa el BBVA con el 9,44%, seguida de Corpbanca (incluida la compra del Helm) con el 6,9%, Colpatria con el 4,43%, GNB Sudameris el 4,13% (incluida la operación de HSBC), el Citibank con 2,34%, Banco Pichincha con 0,61%, banco Falabella con el 0,33% y Procredit y Banco Santander de negocios con el 0,06% cada uno.

Las operaciones de las entidades Colombianas tanto dentro como fuera del país han sido catapultadas por el proceso de desinversión de la Banca Europea debido a las necesidades de capitalización de las matrices europeas tras la crisis económica de 2007. Con la salida de estas entidades se ha presentado oportunidad no solo para el crecimiento de las operaciones de entidades bancarias nacionales en Colombia sino también en Centro y Suramérica.

MAF

## Referencias.

Alban, M (2013) La competencia entre los bancos, un debate que apenas comienza. Consultado el 7 de mayo de 2013, de [http://190.60.215.5/finanzas/la-competencia-entre-los-bancos-un-debate-que-apenas-comienza\\_36301](http://190.60.215.5/finanzas/la-competencia-entre-los-bancos-un-debate-que-apenas-comienza_36301)

América Economía, consultado el 3 de enero de 2014 de, <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/culmina-proceso-de-adquisicion-del-banco-santander-en-colombia-por-corpbanca>

Asobancaria. La internacionalización de la banca y los retos de supervisión consolidada, 2013

Asociación Nacional de Instituciones Financieras. ANIF Fusiones y Adquisiciones en el Sector Financiero Colombiano: Análisis y Propuestas sobre la Consolidación Bancaria (1990-2006), 2006

Aparicio, M. (Fogafin). (2012). Crisis financieras sistémicas en Colombia y contraste con el escenario actual

Bancamia. Consultado el 6 de abril de 2014 de [http://www.bancamia.com.co/compania\\_historia.php](http://www.bancamia.com.co/compania_historia.php)

Banco Caja Social, consultado el 24 de marzo de 2014 de <https://www.bancocajasocial.com/historia>

Banco Corpbanca. Consultado el 26 de marzo de 2014 de <https://www.bancocorpbanca.com.co/portal/formas/1493/PPT-MARZO-2013.pdf>

Banco Davivienda. Consultado el 6 de abril de 2014 de [https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistas espanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes\\_somos/davivienda/](https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistas espanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda/)

Banco Davivienda. Consultado el 6 de abril de 2014 <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/cd9ffc99-2826-48fa-a11b-76da3ab5e104/Equity+Story+sept+2013+esp+VF.pdf?MOD=AJPERES>

Banco de la Republica consultado el 7 de abril de 2014 de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/050.htm>, Luis Jorge Garay Biblioteca Virtual del Banco de la República, 2004

Banco de la Republica. Consultado el 10 de abril de 2014 de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/050.htm>

Banco Finandina. Consultado el 7 de abril de 2014 de <http://bancofinandina.com/www2/contenido.php?id=14&idh=22>

Banco Procredit. Consultado el 26 de marzo de 2014 de <https://www.bancoprocredit.com.co/quienes-somos/historia.aspx>

Banco WWB. Consultado el 7 de abril de 2014 de <https://www.bancowwb.com/quienes-somos/>

## MAF

Bancolombia, consultado el 24 de marzo 2014 de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/historia4.asp>

Bancolombia, consultado el 24 de marzo 2014 de <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/Lineadetiempo.pdf>

Bancolombia. Consultado el 10 de abril de 2014 de [http://saladeprensa.grupobancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1259763813558&type=FotoP&id=1259764284547&pagename=SalaPrensa/SP\\_Interna](http://saladeprensa.grupobancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1259763813558&type=FotoP&id=1259764284547&pagename=SalaPrensa/SP_Interna)

Bancolombia. Consultado el 19 de abril de 2014 de <http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/infoRelevante/documentos/2013/BancolombiaHSBCPanamaInvestorPresentationSpanish.pdf>

BBVA consultado el 16 de Marzo de 2014 de <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/historia/el-futuro/index.jsp>

BBVA. Consultado el 17 de abril de 2014 de <https://www.bbva.com.co/documents/10180/92562/BBVA+Colombia+Institucional.pdf/fe88ca9a-6064-4a11-8b80-54b126ef5c5b>

BBVA. Consultado el 17 de abril de 2014 de <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/blogs/planta29/posts/26502-angel-cano-el-objetivo-es-convertirnos-en-el-primer-banco-digital-de-america-del-sur>

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. Wiley.

Biblioteca Digital Usb Cali. Consultado el 10 de abril de 2014 de <http://senabcsc150502.wordpress.com/2011/03/07/historia-de-la-banca-en-colombia/>

Biblioteca Universidad de Piura, Peru. (s.f) Analisis del Spread Bancario Consultado el 3 de abril de 2014 [http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/tesis/pdf/1\\_104\\_43\\_64\\_968.pdf](http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/tesis/pdf/1_104_43_64_968.pdf)

BRC Inverstor Services S.A. Consultado el 9 de abril de 2014 de [http://brc.com.co/archivos/x%20cal-f-5-for-06%20I\\_12\\_E\\_WWB\\_CI\\_12.pdf](http://brc.com.co/archivos/x%20cal-f-5-for-06%20I_12_E_WWB_CI_12.pdf)

BRC Inverstor Services S.A. Consultado el 9 de abril de 2014 <http://brc.com.co/archivos/OPE%20FO7%20IV%2006%20E%20BBVA%20CI.pdf>

Caballero, C., & Urrutia, M. (2006). *Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX: Ensayos sobre su desarrollo y sus crisis*. Bogotá, Editorial Norma.

Caracol. Consultado el 18 de abril de 2014 de <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/quedo-listo-acuerdo-para-que-el-grupo-avaladquiera-al-banco-popular/20110107/nota/1408186.aspx>

Caracol. Consultado el 20 de febrero e 2014 de <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/espanoles-se-quedan-con-el-banco-ganadero/20010405/nota/124597.aspx>

## MAF

Citibank. Consultado el 17 de abril de 2014 de <https://www.citibank.com.co/institucional/historia.htm>

Citigroup. Consultado el 17 de abril de 2014 de [http://www.citigroup.com/citi/about/citi\\_at\\_a\\_glance.html](http://www.citigroup.com/citi/about/citi_at_a_glance.html)

Clavijo, S. (2000). Hacia la multibanca en Colombia: retos y retazos financieros. Borradores de Economía, No. 150, Banco de la Republica Jun-2000.

Coltefinanciera (s.f) ¿Cómo está estructurado el Sistema Financiero en Colombia? Consultado el 7 de mayo de 2013, de <http://www.coltefinanciera.com.co/el-sistema-financiero-colombiano/icommo-esta-estructurado-el-sistema-financiero-en-colombia>

Compañía Financiera de Antioquia C.F.A. Consultado el 12 de abril de 2014 de <http://www.cfa.com.co/index.php/acerca-de-cfa/noticias-cfa/226-cfa-hace-parte-de-la-red-coopcentral>

Coomeva. Consultado el 3 de abril de 2014 de <http://www.coomewa.com.co/publicaciones.php?id=39677>

Corporación Mundial de la Mujer Colombia. Consultada el 7 de abril de 2014 de <http://cmmcolombia.org/quienessomos.html>

Corporación Mundial de la Mujer Medellín, consultado el 7 de abril de 2014 de [http://www.cmmmedellin.org/sitio/contenidos\\_mo.php?it=68](http://www.cmmmedellin.org/sitio/contenidos_mo.php?it=68)

Correa, M. C., "Regulaciones prudenciales en el sistema financiero", en: Problemas de desarrollo: La nueva regulación financiera de Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, 1996.

Davivienda. Consultado el 19 de abril de 2014 de [https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistas espanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes\\_somos/davivienda](https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistas espanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda)

Diario de Fusiones. Consultado el 18 de abril de 2014 de [http://www.diariodefusiones.com/?page=Colombia&\\_sp=181](http://www.diariodefusiones.com/?page=Colombia&_sp=181)

Dinero, consultado el 25 de febrero de 2014 de <http://www.dinero.com/edicion-impresaa/caratula/articulo/grupo-colpatria/177553>

Dinero. Consultado el 11 de abril de 2014 de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/helm-bank-nuevo-nombre-del-banco-credito/82429>

Dinero. Consultado el 15 de abril de 2014 de <http://www.dinero.com/edicion-impresaa/caratula/articulo/la-compra-del-banco-colombia/182453>

Dinero. Consultado el 18 de marzo de 2014 de <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/corpbanca-pago-ultimo-peso-helm-bank/183321>

Dinero. Consultado el 19 de abril de 2014 de [http://www.dinero.com/Imprimir/14926:oficialización\\_granahorrar](http://www.dinero.com/Imprimir/14926:oficialización_granahorrar)

## MAF

Dinero. Consultado el 2 de mayo de 2014 de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/la-quebra-del-grupo-grancolombiano/182460>

El Colombiano. Consultado el 12 de abril de 2014 de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el\\_7\\_de\\_junio\\_nace\\_el\\_banco\\_pichincha/a/el\\_7\\_de\\_junio\\_nace\\_el\\_banco\\_pichincha.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_7_de_junio_nace_el_banco_pichincha/a/el_7_de_junio_nace_el_banco_pichincha.asp)

El Colombiano. Consultado el 18 de abril de 2014 de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/G/grupo\\_aval\\_responde\\_al\\_reto\\_de\\_las\\_fusiones\\_financieras/grupo\\_aval\\_responde\\_al\\_reto\\_de\\_las\\_fusiones\\_financieras.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/G/grupo_aval_responde_al_reto_de_las_fusiones_financieras/grupo_aval_responde_al_reto_de_las_fusiones_financieras.asp)

El Colombiano. Consultado el 19 de abril de 2014 de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el\\_banco\\_santander\\_vuelve\\_a\\_colombia\\_despues\\_de\\_2\\_anos\\_fuera\\_del\\_mercado/el\\_banco\\_santander\\_vuelve\\_a\\_colombia\\_despues\\_de\\_2\\_anos\\_fuera\\_del\\_mercado.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_banco_santander_vuelve_a_colombia_despues_de_2_anos_fuera_del_mercado/el_banco_santander_vuelve_a_colombia_despues_de_2_anos_fuera_del_mercado.asp)

El Espectador. Consultado el 11 de abril de 2014 de <http://www.elespectador.com/noticias/publirreportaje/articulo-289107-banco-falabella-un-banco-orientado-personas>

El Espectador. Consultado el 26 de marzo de 2014 de <http://www.elespectador.com/economia/articulo-368951-corpbanca-colombia-promete-competir-beneficio-de-bancarizacion>

El Espectador. Consultado el 3 de abril de 2014 de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/nace-el-banco-coopcentral-articulo-445687>

El Heraldo. Consultado el 19 de abril de 2014 de <http://www.elheraldo.co/economia/el-grupo-santander-regresa-colombia-con-un-banco-de-negocios-140055>

El Mundo. Consultado el 11 de abril de 2014 de <http://www.elmundo.com/portal/pagina.general.impresion.php?id=43779>

El Mundo. Consultado el 16 de abril de 2014 de <http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?id=17938>

El Mundo. Consultado el 16 de abril de 2014 de <http://www.elmundo.com/portal/pagina.general.impresion.php?id=1645>

El País. Consultado el 10 de abril de 2014 de <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Noviembre012005/A601N1.html>

El País. Consultado el 17 de Marzo de 2014 de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/pichincha-nuevo-jugador-banca-colombiana>

El País. Consultado el 9 de abril de 2014 de <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Enero072007/fusion.html>

El tiempo. Consultado el 10 de abril de 2014 de <http://m.eltiempo.com/gente/carlos-pacheco-el-banquero-que-arranc-de-la-nada/9180966>

El Tiempo. Consultado el 10 de abril de 2014 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3783501>

## MAF

El Tiempo. Consultado el 11 de abril de 2014 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-372945>

El Tiempo. Consultado el 11 de abril de 2014 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-627909>

El Tiempo. Consultado el 13 de abril de 2014 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-762389>

El tiempo. Consultado el 15 de abril de 2014 de [http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-13310377.html](http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13310377.html)

El Tiempo. Consultado el 22 de marzo de 2014 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-773659>

Estrada, D. A. (2005). Efectos de las fusiones sobre el mercado financiero colombiano. Banco de la República. Subgerencia de Estudios Económicos.

Falabella. Consultado el 12 de abril de 2014 de <http://www.falabella.com.co/falabella-co/category/cat111319/Nuestra-empresa>

Fundación Fes. Consultado el 7 de abril de 2014 de <http://www.fundacionfes.org/index.php/quienes-somos/resena-historica>

Gaceta Financiera. Consultado el 8 de febrero de 2014 de <http://www.gacetafinanciera.com/TEORIARIESGO/cib.pdf>

Garay, L. J. (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Biblioteca Virtual del Banco de la República.

Garay, Luis Jorge, Colombia y la crisis de la deuda, Cinep -Universidad Nacional de Colombia, 1991.

García, A. F., & González, J. E. G. (2009). Determinantes de la fusiones y adquisiciones en el sistema financiero colombiano. 1990-2007. Revista de Economía del Rosario, 12(1).

Gerencie (s.f) Consultado el 5 de abril de 2014 <http://www.gerencie.com/definicion-de-grupo-empresarial.html>

Gitman, Lawrence & McDaniel, El Mundo de los negocios. Mexico, Harla.1995

GNB Sudameris. Consultado el 5 de abril de 2014 de [http://www.bancognb.com.co/web/files/colombia/COMUNICACION\\_BANCO\\_GNB\\_COLOMBIA\\_20022014.pdf](http://www.bancognb.com.co/web/files/colombia/COMUNICACION_BANCO_GNB_COLOMBIA_20022014.pdf)

GNB Sudameris. Consultado el 5 de abril de 2014 de <http://www.gnbsudameris.com.co/quienes-somos.php>

Gómez, Hernando José, "El sistema financiero en Colombia: de la crisis de los ochenta al esquema normativo e institucional de los noventa ", en La nueva regulación financiera en Colombia, Problemas de desarrollo, Pontificia Universidad Javeriana, 1996

## MAF

Grupo Aval consultado el 16 de marzo de 2014 de [https://www.grupoaval.com/pls/portal/docs/PAGE/GAVAL/CONTENIDOS/NO\\_ADMIN/POP\\_UPS/INVERSIONISTAS/inversionistas.html](https://www.grupoaval.com/pls/portal/docs/PAGE/GAVAL/CONTENIDOS/NO_ADMIN/POP_UPS/INVERSIONISTAS/inversionistas.html)

Grupo Aval. Consultado el 18 de abril de 2014 de [https://www.grupoaval.com/portal/page?\\_pageid=33,115460184&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](https://www.grupoaval.com/portal/page?_pageid=33,115460184&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Grupo Aval. Consultado el 18 de abril de 2014 de [https://www.grupoaval.com/portal/pls/portal/docs/PAGE/GAVAL/CONTENIDOS/NO\\_ADMIN/POP\\_UPS/comunicado\\_prensa180413.pdf](https://www.grupoaval.com/portal/pls/portal/docs/PAGE/GAVAL/CONTENIDOS/NO_ADMIN/POP_UPS/comunicado_prensa180413.pdf)

Grupo Procredit. Consultado el 26 de marzo de 2014 de <http://grupoprocredit.com/>

Helm Bank. Consultado el 16 de 2014 de <https://www.grupohelm.com/sites/default/files/informeCalificadoraMayo2013.pdf>

Helm Bank. Consultado el 16 de abril de 2014 de <https://www.grupohelm.com/sites/default/files/ComunicadoPrensaControl.pdf>

Investopedia. consultado mayo 1 de 2013 <http://www.investopedia.com/terms/m/megamerger.asp>.

La Republica consultado el 10 de abril de 2014 de [http://www.larepublica.co/finanzas/tras-58-a%C3%B1os-colpatria-sigue-en-la-tarea-de-expandirse\\_80516](http://www.larepublica.co/finanzas/tras-58-a%C3%B1os-colpatria-sigue-en-la-tarea-de-expandirse_80516)

Maurer, M. La multibanca y las evidencias sobre las economías de escala en la banca colombiana. : Ensayos sobre política económica. Bogotá : Banrepública. 1993. Vol. 15.

Mueller, I. & Lysiak, E. (s.f). Banca Universal - Sistemas Financieros y Bancarios. Consultado el 10 de abril de <http://www.econlink.com.ar/economia/financiero/financiero.shtml>

Mora, A., Serna, M., Serna, N. (2011). Las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario. Revista MBA Eafit, Diciembre de 2011

Peláez Gómez, David; Restrepo del Toro, Mauricio y Gonzáles Taberes, Carlos Eduardo. (2009), Helm Bank Investigación de Acciones en Latinoamérica Sector Financiero Colombiano. Investigaciones Bolsa y Renta.

Periodico El Nuevo Dia. Consultado el 9 de abril de 2014 de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/sucesos/206540-los-bancos-colombianos-extienden-sus-alas>

Portafolio. Consultado el 15 de abril de 2014 de <http://www.portafolio.co/economia/negocio-las-pensiones-colombia>

Portafolio. Consultado el 15 ed abril de 2014 de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6351167>

Portafolio. Consultado el 18 de abril de 2014 de <http://www.portafolio.co/economia/grupo-aval-seguira-expansi%C3%B3n>

Portafolio. Consultado el 19 de abril de 2014 de <http://www.portafolio.co/economia/operacion-banco-santander-colombia>



## MAF

Portafolio. Consultado el 19 de abril de 2014 de <http://www.portafolio.co/negocios/banco-santander-retoma-operaciones-colombia>

Portafolio. Consultado el 22 de marzo de 2014 de <http://www.portafolio.co/economia/entrevista-jorge-andres-lopez-banco-coopcentral>

Portafolio. Consultado el 26 de marzo de 2014 de <http://www.portafolio.co/economia/estrategia-corpbanca-colombia>

Rogoff, K., Kose, M. A., Prasad, E., & Wei, S. J. (2003). Effects of financial globalization on developing countries: some empirical evidence (No. 220). International Monetary Fund.

Rojas, A. L. (2000). Mercados financieros internacionales: globalización financiera y fusiones bancarias. Universidad de los Andes, 3-5.

Rojas, C. I. (2006). Fusiones y Adquisiciones en el Sector Financiero Colombiano : Análisis y Propuestas sobre la Consolidación Bancaria ( 1990-2006 ) Junio de 2006.

Semana. Consultado el 8 de abril de 2014 de <http://www.semana.com/economia/articulo/los-ganaderos-del-ganadero/17081-3>

Semana. Consultado el 3 de febrero de 2014 de <http://www.semana.com/especiales/articulo/sector-financiero/17315-3>

Semana. Consultado el 6 de abril de 2014 de <http://www.semana.com/especiales/articulo/el-banco-ganadero/32805-3>

Semana. El Mitico GEA consultado el 15 de abril de 2014 de <http://www.semana.com/especiales/articulo/el-mitico-gea/89001-3>

Sherman, A. J., & Hart, M. A. (2006). Mergers and Acquisitions from A to Z. Amacom Books.

Sociedades Bolivar. Consultado el 19 de abril de 2014 de <http://www.sociedadesbolivar.com/wps/portal/web/grupobolivar/nuestrahistoria>

Sociedades Bolivar. Consultado el 19 de abril de 2014 de <http://www.sociedadesbolivar.com>

Super Intendencia Financiera de Colombia. Superfinanciera consultado el 14 de febrero de 2014 de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=11291>

Super Intendencia Financiera de Colombia. Superfinanciera, consultado el 20 de marzo de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10082535>

Universidad ICESI. Consultado el 9 de abril de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/201/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/201/html)

Vanguardia. Consultado el 23 de marzo de 2014 de <http://www.vanguardia.com/economia/local/224231-coopcentral-primer-banco-cooperativo-de-origen-santandereano>

## MAF

Vergara, S., Studart, R., & Moguillansky, G. (2004). Comportamiento paradójico de la banca extranjera en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (82), 19-36.

Walter, I. (2004). *Mergers and acquisitions in banking and finance: What works, what fails, and why*. Oxford University Press, USA.

Weaver, S. C., & Weston, J. F. (2001). *Mergers and acquisitions*. The McGraw Hill Companies.

<http://www.nodo50.org/ceprid/spip.php?article847> Conozca los Grupos Empresariales Colombianos, 2010. CEPRID

Yi, F. E, e Ibañez C. M. (2005) Analisis del spread financiero peruano: relevancia y determinantes.

Zuleta, H. (1997). Una visión general del sistema financiero colombiano. *Borradores de Economía*, Banco de la República, (71).