

The page features a decorative graphic on the right side consisting of three overlapping circles in shades of blue, arranged vertically. Two thin blue lines extend from the top left towards the circles, and a third line extends from the top right towards the circles, creating a triangular frame around the central elements.

# *Artículo*

Causa - Efecto de las Fusiones en el Sector  
Financiero Colombiano

# CAUSA-EFECTO DE LAS FUSIONES DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO\*

*David Orlando Dominguez G\*\*  
Lina Marcela Restrepo M\*\*  
Claudia Milena Tamayo M\*\**

## RESUMEN

---

---

En los últimos años el concepto de crecimiento empresarial, enmarcado dentro de las grandes transformaciones que ha experimentado la economía mundial, se ha convertido para las distintas entidades en una condición necesaria para asegurar su permanencia en el medio. Es así como se establecen distintas estrategias tendientes a fortalecer todos los ámbitos de la sociedad mundial con miras a romper barreras comerciales y encaminadas a solidificar sectores como el financiero. Dentro de dichas estrategias se enmarcan las integraciones de los entes bajo la figura de fusión, siendo vista ésta como una alternativa muy usada en la actualidad con el fin de establecer ventajas competitivas frente a otras empresas, que les permitan estar de cara a la exigente economía mundial. Este artículo presenta la fusión en las entidades del Sector Financiero vista desde sus verdaderas motivaciones y los efectos que trae tanto para los entes fusionados como para la sociedad.

## PALABRAS CLAVES

---

---

Globalización, Sector Financiero Colombiano, Multibanca, Fusión, Competencia, entidades bancarias, diversificación de portafolio, diversificación de la cartera.

---

\* Este artículo es el resultado del proyecto de aula Trabajo de Grado II con la asesoría del docente Fernando de Jesús Franco Cuartas (ffrancoc@epm.net.co), para optar por el título de Contador Público de la Universidad de Antioquia.

\*\* Estudiantes del último semestre de Contaduría Pública. Correos electrónicos: [david@economicas.udea.edu.co](mailto:david@economicas.udea.edu.co), [restrepol@economicas.udea.edu.co](mailto:restrepol@economicas.udea.edu.co) y [tamayoc@economicas.udea.edu.co](mailto:tamayoc@economicas.udea.edu.co), respectivamente.

## INTRODUCCIÓN

---

Durante los últimos años la economía global ha sufrido grandes transformaciones, con miras de lograr una integración económica mundial por medio de la eliminación de las barreras para el comercio y la inversión. Es así como se ha internacionalizado la necesidad de competencia, haciendo que las compañías se preparen no sólo para subsistir en el mercado interno, sino también para posicionarse en aquellos mercados externos que demanden su participación.

Es así como las personas y entes prestadores de dichos bienes y servicios han tenido que implementar de tiempo en tiempo estrategias tendientes a incrementar la calidad de lo que hacen, con el fin de hacer más competitivos sus negocios y logrando así su principal objetivo, que no es otro que la satisfacción de los distintos usuarios como único camino para asegurar su permanencia en el medio, cada vez más complejo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se habla de que la globalización ha sido el principal motor que ha impulsado a los empresarios de los distintos países a crear mecanismos para asegurar que sus organizaciones adquieran ventajas competitivas que les permita permanecer en el medio. Por su parte Colombia no ha sido ajena a éste fenómeno mundial, situación que se ve reflejada desde los años noventa, tiempo durante el cual el país se sumió en las consecuencias de no tener a unas empresas lo bastante competitivas y fuertes para desenvolverse en sus respectivos sectores. Con ello se vio la desaparición repentina de muchos entes que no previeron las consecuencias que traería para ellos la libre entrada de empresas mucho más estructuradas y competitivas.

Luego de analizar las devastadoras consecuencias de la tan recordada apertura económica, se ha observado la marcada tendencia de los entes hacia la reestructuración estratégica por medio de la implementación de algunos de los denominados fenómenos societarios, como es el caso de las fusiones, que en los últimos años ha marcado la pauta en estrategias empresariales tendientes a consolidar y posicionar entes en determinados sectores. Es ahí cuando surge el interrogante de cuáles son los verdaderos factores incidentes en dichos sucesos y por ende cuáles son aquellas consecuencias que se pueden experimentar dentro de sectores tan importantes para la economía del país como el financiero.

Es del caso mencionar que éste último es el que se ha visto más influenciado, ya que se han fusionado varias de sus instituciones generando gran conmoción e inquietud entre los colombianos ya que han vivenciado éste fenómeno de una manera pasiva, debido a la poca información clara y accesible que les permita establecer el porqué, el para quién y el para qué de los cambios repentinos que sufren entidades con tanto renombre en el país.

A pesar de que son muchos los pronunciamientos que se han realizado sobre el tema por parte de distintas personalidades versadas en el mismo, éste ha sido abordado de una manera general, sin profundizar demasiado sobre las verdaderas causas que impulsan a estas importantes decisiones y de igual forma sin establecer un claro panorama sobre las consecuencias que a futuro tendrán tanto para los entes fusionados como la economía en general.

Es así, como esta investigación hace referencia a aquel valor agregado que las organizaciones generan al posicionarse en el mercado, asumiendo una responsabilidad frente al entorno que la rodea, puesto que a través de una adecuada gestión pretenden obtener resultados en ambientes donde la competitividad, demanda, productividad, calidad y efectividad en los procesos internos son la pauta que marca la diferencia.

## **UNA BREVE APROXIMACIÓN AL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO**

---

Los orígenes del sector financiero colombiano están directamente relacionados con la conformación de la banca central en Colombia, que inició en 1870 con la fundación del Banco de Bogotá<sup>2</sup> y que con el paso de los años fue adoptando distintas formas encaminadas a generar diversas transformaciones y reformas, que aunque cuestionadas, han marcado el derrotero de lo que hoy se conoce como el Sector Financiero Colombiano.

Cuando se menciona el término “sector” en el ámbito económico es necesario pensar en conceptos como la producción bruta y el valor agregado generado por alguna actividad en particular, que termina generando contribuciones adicionales para el conjunto de la economía.

Es así como el sector financiero puede ser visto desde dos perspectivas, la del patrimonio como base para acumular capital, o desde la de intermediación financiera<sup>3</sup> entendida como la disposición para realizar préstamos, constituyéndose estos como la base para la realización de su actividad económica. Adicionalmente se habla de la captación de recursos financieros y la generación de intereses con miras a incrementar su rendimiento.

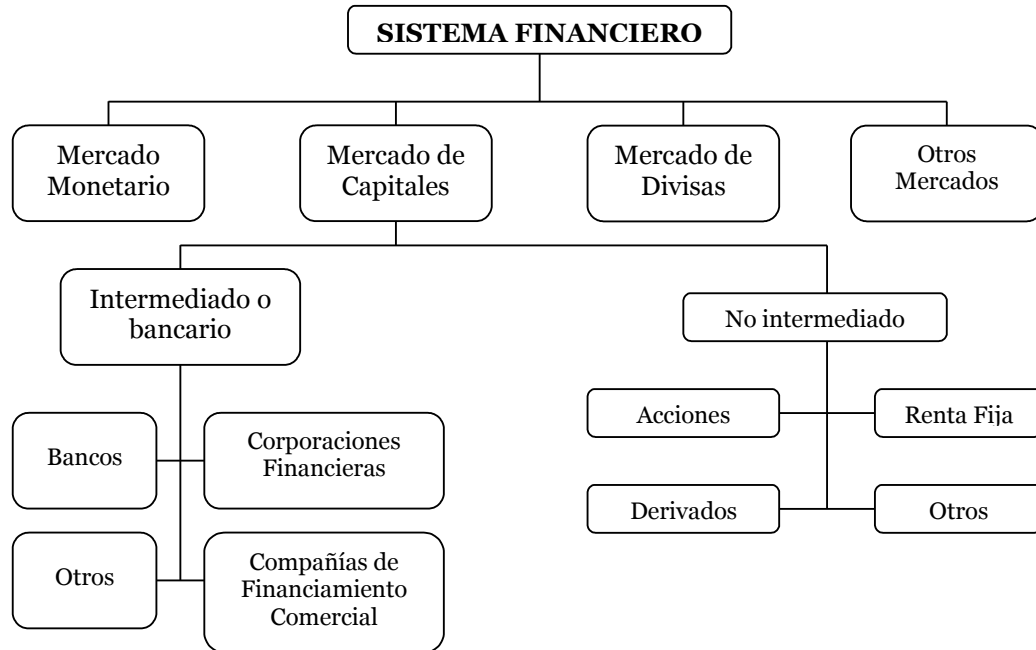
Con base en lo anterior se encuentra que son muchas las instituciones que en Colombia se dedican a la prestación de servicios de dicha índole adoptando unas funciones particulares para la prestación de sus servicios. A pesar de ello, en algunas ocasiones se presenta el caso de que distintas tipos de entidades intermedian una misma línea de crédito o desarrollan una modalidad común para la captación de recursos, *verbi gratia* la captación a través de certificados

---

<sup>2</sup> La creación del Banco de Bogotá se dio luego de desmontar el sistema de crédito hipotecario que controlaba la Iglesia desde la colonia (censos).

de depósito a término (CDT), que realizan los bancos y algunas corporaciones financieras.

Es así como se habla de que el Sector Financiero como tal se encuentra clasificado en cuatro tipos de mercados a saber:



El concepto de Mercado Monetario no es otra cosa que un mercado financiero mediante el cual se solicitan o prestan fondos por cortos períodos de tiempo entre instituciones financieras, que generalmente son inferiores a un año; situación que lo diferencia del Mercado de Capitales, en el cual los préstamos corresponden a la oferta y la demanda de títulos valores representativos de propiedad, siendo realizados a largo plazo.

Dicho mercado a su vez se encuentra clasificado en subsectores conocidos como el intermediado o bancario y el no intermediado.

El primero es conocido como aquel conjunto de instituciones de índole financiera que sirven de mediadoras entre aquellos agentes que presentan un exceso de recursos a corto plazo y los que tienen necesidades ya sea de inversión o de financiación a largo plazo. Dentro de esta clasificación se encuentran los bancos, las corporaciones financieras, las compañías de financiamiento comercial, entre otros.

El segundo, conocido también como el Mercado de Instrumentos o Mercado Público de Valores, consiste en la emisión, intermediación y negociación de documentos que se emitan en una oferta pública otorgando a sus propietarios ciertos derechos sobre los mismos. A este grupo pertenecen las acciones, los derivados, la renta fija, entre otros.

Por su parte el Mercado de Divisas se especializa en las negociaciones de moneda extranjera siendo muy importante el establecimiento de la oferta y demanda de éstas en la fluctuación del tipo de cambio.

Dentro de la clasificación de “Otros Mercados” se incluyen mercados adicionales que, aunque son utilizados por algunas entidades del sector, no son de total relevancia para ser evaluadas de manera individual, ya que se presentan como alternativas para el cliente en caso de situaciones que impliquen un contexto diferente. Un ejemplo claro de ello es el mercado de futuros que solo es utilizado en el caso de negociar contratos donde se estipula la compra o venta de activos bajo condiciones particulares.

## **LA FUSIÓN COMO FENÓMENO SOCIETARIO**

---

La fusión hace parte de los denominados fenómenos societarios siendo en la actualidad uno de los medios más importantes de crecimiento y expansión de los distintos entes. “Las compañías emprenden las fusiones con el propósito de alcanzar determinados objetivos estratégicos y financieros, lo anterior implica la unión de dos o más organizaciones que, a menudo, presentan personalidades empresariales, culturas y sistemas dispares, y cuyo éxito depende, por lo tanto, de cómo lleguen a integrarse.”(CARVALHO, 2005)

Es así como dentro de estos fenómenos se puede observar otro tipo de figuras como son la escisión, la adquisición, la cesión de activos y pasivos y la conversión, entre otras<sup>3</sup>, que están dentro del ramo de procesos que modifican, en gran medida, los patrimonios de las empresas participantes y que buscan siempre mejorar su funcionamiento o generar la creación de valor.

Luego de conocer la existencia de estas figuras de integración empresarial es importante profundizar un poco sobre principal figura objeto del presente artículo: *La fusión*.

Es así como ésta se conoce como una reforma estatutaria en la cual una o más sociedades se disuelven sin liquidarse, traspasando todos sus activos, pasivos, derechos y obligaciones para ser absorbidas por otra u otras sociedades o para crear una nueva, si es del caso.

Es del caso anotar que la fusión puede presentarse de dos formas, una de ellas es la fusión por absorción que se da cuando determinado ente absorbe o incorpora el patrimonio, derechos y obligaciones de otras sociedades a su propia

---

<sup>3</sup> Entiéndase por *escisión* la división de la sociedad en dos o más partes.

Por su parte la *Adquisición* es la compra que realiza una sociedad de acciones de otro ente.

La *cesión de activos y pasivos* es cuando en un negocio se trasladan los contratos a otra sociedad.

La *Conversión* es aquella medida en la que se modifica el objeto social de un establecimiento de crédito por otro establecimiento de crédito.

estructura. La otra corresponde a la fusión por creación o combinación, definida por el docente Javier Carvalho como aquella que se presenta “cuando una o más sociedades se disuelven y funden todos sus elementos patrimoniales en una nueva compañía, que las sucede en todos sus derechos y obligaciones”. La particularidad en dicha fusión se encuentra en que las sociedades que toman la decisión de adoptar dicha alternativa, desaparecen para darle paso a la creación de un nuevo ente.

## **LAS FUSIONES Y EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO**

---

La industria financiera en el mundo ha venido presenciando durante los últimos 15 años una importante oleada de fusiones, ya que más de 10.000 entes fueron adquiridos por otros en los países industrializados durante los años noventa. En Colombia dicha etapa se ha visto evidenciada en la fusión de las más grandes entidades bancarias, que se podría decir que comenzó en el sector privado en el año 1997, con la fusión del Banco Industrial Colombiano (BIC) y el Banco de Colombia, que dio origen a Bancolombia, y de otras entidades que ocupaban un lugar importante dentro del sector financiero, como el Banco Cafetero-Concasa, Corpavi-CAV Colpatria-Banco Colpatria, Las Villas – Ahorramás, entre otras. Durante dicha época lo que se pretendía era aumentar el tamaño de las entidades y ampliar la red bancaria, con el fin de disminuir los costos formando así las denominadas economías de escala.<sup>4</sup>

Retomando lo anterior, las fusiones bancarias que se venían presentando en el medio se detuvieron debido a las condiciones de la crisis experimentada por el país durante el gobierno de Andrés Pastrana (período 1998-2002), pero se reactivaron con una segunda ola de fusiones en el 2002, que buscaban principalmente una renovación en el sector financiero con miras a subsanar los inconvenientes del pasado y tendientes además al crecimiento en el futuro.

Es así como durante el período 2004 – 2006 se dieron varias fusiones ([cuadro 1](#)), que modificaron notablemente la composición del sector financiero, puesto que se disminuyeron en gran cantidad los establecimientos de crédito, p.e: en el 2004 existían 93 entidades, y en el 2006 solo 77, lo que representa una disminución del 17% en las mismas ([cuadro 6](#)). Lo anterior conlleva a que indiscutiblemente sean unos cuantos establecimientos los que marquen la pauta en el sector y hagan que la competencia sea más reñida.

Dentro de estas empresas se encuentra Bancolombia, la cual luego de fusionarse en el 2005 con Conavi y la Corporación Financiera Nacional y Suramericana (Corfinsura), se convirtió en la entidad financiera que tiene mayor cobertura a

---

<sup>4</sup> La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para seguir produciendo más a menor costo, es decir, cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

nivel nacional y que presta todos los servicios “bajo el mismo techo”. En el mismo año el Banco Caja Social absorbió al Banco Colmena y quedaron bajo la denominación Banco Caja Social Colmena (BCSC), pero que son controladas por la Fundación Social, conservaron las dos redes con su respectiva marca con el objetivo de minimizar el riesgo de la pérdida de clientes y así, potencializar las ofertas de valor para ellos.

Otra de las fusiones importantes es la del Banco Davivienda con el Banco Superior, no solo por ser la última en presentarse en el año 2006, sino por el lugar que llegó a ocupar en la época con relación a sus activos y además, porque adquirió el derecho de operar con la tarjeta Diners Internacional.

**Cuadro 1**  
Fusiones 2004-2006

Absorbente	Absorbida (Disuelta sin liquidarse)	Documento		Doc. Autorización
		Tipo	Fecha	
Banco Davivienda S.A. "Banco Davivienda" o "Davivienda"	Bansuperior	Escritura Pública	27/04/2006	Con Resolución No.0468 del 14 de marzo de 2006 esta Superintendencia no objeta la operación de fusión, en virtud del cual Bansuperior se disuelve sin liquidarse para ser absorbida por el Banco Davivienda S.A.
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. podrá utilizar el nombre BBVA Colombia	Granahorrar Banco Comercial S.A. o Banco Granahorrar	Escritura Pública	28/04/2006	Con Resolución No.0568 del 21 de marzo de 2006 esta Superintendencia no objeta la operación de fusión, en virtud del cual Granahorrar Banco Comercial se disuelve sin liquidarse para ser absorbida por el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.
Banco de Bogotá	Banco de Crédito y Desarrollo Social Megabanco S.A.	Escritura Pública	07/11/2006	Con Resolución S.B. 0917 del 2 de Junio de 2006; esta Superintendencia no objeta la operación de adquisición propuesta, en virtud de la cual el Banco de Bogotá S.A. adquiere el noventa y cuatro punto noventa y nueve por ciento (94,99%) del total de las acciones en circulación del Banco de Crédito y Desarrollo Social Megabanco S.A., quien resultó adjudicatario de las mismas a título de dación en pago en virtud del proceso para el pago de los pasivos a cargo de Coopdesarrollo en Liquidación y para la transferencia de sus activos. Con Resolución 1923 la Superintendencia Financiera no objeta la Fusión por absorción de Megabanco por parte del Banco Bogota.
Banco de Occidente	Banco Unión Colombiano	Escritura Pública	23/06/2006	Con Resolución No.828 del 19/05/2006 esta Superintendencia no objeta la operación de fusión, en virtud del cual el Banco de Unión Colombiano se disuelve sin liquidarse para ser absorbido por el Banco de Occidente
Fiduciaria de Occidente S.A.	Fiduciaria Unión S.A.	Escritura Pública	02/10/2006	Con Resolución No.1710 del 28/09/2006 esta Superintendencia no objeta la operación de fusión, en virtud del cual el Fiduciaria Unión S.A. se disuelve sin liquidarse para ser absorbida por Fiduciaria de Occidente S.A.
Fondo Mutuo de Inversión Mutuocolombia	Fondo Mutuo de Inversión de los Empleados de Conavi - Fonco			Con Resolución No.1723 del 29/09/2006 esta Superintendencia no objeta la operación de fusión, en virtud del cual el Fondo Mutuo de Inversión de los Empleados de Conavi - Fonco se disuelve sin liquidarse para ser absorbida por Fondo Mutuo de Inversión Mutuocolombia
Banco de Occidente	Banco Aliadas S.A.	E.P.	28/02/2005	Resolución 354 del 22-02-2005
Banco Sudameris Colombia	Banco Tequendama S.A. -B.T.-	E.P.	28/06/2005	Resolución 838 del 09-06-2005 La Superintendencia no objeta la Fusión.
Banco Caja Social S.A.	Banco Colmena S.A.	E.P.	27/06/2005	Resolución 933 del 24-06-2005 La Superintendencia no objeta la Fusión.
Fiducolombia S.A.	Fiduciaria Corfinsura S.A.	E.P.	01/08/2005	Resolución 937 del 27-06-2005 La Superintendencia no objeta la Fusión.
Bancolombia S.A.	Conavi Banco Comercial y de Ahorros S.A.	E.P.	30/07/2005	Resolución 1050 del 19-07-2005 La Superintendencia no objeta la Fusión.
Bancolombia S.A.	Corporación Nacional y Suramericana S.A. Corfinsura	E.P.	30/07/2005	Resolución 1050 del 19-07-2005 La Superintendencia no objeta la Fusión.
Inversora Pichincha S.A. Compañía de Financiamiento Comercial	Financiera Mazdacredito S.A. Compañía de Financiamiento Comercial	E.P.	07/10/2005	Resolución 1424 del 19-09-2005 La Superintendencia no objeta la operación de adquisición por parte de Pichincha (adquiriente) del 100% de las acciones de Mazdacredito (adquirida), e igualmente no objeta la operación de Fusión.
QBE Central de Seguros S.A. sigla QBE Central de Seguros	QBE Central de Seguros de Vida S.A. sigla QBE Central de Seguros de Vida			Resolución 1492 del 30-09-2005 La Superintendencia no objeta la adquisición QBE Seguros de Vida por parte de QBE central de seguros con propósitos de fusión.
LEASING COLOMBIA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL	LEASING SURAMERICANA COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL S.A. SULEASING	E.P.	30/11/2005	Resolución 1741 del 04-11-2005 La Superintendencia no objeta la fusión de las compañías Leasing Colombia S.A. y Leasing Suramericana Compañía de Financiamiento Comercial S.A. Suleasing, en la cual actuará como absorbente Leasing Colombia S.A..
Fiduciaria Tequendama S.A.	Fiduciaria Sudameris S.A. - Fidameris S.A.-	E.P.	29/11/2005	Resolución 1829 del 24-11-2005 La Superintendencia no objeta la fusión de las compañías Fiduciaria Tequendama S.A. y Fiduciaria Sudameris S.A., quedando esta última disuelta sin liquidarse
Corporación Financiera del Valle S.A.	Corporación Financiera Colombiana S.A.	E.P.	30/12/2005	Resolución 127 del 16-12-2005 La Superintendencia no objeta la fusión de la Corporación Financiera Corficolombiana S.A. y Corporación Financiera del Valle S.A., quedando la primera disuelta sin liquidarse
Macrofinanciera S.A. Compañía de Financiamiento Comercial	Cambios Country S.A.	E.P.	29 de diciembre de 2004	Resolución S.B. 1999 del 23-12-2004

FUENTE: Superfinanciera



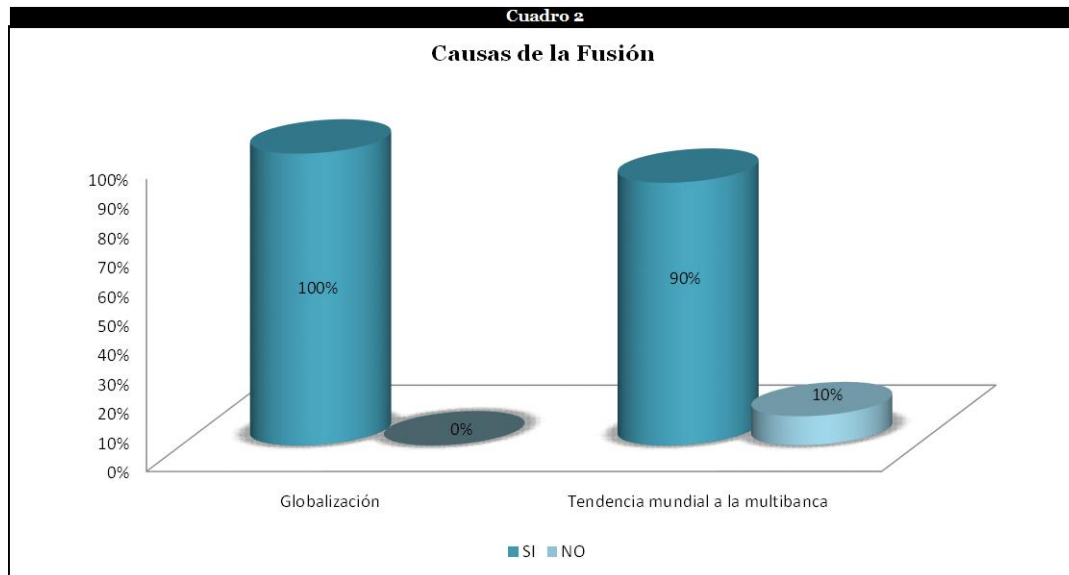
Se podría continuar enumerando las fusiones que se presentaron en esta época, pero lo que realmente importa para dar cumplimiento a los objetivos de este artículo es conocer las motivaciones que tuvieron estas empresas para tomar esta acción, tópico que se abordará en los títulos siguientes.

En este punto es importante expresar que para poder evaluar las motivaciones, estrategias, consecuencias y factores importantes de las fusiones que se suscitaron en el Sector Financiero Colombiano en los últimos años, fue necesario basar el análisis, en gran medida, en conversaciones y encuestas con algunos de los actores que participaron en los procesos desde los distintos ángulos de las organizaciones.

Es del caso comentar que para este artículo se tomó como referente una de las más importante fusiones presentadas en el país y que ha marcado la pauta en lo que hoy se conoce como Sector Financiero.

Es así como se abordará dicho caso de manera general para realizar un completo análisis de las fusiones como tal, esbozando las características principales de dichos procesos, contemplando sus causas y sus posibles efectos.

Luego de la implementación de los distintos instrumentos se encontraron dos causas principales frente a las cuales coinciden la mayoría de los encuestados, siendo éstas la inminente Globalización y la marcada tendencia mundial a la Multibanca o Banca Universal. A continuación se expresan de manera gráfica los resultados obtenidos para cada uno de estos dos conceptos.



Fuente: Construcción Propia

Para lograr una mejor comprensión de la verdadera incidencia de dichas variables en la intensión de fusionarse de los entes se abordarán de manera independiente a continuación:

## **LA GLOBALIZACIÓN COMO MOTOR QUE IMPULSA LAS INTEGRACIONES EMPRESARIALES**

---

Cuando se pretende establecer las verdaderas razones que tienen en la actualidad las entidades financieras para fusionarse se encuentra que éstas tienen que ver con el actual contexto mundial, que se caracteriza por una mayor integración a nivel comercial que implica un total incremento en el movimiento de bienes y servicios entre los distintos países, así como del capital y el recurso humano; ello con miras a establecer altos niveles de competitividad frente a otras entidades que generen algún riesgo que pueda afectar a otros entes a corto, mediano y largo plazo. Ante esta realidad la globalización ha sido uno de los principales motores tendientes al crecimiento de la internacionalización de los distintos recursos financieros, lo cual hace que los inversionistas se vean atraídos por alternativas propias de cada país.

Dicha globalización, entendida como *“un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial”* (COMÍN, 2003), enmarcada en un contexto exigente y cambiante, hace que los empresarios piensen día a día en nuevas estrategias que les aseguren no solo su permanencia en el medio, sino también su crecimiento acelerado frente a otras instituciones de la misma industria.

La globalización en sí misma se constituye como un proceso dinámico y continuo, que no solo desafía a los países en desarrollo respecto de puntos como la manera de regulación del funcionamiento de las distintas entidades, la protección a los empleados, la preservación del patrimonio y el incremento del mismo y hasta la misma protección del medio ambiente, sino que también obliga a los países más desarrollados a seguirse manteniendo a la vanguardia en temas como la comunicación y la tecnología, como unificadoras de mercados, sociedades y culturas a través de toda una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter mundial.

Así las cosas, se observa que los medios de comunicación y las tecnologías de la comunicación y la informática, se convierten en uno de los principales motores que dinamizan la nueva sociedad global, o aldea global como algunos suelen llamarla. Es que sencillamente innovaciones como los componentes electrónicos miniaturizados y de alta capacidad de operación han permitido el desarrollo de todo tipo de equipos, herramientas y sistemas, que hacen parte de algunos de los desarrollos tecnológicos e innovaciones que transitan por el mundo actual y que dinamizan fuertemente la economía global; finalmente, es del caso mencionar

que la automatización cambió de una manera significativa la producción industrial, facilitando la disminución de costos y por consiguiente facilitando el acceso de más gente a más y mejores productos, en todo el mundo.

Teniendo en cuenta el anterior panorama es necesario que cada país cuente con sistemas financieros lo suficientemente sólidos que sean capaces de enfrentarse y responder ante el incremento del dinamismo que el mismo proceso exige, con lo cual se estará contribuyendo finalmente al crecimiento de cada uno de los países. Ello unido a la creciente necesidad de diversificar sus servicios, buscando alternativas que generen fidelidad del cliente al ente, como es el caso de las operaciones financieras por internet o telefónicas, con lo cual se logran buenos niveles de diversificación e innovación en cada uno de los procesos.

En ese orden de ideas, todos los fenómenos económicos mundiales llevan a concluir que son muchos los beneficios que tiene sobre la economía de los distintos países la consolidación del sector financiero como tal y ello logrado mediante la implementación de las ya mencionadas economías de escala. Es así como se encuentra además que los mismos sistemas financieros han dado un cambio drástico pasando de un simple modelo de banca especializada, tendiente solo a la intermediación financiera, a un modelo de grupo financiero que involucre las más diversas actividades financieras.

En tal sentido, se concluye que la marcada tendencia que existe en los distintos mercados y principalmente en el sector financiero, de fusionar entes con actividades económicas similares o complementarias, no es fortuita. Ello se ve evidenciado en los importantes procesos de transformación que han sufrido en los últimos años los sistemas financieros del mundo, dando como resultado la eliminación de redundancias en los distintos servicios y proporcionando altos niveles de eficiencia en la prestación de los mismos; adicionalmente, se produce una alta reducción en los costos y una expansión empresarial que permitirá a las mismas incrementar su capacidad competitiva dentro de un mercado de continua y exigente evolución.

La integración que muestran los entes al ser fusionados va encaminada a aprovechar al máximo las sinergias complementarias que, ligados al nombre que cada institución presenta de manera individual, permita posicionar a los distintos entes dentro del sector financiero, por medio de la diversificación del riesgo al eliminar los niveles de centralización del mismo y, cómo no, de la generación de un portafolio más integrado de servicios.

Cuando se entra a analizar algunos casos particulares de entidades financieras en Colombia que optaron por la fusión como la mejor alternativa a seguir, se observa que se son muchos los cambios a los cuales tienen que someterse con el fin de lograr una integración exitosa. Esto partiendo de que desde hace unos

años la tendencia va hacia entidades con estructuras de mayor tamaño que composiciones dispersas y/o fragmentadas.

Dichos cambios se evidencian mediante la consolidación de todo el conjunto de sus operaciones activas y pasivas<sup>5</sup>, lo cual obviamente incrementa el número de sucursales, agencias y puntos de venta y por ende de los servicios prestados como tal.

## **LA TENDENCIA MUNDIAL A LA MULTIBANCA COMO FACTOR INCIDENTE EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN**

---

En un principio, la reforma financiera se orientó más hacia la banca especializada, pero con el tiempo y por las mismas circunstancias de los mercados internos y externos, la tendencia se inclinó hacia la multibanca o banca universal, donde los bancos comerciales mantienen su función de núcleo o matriz de estructuras integradas por filiales que atienden otros frentes del negocio financiero. (GUÍA DEL SECTOR FINANCIERO, 1998)

La banca múltiple o universal se podría definir como *“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). De esta manera, éstas instituciones tienen un amplio objeto social al igual que su campo de aplicación es inmenso, debido a que pueden realizar cualquier tipo de actividad financiera, mientras sea permitido por la ley, y utilizando, alguno de los mecanismos establecidos para llevarlas a cabo.

Son muchas las alternativas que pueden tenerse en cuenta a la hora de analizar las operaciones que las entidades con estructura hacia la multibanca pueden ofrecer. Primordialmente sus características básicas se orientan hacia el desarrollo de una cultura de eficiencia, productividad y desarrollo.

El hecho de que una economía funcione en un sistema financiero bajo la modalidad de multibanca quiere decir que en éste solo funcionan pocas entidades, ya que lo que se pretende por medio de ésta no es otra cosa que, por

---

<sup>5</sup> Las operaciones activas para las entidades financieras, implican prestar recursos a sus clientes acordando con ellos una retribución que pagarán en forma de tipo de interés, o bien acometen inversiones con la intención de obtener una rentabilidad. Mientras que las operaciones son aquellas en las que las entidades financieras, básicamente, se dedican a la captación de recursos financieros, y a cambio, se comprometen a pagar, generalmente en forma de interés, una rentabilidad a los clientes, bien sean depositantes de dinero o bien de activos financieros.

medio de un banco al cual se le está permitido ofrecer una amplia gama de productos o servicios, se sustituya la necesidad de manejar por diferentes entidades financieras los productos que esta misma puede ofrecer.

Es importante anotar que el desarrollo de la multibanca en una economía, implica la especialización de ésta hacia un esquema bancario de tipo multibanca en el cual su manejo se articula con los programas y políticas de crecimiento y desarrollo económico.

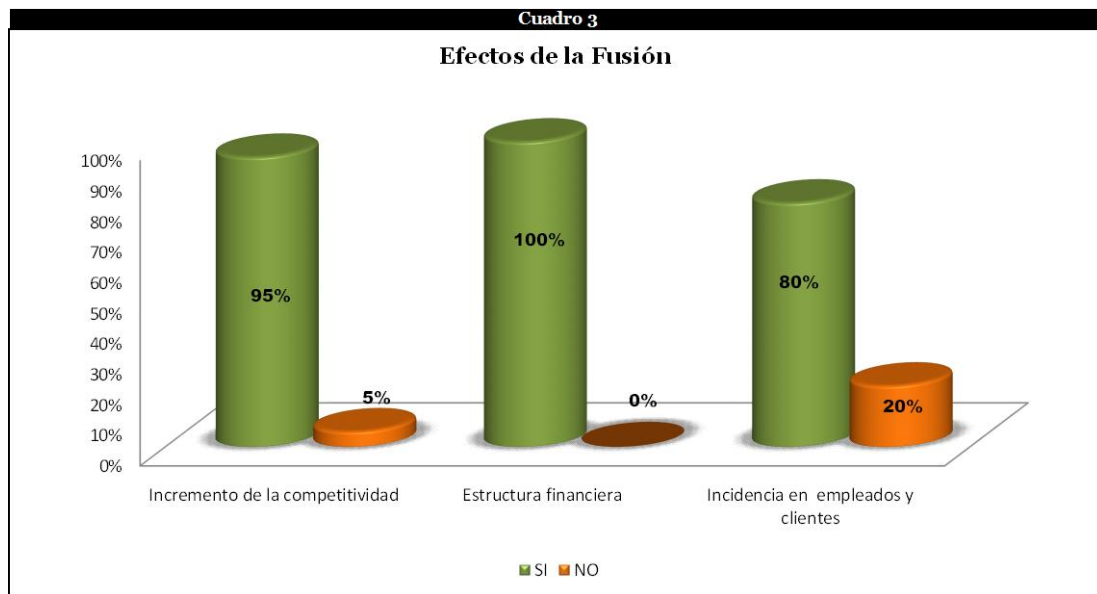
Vale la pena mencionar ciertos conceptos y experiencias que han acompañado al desarrollo de la multibanca a nivel mundial través de los años. A principios del siglo XX, se desarrollaban en el mundo esquemas de multibanca y banca especializada. Sin embargo, por la crisis de los años treinta se comenzó a regular la consolidación que se venía presentando de la multibanca, generándose desde entonces dos modelos bancarios.

El modelo Anglosajón tenía un claro desarrollo de banca especializada, como resultado de su vinculación al financiamiento comercial (interno y externo) de corto plazo. Las barreras que se levantaron tendieron a hacer resistir este tipo de banca hasta principios de los años setenta, cuando comenzó un lento desmonte de aquellas barreras que se habían impuesto años atrás a este tipo de banca fraccionada.

En Alemania la banca múltiple se originó como resultado de una asociación estratégica entre la industria y el sector financiero, el cual atendía diversos negocios tanto de corto como de largo plazo. A su vez, varios historiadores concluyen que en el caso Alemán el desarrollo industrial fue inducido gracias a la unión de bancos con una visión multipropósito y la innovación industrial. Esta última no hubiera arrojado los resultados esperados sino hubiera sido por los resultados obtenidos por los bancos.

Lo que se busca en Colombia es que con el cambio a escala desde una banca especializada que solo comprende actividades de intermediación financiera (ahorro, operaciones y financiamiento) hacia una banca que involucre un mayor rango de actividades, es aprovechar las fortalezas de las entidades para incrementar la competitividad y así poder afrontar mejor los cambios que se avecinan en el sector. p.e: en el caso práctico de la fusión de Bancolombia (productos de captación y colocación), con Conavi (crédito de vivienda) y de Corfinsura (banca comercial y de inversión), dan una combinación que ayuda a dar una mayor capacidad, solidez y liderazgo al sector y sobre todo a la compañía.

Luego de haber abordado las causas por las cuales las empresas se fusionaron, es necesario a la vez conocer las incidencias que dichas fusiones tuvieron tanto en la empresa como en el entorno que la rodea. En el cuadro 3 se muestran los resultados arrojados luego de aplicar el instrumento, sobre si efectivamente las fusiones ocasionaron: el incremento de la competitividad, cambios en la estructura del sector financiero, incidencia en los empleados y clientes. Pero se abordaron otros efectos tomando como base algunos estudios realizados por la ANIF, como es el caso de la diversificación del portafolio de servicios y la diversificación de la cartera y la recomposición de activos. En los párrafos posteriores se explicaran de forma separada estos efectos ocasionados por las fusiones.



## **DIVERSIFICACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

Es de suponer que al fusionarse dos o más entidades financieras, aumente de forma notable los productos y servicios ofrecidos a los clientes, y esto es lo que se ha ido logrando al pretender cambiar la banca especializada por la banca universal (explicada en párrafos anteriores).

En el caso de la fusión Bancolombia – Conavi – Corfinsura, hay que recordar que Bancolombia antes de fusionarse ofrecía a sus clientes productos tradicionales como: cuentas corrientes, de ahorro, depósitos a término fijo, préstamos (incluyendo sobregiros), tarjetas de crédito y servicios de administración de efectivo. También ofrece productos y servicios no tradicionales como banca pensional, garantías bancarias, transferencias internacionales, servicios fiduciarios, leasing, corretaje de valores y banca de

inversión. Pero enfatizaba sus servicios hacia los clientes minoristas y corporativos.

Conavi se concentraba en banca personal (créditos para vivienda (UVR) y de libre inversión, libranzas, tarjetas de crédito, entre otros), banca microempresarial y para PYMES (financiación de capital de trabajo), para constructores (créditos hipotecarios para constructores) y banca empresarial (necesidades de financiación e inversión corporativas).

Por su parte Corfinsura se destacaba en los servicios de provisión de productos y servicios de ahorro e inversión (CDT y fondos de valores), banca de inversión y créditos corporativos.

Luego de la fusión Bancolombia dividió su portafolio de productos y servicios en varias líneas de negocio entre las cuales se destacan la Banca de Inversión encargada de la prestación de servicios de asesoría financiera; Factoring Bancolombia como una gran entidad de financiamiento comercial que capta recursos a través de la modalidad de certificados de depósito a término (CDTs); Leasing Bancolombia que es otra entidad de financiamiento comercial especializada en Leasing y que tiene como objetivo financiar activos productivos bajo dicha condición; Valores Bancolombia como una compañía del sector bursátil que no solo se enfoca en la intermediación de valores sino en la administración de recursos de acuerdo a determinados segmentos del mercado, y Renting Colombia la cual se encarga del arrendamiento de vehículos a las empresas con el fin de que las mismas puedan dejar en manos de expertos el manejo de sus respectivas flotas, ocupándose así directamente de su objeto social, entre otros.

Otro de los campos que tuvo crecimiento luego de la fusión fue la prestación de servicios a través de la oficina virtual, por la cual los clientes pueden realizar todas sus transacciones vía internet y además de contar con cajeros electrónicos en gran parte del país.

Así mismo esta diversificación del portafolio se ve reflejada en otras entidades que se fusionaron en el periodo analizado. Dicha diversificación termina dando lugar a los denominados oligopolios donde unas pocas entidades toman el control del sector como tal, haciendo que el poder del mismo se centralice en aquellas entidades que han visto en las integraciones empresariales la mejor alternativa para ganar good will y posicionarse en el exigente mercado nacional e internacional.

## DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA Y RECOMPOSICIÓN DE ACTIVOS

Es necesario mencionar que las fusiones que se han presentado en el Sector Financiero obviamente influyen a su vez en la cartera de las entidades, puesto que al unir cada uno de los portafolios de servicios ofrecidos originalmente se transforma en un portafolio totalmente nuevo y variado para los clientes. Por lo anterior, el sector financiero está muy dinámico y activo, con mucha competencia en su interior, pero con claros beneficios para el consumidor bancario.

En el cuadro 4, se puede apreciar la composición de los activos de las entidades luego de fusionarse y de estas, se podría decir que las empresas que quedaron con un portafolio de servicios más amplio fueron Bancolombia y Banco Caja Social Colmena.

- La fusión Bancolombia, Conavi y Corfinsura dejó a esta entidad con una composición de 73% en crédito comercial, 15% en consumo y 11% en hipotecaria, posicionándola como líder en el frente de la cartera comercial.
- La fusión BBVA-Granahorrar implica una composición de 59% en cartera comercial, 20% en hipotecaria y 21% en consumo, haciendo evidente su vocación hipotecaria.
- El banco Davivienda- Superior quedó con una cartera de consumo de 49%, hipotecaria de 25% y comercial de 26%, destacando su frente de consumo. En

<b>Cuadro 4</b>						
<b>Composición de las carteras fusionadas (%)</b>						
	<b>% Activos</b>	<b>Comercial</b>	<b>Vivienda</b>	<b>Consumo</b>	<b>Microcrédito</b>	<b>Enfoque</b>
Bancolombia Conavi Corfinsura	20	73	11	15	1	Comercial
BBVA Banco Granahorrar	11	59	20	21	0	Hipotecario
Banco Davivienda Banco Superior	7	26	25	49	0	Consumo
Banco de Occidente Banco Aliadas Banco Unión	7	74	0	26	0	Comercial
Banco Caja Social Banco Colmena	4	28	27	37	8	Hipotecario
Banco Sudameris Banco Tequendama	2	62	0	38	0	Consumo
Banco de Bogotá Megabanco	13	52	1	41	6	Consumo
	64	53	12	32	2	
	<i>% Activos afectados</i>	<i>Cartera promedio (%)</i>				

Fuente: ANIF



el caso de la fusión Colmena- Banco Caja Social, ésta ha permitido que el nuevo banco ofrezca crédito comercial, de consumo y de vivienda en proporciones de 28%, 37% y 27%, teniendo como fuerte el crédito hipotecario.

- La fusión Banco de Bogotá-Megabanco dejó a esta entidad con una cartera comercial de 52% y una de consumo de 41%, quedando fuerte en comercial consumo y con una interesante porción de microcrédito (6%).

Con relación a la recomposición de los activos de los intermediarios financieros que se dio luego de la reestructuración del sistema financiero, según un estudio realizado por ANIF *“la recomposición se dio a favor de los activos de los bancos comerciales-BECH que pasaron de representar el 76% del total del sistema en 1995 al 89% en 2005. Sin embargo como resultado de la crisis y de la adopción del Impuesto a las Transacciones financieras (ITF), dichos activos han perdido importancia en el apalancamiento macroeconómico, pasando de representar 55% del PIB en 1995 a solo el 52% en 2005.*

*En efecto, la imposición del ITF ha afectado negativamente la intermediación financiera a nivel de todos los estratos sociales y, en el agregado, ha encarecido el acceso al crédito, especialmente de las unidades productivas más frágiles. A pesar de que el ITF nació en 1998 como una contribución temporal con tarifas diferenciales, debido a una emergencia económica, y su recaudo estaba destinado al saneamiento del sector financiero con el fin de salvaguardar los depósitos del público y evitar un riesgo sistémico, este impuesto acaba de cumplir 8 años de vigencia. Además, en la Ley 863 de 2003 se amplió su vigencia y se incrementó su tasa del 0.3% a 0.4%, con lo cual se ha exacerbado la informalidad y distorsión en los servicios financieros. El incremento en el uso del efectivo ha hecho que lo ganado en recaudo por el ITF probablemente se esté perdiendo en recaudación de imporenta e IVA debido al creciente uso del efectivo.” (ANIF, 2006)*

<b>Cuadro 5</b>				
<b>Activos/PIB</b>				
	<b>1999</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Bancos</b>	35,8	27,2	38,9	44,2
<b>CAV-BECHs</b>	10,3	12,4	1,3	1,4
<b>CFs</b>	6,3	3,4	2,0	2,0
<b>CFC</b>	2,6	3,0	3,5	3,9
<i>Generales</i>	1,4	1,1	1,2	1,2
<i>Leasing</i>	1,2	1,9	2,3	2,6
<b>Otras</b>	0,5	0,6	0,6	0,6
<i>AFP</i>	0,2	0,3	0,3	0,3
<i>Fiduciarias</i>	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>54,9</b>	<b>46,7</b>	<b>44,9</b>	<b>51,8</b>

Fuente: ANIF

## **INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD**

---

El fenómeno de las fusiones financieras corresponde a un aumento en la competitividad del sector, el cual demanda entidades financieras de mayor tamaño que puedan ofrecer la financiación de proyectos, bajas tasas de interés y disminuir costos de funcionamiento. Lo cual no lo podría haber logrado una entidad de menor tamaño, además, con la consolidación de estas empresas logran volverse más solventes y les ayuda a afrontar de una mejor manera el incremento en la competencia.

Son varios los motivos por los cuales se ha aumentado la competitividad, una de ellas es el aumento del tamaño en la composición de los activos en varias empresas importantes del sector, el cual proporciona una solidez que ayuda a tener más respaldo y tener más cobertura.

El incremento en la competencia se puede vislumbrar dentro de todos los procesos actuales en los cuales se ve referenciado el sector financiero. En dichos procesos se ven reflejados los esfuerzos que realizan estas entidades para intentar ir a la vanguardia de los nuevos desarrollos y a la par con otros países. También al observar la internacionalización que viene creciendo en todos los países es claro para las empresas que si desean seguir con su actividad deben obedecer a los cambios mundiales y prepararse para los cambios que les deparará el futuro.

Por consiguiente la fusión de las entidades colombianas buscan es la consolidación de la banca, para ayudar a desarrollar y mejorar al país y a la economía. Entregando unas entidades financieras más modernas y mejor capacitadas, para enfrentar los desafíos de productividad que el crecimiento y el proceso de globalización demandan.

## **CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA FINANCIERA**

---

Como se mencionó en párrafos anteriores, debido a las fusiones que se han presentado en los últimos años, el Sector Financiero ha tenido significativas variaciones en cuanto a la cantidad de los establecimientos de crédito y a la cobertura que estos les ofrecen a sus clientes.

Lo anterior se presenta, según algunas personas que tienen contacto directo con las entidades, debido a que el sector se encuentra en una reingeniería que busca mayor eficiencia y mayor número de productos para los usuarios que mejoraría notablemente la fidelidad de los clientes.

Como se puede observar en el cuadro 6, el sistema financiero funcionó durante el 2006 con 17 bancos comerciales bien consolidados, materia de intermediación financiera contaba con 27 entidades y en cuanto a las entidades de servicios

financieros como son los fondos de pensiones y las fiduciarias, representan el 31% con 33 entes. Todas las anteriores tuvieron una reducción significativa comparándolo con el número de entidades que conformaban el sistema financiero en 1999, comenzando por las Corporaciones de Ahorro y Vivienda y las Corporaciones Financieras, que pasaron de tener 5 y 10 respectivamente, a 1 y 2, con tendencia a desaparecer, puesto que los mismos establecimientos bancarios están incorporando en su portafolio de servicios las funciones que tienen estas instituciones dentro del sector.

Esto a su vez refleja, lo ya mencionado con respecto a tendencia a la multibanca o banca universal, que dentro del sector financiero se tenderá cada vez más a la disminución y desaparición de algunas entidades.

<b>Cuadro 6</b>				
<b>Número de Entidades del Sector Financiero Colombiano</b>				
	<b>1999</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Bancos</b>	26	21	19	17
<b>CAV-BECHs</b>	5	7	1	1
<b>CFs</b>	10	4	2	2
<b>CFC</b>	40	25	25	24
<i>Generales</i>	21	15	15	15
<i>Leasing</i>	19	10	10	9
<b>Otras</b>	45	36	34	33
<i>AFP</i>	8	6	6	6
<i>Fiduciarias</i>	37	30	28	27
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>93</b>	<b>81</b>	<b>77</b>

Fuente: ANIF

## **INCIDENCIA EN EMPLEADOS Y CLIENTES**

Es imposible hablar de las distintas causas y efectos que se presentan con ocasión de las fusiones de las entidades del sector financiero colombiano, sin mencionar los agentes que dan sentido a las entidades como tal: El talento humano reflejado en los empleados de las organizaciones y por supuesto, los clientes, razón de ser de todo negocio.

Es así como, se observa que los mismos entes enfocan sus esfuerzos constantemente hacia el fortalecimiento integral de sus empleados, con miras a conformar un equipo humano lo suficientemente capacitado para que día a día responda a las exigencias del medio, anticipándose a las necesidades del cliente y

cubriendo de una manera adecuada las expectativas del mismo. Es decir, las organizaciones pretenden ante todo generar altos niveles de efectividad para que el mismo empleado sea capaz de responder de manera ágil y oportuna a los cambios que experimenta el ente en una economía tan cambiante, siendo el mejor ejemplo de ello, las mismas fusiones.

Por otro lado, luego de los análisis realizados a las entrevistas aplicadas a empleados de algunas entidades fusionadas, y que fueron testigos del antes, el durante y el después de dicho proceso, se observó que aproximadamente el 90% de los entrevistados piensa que la fusión beneficia tanto a los empleados como a los clientes ya que por el lado de los primeros una fusión de entidades con el ánimo de crecer y fortalecerse en sus respectivos campos hace que los empleados sean valorados partiendo de sus verdaderas habilidades y talentos, convirtiendo la nueva experiencia en un proceso continuo de aprendizaje que motiva y fomenta la creatividad de los empleados, haciendo brotar iniciativas individuales y colectivas a través de diferentes espacios que se crean en el interior de las nuevas organizaciones que bien pueden ser de carácter presencial o virtual. Y es que sencillamente el hecho de pertenecer a entidades sólidas, estructuradas y más competitivas hace que la calidad de vida de todos sus integrantes se vea incrementada.

Adicionalmente se encontró que las entidades buscan generar acciones tendientes a consolidarse como buenos empleadores, buscando que los empleados se sientan orgullosos de ser parte de las mismas logrando un total compromiso en cada uno de ellos con el progreso de la organización, todo ello fundamentado en el respeto, la confianza y la solidaridad.

Por el lado de los clientes, el hecho de que se genere una consolidación de entidades financieras como instituciones fusionadas, hace que se genere un compromiso firme en la construcción de un país con mejores condiciones de vida para todos sus habitantes, con lo cual se debe ver un marcado apoyo al crecimiento económico del mismo.

Es así como se encuentra que los beneficios obtenidos por los clientes van muy de la mano con la notable ampliación de los portafolios de productos financieros, además de que se incrementa el equipo humano dispuesto a brindar una adecuada asesoría especializada siempre que el cliente así lo requiera.

Lo anterior se ve evidenciado en los distintos proyectos de fusión de las entidades que entrarán a participar de cada integración, ya que es prioritario establecer estrategias enfocadas a la adquisición, rentabilización, fidelización y conservación de los clientes de las entidades a fusionarse, ya que no solo se trata de satisfacer sus necesidades habituales sino de superar sus expectativas. En pocas palabras la entidad debe quedar estratégicamente orientada al cliente, desde sus lineamientos y definiciones organizacionales.

## CONCLUSIONES

---

- Al analizar el por qué la fusión se ha convertido en una alternativa empresarial en los últimos años en Colombia se observa una marcada influencia de las mismas condiciones de la cambiante economía mundial, ya que son ellas finalmente las que le exigen a los distintos que se fortalezcan a nivel financiero y corporativo y generando mayor eficiencia en el uso de los recursos (maquinaria, capital y talento humano, entre otros).
- Los procesos de globalización influyen de manera significativa en la decisión de fusionarse de los entes, ya que ella trae consigo el ingreso de competidores externos con capacidad económica y tecnológica importante, que exigen una mayor preparación por parte de las empresas locales, para que así puedan subsistir y de la misma manera expandirse por otros países como es el caso de Bancolombia con su reciente adquisición del Conglomerado Banagrícola, lo cual la posiciona fuertemente en América Latina.
- Luego de análisis sobre lo que se buscaba con la unión de estas entidades de similares disposiciones, era la creación de una cartera de bienes y servicios con una gama más amplia de beneficios donde se contará con una diversificación de las mismas, para así lograr una mayor captación de productos.
- En Colombia se ha observado una completa transformación en el sector financiero, ya que en la actualidad no se habla de banca especializada sino de una banca mas integral brindada no por corporaciones de estructuras pequeñas, sino por grandes grupos que buscan ofrecerle al cliente productos que satisfagan sus necesidades de acuerdo con las características que exige el mercado. Esto sin lugar a dudas los hace más “atractivos” e importantes en éste.

## BIBLIOGRAFÍA

---

ANIF (2006), “Desempeño bancario reciente y desafíos del sector financiero”, *Carta Financiera*. ANIF, No. 133. p. 74-77.

ANIF (2006), “Fusiones bancarias y balance de Fogafin”. *Carta Financiera*. ANIF, No. 133. p. 2-4.

ARANGO, G., “Estructura económica colombiana“. p. 339-340.

ASOBANCARIA (1982), “El sector financiero: estructura, desarrollo y perspectivas. Segunda edición.” Colombia. 400p.

BERGGRUN, Luis (2006), La fusión de Bancolombia, Conavi y Corfinsura: una aplicación de la metodología de estudio de eventos. Estudios Gerenciales. Vol.22 N.100. Cali.

CADAVID, L. y otros (1998), "Diccionario de términos contables para Colombia". Editorial Universidad de Antioquia. Colombia. 278p.

CARVALHO, J. (2005), "Contabilidad de los Fenómenos Societarios". Editorial Universidad de Medellín. Colombia. 391p.

CLAVIJO, S. (2006), "Grandes tendencias del sector financiero colombiano: 1900-2005". *Carta Financiera*. ANIF, No. 133. p. 7-14.

COMÍN, Tomi (2003), *Aldea Global*. Justicia Parcial. Cristianisme i Justicia.

FERNÁNDEZ, J. (1993), "Hacia dónde va el sector financiero colombiano". 49p.

JARAMILLO, F. (2001), "Reestructuración y valoración de empresas". Institución Universitaria CEIPA. Colombia. 484p.

MAURER, M. (1993) "La multibanca y las evidencias sobre las economías de escala en la banca colombiana". *Ensayos sobre política económica*. Bogotá : Banrepública. Vol. 15. p. 17

MEISEL, G. (2001), "Orígenes de la banca comercial en Colombia". *Revista Credencial Historia No. 135*. Colombia.

República de Colombia (1999), "CÓDIGO DE COMERCIO" Ed. Unión Ltda. Colombia. 530p.

SALAZAR, N y otra. (2006), "Resultados de las fusiones bancarias en Colombia", *Carta Financiera*. ANIF, No. 133. p. 17-29.

SENA, "Caracterización del sector financiero colombiano". Curso virtual.

ZULETA, L. (1980), "Sector financiero colombiano: un análisis del desarrollo de la intermediación financiera". Editorial Universidad de Antioquia. Medellín.

<ftp://www.superfinanciera.gov.co/pub/boletin/e2500298.htm>

<http://www.banrep.gov.co>

<http://www.ccc.org.co/regismeractos.html#3>

<http://www.mininteriorjusticia.gov.co/biblioteca/consulta.htm>

<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5720DocumentNo6721.PDF>

[http://www.secretariasenado.gov.co/compendio\\_legislativo.HTM](http://www.secretariasenado.gov.co/compendio_legislativo.HTM)

[http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/Do656\\_93.HTM](http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/Do656_93.HTM)

<http://www.superbancaria.gov.co>

[http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/PrincipalesPublicaciones/boletinej/bol  
etin0506/relacionconceptos.html](http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/PrincipalesPublicaciones/boletinej/bol<br/>etin0506/relacionconceptos.html)