

# CREACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL PROCESO DE FUSIÓN DAVIVIENDA-BANSUPERIOR

**CARLOS MARIO DURANGO YEPES**

*Ingeniero Químico, Universidad de Antioquia;  
Docente Investigador de la Escuela de Ciencias  
Estratégicas, Universidad Pontificia Bolivariana;  
Especialista en Asesoría y Consultoría de Organi-  
zaciones de la Facultad de Ciencias Económicas  
y Administrativas, Universidad de Antioquia;  
Candidato a MSc Gestión Tecnológica, Universidad  
Pontificia Bolivariana.*

*carlos.durango@upb.edu.co*

Artículo recibido el 30 de Septiembre de 2007 y  
aprobado para su publicación el 8 de Noviembre  
de 2007

**Eje temático:** Creación de Conocimiento

**Subtema:** Fusión

**Resumen**

Esta investigación estudia la creación y la transferencia del conocimiento en el proceso de fusión Davivienda-Bansuperior. Para ello se analizan los principales aspectos del entorno económico, los eventos previos que influyeron en la fusión Davivienda-Bansuperior, y se concentra en el análisis del proceso de fusión con relación a la *creación* de nuevo conocimiento y la *transferencia* del mismo, como mecanismos de creación o destrucción de valor. Como herramienta para la recolección de la información, se utiliza una encuesta, que fue aplicada a los empleados de ambas organizaciones del área comercial ubicadas en la ciudad de Medellín. Los resultados muestran subprocesos que ayudan al proceso de creación de conocimiento, y otros que obstaculizan el mismo, ocurriendo algo similar con la transferencia de conocimiento.

**Palabras Claves.** Creación de Conocimiento, Transferencia de Conocimiento, Fusión Crediticia, Banca

**Abstract**

This research explores the creation and transfer of knowledge in the process of merging Davivienda-Bansuperior. This major considerations in the economic environment, previous events that influenced the merger Davivienda-Bansuperior, and focuses on the analysis of

the merger process in relation to the creation of new knowledge and transfer it, as mechanisms value creation or destruction. As a tool for collecting information, it uses a survey, which was applied to employees of both organizations the commercial area located in the city of Medellin. The results show threads that help the process of knowledge creation, and others who obstruct the same, something similar happening with the transfer of knowledge.

**Keys Words:** Creating Awareness, knowledge Transfer, Merger Credit, Banking

## Introducción

El presente trabajo describe el proceso de la fusión Davivienda-Banco Superior, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. Se realizó por iniciativa propia, dentro de la línea de investigación “Estudios de la Organización” de la Escuela de Ciencias Estratégicas, a través de los grupos de investigación Estudios Empresariales y Gestión Tecnológica de la UPB.

La fusión en cuestión ocurre entre los años 2005 y 2006. Alcanzando la economía colombiana un crecimiento de 6,8% en el 2006 superando todas las proyecciones. Este crecimiento representa una aceleración de la actividad económica frente a los años 2004 (4,9%) y 2005 (4,7%), con lo cual se consolida una saludable dinámica económica que sitúa a Colombia dentro de los países de más alto crecimiento en América Latina.

La entrada de compañías e inversionistas extranjeros en el sector financiero a finales del siglo pasado, y más específicamente, los bancos españoles Bilbao Vizcaya y Santander, introdujo en el sector financiero nuevos elementos de rivalidad, los cuales se fundamentaron en mayor tecnología, fácil acceso a recursos internacionales, mayor poder de negociación con proveedores y economías de escala derivadas del apalancamiento en operaciones internacionales.

Estos factores motivaron un cambio en la estrategia de las compañías colombianas, y éstas decidieron que necesitaban crecer y consolidarse como compañías de mayor tamaño para poder competir con los nuevos rivales internacionales. Si esto no se realizaba, corrían el riesgo de perder participación en el mercado y llegar a ser absorbidas por otros.

De manera complementaria, para el estudio de este caso, se presenta un sucinto marco de referencia del entorno económico, en el periodo de la fusión. Sin la pretensión de hacer un análisis exhaustivo de este período, sólo se incluyen los principales resultados económicos con el objetivo de que el lector cuente con la información necesaria de lo que estaba sucediendo alrededor de las fusiones.

El caso, objeto de este trabajo, ilustra los principales aspectos del entorno, los eventos previos que influyeron en la fusión y se concentra en el análisis del proceso de fusión en relación a la *creación* de nuevo conocimiento y la *transferencia* del mismo.

## Contexto económico colombiano entre los años que enmarcó la fusión davivienda-banco superior

La consolidación del crecimiento económico entre 2005 y 2006 se logró en un contexto de reducción de la inflación. Así, la inflación al consumidor en 2006 fue de 4,5%, justo el punto medio del rango meta e inferior al nivel observado en 2005 (4,9%).

Los resultados de 2006 son contundentes en señalar que la dinámica económica se ha extendido a numerosos sectores de bienes y servicios tales

como la industria, la construcción, el comercio y el transporte. Cabe también destacar el desempeño del sector agrícola, que en el último trimestre del año alcanzó un crecimiento de 4% explicado principalmente por la buena cosecha cafetera. De otra parte, en 2006 se afianzó la recuperación en el consumo de los hogares, el cual se vio duramente golpeado durante la crisis de los años noventa. Dichos resultados han generado un importante dinamismo económico que será fundamental como motor de crecimiento hacia el futuro.

El ambiente económico favorable de rápido crecimiento y reducción de la inflación ha estado acompañado por una progresiva apreciación del peso, fenómeno que despierta razonable preocupación de los sectores exportadores y de aquellos que compiten con importaciones. Ante todo, debe comprenderse que la apreciación del peso se origina en buena medida en la propia fortaleza de la economía colombiana, que aumenta la confianza de los empresarios extranjeros y nacionales, quienes buscan invertir sumas considerables en el país, o repatriar recursos ahorrados en el exterior. Igualmente, debe advertirse que la apreciación de las monedas frente al dólar es un fenómeno que afecta a la mayoría de las economías y está asociada a los desequilibrios de la economía de los Estados Unidos y a la excesiva liquidez en sus mercados. A los factores anteriores, se ha sumado, en los primeros meses de 2007, una entrada de montos importantes de capital asociados con negocios de venta de activos públicos o privados.

El buen momento por el que atraviesa la economía colombiana se ve también reflejado en el fortalecimiento de diversos indicadores económicos. Por ejemplo, se han producido mejoras considerables en los indicadores de vulnerabilidad externa, representadas en reservas internacionales netas que superan actualmente los US\$17 mil millones (mm). Un nivel de reservas de esta magnitud constituye

un seguro de gran importancia que protege a la economía de las graves consecuencias que podrían producirse ante un choque externo negativo. Algo similar puede decirse de los indicadores de riesgo y del desempeño en el sistema financiero.

Los índices de rentabilidad se encuentran en niveles históricamente altos y la solidez patrimonial del sistema supera ampliamente el mínimo requerido. El vigoroso crecimiento del crédito observado en 2006 se ha dado en un contexto de buenos indicadores de calidad de cartera y altos niveles de cubrimiento. Ante este contexto económico favorable no se deben ignorar los riesgos que existen para la estabilidad económica y para la sostenibilidad del crecimiento.

Las expansiones aceleradas de la cartera crediticia pueden redundar en un deterioro de la calidad de la misma si, en el momento de la bonanza económica, se relajan los criterios de asignación de crédito y de asunción de riesgos. El incremento progresivo de las tasas de interés de intervención monetaria contribuye a moderar el crecimiento de la cartera, y con ello a reducir los riesgos para el sistema financiero; sin embargo, en este frente también es importante avanzar en el establecimiento de reglas prudenciales que tengan carácter anticíclico, en la dirección que ha venido trabajando la Superintendencia Financiera.

En el periodo 2005-2006 la inflación al consumidor presentó dos tendencias. Una reducción significativa durante el primer semestre, que la llevó de 4,9% en diciembre de 2005 a niveles mínimos históricos en junio (3,9%); y un aumento, con algunas interrupciones, durante el segundo semestre. Un comportamiento similar se observó en la inflación básica o subyacente. Por su parte, la inflación de regulados se redujo de 6,6% en diciembre de 2005 a 3,8% en junio de 2006, pero aumentó a 6,0% en diciembre (Junta Directiva Banco de la

República, 2007).

## **Fusión banco Davivienda y banco superior 2005 - 2006**

### **Antecedentes históricos del Banco Davivienda**

El Banco Davivienda S. A. abrió sus puertas en 1972 como Corporación de Ahorro y Vivienda (CAV), y se posicionó como una de las entidades de este tipo con mayor participación en el mercado de créditos hipotecarios en el país. Se destaca dentro del subsector hipotecario por la implementación de estrategias orientadas a mitigar del riesgo de tasa de interés generado por el diferencial de las tasas UVR y DTF. Se destacan la emisión de bonos y CDT referenciados a la UVR, la transformación de activos nominados a la UVR (de cartera a inversiones) y la contratación de la opción FRECH con el Banco de la República. La cobertura lograda mediante estas estrategias es favorable en la medida en que mitiga parcialmente el riesgo de tasa de interés, a pesar de su costo asociado, que impacta su rentabilidad en comparación con bancos que no cuentan con una importante participación de créditos hipotecarios dentro de sus activos.

Luego de su conversión a banco en 1997, Davivienda realizó un esfuerzo importante para aumentar su participación en el nicho de banca personal, con una estrategia basada en las oportunidades generadas por la base de clientes de los créditos hipotecarios, su línea de negocio tradicional y, posteriormente, mediante la ampliación de sus productos en la banca corporativa. Lo anterior se apoyó en el desarrollo y posicionamiento del banco en la prestación de servicios transaccionales. A octubre del 2004, la entidad ocupa el quinto lugar del sistema bancario en cartera de consumo.

La cartera de vivienda ha disminuido desde abril del 2002 como resultado de ventas de créditos hipotecarios a Titularizadora Colombiana. Desde tal fecha, Davivienda ha participado en cinco titularizaciones de cartera productiva, estructuradas por Titularizadora Colombiana (TIPs). A noviembre del 2004, la cartera bruta de Davivienda ascendió a \$ 2.977.010 millones y se encuentra constituida en 45,35% por cartera de vivienda, en 29,67% por cartera comercial y en 24,98% por cartera de consumo.

Simultáneamente con esta estrategia de saneamiento, el banco ha logrado, entre los antiguos bancos hipotecarios, uno de los más altos índices de cobertura de cartera. A noviembre del 2004, las provisiones sobre cartera vencida por tiempo de mora fueron del 64,61%, superior al 35,20% del promedio ponderado de bancos hipotecarios; sin embargo, todavía es inferior al 79,78% del grupo de bancos AAA.

A noviembre del 2004, la estructura de fondeo de Davivienda está constituida principalmente por cuentas de ahorros, que participan con el 50,50% del total de los pasivos y en las que se destaca la alta atomización de sus recursos. Por su parte, los CDT participaron con el 26,92% y las cuentas corrientes con el 5,9%. Esta estructura de fondeo se encuentra fortalecida mediante consistentes políticas que mitigan el riesgo de liquidez, formuladas con base en los retiros máximos históricos que el banco ha presentado.

A noviembre del 2004, el índice de solvencia del banco fue del 19,64%, superior al 12,65% del grupo de bancos AAA. Es de destacar que la entidad ha mantenido una sólida posición patrimonial fortalecida con los bonos subordinados emitidos en enero del 2003 por un monto de \$ 144.160 millones, a un plazo de 10 años y apoyada por sus accionistas, no

solamente mediante las políticas de retención de utilidades, sino a través de la suscripción de las titularizaciones de cartera castigada.

El portafolio de inversiones ha ganado participación en el total de activos y, consecuentemente, en la generación de ingresos de la entidad. A noviembre del 2004 concentra el 32,77% de los activos, superior al 23,32% del segmento de bancos AAA. En este sentido, el banco tiene definida una consistente política de administración del portafolio, el cual presenta una adecuada participación en inversiones de alta liquidez, con el fin de respaldar los posibles retiros de sus cuentas de ahorro y cuentas corrientes. Dentro de la composición del portafolio de inversiones se destacan inversiones con beneficios tributarios, especialmente las estructuradas por Titularizadora Colombiana (TIPs y TECHs) que, a septiembre del 2004, constituían el 22,78% del total del portafolio. Tomando en cuenta la proporción del portafolio de inversiones sobre el total de activos, movimientos abruptos del mercado pueden generar volatilidades en los resultados del banco, aunque esta situación se encuentra mitigada por las políticas adoptadas para la administración del riesgo de mercado de este tipo de activos (Clavijo, Salamanca & Montoya, 2006).

## Fusión: Davivienda-bansuperior

### Características Generales de la Fusión

El propósito de la fusión entre Davivienda y Banco Superior, a finales de 2005, fue lograr una mejor gestión gracias al mayor número de servicios y productos a través de las sinergias que se pueden presentar entre las dos entidades. Un aspecto que posibilitaba esta diversificación es el hecho de que Davivienda podía adquirir la franquicia de la tarjeta de crédito Diners Club Internacional. Por

otra parte, el Banco Superior cuenta con un enfoque de crédito de consumo (91%), mientras que Davivienda es uno de los bancos líderes en crédito de vivienda en el país. (Ver Cuadro 1).

Davivienda era un banco mediano-grande, con 5% de los activos bancarios, siendo el 5° en tamaño por activos. Bansuperior, por su parte, es un banco pequeño que no representaba sino 1,2% de los activos bancarios a finales de 2004, siendo el número 18 en el *ranking* de activos. Dado que a junio de 2006 no se ha elevado la resolución de fusión de estos dos bancos, las entidades no reportan a esa fecha los datos de manera conjunta a la Superintendencia Bancaria. Por tanto, no se cuenta con cifras unificadas para el nuevo banco resultante. Sin embargo, sumando los datos para los dos bancos, se tiene que el nuevo banco tendría activos por alrededor de \$8 billones a septiembre de 2005, lo que representa 8% de los activos bancarios y lo posicionaría como el tercer banco en tamaño.

En cuanto a la composición de la cartera de los dos bancos y los cálculos aproximados se observa que después de la fusión el nuevo banco otorgaría créditos comerciales de consumo e hipotecarios. La cartera comercial del nuevo banco representaría 31%, la de consumo 45% y la hipotecaria 26,6%.

Con la fusión de Davivienda y Banco Superior, el banco alcanza una dimensión mayor y logra abarcar parte del territorio nacional, contando con cerca de 2.5 millones de clientes y 730.000 tarjetas de crédito. Si se tiene en cuenta que el propósito de ésta unión es crecer en tamaño y expandir los centros de beneficios y no se pretende cerrar oficinas y reducir personal de ninguna de las entidades, el número de sucursales después de la fusión sería de 272. En cuanto al número de empleados este oscilaría alrededor de 4.900 o un poco menos.

El aspecto débil de los bancos era complementario, pues mientras Davivienda tenía una mayor concentración de sus depósitos en cuentas de ahorro (55% de los depósitos y exigibilidades), el Banco Superior tenía una mayor especialización en CDTs (60.1% del total de depósitos). Sin embargo, una vez fusionado, el pasivo de los bancos mostraría una recomposición hacia cuentas y depósitos de

ahorro, tal como se observa para la mayoría de los bancos (Clavijo, Salamanca & Montoya, 2006).

Dado que a junio de 2006 no se contaba con datos unificados que muestren *los resultados* en eficiencia, rentabilidad y productividad para los dos bancos, ANIF no realizó el análisis de los resultados de la fusión para este banco en su informe.

Tabla 1. Fusión Davivienda - Banco Superior (Octubre de 2005)

	Davivienda	B. Superior	Davivienda	B. Superior	Dav - Superior *
	Dic-04		Sep-05		
Activos (mill. de pesos)	6.000.267	1.123.035	6.873.553	1.191.863	8.065.416
Part. en total (%)	6,5	1,2	6,7	1,2	7,9
Tamaño	Mediano	Pequeño	Mediano	Pequeño	Mediano
Posición en tamaño	5	18	4	18	3
Cartera	2.843.486	768.806	2.942.799	809.370	3.752.169
Part. en total (%)	5,9	1,6	5,3	1,5	6,8
Depósitos y Exigibilidades	4.320.617	885.437	5.167.437	964.186	6.131.623
Part. en total (%)	6,6	1,4	7,2	1,3	8,5
			**	**	
No. Empleados	3922	1023	3836	1032	4868
No. Oficinas	377	257	216	56	272
Composición cartera (%)					
Comercial	36,0	8,9	37,2	8,2	31,1
Consumo	25,9	91,1	32,6	91,8	45,1
Hipotecaria	40,4	0,0	33,7	0,0	26,6
Composición depósitos y exigibilidades					
Ctas. Ctes	8,5	21,6	6,6	19,8	8,7
CDT y CDT (v.cste)	34,0	60,1	27,4	65,8	33,4
Ctas Ahorro y dep. de ahorro	55,3	14,4	54,1	12,9	56,5

\* Cálculos aproximados a septiembre de 2005 - \*\* El dato corresponde a junio de 2005

Fuente: Superintendencia Bancaria y cálculos ANIF. (2005).

Además, dichos resultados (financieros) no son el objeto central de la fusión en estudio.

## Integración operativa

La propuesta de McKinsey, firma consultora seleccionada, llamada “plan general de la fusión” se dirigió básicamente a transformar las dos entidades en una única institución universal que abarcara todos los productos, servicios y segmentos, utilizando para el éxito del proyecto la unión de las complementariedades de cada uno de los dos bancos fusionados. Para lograr esto, el “plan general de fusión” se orientó a diseñar e implementar la estrategia y la metodología para seguir en la fusión entre los dos bancos, al igual que la elaboración de la definición de la misión, visión y valores de la nueva entidad.

Una vez pactada la fusión jurídica de las dos entidades, comenzó la etapa de integración operativa en cada área. En esta etapa, durante seis meses, se discutieron en grupos de trabajo cada uno de los puntos críticos de la consolidación de la fusión en las estructuras inferiores de las entidades; por ejemplo, la unión de la banca electrónica, las sucursales, la plataforma tecnológica, la gestión humana, los centros de operaciones, los planes de integración, de retención y de selección de la gente.

## Creación de nuevo conocimiento

La evaluación de la ‘dimensión creación de nuevo conocimiento’ en el proceso de fusión, se ha realizado a través de las cuatro formas de conversión del conocimiento: socialización (de tácito a tácito), exteriorización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a tácito) propias del modelo de creación de conocimiento organizativo de Nonaka y Takeuchi (1995).

El resultado de los cuatro aspectos relacionados con la variable *socialización* fue:

- La fusión se realizó con base en las *conversaciones con expertos en este tipo de procesos, que realmente fueron puestas en práctica* a través del “plan general de la fusión” sugerido por la consultora McKinsey.
- La realización de *reuniones constituidas por directivos y personal clave de ambas organizaciones* en las diversas fases del proceso de fusión.
- La utilización de un *inventario de habilidades y de expertos por parte de Davivienda para facilitar la integración humana*.
- Participación en talleres de los empleados de Bansuperior para facilitar la integración humana.
- La inexistencia de microcomunidades asociadas a la operación del negocio que analizan, transforman, clasifican y almacenan el conocimiento, a través de servicios como: libro de conocimiento, asistencia virtual, consulta a expertos, entre otros.
- El resultado de los aspectos relacionados con la variable *combinación* evidencia, por un lado, que en la fase de la integración operativa se crearon *equipos de integración entre ambas empresas para estudiar conjuntamente las áreas de integración*. De otro lado, que dentro de la misma integración de las diversas áreas se utilizó una *base de datos compuesta con información consolidada de clientes y proveedores de ambas compañías*.

El resultado de los ítems relacionados con la variable *Internalización* fue:

- No hay información clara y precisa que permita evidenciar la difusión de proyectos económicos y financieros a través del sistema de información unificado logrado por la fusión.
- No se encontró evidencia de la publicación del proceso de integración en diversos medios de comunicación.
- Se hace seguimiento a los resultados financieros derivados de la integración.
- No hay evidencia que se haga seguimiento a los resultados no financieros derivados de la integración.
- No se encontró evidencia de que haya seguimiento a las nuevas ideas surgidas de los proyectos realizados entre individuos de ambas empresas.

## Transferencia de conocimiento

La evaluación de la dimensión transferencia de conocimiento en el proceso de fusión se ha realizado a partir de operacionalizar este concepto desde tres variables: 1) la *capacidad de transferencia* (Gupta y Govindarajan, 2000), entendida para el fenómeno en estudio como la habilidad de compartir conocimiento entre los empleados de Davivienda y Bansuperior; 2) *movilidad del capital humano* (Cannella y Hambrick, 1993), entendida como la habilidad de Davivienda para retener el personal clave adquirido, y 3) los *mecanismos de transferencia* (Hansen, 1999), entendidos como dispositivos que codifican o almacenan el conocimiento y ayudan a su transferencia.

- 1) El resultado de percepción de los ocho aspectos relacionados con la variable *capacidad de transferencia* por parte de los encuestados fue:

- El 35 % de los empleados de Davivienda transfiere conocimientos sobre sus actividades a los empleados de Bansuperior.
- El 38% de los empleados de Bansuperior transfiere conocimientos sobre sus actividades a los empleados de Davivienda.
- El 31% de los encuestados percibe que existen habilidades de los empleados de Davivienda para transferir conocimiento nuevo a los empleados de Bansuperior.
- El 38 % de los encuestados percibe que existen habilidades de los empleados de Bansuperior para transferir conocimiento nuevo a los empleados de Davivienda.
- El 28% de los encuestados percibe que Davivienda asigna recursos financieros para la planificación de espacios físicos que apoyan la transferencia de conocimiento.
- El 27% de los encuestados percibe que Davivienda asigna recursos financieros para la integración de la plataforma tecnológica que apoye la transferencia de conocimiento en las áreas de crédito, cartera, mercadeo, contabilidad, gestión financiera y red de oficinas.
- El 24% de los encuestados percibe que los procedimientos operativos integrados de ambas empresas satisfacen plenamente al cliente interno y externo.
- El 17% percibe que Davivienda ha realizado alguna transferencia de forma exitosa anteriormente.

- 2) El resultado de percepción de los cuatro aspectos relacionados con la variable *movilidad del capital humano* por parte de los encuestados es:

- El 31% percibe que Davivienda tiene un plan de incentivos financieros para retener el talento humano clave.



- El 28% percibe que Davivienda tiene un plan de formación para retener el talento humano clave.
  - El 30% percibe que existen representantes de Bansuperior en los comités directivos y ejecutivos de la nueva empresa.
  - El 21% percibe que el personal retenido de Bansuperior es igual o superior al 90%.
- 3) El resultado de percepción de los cuatro aspectos relacionados con la variable *mecanismos de transferencia* por parte de los encuestados es:
- El 34% percibe que se realizan reuniones, talleres u otros mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas entre las distintas áreas de la nueva empresa.
  - El 34% percibe que los sistemas de información tales como el e-mail, la intranet y el internet facilitan el intercambio de información pertinente para su trabajo.
  - El 27% percibe que se acude *directamente* a la persona que sabe algo relacionado con una actividad específica cuándo se tiene duda sobre ello.
  - El 31% percibe que los empleados pueden aprender una actividad al trabajar al lado de los empleados más experimentados.

## Conclusiones

La *creación de conocimiento* en este proceso de integración evidencia una adecuada socialización y combinación de conocimiento y unas deficiencias en la exteriorización e interiorización del mismo que inciden en la creación o destrucción de valor organizacional a futuro.

Como implicaciones para la dirección, el análisis del caso muestra que el éxito de la *transferencia de conocimiento* en el proceso de fusión descansa, por un lado, en el nivel de autonomía proporcionado al grupo de empleados valiosos y, por otro, en la retención de los empleados considerados clave. Asimismo, la comunicación se revela como un factor de gran importancia no sólo como medio para reducir la incertidumbre y disminuir la tensión entre los miembros de la organización, sino también, para propiciar la interacción necesaria entre los empleados, a fin de que se produzca la transferencia efectiva del conocimiento. Sin comunicación personal resulta imposible la transmisión y aprendizaje del nuevo conocimiento, sobre todo cuando éste no está totalmente articulado.

Los estudios de fusiones con fuentes primarias en Colombia son escasos y, si se enfocan desde una perspectiva de la gestión del conocimiento, son inexistentes. Creemos que este trabajo contribuye aunque parcialmente, a mejorar esa situación, sin dejar de señalar la dificultad que encuentran los investigadores en el ámbito de estas complejas estrategias para obtener información primaria por parte de las empresas involucradas.

## Bibliografía

- Canella, A. y Hambrick, D. (1993). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14: 137-152
- Clavijo, S., Salamanca, C. y Montoya G. (2006). *Fusiones y adquisiciones en el sector financiero colombiano: análisis y propuestas sobre la consolidación bancaria (1990-2006)*. Recuperado el 16 de agosto de 2007, de [http://www.minhacienda.gov.co/pls/portal30/docs/PAGE/INTERNET/REGULACION/TAB698536/7\\_ANIF-MULTIBAN-FINAL0606.PDF](http://www.minhacienda.gov.co/pls/portal30/docs/PAGE/INTERNET/REGULACION/TAB698536/7_ANIF-MULTIBAN-FINAL0606.PDF)

- Junta Directiva Banco de la República. (2007, Mar). Informe al Congreso de la República. Bogotá: Banrep
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hansen, M. (1999). What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
- Nonaka, I. y Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.