

**CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO CORPORATIVO DEL
GRUPO BANCOLOMBIA**

CATALINA GRAJALES RESTREPO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

MEDELLÍN

2017

**CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO CORPORATIVO DEL
GRUPO BANCOLOMBIA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

CATALINA GRAJALES RESTREPO¹

Asesora temática y metodológica: Luz María Rivas Montoya, Ph. D., M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

MEDELLÍN

2017

¹ cata015@hotmail.com

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 24 de febrero de 2017

DEDICATORIA:

A mi novio y mi familia por la
paciencia y el apoyo brindado en
la elaboración de este trabajo

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a las personas de Grupo Bancolombia que me permitieron compartir su espacio y sus experiencias en la organización para enriquecer este trabajo de caracterización del centro corporativo de la compañía.

A la profesora Luz María Rivas Montoya, quien desde el comienzo del MBA me motivó para realizar este trabajo; su apoyo, disponibilidad y retroalimentación permanente fueron indispensables para culminar con éxito esta investigación.

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	10
2.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
2.1.	REVISIÓN DE FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	13
2.2.	TRABAJO DE CAMPO	14
3.	MARCO CONCEPTUAL.....	15
3.1.	SINERGIA	15
3.2.	FUSIONES Y ADQUISICIONES	16
3.3.	CENTROS CORPORATIVOS.....	18
3.4.	CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS.....	19
3.5.	ESTRUCTURA.....	20
4.	ASPECTOS GENERALES DEL GRUPO BANCOLOMBIA.....	23
4.1.	ORIGEN DE LA COMPAÑÍA.....	23
4.2.	CONSOLIDACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN.....	23
4.2.1.	EL BANCO INDUSTRIAL COLOMBIANO ADQUIERE AL BANCO DE COLOMBIA PARA DAR ORIGEN A BANCOLOMBIA.....	24
4.2.2.	CREACIÓN DEL GRUPO BANCOLOMBIA	25
4.2.3.	ADQUISICIÓN DE BANAGRÍCOLA	26
4.2.4.	ADQUISICIÓN DE HSBC, BANISTMO Y EL 40% DEL GRUPO AGROMERCANTIL	27
4.2.5.	ADQUISICIÓN DEL 20% ADICIONAL DEL GRUPO AGROMERCANTIL DE GUATEMALA	28
4.3.	ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	29
5.	CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO CORPORATIVO DEL GRUPO BANCOLOMBIA 31	
6.	DISCUSIÓN.....	38

7. CONCLUSIONES.....	41
REFERENCIAS	43
ANEXOS.....	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Línea de tiempo del Grupo Bancolombia24

Figura 2. Temas de estudio de la investigación31

RESUMEN

La administración conjunta de diversidad de negocios es un reto mayor que implica captura de sinergias y para ello los grupos adoptan estructuras que soportan su estrategia corporativa. En este artículo se caracteriza el centro corporativo del Grupo Bancolombia (entidad financiera colombiana) desde un enfoque administrativo, se identifica su forma estructural y se evidencian algunas de las sinergias que se han generado a través de las diferentes adquisiciones y fusiones por más de ciento cuarenta años de historia. Además, se da una mirada al modelo estructural del centro de servicios compartidos (CSC) y la forma en que soporta la operación y el cumplimiento de la estrategia corporativa del mencionado grupo financiero. Para el estudio se revisó literatura en revistas del área *Business, Management and Accounting* de la categoría *Strategy and Management* de *Scimago Journal and Country Rank (2015)*, lo que permitió elaborar una reseña sobre los conceptos de sinergias, fusiones, adquisiciones, centros corporativos, estructura y centro de servicios compartidos. A través de entrevistas semiestructuradas a directivos de distintas áreas y niveles del grupo fue posible, desde la perspectiva de un enfoque cualitativo, contribuir al conocimiento administrativo contextualizado sobre las formas que adoptan los centros corporativos en un grupo empresarial colombiano, tema que ha sido poco abordado en Colombia. En último lugar se contrastó lo expuesto en la literatura con los hallazgos de las entrevistas y con la historia de consolidación del grupo financiero estudiado.

Palabras clave: centro corporativo, adquisiciones, fusiones, centros de servicios compartidos, empresas multinegocios.

ABSTRACT

Joint management of business diversity is a major challenge that entails capturing synergies and for this, companies embrace structures to support their corporate strategy. This article characterizes Grupo Bancolombia's (Colombian financial institution) corporate headquarters (HQ) from a management approach, in order to identify its structural model and the synergies that have been created as a result of numerous mergers and acquisitions during more than 140 years of history. In addition, this paper gives an overview of the shared services center model (SSC) and how it can support company's operation and accomplishment of strategy.

For the study, the literature review was carried out in Business, Management and Accounting journals of the Strategy and Management category from Scimago Journal and Country Rank (2015). This information contributed to develop a review of different concepts such as synergies, mergers, acquisitions, corporate centers, Structure and center of shared services. Through semi-structured interviews wich included some Bancolombia's managers from different areas and levels, the knowledge about the forms that the corporate centers are adopted in a Colombian business group was enriched from a qualitative approach, a topic little touched in Colombia. Finally, the literature review and interviews findings were contrasted in order to establish the links between them and Bancolombia's consolidation process.

Keywords: corporate center, headquarters, merger, acquisitions, shared services center, multibusiness firm.

1. INTRODUCCIÓN

El Grupo Bancolombia, con más de ciento cuarenta años de historia, es la entidad bancaria más grande de Colombia y es hoy uno de los grupos financieros más importantes de América Latina (Bancolombia: 140 años que la historia tiene en cuenta, 2015), no solo por sus activos y su patrimonio, que al treinta de junio de 2016 eran de 188.399 (Grupo Bancolombia, 2016b) y 19.337 miles de millones de pesos, en su orden, sino por su cobertura en todo el país a través de cinco mil doscientos sesenta y un cajeros, mil doscientos treinta y cuatro sucursales y más de siete mil corresponsales bancarios (Grupo Bancolombia, 2016a). Además, cuenta con las adquisiciones que se han realizado en Centroamérica en los últimos años.

La caracterización de este grupo financiero se enmarca en dos conceptos fundamentales: la empresa multinegocio y el centro corporativo, este último conformado por el equipo de vicepresidentes corporativos y el centro de servicios compartidos. Rivas Montoya (2013) define el concepto de empresa multinegocio como la organización que ha diversificado y expandido sus negocios y que se enfoca hacia la coordinación de tareas administrativas a través de una jerarquía. Este tipo de empresas presenta una alta complejidad organizacional, producto de la creación de ventajas competitivas y, a su vez, de la generación de un mayor valor económico en conjunto. Por otro lado, el concepto de centros corporativos se define como una unidad estructural identificable con facilidad, responsable de la formulación y la implementación de la estrategia competitiva y de la intermediación entre las diferentes unidades de negocio y los grupos de interés externos (Birkinshaw, Braunerhjelm, Holm y Ter, 2006), mientras que el centro de servicios compartidos es, según Bergeron (2003), “una estrategia de colaboración en la que un subconjunto de funciones empresariales existentes se concentran en una nueva unidad de negocio semiautónoma, con una estructura de gestión diseñada para

promover la eficiencia, la generación de valor, el ahorro en costos y el servicio mejorado para los clientes internos” (p. 3).

Sin embargo, en Colombia existe desconocimiento frente a la administración de empresas multinegocios, conocidas por lo común como grupos económicos o empresariales, de lo que se deriva el interés por investigar la forma como se caracteriza el centro corporativo del Grupo Bancolombia a través de las sinergias y las formas organizacionales adoptadas y para su estudio se plantearon las siguientes preguntas: ¿cuál propósito tiene la empresa para hacer parte de un grupo empresarial?, ¿cuáles funciones desarrolla el centro corporativo en este grupo financiero? y ¿cuáles formas organizacionales adoptan el centro corporativo y el centro de servicios compartidos? El primer cuestionamiento se refiere a las intenciones que tiene la compañía de consolidarse como grupo financiero y a su interés por continuar realizando fusiones y adquisiciones. El segundo interrogante contempla las funciones o tareas que se realizan en el centro corporativo diferentes a las de su propósito principal. La última pregunta reconoce la importancia de la forma que adopta la organización para dar respuesta al cumplimiento de la estrategia corporativa a través del diseño organizacional, el relacionamiento entre sus filiales y la atención de procesos en el centro de servicios compartidos o CSC, forma abreviada empleada a partir de este momento.

La caracterización del centro corporativo permitió conocer la manera como se administra este grupo financiero según la estrategia propuesta y los impactos, tanto en el diseño organizacional como en la forma de gestión, producto de las sinergias, adquisiciones y fusiones que ha tenido a lo largo de su historia. A su vez, se pudo comparar la forma que ha adoptado esta empresa colombiana frente a lo presentado en la literatura de la estrategia corporativa.

El presente texto está compuesto por seis secciones. En la primera se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, seguida del marco conceptual y de los aspectos generales de la organización. En la cuarta sección se caracteriza el

centro corporativo del grupo empresarial en estudio y más tarde se presentan el análisis y las conclusiones.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para este estudio de carácter cualitativo sobre la caracterización del centro corporativo del Grupo Bancolombia se revisaron los conceptos de estructura y sinergia, que son temas propios de la gestión interna como función corporativa; para el efecto se utilizaron, como técnicas de recolección de datos, la revisión de fuentes primarias y secundarias y las entrevistas semiestructuradas.

2.1. REVISIÓN DE FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Para realizar la investigación en sinergias y estructuras en empresas multinegocios se llevó a cabo la revisión de literatura, con el apoyo del Grupo de Investigación Administración y Organizaciones de la Universidad EAFIT. Para ello se identificaron las revistas del área *Business, Management and Accounting* en la categoría *Strategy and Management* de Scimago Journal and Country Rank (2015) y se privilegiaron aquellas publicaciones referentes a temas de estrategia corporativa, gerencia general, sinergias, empresas multinegocios y estructura multidivisional. Los ciento cuarenta y dos artículos identificados fueron clasificados según su contenido en tres grandes grupos: sinergia, estructura y gestión interna; de ellos se eligió un total de quince artículos (ver tabla 1) en el contexto de las sinergias y las estructuras, temas que se relacionan con el fenómeno empírico por estudiar, es decir, con la evolución del Grupo Bancolombia. Además, para complementar los temas identificados en las revistas académicas se revisaron algunos libros de administración, manuales y literatura de autores locales sobre centros corporativos. Los artículos revisados se presentan en el anexo 1.

En los artículos estudiados se resalta que catorce de sus treinta y dos autores estaban afiliados a universidades estadounidenses y nueve eran del Reino Unido. Los demás se encontraban afiliados a universidades australianas, canadienses,

chinas, suecas, de Emiratos Árabes, Países Bajos e Israel, lo que muestra la ausencia de literatura académica al respecto en países latinoamericanos.

2.2. TRABAJO DE CAMPO

Para lograr la caracterización del centro corporativo del Grupo Bancolombia se hizo un análisis cualitativo que tuvo como insumo las entrevistas efectuadas en la organización. Se entrevistaron seis personas de diferentes niveles en la compañía (vicepresidentes, directores, jefe y analista) con el objetivo de encontrar distintas perspectivas y contrarrestar las visiones y experiencias en los temas corporativos y funcionales. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas.

En el grupo de personas entrevistadas se contó con expertos en estrategia e inversión, es decir, en la parte de generación de valor de la organización y, por otro lado, hubo especialistas en la gestión de los temas administrativos que se enfocan hacia la reducción de gastos para el logro de la eficiencia. Ambos tipos de entrevistados desarrollan las funciones características de un centro corporativo: empresariales (creación de valor) y administrativas (prevención de pérdidas) (Chandler, 1991).

3. MARCO CONCEPTUAL

La revisión de literatura, sumada al propósito de estudio del centro corporativo del Grupo Bancolombia, permitió seleccionar como foco de análisis lo referente a estructura multidivisional y sinergias, producto de adquisiciones o fusiones y, en particular, del centro corporativo. En este análisis se identificaron puntos en común y divergencias entre los conceptos que se detallan a continuación y la realidad por la que ha pasado este grupo financiero en la búsqueda de su consolidación.

3.1. SINERGIA

En el campo de la estrategia se habla de sinergia cuando se considera que la generación de valor económico será mayor por efecto de la administración conjunta de negocios que la que habría en caso de optar por la operación independiente de cada uno (Rivas Montoya, 2013, p. 23). Por su parte, Damodaran (2005) sustenta que la sinergia es el valor adicional generado por la combinación de dos firmas con el fin de crear oportunidades que no podrían tener las mismas si operasen en forma independiente. Por la misma línea, Larsson y Finkelstein (1999) definen la sinergia como la combinación potencial de una mezcla de negocios en función de la similitud y la complementariedad, lo mismo que como la extensión de interacción y coordinación durante la integración de procesos organizacionales. A su vez, Shaver (2006) afirma que al generarse sinergias entre las firmas se incrementa la capacidad de utilización de los recursos.

Las sinergias, de acuerdo con sus beneficios potenciales, se clasifican en dos grupos: las operacionales, que permiten economía de escala, incremento del precio y un alto potencial de crecimiento, y las financieras, que obtienen beneficios de impuestos, diversificación y capacidad de endeudamiento (Damodaran, 2005).

Por otro lado, quienes abordan el beneficio de la sinergia desde el punto de vista de compartir los insumos entre las líneas de negocio son conscientes de que cuanto mayor sea el número de insumos que se comparte con las filiales o el nuevo negocio, mayores serán las relaciones que deberán ser ajustadas (Zhou, 2010).

Entre las formas que tienen las empresas multinegocios para generar sinergias se encuentran las fusiones y las adquisiciones, que dan cumplimiento al objetivo de incrementar el valor de la compañía a través del aumento de ingresos y del ahorro en costos.

3.2. FUSIONES Y ADQUISICIONES

La banca de inversión y los expertos financieros definen fusión como la integración de dos o más empresas que dan origen a una nueva entidad económica legal. La adquisición es la operación que resulta de la compra y el control de una empresa por parte de otra que se supone compradora (Marín Ximénez y Ketelhöhn Escobar, 2008).

Las fusiones y adquisiciones se han incrementado en forma considerable en la última década (Gupta y Gerchak, 2001). Al entrar en el nuevo milenio, las compañías estaban gastando en exceso alrededor de tres trillones de dólares anuales en cerca de 30.000 transacciones de fusiones y adquisiciones, equivalente a una negociación cada 17 minutos (Schoenberg, 2003). Este crecimiento se hace evidente debido a que las fusiones y adquisiciones generan valor a una compañía: incremento de producción, potencialización de las ventas, aplicación de mejores formas de administración y sistemas para adquirir empresas, y coordinación y combinación de la marca y los atributos del producto o el mercadeo (Shaver, 2006).

Las sinergias pueden presentarse a partir de adquisiciones o fusiones; en el estudio realizado por Krishnan, Krishnan y Lefanowicz (2009) entre 1992 y 1996 en Estados Unidos se presenta el caso de una variación positiva en el valor de la compañía entre los momento en que se anunció la adquisición y el posterior a la misma, teoría que también es soportada por Gupta y Gerchak (2002), que afirman que el valor de la acción de la compañía se incrementa una vez se anuncia la fusión o adquisición. Sin embargo, se presenta una tendencia opuesta en lo establecido por Larsson y Finkelstein (1999) y Shaver (2006), que afirman que el valor de las compañías es mejor antes de la adquisición o fusión; es decir, las empresas pierden valor después de dichos procesos. Cuanto más evidente sea la sinergia previa a la fusión, mejor será el desempeño posterior a la misma, lo que implica una estrategia corporativa definida con claridad que sirve de guía a las empresas adquirientes para identificar potenciales compañías para adquirir (Marín Ximénez y Ketelhöhn Escobar, 2008).

Los principales motivos de las fusiones o adquisiciones para la consolidación del sector financiero son el ahorro en costos y la mejora en los ingresos. Lo primero se atribuye a los beneficios de la economía de escala y a la eficiente asignación de recursos. Así mismo, las fusiones o adquisiciones en el sector financiero se llevan a cabo para apuntarle al crecimiento y al incremento del mercado en nuevos lugares de la geografía y para complementar las habilidades (Kumar, 2012), factores clave para la consolidación empresarial y la penetración internacional en nuevos mercados. Entre las formas que utilizan las organizaciones para ahorrar costos y mejorar sus ingresos está el administrar de manera conjunta los negocios de un mismo grupo empresarial, lo que se hace a través de los centros corporativos.

3.3. CENTROS CORPORATIVOS

Al hablar de los centros corporativos, se debe tener claridad sobre las empresas multinegocios y los grupos empresariales; por un lado, la mayoría de las empresas grandes en el mundo hoy son multinegocios, fenómeno que se observa tanto en los países desarrollados como en los emergentes (Campbell, Goold y Alexander, 1995) y en Colombia, según el artículo 28 de la ley 222 de 1995, se define que

Habrá 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 persiga 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 (Superintendencia de Sociedades, 1995).

En relación con los centros corporativos, existe similitud en lo expuesto por los autores analizados. Respecto a las principales funciones de los centros corporativos, Kleinbaum y Stuart (2013) consideran que son la formulación y planificación de la estrategia y la asignación de recursos y presentan, entre los beneficios de dichos centros, la creación de valor, el desarrollo de economías de escala y la transferencia de conocimiento. Por su parte, y en la misma línea, Ramachandran, Manikandan y Pant (2013) proponen, como funciones de los centros corporativos, el definir la estrategia del grupo, compartir una marca, transferir recursos y capacidades y reunir capital. Alfoldi, Clegg y McGaughey (2012) subrayan que las funciones básicas de los centros corporativos son: representar en aspectos legales y gubernamentales a la compañía, orquestar recursos, garantizar el conocimiento, administrar la información y resolver los conflictos de los empleados.

Además, en el centro corporativo se desarrollan actividades en forma centralizada, se adopta en el mismo una forma de organización denominada centro de servicios compartidos (Knol, Janssen y Sol, 2014).

3.4. CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

El CSC es el soporte de la organización en el que se concentran las actividades administrativas que por lo general se encuentran duplicadas en los diferentes negocios o empresas del grupo. Debido a ello proporciona soporte a dichas actividades, lo que origina reducción de costos, incremento de los controles internos, calidad en el servicio de sus operaciones y estandarización y simplicidad en los procesos (PricewaterhouseCoopers, 2015); a su vez, reducen la carga operativa de las líneas de negocio, permitiéndoles lo que les permite enfocar sus esfuerzos hacia actividades principales, que agregan valor a la organización.

Con el objetivo de focalizar los esfuerzos de las actividades propias del negocio se establecen en las organizaciones los CSC, que, como lo proponen Tomasino, Fedorowicz, Williams, Gentner y Hughes (2014), tienen el propósito de consolidar las actividades de apoyo de los procesos de diferentes empresas en una unidad operativa separada. No obstante, más que un servicio centralizado, el CSC permite tener control sobre las decisiones de servicio, a la vez que se obtienen ahorros de costos o economías de escala y la estandarización de las mejores prácticas sin sacrificar la calidad del servicio.

Los beneficios de los centros de servicios compartidos se dan en dos aspectos: incremento de la eficiencia y de la efectividad. Respecto a lo primero, se destacan beneficios como mejores prácticas en los procesos, economía de escala, mayor alcance de control, menor costo de mano de obra, aprovechamiento al máximo de la tecnología, estandarización, reingeniería y sinergias por adquisición, mientras que el incremento en la efectividad se presente por el aumento en el enfoque de

servicio al cliente, el aprovechamiento de las habilidades especializadas, la focalización en los asuntos de negocio y el mejoramiento en el entorno de control (Moller, Golden y Walkinshaw, 2011).

3.5. ESTRUCTURA

Para abordar el tema de la estructura que adoptan los centros corporativos para el logro de sus propósitos es necesario conocer los dos focos definidos por Whittington y Mintzberg. El primero señala que

la estructura organizacional habla de quién tiene los recursos, quién habla a quién, quién es responsable de qué, qué puede hacer usted por sí mismo y qué debe hacer con otros, qué planes de carrera están disponibles y cómo el conocimiento se debe dispersar en la organización (Whittington, 2003, p. 321).

Por su parte, Mintzberg la define como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas con el fin de conseguir, en consecuencia, la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1984).

La estructura organizacional se compone de cinco partes fundamentales: núcleo de operación, ápice estratégico, línea media, tecno estructura y *staff* de apoyo (Mintzberg, 1984). La estructura que se diseñe en la empresa dependerá de la fuerza de cada una de estas partes. Si bien existen varias formas de división organizacional, la multidivisionalidad se convierte en la forma predominante en la industria alrededor del mundo (Mayer y Whittington, 2004). Esta forma estructural es, más que una organización integrada, una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central; esta forma se utiliza sobre todo en el sector privado de la economía industrializada (Mintzberg, 1984) . La gran ventaja de la forma multidivisional es la capacidad de lidiar con los problemas a gran escala en la organización; así mismo, se caracteriza por la

descentralización de las responsabilidades operacionales de la división y de las unidades de negocio basadas en el producto, la marca o la geografía (Mayer y Whittington, 2004). Por su parte, Williamsom (1975) argumenta que una de las ventajas de la estructura multidivisional es que los ejecutivos corporativos no son los responsables de la parte operativa sino de la estrategia global de la compañía, mientras que los gerentes de las divisiones son los responsables de la parte operativa y del rendimiento de la misma. Entre otros beneficios de esta forma organizacional se encuentra la reducción de operaciones complejas, resultado de la creación de divisiones o unidades de negocio y la experiencia de dirigir una unidad de negocio para desarrollar las habilidades de gestión necesarias para el funcionamiento de la compañía en conjunto.

Producto de la forma organizacional que se adapte, el organigrama proporciona una fiel representación de la división del trabajo que permite ver con una rápida ojeada las posiciones existentes en las organizaciones cómo se agrupan dichas unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal (Mintzberg, 1984). Sin embargo, existen formas diferentes de hacer las cosas que permite que las compañías sean más flexibles y creativas y estén listas para constantes transformaciones. Estas formas crean empleados empoderados y libres para unirse a otros equipos de trabajo (West, 2007), como es el caso de algunas compañías que han cambiado su infraestructura para permitir interacciones más simples entre los equipos o el trabajo colaborativo, mediante el que se pueden desarrollar nuevas ideas (Ghoshal y Bartlett, 1995). Respecto a la forma diferente en que las empresas hacen las cosas, los citados autores plantearon la necesidad de integrar y renovar la empresa multinacional a través del diseño de nuevos procesos organizacionales y la administración de las actividades de gestión, con fundamento en elementos como el trabajo colaborativo, la flexibilidad, la gestión del conocimiento y el cambio en infraestructura en las instalaciones de la empresa para mejorar el entorno laboral.

Mientras en Estados Unidos y el oeste de Europa en los últimos años los bancos se han transformado hacia un modelo de gerenciamiento, producto de la adopción de

estructuras organizativas multidivisionales (Kipping y Westerhuis, 2014), en Francia, Alemania y Reino Unido han mostrado resistencia hacia la adaptación de esta forma organizacional; sin embargo, predomina la tendencia hacia ella. La continua resistencia a esta forma multidivisional se fundamenta en tres teorías; la primera hace referencia a la eficiencia económica basada en que esta forma organizacional no responde a una economía de escala y que las empresas con diferentes estrategias pueden prescindir de la multidivisionalidad sin problemas para el bienestar económico. La segunda fundamenta la selección de la estructura multidivisional no como la opción para tener una eficiencia económica, sino como un interés particular de poder de los grupos de interés; es decir, la no divisionalidad en las organizaciones revela el interés por el poder por continuar con modelos jerárquicos centralizados. Por último se encuentra la perspectiva de los sistemas de negocios que no favorecen la estructura multidivisional de la no divisional debido a que para unas compañías puede ser importante los beneficios que trae la multidivisionalidad mientras que para otras podrían ser ignoradas o menos pronunciadas (Mayer y Whittington, 2004).

Por otro lado se encuentra la estructura matricial, característica de empresas de grandes dimensiones con ambientes complejos o cambiantes. Para esta forma organizacional Hitt, Black y Lyman (2006) presentan como característica principal la doble autoridad y en cuanto a los principales beneficios de esta estructura proponen la facilidad en el flujo de información a lo largo de la organización, la mejor calidad de las decisiones y la flexibilidad en el uso de recursos humanos. Sin embargo, esta forma organizacional también presenta algunos retos, entre los que se destacan la dificultad para realizar la evaluación de desempeño, debido a que las personas tienen dos jefes, la imprecisión en el concepto de responsabilidad y los conflictos entre las unidades de negocios cuando se tienen objetos o perspectivas diferentes.

4. ASPECTOS GENERALES DEL GRUPO BANCOLOMBIA

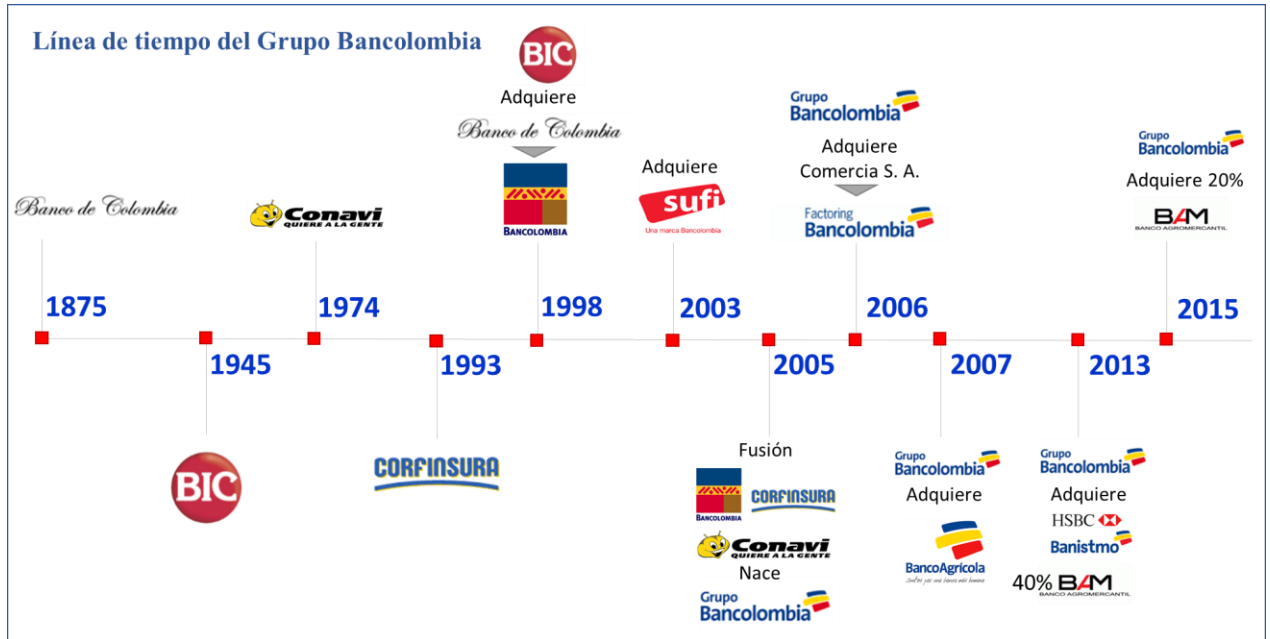
4.1. ORIGEN DE LA COMPAÑÍA

El 29 de enero de 1875 nació en la ciudad de Medellín el Banco de Colombia, cuyo gerente asignado fue don Ramón del Corral (Bancolombia: 140 años que la historia tiene en cuenta, 2015). Para ese entonces ya existía en Colombia el Banco de Bogotá, con apenas cinco años en el mercado (Meisel Roca, 2001), por lo que convertía a esta nueva compañía en la segunda del país en el sector financiero.

4.2. CONSOLIDACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

A lo largo del desarrollo que ha tenido el Grupo Bancolombia desde su creación en 1875 como Banco de Colombia se identifican dos fenómenos importantes: fusiones y adquisiciones. En la figura 1 se presenta la evolución histórica que el Grupo Bancolombia ha tenido en este sentido y más adelante se describen las adquisiciones y fusiones de mayor impacto para la compañía.

Figura 1. Línea de tiempo del Grupo Bancolombia



Fuente: elaboración propia con base en Grupo Bancolombia (2016a-c)

4.2.1. EL BANCO INDUSTRIAL COLOMBIANO ADQUIERE AL BANCO DE COLOMBIA PARA DAR ORIGEN A BANCOLOMBIA

Después de poco más de un siglo de consolidación del Banco de Colombia, en 1998 fue adquirido por el Banco Industrial Colombiano (BIC) a través de una operación del tipo correspondiente por conglomerados, es decir, por una expansión de una estructura productiva (Shy, 1995), en la cual se daba cumplimiento a la estrategia establecida por el BIC de consolidarse como el banco número uno en Colombia. Para ese año, el último se situaba en la sexta posición en la clasificación nacional y tenía 250.000 clientes, mientras que el Banco de Colombia era el segundo más grande, con un millón de clientes (La compra del Banco de Colombia, 2013). Los activos de este último representaban cerca del 7% de los activos totales del sistema bancario y su red de distribución era bastante amplia: cerca de 4.850 empleados y

268 oficinas en todo el país, en tanto que los activos del BIC eran del 5,6% y contaba con 3.416 empleados y 110 oficinas (ANIF, 2006).

Si bien esta adquisición fue percibida en forma positiva en Colombia, los resultados posteriores a la adquisición, es decir, los tres años siguientes a la misma no fueron positivos debido a la caída de la rentabilidad comparada con el año anterior, producto de la tendencia común del mercado como resultado de la crisis del sector en dicho período (ANIF, 2006). Sin embargo, esto no fue impedimento para que unos años después los resultados de rentabilidad fueron muy positivos y Bancolombia empezara a consolidarse en el mercado a través de fusiones y adquisiciones nacionales e internacionales.

4.2.2. CREACIÓN DEL GRUPO BANCOLOMBIA

El Grupo Bancolombia surgió de la fusión entre Conavi, Corfinsura y Bancolombia en el año 2005. El proceso respondió a la presión de un sector que demandaba bancos de mayor tamaño y financiación de proyectos de mayor magnitud. Por otro lado, fue la consecuencia de la reforma del sistema financiero que estableció que las corporaciones de ahorro y vivienda (CAV), en este caso Conavi, debían convertirse en bancos según la ley 546 de 1999 (ANIF, 2006). El proceso de integración se estructuró como una fusión por absorción; en este tipo de fusiones, una de las sociedades, denominada absorbente, en este caso Bancolombia, conserva su personalidad jurídica y absorbe a una o más sociedades, Conavi y Corfinsura en la situación comentada, que se disuelven sin liquidarse (Berggrun P., 2006).

Los directivos de las entidades participantes en la fusión justificaron la misma con base en tres argumentos principales: el aumento de la eficiencia, representado en disminución de redundancias y costos, así como en la posibilidad de aumentar sus canales de distribución y utilizarlos de manera más eficaz; el cambio de escala

desde una banca especializada que solo comprendía actividades de intermediación financiera (ahorro, operaciones y financiamiento) hacia una que involucra un mayor rango de actividades, y, por último, la tendencia, tanto latinoamericana como mundial, de fusionar grandes empresas que desempeñen actividades económicas similares (Berggrun P., 2006).

En el año 2007 comenzó la internacionalización del Grupo Bancolombia en Centroamérica, que tuvo como foco la adquisición total o parcial de bancos que tuviesen un posicionamiento importante en el país en el que operaban pero sin ser los más grandes en el respectivo territorio. Comprar el banco más grande de un país no era algo viable para el Grupo Bancolombia; por lo tanto, se buscó adquirir bancos más pequeños, en economías menores que la colombiana en las que todavía se contase con un potencial de desarrollo basado en una banca universal, es decir, en la que se pueda vender todo el portafolio de productos y servicios financieros y con un canal de distribución adaptable al que la compañía tenía en Colombia, todo ello con el objetivo de poder agregar valor.

4.2.3. ADQUISICIÓN DE BANAGRÍCOLA

Parte de la estrategia del Grupo Bancolombia es convertirse en el primer consolidador bancario latinoamericano y con la adquisición de Banagrícola proyectó el desarrollo de una plataforma en la región centroamericana (BancoAgrícola, 2015). Banagrícola es un conglomerado financiero que agrupa compañías dedicadas a la banca comercial y de consumo, negocios de seguros, fondo de pensiones y actividades bursátiles, que opera, en lo primordial, en El Salvador y con clientes en toda Centroamérica (Grupo Bancolombia, 2008). Esta adquisición fue la primera del grupo en la región mencionada y se debió a cercanía, afinidad cultural, ubicación y tamaño de la compañía adquirida.

Al ser la primera adquisición internacional, desde Colombia se definió que se respetaría la forma de operar de la entidad referida en El Salvador y que no se trasladaría la ineficiencia de la casa matriz (Colombia) ni su burocracia a un banco que estaba operando muy bien.

4.2.4. ADQUISICIÓN DE HSBC, DE BANISTMO Y DEL 40% DEL GRUPO AGROMERCANTIL

Las adquisiciones que se realizaron en 2013 fueron el resultado de la estrategia de internacionalización definida con claridad por el Grupo Bancolombia, cuyo foco fue la penetración de los mercados centroamericanos.

Siempre se recordará a 2013 como el año en el que el Grupo Bancolombia logró materializar grandes logros en su proceso de crecimiento internacional. Primero, en el mes de octubre, con el inicio de la operación de Banistmo, luego de la adquisición del 100% de las acciones ordinarias y el 90,1% de las acciones preferenciales del Banco HSBC Panamá, lo que le permitió profundizar su presencia en este país al que llegó desde 1973. Y segundo, la finalización de la operación para adquirir el 40% del Grupo Financiero Agromercantil de Guatemala, una organización con un gran potencial de crecimiento que abrió la puerta de un país con una de las economías más sólidas de la región (Grupo Bancolombia, 2014).

Por su estabilidad económica, con un entorno regulatorio sólido, un mercado en constante crecimiento y un sistema financiero creciente a la par de la economía del país, Panamá y el HSBC Bank se convirtieron en una excelente oportunidad para complementar el portafolio de productos y servicios para acompañar el progreso de ese país y apalancar sus operaciones en El Salvador y Guatemala, siempre con la premisa de crecer de forma rentable y socialmente responsable (Grupo Bancolombia, 2013).

4.2.5. ADQUISICIÓN DEL 20% ADICIONAL DEL GRUPO AGROMERCANTIL DE GUATEMALA

En diciembre del año 2015 el Grupo Bancolombia adquirió el control del Grupo Agromercantil Holding (GAH) mediante la adquisición de un 20% adicional en la participación accionaria por un valor de 151,5 millones de dólares, con lo que se logró obtener una participación total del 60% (Grupo Bancolombia, 2015). Esta adquisición obedeció a la estrategia de la organización de ampliar su cobertura en el mercado de Guatemala para de esta manera seguir con su proceso de consolidación en Centroamérica (Suárez, 2015).

La relación del Grupo Bancolombia y el Grupo Agromercantil es una sinergia, como bien lo expresó Christian Schneider, director ejecutivo de Banco Agromercantil en entrevista con el diario La República:

la relación con el Grupo Bancolombia, como accionista, encaja perfectamente con nuestra estrategia y nos permite continuar potenciando nuestro rol como promotor del desarrollo económico y social de Guatemala. El fortalecimiento de esta sociedad refleja que somos una entidad de altura internacional, cuya visión, dinamismo y capacidad de crecimiento lo diferencian de sus competidores (Suárez, 2015).

De acuerdo con la octava edición de los premios anuales de Latin Finance, la entidad bancaria fue destacada en el año 2014 como la mejor del país en su categoría por su crecimiento y consolidación, no solo gracias sus adquisiciones de los últimos años y su desarrollo en la industria financiera en América Latina, sino también al crecimiento natural de su negocio Reconocimiento para Bancolombia (2014). Al cierre del año 2015 el Grupo contaba con 53.339 accionistas, distribuidos de la siguiente manera: 26,7% Suramericana de inversiones y filiales, 21,8% programa ADR (forma abreviada formada por las iniciales de la expresión en inglés *American depositary receipt*), 21,4% fondos de pensiones colombianos, 13,8% otros

accionistas locales, 13,3% otros accionistas internacionales y 2,9% Grupo Argos y filiales (Grupo Bancolombia, 2015).

4.3. ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

La estrategia corporativa del Grupo Bancolombia ha estado enmarcada en los últimos años por la consolidación internacional a través, de las adquisiciones en Centroamérica, que le ha permitido fortalecerse como grupo financiero regional. Sin embargo, en el corto plazo, la estrategia estará enfocada hacia la consolidación de los modelos, las operaciones y los negocios existentes; hay oportunidades en cuanto a mejorar la eficiencia e incrementar la participación del mercado y la profundización de los mismos; la idea, antes de pensar en adquirir otra entidad en el exterior, que es una inversión costosa y compleja, no solo por la inversión sino por la asignación importante de recursos para este proyecto, es hacer bien las cosas que se tienen hoy en día.

Una vez se logre consolidar la operación, tanto en Colombia como en Centroamérica, en el largo plazo, el Grupo Bancolombia buscará continuar con su crecimiento inorgánico, pero en forma innovadora, es decir, no desde la manera tradicional, como lo ha venido haciendo a través de adquisiciones, sino mediante alianzas o modelos diferentes de banco digital como peer to peer lending (que se suele abreviar como P2P y cuyo equivalente en español es préstamos entre pares o colegas) y crowdfunding (cuyo expresión equivalente en español es financiación colectiva).

Al ser una empresa multisegmento, multicanal, multidoméstica y multilatina, se tiene una estrategia corporativa global; sin embargo, la estrategia competitiva está enfocada hacia cada uno de los negocios, es decir, una para el segmento de personas, otra para el de pymes, otra para el de empresas y gobiernos y, por

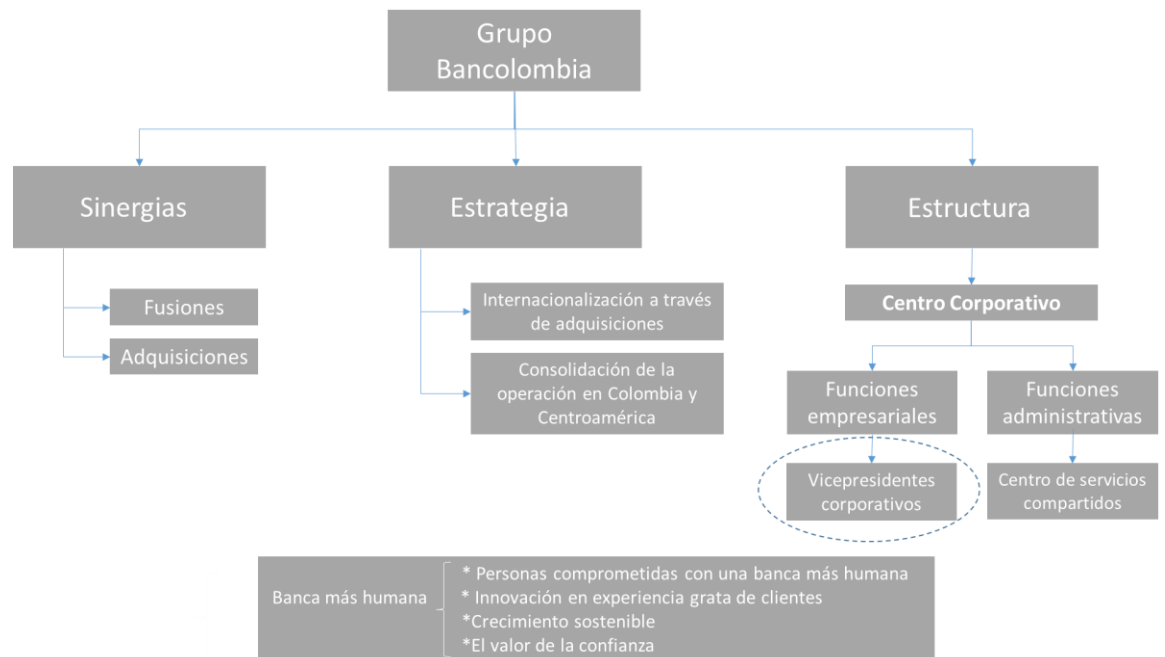
último, una para canales, lo que da origen a un modelo muy amplio de estrategia competitiva.

Tanto la estrategia corporativa como la competitiva están apoyadas de manera transversal por la filosofía empresarial o el modelo de gestión de la banca más humana: una banca que escucha y brinda a sus clientes soluciones innovadoras. Esta forma diferente de hacer las cosas se enfoca hacia un modelo de cambio cultural en la organización, es decir, en los colaboradores, con el propósito de buscar hacer banca de manera diferente, de tal forma que los clientes sientan confianza y cercanía. Así mismo, dicho modelo busca crear un mayor compromiso social, es decir, que la organización se convierta en un actor de cambio para la sociedad.

5. CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO CORPORATIVO DEL GRUPO BANCOLOMBIA

La caracterización del centro corporativo del Grupo Bancolombia se apoya en el planteamiento estratégico de la organización, enfocado hacia la penetración de nuevos mercados en Centroamérica, lo que ha dado origen a grandes adquisiciones en los últimos años y al desarrollo de una banca más humana; ambas han impactado de manera significativa la forma organizacional de la compañía. En la figura 2 se pueden observar los temas de estudio de esta investigación y cómo los cambios de sinergias y de estructuras dieron origen en el año 2016 a la creación de vicepresidencias corporativas, lo que se indica con punteado.

Figura 2. Temas de estudio de la investigación



Fuente: elaboración propia

El Grupo Bancolombia está conformado por diferentes filiales (Bancolombia, Leasing, Valores, Fiduciaria y Banca de Inversión), cuya operación está centralizada en la casa matriz de Medellín, pero los servicios se prestan en todo el territorio nacional colombiano. Si bien cada filial es autónoma para llevar a cabo sus operaciones, existen procesos que son concentrados en Bancolombia con el fin de eliminar la duplicidad de actividades llevadas a cabo en cada una de ellas, focalizar las tareas propias de cada negocio y de esta manera reducir los gastos de operación, a lo que se denomina centro de servicios compartidos.

El propósito de la conformación del CSC fue tener una gobernabilidad definida con claridad para el Grupo Bancolombia (políticas, lineamientos y procesos homologados), lograr eficiencias operacionales, consolidar la cultura de trabajo conjunto, concentrar cada unidad de negocio e implementar procesos únicos y estandarizados a partir de un único esquema de tipo ERP (*enterprise resource planning*). Los procesos atendidos en el CSC son: jurídico, auditoría, gestión humana, riesgos, financieros, tecnología y administrativos.

El CSC no es un área funcional de la organización; por lo tanto, los procesos con este modelo están segregadas a lo largo de la compañía pero no se repiten en las distintas filiales nacionales. Para poder atenderlos se conformó una estructura en la que las personas que realizaban procesos administrativos de las filiales migraron a las áreas en las que se realizaban las mismas actividades en Bancolombia.

Si bien para la líder de implementación del frente administrativo el modelo de CSC sigue vigente porque “estamos en una banca que busca día a día ser de talla mundial”, la analista de los procesos de servicios al empleado consideró que “el esquema aún sigue y está vigente en el banco, pero ya no está tan fuerte como empezó: las filiales, volvieron en muchos casos a llevarse las personas y las actividades (entrevista de la autora a la analista de servicios al empleado el 11 de agosto de 2016).”

Por otro lado, la estrategia de consolidación del Grupo Bancolombia está enfocada a seguir fortaleciendo los negocios existentes y realizar adquisiciones en países con potencial de crecimiento y en los que la banca no se encuentre tan desarrollada como lo está en Colombia, para poder agregar valor. En palabras del director de Estrategia,

la consolidación de este negocio se da básicamente porque podemos entrar comprando bancos que sean más pequeños, en economías más pequeñas, que todavía tienen potencial de desarrollo basados en una banca universal y un canal de distribución adaptable al que nosotros tenemos hoy en Colombia (entrevista de la autora al director de Estrategia el 12 de octubre de 2016).

La consolidación de este grupo financiero no podrá estar basada solo en el crecimiento del negocio en Colombia. Como afirmó el director de Estrategia,

si bien esta compañía cuenta con cerca del 30% de participación en el mercado colombiano, para continuar la consolidación y crecer en este mercado de forma inorgánica tocaría comprar el tercer o cuarto banco más grande de Colombia. Es por esto que se debe mirar hacia afuera y tener como referencia aspectos de crecimiento económico de la región interesantes (entrevista de la autora al director de Estrategia el 12 de octubre de 2016).

En la misma línea, el vicepresidente de Servicios para los Clientes manifestó:

Una vez se toma la decisión de entrar a otro país, esa decisión debe estar soportada por compra, y por compra de los *top* cuatro o *top* cinco; de lo contrario se vuelve un tema muy costoso y muy complejo. La consolidación como grupo empresarial debe realizarse de forma organizada, no solo porque la idiosincrasia de los países es completamente distinta, al igual que la cultura, sino porque los bancos difieren en tamaño y en formas de operación (entrevista de la autora al vicepresidente de Servicios para los Clientes el 14 de octubre de 2016).

Entre los propósitos que tiene Bancolombia de hacer parte de un grupo empresarial está el de poder llegar a más lugares de la geografía con un soporte económico y

reputacional bien consolidado. Así mismo, busca generar beneficios a los habitantes de los diferentes países de la región y forjar economías de escala que le permitan reducir sus gastos de operación y establecer sinergias entre las compañías. Otros focos que tiene el grupo financiero estudiado es incrementar sus ingresos para tener una buena solvencia económica y estar en capacidad de soportar nuevas inversiones y proyectos estratégicos, además de desarrollar en otros países el modelo de banca más humana.

El crecimiento de este grupo financiero en el mercado centroamericano se originó de forma inorgánica, es decir, mediante adquisiciones. Sin embargo, el desarrollo del negocio en Perú se dio en forma orgánica porque se inició una operación desde cero con los negocios de *leasing*, fiduciaria y *renting*. No obstante, la experiencia no fue fácil y así lo expresó el vicepresidente de Servicios para los Clientes al afirmar:

Iniciar una operación de cero en otro país es muy complejo porque es posicionar marca, porque es adquirir mercado, porque es dar a conocer un producto, un portafolio, una compañía que no es propia del país; entonces vienen temas locales de regionalismos y demás; la operación de Perú ha sido muy compleja, es una operación que no crece (entrevista de la autora al vicepresidente de Servicios para los Clientes el 14 de octubre de 2016).

Si bien la internacionalización que ha tenido el Grupo Bancolombia ha generado grandes beneficios, también ha presentado retos en cuanto a estructura. Para poder atender los negocios regionales, en 2016 se definieron en la organización ocho Vicepresidencias Corporativas: Empresas y Gobierno, Personas y Pymes, Estrategia y Finanzas, Riesgos, Jurídica, Innovación, Auditoría y Gestión Humana, cuyos titulares, sumados al de la Vicepresidencia Corporativa ya existente, que atiende lo referente a servicios para los clientes, administrativos y tecnología, serán quienes garanticen el flujo de información entre las filiales internacionales y la casa matriz.

Estos vicepresidentes de primera línea dependen en forma directa del presidente en Colombia y entre sus funciones está velar por toda la corporación, alinear los

negocios y, si corresponde a una vicepresidencia corporativa de negocio, como son los caso de las de Empresas y Gobierno y de Personas y Pymes, dicho rol será el responsable de garantizar el desarrollo del negocios en cada uno de los con el fin de permitir el desarrollo de un modelo comercial corporativo regional.

Sin embargo, con la regionalización de la compañía se logra percibir un cambio sustancial en la forma multidivisional de su estructura y así lo planteó el vicepresidente de Servicios para los Clientes:

La forma en que se está realizando la regionalización del negocio nos genera una estructura matricial donde las áreas van a reportar a sus respectivos líderes en los países, pero en ciertos niveles le van a reportar a Colombia igualmente (entrevista de la autora al vicepresidente de Servicios para los Clientes el 14 de octubre de 2016).

El planteamiento expuesto en la entrevista anterior presenta una evolución de la forma organizacional del Grupo Bancolombia: la de seguir fortaleciendo su estructura multidivisional pero ir incorporando, a la vez, características matriciales, que le permitan no solo seguir siendo flexible y adaptada a las diferentes geografías, sino adquirir ciertas especialidades para distintos segmentos. No obstante, la tendencia de la organización hacia una estructura matricial presenta un importante reto que es el rendir cuentas a directivos de dos dimensiones estructurales, para este caso, de países diferentes. En la misma línea lo presenta el mismo vicepresidente al afirmar: “Hay otro reto muy grande: reportarles a dos jefes es difícil; con uno tiene uno suficiente, para estar con dos” (entrevista de la autora al vicepresidente de Servicios para los Clientes el 14 de octubre de 2016).

Los vicepresidentes, al igual que el CSC, conformar el centro corporativo del Grupo Bancolombia, en el que los primeros desarrollan las actividades empresariales y el segundo es responsable de las funciones administrativas. Este centro corporativo no cuenta con una forma organizacional definida, ni con nómina establecida, ni tiene una sede de trabajo centralizada; sin embargo, establece los lineamientos y las políticas para las filiales nacionales e internacionales con enfoque hacia el

cumplimiento de la estrategia organizacional orientada hacia las personas, el valor de la confianza, la innovación y el crecimiento sostenible.

Si bien las funciones corporativas establecidas entre el Grupo Bancolombia (Colombia) y sus filiales internacionales (empresas adquiridas en el exterior) están definidas, las funciones operativas y administrativas no son tan claras entre los actores debido a que se busca respetar los procesos, las políticas y las formas de trabajo de cada compañía en el exterior. Para lo concerniente a las funciones ejercidas por la estructura administrativa, la organización en Colombia está enfocada hacia el establecimiento de un gobierno corporativo en el que se definan el marco de actuación y la forma en que las filiales internacionales deberán reportar los resultados a la matriz colombiana; así mismo, mientras se lleva a cabo este proceso, se están compartiendo con estas filiales los procesos administrativos ejecutados en Colombia. El vicepresidente de Servicios para los Clientes frente al modelo regional afirmó:

Es un modelo donde tengamos procesos que se definan y se ejecutan centralizadamente en uno de los países, porque Colombia es una geografía más, y otros donde cada país va a tener el gobierno, va a tener el poder de decisión sobre ciertos procesos, sin ningún tipo de interacción con Colombia. Definitivamente el modelo objetivo nos lleva a la definición de un modelo de centro de servicios compartidos, donde no necesariamente todos los procesos están susceptibles de estar centralizados (entrevista de la autora al vicepresidente de Servicios para los Clientes el 14 de octubre de 2016).

En esta misma línea, el director de la Cadena de Abastecimiento aseguró:

No siempre se va a querer que las cosas se hagan como se hacen en Colombia; hay temas que posiblemente pueden estar centralizados en otro país, lo que resulta una evolución de los servicios compartidos. Hay cosas que pueden ser tal cual se hace en Colombia, pero también somos conscientes de que hay cosas que las pueden hacer en otros países porque lo hacen mejor. Es una evolución de lo que se había visto de servicios compartidos, que antes

era todo en Colombia centralizado (entrevista de la autora al director de la Cadena de Abastecimiento el 8 de agosto 2016).

Por último, la estrategia organizacional de expansión regional llevará a evolucionar el modelo de CSC que hoy se tiene establecido porque existirán procesos de todas las compañías que se ejecuten en el futuro de manera centralizada en determinado país puesto que allí son mejores que en Colombia realizándolos.

6. DISCUSIÓN

Si bien a la fecha el Grupo Bancolombia ha tenido grandes beneficios como producto de las sinergias con sus filiales nacionales, el objetivo a mediano plazo es que a través de la consolidación regional en los diferentes países de Centroamérica y el fortalecimiento del equipo de vicepresidentes corporativos se logren realizar importantes sinergias que permitan, como lo presenta Shaver (2006), aumentar la capacidad de los recursos de las compañías en conjunto, Así mismo, se espera que, por ser un grupo financiero internacional, las oportunidades de crecimiento, inversión y desempeño sean mucho mejores que las que podría tener cada una de las compañías si operase en forma individual, visión alineada con lo planteado por Damodaran (2005).

Entre las formas que presenta la literatura para facilitar la creación de sinergia en empresas multinegocios se encuentran las fusiones y las adquisiciones. Los beneficios de los procesos de dichos tipos que ha realizado el Grupo Bancolombia a lo largo de su historia han sido coherentes con planteamientos de autores Shaver (2010, p. 962): “los beneficios de las fusiones y adquisiciones pueden exceder las ventajas de las entidades independientes a través de la reducción de los costos o mejoras de los ingresos” (Shaver, 2006, p. 962).

Otra de las formas en que se hace tangible los beneficios de las sinergias es la correspondiente a los CSC. En el Grupo Bancolombia esto se refleja cuando se comparten los insumos entre las líneas de negocios, con lo que se maximizan los beneficios de las sinergias (Zhou, 2010). Esta idea se replica en el grupo financiero analizado cuando se hace referencia a las actividades realizadas por el CSC, en las que se comparten los insumos de la operación y, además, se centralizan actividades, con el objetivo de tener procesos más simples y eliminar redundancias entre las filiales; de esta manera se espera contribuir al desarrollo de sinergias entre los diferentes negocios del grupo.

En el Grupo Bancolombia se reconoce la existencia de funciones corporativas que ejerce el equipo de vicepresidentes corporativos. Este equipo se encuentra localizado en la casa matriz en Colombia y da soporte también a la operación de los negocios en el exterior. Existen actividades, como las expuestas por Ramachandran, Manikandan y Pant (2013), que son propias del equipo corporativo (vicepresidentes corporativos), como los son: definir la estrategia de los negocios, compartir una marca, transferir recursos y capacidades y reunir capital. Si bien la casa matriz inició en 2016 el proceso de regionalización, apenas se están dando los primeros acercamientos en cuanto a socialización de procesos y direccionamiento de los negocios; sin embargo, se espera en el mediano plazo poder fortalecer el equipo corporativo y de CSC para propiciar en forma natural las sinergias entre las diferentes compañías del grupo.

En el marco de la estructura, Mayer y Whittington (2004) analizaron el contexto europeo y evidenciaron un progreso lento en el desarrollo de la forma organizacional de la multidivisionalidad; en Colombia, por ejemplo, si bien es tendencia la conformación de estructuras multidivisionales, en el sector bancario, particularmente en el Grupo Bancolombia, esta estructura ha permitido tener grandes beneficios: la consolidación de la estrategia corporativa a través de una banca más humana y la penetración en el mercado centroamericano mediante la definición de una estructura corporativa a partir de Colombia enfocada hacia el servicio y el desarrollo de los procesos lo mismo que a lograr eficiencia organizacional por medio de economías de escala.

Producto de la penetración en nuevos mercados, la estructura multidivisional que ha caracterizado a la organización está presentando una variación hacia una forma organizacional matricial, que es atractiva para las organizaciones que tienen operaciones globales (dimensiones globales y locales) porque aprovechan economías de escala y especialización de sus procesos. Sin embargo, la gran dificultad de esta forma organizacional es que puede ocurrir conflicto porque el

personal tiene que rendir cuentas ante directivos de dos dimensiones estructurales (Johnsop, Scholes y Whittington, 2006).

Aunque los conceptos de sinergias, fusiones y adquisiciones, estructura, CSC y centro corporativo expuestos en el presente estudio se han aplicado en el Grupo Bancolombia de manera coherente con la literatura de estrategia corporativa, es importante resaltar que la forma en que opera el centro corporativo de dicho grupo financiero no está cohesionada con las actividades del CSC; por tanto, se evidencia una separación entre las actividades estratégicas y las operativas. Podría decirse que una vez se logre consolidar el equipo corporativo que fue creado hace menos de un año, se lograrán llevar a cabo las sinergias en forma natural, lo que agregará mayor valor a la compañía en conjunto; así mismo, la consolidación empresarial permitirá evidenciar una evolución, no solo del modelo de CSC sino también de la estructura organizacional, tanto para las operaciones nacionales como para las regionales.

7. CONCLUSIONES

- La consolidación empresarial del grupo financiero analizado está soportada en las adquisiciones y las fusiones realizadas a lo largo de sus más de ciento cuarenta años de historia. Si bien la compañía ha intentado crecer de manera diferente, es decir, con la entrada a nuevos países para ofrecer en forma directa sus productos, ello ha sido difícil; por lo tanto se establece que el crecimiento regional siempre se deberá realizar en forma inorgánica, es decir, a través de adquisiciones.
- En el futuro cercano la consolidación empresarial del Grupo Bancolombia no se basará en más adquisiciones en la región, sino en afianzar la operación. Se replicarán y se estandarizarán, en la medida de lo posible, los procesos para conseguir sinergia y eficiencia en las operaciones. No se pensará en adquirir otra entidad, lo que resultaría una inversión costosa, compleja y que requiere alta asignación de recursos y personas; por el contrario, se buscarán las oportunidades de participación de mercado y profundización de las mismas.
- Los últimos cambios que ha tenido la compañía, producto de su consolidación como grupo financiero con las adquisiciones en Centroamérica, han dado origen a modificaciones importantes en los procesos, la estructura y la forma de laborar. Entre los cambios de estructura se crearon en el año 2016 las vicepresidencias corporativas, responsables de la operación de las nuevas compañías en el exterior. Lo anterior permite evidenciar la existencia de una estructura multidivisional con perfilamiento hacia una matricial, en la que se presentan dos líneas de autoridad: una con

los directivos de la filial y otra con los vicepresidentes corporativos en Colombia.

- Si bien se reconoce la existencia de un centro corporativo en el Grupo Bancolombia, conformado por los vicepresidentes corporativos y el CSC, no existe una estructura definida para el mismo ni una sede centralizada de trabajo. Sin embargo, en lo referente al CSC se evidencian resultados positivos de eficiencia, producto de la centralización de procesos, la unificación de herramientas tecnológicas y la concentración de esfuerzos en las actividades propias del núcleo del negocio. Por su parte, la creación del equipo corporativo (vicepresidentes corporativos) ha beneficiado la comunicación entre las diferentes compañías regionales; sin embargo, por el corto tiempo que lleva constituido no se evidencian ganancias tempranas diferentes a la mencionada. Esta forma de centro corporativo permite identificar dos tipos de sinergias: la operacional, originada en el CSC, y la financiera, que es producto de la interacción entre los diferentes negocios y el equipo corporativo; ambas favorecen el desarrollo tecnológico y la innovación.
- En el año 2012 el Grupo Bancolombia estableció en primer lugar el diseño organizacional (estructura) y más tarde definió la estrategia de la compañía. Se recomienda profundizar en futuros estudios sobre la relación entre estrategia corporativa y estructura multidivisional.

REFERENCIAS

- Alfoldi, E. A., Legg, J., & McGaughey, S. L. (2012). Coordination at the edge of the empire: the delegation of headquarters functions through regional management mandates. *Journal of International Management*, 18(3), 276-292. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425312000427>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF (2006, junio). *Fusiones y adquisiciones en el sector financiero colombiano: análisis y propuestas sobre la consolidación bancaria (1990-2006)*. Recuperado el 9 de mayo de 2016, de:
http://anif.co/sites/default/files/uploads/EficienciaSistema%20bancario-06_0.pdf
- Banco Agrícola (2015, 16 de mayo). *Banco Agrícola. Grupo Financiero Bancolombia*. Recuperado el 19 de mayo de 2016, de:
<http://www.bancoagricola.com/grupo-financiero-bancolombia/article/grupo-financiero-bancolombia.htm>
- Bancolombia: 140 años que la historia tiene en cuenta (2015, 30 de enero). *Portafolio*. Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de:
<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bancolombia-140-anos-historia-cuenta-27898>
- Banco Mundial (2015, 12 de noviembre). *Datos. Estados Unidos*. Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de:
<http://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Recuperado el 2 de diciembre de 2016.
- Berggrun P., L. (2006). La fusión de Bancolombia, Conavi y Corfinsura: una aplicación de la metodología de estudio de eventos. *Estudios Gerenciales*,

22(100), 86-87. Recuperado el 15 de mayo de 2016 de:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/201/html

Birkinshaw, J., Braunerhjelm, P., Holm, U., & Terjesen, S. (2006). Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas? *Strategic Management Journal*, 27(7), 681-700. doi:10.1002/smj.541

Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995). The value of the parent company. *California Management Review*, 38(1), 79-97.
doi:10.2307/41165822

Chandler, Jr., A. (1991). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 31-50. Recuperado el 21 de mayo de 2016, de:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121004/abstract>

Damodaran, A. (2005, octubre). *The value of synergy*. Nueva York, NY: New York University, Stern School of Business. Recuperado el 29 de agosto de 2015, de: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/synergy.pdf>

Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1995). Building the entrepreneurial corporation: new organizational processes, new managerial tasks. *European Management Journal*, 13(2), 139-155. Recuperado el 23 de marzo de 2016, de:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263237395000023>

Grupo Bancolombia (2008, 31 de diciembre). *Informe de gestión empresarial 2008*. Recuperado el 23 de mayo de 2016, de:
http://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/b43002d5-c4c2-4669-98e4-563bad168961/2008_annual_report_spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=Id28GOA

- Grupo Bancolombia (2013, febrero). *Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2013*. Recuperado el 19 de mayo de 2016, de:
<http://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/b7eae3d4-4c54-4dc8-a41b-eb26d780d902/minuto-minuto-asamblea-general-ordinaria-accionistas-2013.pdf?MOD=AJPERES&CVID=l2VHosH>
- Grupo Bancolombia (2014, 20 de febrero). *Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2014*. Recuperado el 19 de mayo de 2016, de:
<http://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/78bbc200-c009-46b9-a22d-fa10b889ee33/minuto-minuto-asamblea-general-ordinaria-accionistas-2014.pdf?MOD=AJPERES&CVID=l2VHoKD>
- Grupo Bancolombia (2015, 31 de diciembre). *Informe. Gestión empresarial. Responsabilidad corporativa. 2015*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de: <http://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/28324b2f-0844-4d26-9a30-2ba222ba572e/informe+digital+2015.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lhjb84H>
- Grupo Bancolombia (2016a, julio). *Conoce nuestro Grupo Bancolombia*. Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de:
http://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/ff0fc39e-42d8-4930-be60-5228a6404fb2/Manual+Grupo+Bancolombia_Espanol+junio+2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lqUZ4F9

- Grupo Bancolombia (2016b, 18 de agosto). *En el segundo trimestre, el Grupo Bancolombia reportó una utilidad de \$733 mil millones como resultado de un positivo desempeño en sus líneas de negocio*. Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de:
<http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/todos-los-articulos/resultados-financieros/grupo-bancolombia-reporto-utilidad-como-resultado-de-positivo-desempeno-en-lineas-de-negocio/>
- Grupo Bancolombia (2016c, 1 de septiembre). *140 años transformando la sociedad*. Recuperado el 27 de septiembre de 2016 de:
http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zizdwtHQ2NLAx8_P0CTQwcfZ19vEPcPAzdTY30w8EKDHAARwP9KGL041EQhd_4cP0oVCsMPNwMDRwDLcPMzf2DjA1cjaAKvAwtPT0MgQosfL1dgAqMHUMM3T0NLHzMoArwWFKQGxphkOmpCAArC8pe/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
- Gupta, D., & Gerchak, Y. (2002). Quantifying operational synergies in a merger/acquisition. *Management Science*, 48(4), 517-533. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de:
https://www.researchgate.net/publication/227447504_Quantifying_Operational_Synergies_in_a_MergerAcquisition
- Hitt, M. A., Black, J. S., y Lyman, P. W. (2006). *Administración*, Nualpán de Juárez: Pearson. Recuperado el 16 de diciembre de 2016, de:
<http://www.freelibros.org/administracion/administracion-michael-a-hitt-j-stewart-black-y-lyman-w-porter.html>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, 7ª ed. Madrid: Pearson.

- Kipping, M., & Westerhuis, G. (2014). The managerialization of banking: from blueprint to reality. *Management & Organizational History*, 9(4), 374-393. Recuperado el 19 de marzo de 2016, de:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17449359.2014.980269?journalCode=rmor20>
- Kleinbaum, A. M., & Stuart, T. E. (2013). Inside the black box of the corporate staff: social networks and the implementation of corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 35(1), 24-47. doi:10.1002/smj.2090
- Knol, A. J., Janssen, M. F. W. A., & Sol, H. G. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1), 91-103. doi:10.1016/j.emj.2013.02.006
- Krishnan, H. A., Krishnan, R., & Lefanowicz, C. E. (2009). Market perception of synergies in related acquisitions. *Academy of Strategic Management Journal*, 8, 99-116. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de:
https://www.researchgate.net/publication/289640452_Market_perception_of_synergies_in_related_acquisitions
- Kumar, B. R. (2012). *Mega merger and acquisition. Case studies from key industries*. Londres: Palgrave Macmillan. Recuperado el 17 de abril de 2016, de:
http://link.springer.com/chapter/10.1057%2F9781137005908_7doi:10.1057/9781137005908-7
- La compra del Banco de Colombia (2013, 21 de agosto). La compra del Banco de Colombia. Dinero. Recuperado el 17 de mayo de 2016, de:
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/la-compra-del-banco-colombia/182453>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1-22. Recuperado el 16 de

abril de 2016, de:

<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.10.1.1?journalCode=orsc>

Marín Ximénez, J. N., y Ketelhöhn Escobar, W. (2008). *Fusiones y adquisiciones en la práctica*. México: Cengage Learning.

Mayer, M., & Whittington, R. (2004). Economics, politics and nations: resistance to the multidivisional form in France, Germany and the United Kingdom, 1983-1993. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1057-1078. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2004.00466.x/abstract>

Meisel Roca, G. A. (2001, marzo). *Orígenes de la banca comercial en Colombia: la banca libre, 1870-1886*. *Credencial Historia*, 135, Recuperado el 15 de mayo de 2016, de: <http://www.banrepcultural.org/node/32755>

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Moller, P., Golden, J., & Walkinshaw, H. (2011). *Shared services handbook. Hit the road. A practical guide to implementing shared services*. Londres: Deloitte MCS Ltd. Recuperado el 16 de diciembre de 2016, de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>

PricewaterhouseCoopers (2015). *Centros de servicios compartidos (CSC): integración y estandarización de operaciones, incrementando eficiencias y reduciendo costos*. México: PricewaterhouseCoopers. Recuperado el 6 de septiembre de 2016, de: <https://www.pwc.com/mx/es/csc/archivo/20150514-am-folleto-csc.pdf>

Ramachandran, J., Manikandan, K., & Pant, A. (2013). Why conglomerates thrive (outside the U. S.). *Harvard Business Review*, 110-119. Recuperado el 7 de septiembre de 2016, de: <https://hbr.org/2013/12/why-conglomerates-thrive-outside-the-us>

Reconocimiento para Bancolombia (2014, 12 de abril). Recuperado el 17 de mayo de 2016, de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/premios-bancolombia/203834>

Rivas Montoya, L. M. (2013, junio). Retos y sinergias de las empresas multinegocios. *Multidisciplinary Business Review*, 6(1), 23-28. Recuperado el 25 de septiembre de 2016, de: http://www.academia.edu/6131864/RETOS_Y_SINERGIAS_DE_LAS_EMPRESAS_MULTINEGOCIOS_ChALLENGES_AND_SYNERGIES_OF_The_MULTIBUSINESS_ENTERPRISES

Schoenberg, R. (2003). Merger and acquisitions: motives, value creation and implementation. En D. Faulkner & A. Campbell (eds.), *The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy* (pp. 587-608). Nueva York, NY: Oxford University Press. Recuperado el 21 de mayo de 2016, de: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199275212.01.0001/oxfordhb-9780199275212-e-20>

Shaver, J. M. (2006). A paradox of synergy: contagion and capacity effects in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 31(4), 962-975. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de: https://www.jstor.org/stable/20159260?seq=1#page_scan_tab_contents

Shy, O. (1995). *Industrial organization. Theory and applications*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Suárez, M. C. (2015, 30 de diciembre). Bancolombia completa adquisición de 60% del Grupo Agromercantil Holding. *La República*. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de: larepublica.co/bancolombia-completa-adquisici%C3%B3n-de-60-del-grupo-agromercantil-holding_337191

Superintendencia de Sociedades (1995). *Incidencia laboral de los grupos empresariales*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Recuperado el 21

de mayo de 2016, de:

<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/24434.pdf>

Tomasino, A. P., Fedorowicz, J., Williams, C. B., Gentner, A. A., & Hughes, T. (2014). Embracing system complexity in a shared service center collaboration. *MIS Quarterly Executive*, 13(2), 63-75. Recuperado el diciembre de 2016, de:

<http://misqe.org/ojs2/index.php/misqe/article/view/481>

West, A. (2007). Putting the organization on wheels: workplace design at SEI. *California Management Review*, 49(2), 138-153. Recuperado el 27 de marzo de 2016, de:

Whittington, R. (2003). Organizational structure. En D. Faulkner, & A. Campbell, *The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy* (pp. 319-348). Nueva York, NY: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199275212.001.0001

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Nueva York, NY: Free Press.

Zhou, Y. M. (2010). Synergy, coordination costs and diversification choices. *Strategic Management Journal*, 32(6), 624-639. doi:10.1002/smj.889

ANEXOS

Anexo 1. Listado de artículos revisados

TÍTULO	AÑO	REVISTA	AUTOR(ES)	UNIVERSIDAD	PAÍS
Inside the black box of the corporate staff: social networks and the implementation of corporate strategy	2014	<i>Strategic Management Journal</i>	Kleinbaum, A. M.	Tuck School of Business Dartmouth College	Estados Unidos
			Stuart, T. E.	Haas School of Business UC Berkeley	Estados Unidos
Coordination at the edge of the empire: the delegation of headquarters functions through regional management mandates	2012	<i>Journal of International Management</i>	Alfoldi, E. A.	Manchester Business School University of Manchester	Reino Unido
			Clegg, L. J.	Leeds University Business School University of Leeds	Reino Unido
			McGaughey, S. L.	Griffith University	Australia
Putting the organization on wheels: workplace design at SEI	2007	<i>California Management Review</i>	West Jr., A. P.	Wharton School of University of Pennsylvania	Estados Unidos
			Wind, Y.	Wharton School of University of Pennsylvania	Estados Unidos
The size, structure, and performance of corporate headquarters	2007	<i>Strategic Management Journal</i>	Collis, D.	Harvard Business School	Estados Unidos
			Young, D.	Ashridge Strategic Management Centre	Reino Unido
			Goold, M.	Ashridge Strategic Management Centre	Reino Unido
Economics, politics and nations: resistance to the multidivisional form in France, Germany and the United Kingdom, 1983-1993	2004	<i>Journal of Management Studies</i>	Mayer, M.	University of Glasgow	Reino Unido
			Whittington, R.	Saïd Business School	Reino Unido
The managerialization of banking: from blueprint to reality	2014	<i>Management and Organizational History</i>	Kipping, M.	Schulich School of Business York University	Canadá
			Westerhuis, G.	Utrecht University Rotterdam School of Management Erasmus University	Países Bajos
Building the entrepreneurial corporation: new organizational processes, new managerial tasks	1995	<i>European Management Journal</i>	Ghoshal, S.	London Business School	Reino Unido
			Bartlett, C.	Harvard Business School	Estados Unidos
Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy	1999	<i>Organization Science</i>	Larsson, R.	Lund University	Suecia
			Finkelstein, S.	Amos Tuck School Dartmouth College	Estados Unidos
Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects	2009	<i>Organization Science</i>	Cao, Q.	University of Connecticut	Estados Unidos
			Gedajlovic, E.	Simon Fraser University	Canadá
			Zhang, H.	Shandong University	China
How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations	2010	<i>British Journal of Management</i>	Battisti, G.	Nottingham University Business School	Reino Unido
			Stoneman, P.	Warwick Business School	Reino Unido
Synergy, coordination costs, and diversification choices	2011	<i>Strategic Management Journal</i>	Zhou, Y. M.	Robert H. Smith School of Business University of Maryland College Park	Estados Unidos
Quantifying operational synergies in a merger/acquisition	2002	<i>Management Science</i>	Gupta, D.	University of Minnesota	Estados Unidos
			Gerchak, Y.	Tel-Aviv University	Israel
A paradox of synergy: contagion and capacity effects in mergers and acquisitions	2006	<i>Academy of Management Review</i>	Shaver, J. M.	University of Minnesota	Estados Unidos
Strategic alliances and knowledge sharing: synergies or silos?	2007	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Connell, J.	University of Wollongong	Emiratos Árabes Unidos
			Voola, R.	University of Sydney	Australia
Market perception of synergies in related acquisitions	2009	<i>Academy of Strategic Management Journal</i>	Krishnan, H. A.	Xavier University	Estados Unidos
			Krishnan, R.	Michigan State University	Estados Unidos
			Lefanowicz, C. E.	University of Virginia	Estados Unidos

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Lista de personas entrevistadas

FECHA DE LA ENTREVISTA	DURACIÓN (minutos)	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	CARGO
5 de agosto de 2016	25	Claudia Patricia Toro Lizcano	Líder en la implementación del CSC en el frente administrativo
8 de agosto de 2016	35	Juan Ramiro Martínez Álvarez	Director de Cadena de Abastecimiento
11 de agosto de 2016	12	Luz Elena Gaviria Benítez	Analista de la Gerencia de Servicios al Empleado
11 de octubre de 2016	20	Julián David Zapata Acevedo	Director de Estrategia
14 de octubre de 2016	28	Jorge Iván Otálvaro Tobón	Vicepresidente de Servicios para los Clientes

Fuente: elaboración propia