

INFORME DE OPCIÓN DE GRADO, PRACTICA EMPRESARIAL BANCO DAVIVIENDA  
S.A.



MONICA VIVIANA MOLANO MARTINEZ



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO

2026

INFORME DE OPCIÓN DE GRADO, PRACTICA EMPRESARIAL BANCO DAVIVIENDA  
S.A.

MONICA VIVIANA MOLANO MARTINEZ

Informe de práctica empresarial presentado como requisito para optar al título de Profesional en  
Negocios Internacionales.

Asesor

Mg. HAROLD LEONARDO ARIZA PINILLA

Magister en Estudios de Desarrollo local

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO

2026

**Autoridades Académicas**

**P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.**

**Rector General**

**P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.**

Vicerrector Académico General

**P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.**

Rector Seccional Villavicencio

**P. Juan Francisco CORREA HIGUERA, O.P.**

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

**Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN**

Secretaria General Seccional Villavicencio

**Mg. Juan Felipe GONZÁLEZ DIAZ**

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

### **Agradecimientos**

En primer lugar, le agradezco a Dios por permitirme formarme como profesional en Negocios internacionales, por acompañarme en cada escenario de mi vida y permitirme sentirme respaldada y apoyada.

A mis papás Doris Patricia Martínez y Raúl Arturo Molano, les agradezco por su apoyo incondicional, sus consejos llenos de amor, su guía y acompañamiento en este proceso, por celebrar mis logros como propios. Simplemente gracias. A mis hermanos por su compañía a lo largo de este viaje, sus palabras de ánimo y apoyo, por siempre creer en mí.

Agradezco al Banco Davivienda S.A por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar mi etapa práctica profesional en un entorno caracterizado por la familiaridad y excelencia.

## Contenido

|                                                           | Pág |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Resumen.....                                              | 9   |
| Abstract .....                                            | 10  |
| Introducción .....                                        | 11  |
| 1. Objetivos .....                                        | 12  |
| 1.1 Objetivo General.....                                 | 12  |
| 1.2 Objetivos Específicos .....                           | 12  |
| 2. Justificación.....                                     | 13  |
| 3. Marco teórico y contexto sectorial .....               | 14  |
| 3.1 Marco Conceptual.....                                 | 14  |
| 3.2 Análisis del Macroentorno.....                        | 15  |
| 3.3 Análisis del Microentorno .....                       | 16  |
| 3.4 Estudios Previos y Referentes.....                    | 17  |
| 4. Metodología.....                                       | 19  |
| 4.1 Tipo de Estudio.....                                  | 19  |
| 4.2 Técnicas e Instrumentos.....                          | 19  |
| 4.3 Justificación del enfoque .....                       | 19  |
| 5. Contexto Organizacional y Diagnóstico Estratégico..... | 21  |
| 5.1 Descripción de la empresa .....                       | 21  |
| 5.2 Diagnóstico Estratégico .....                         | 21  |
| 5.3 Diagnóstico de la Situación Estratégica Actual .....  | 23  |
| 6. Plan de Trabajo: Propuesta de Intervención.....        | 26  |
| 6.1 Actividades y cronograma .....                        | 26  |
| 6.2 Recursos requeridos .....                             | 27  |
| 6.2.1 Programación de la herramienta .....                | 28  |
| 6.2.2 Estructura del reporte – Nivel 1 .....              | 28  |
| 6.2.3 Estructura del reporte – Nivel 2 .....              | 29  |
| 6.2.4 Estructura del reporte – Nivel 3 .....              | 29  |

|     |                                            |    |
|-----|--------------------------------------------|----|
| 6.3 | Entregables.....                           | 29 |
| 6.4 | Indicadores de Gestión (KPIs).....         | 30 |
| 7.  | Análisis de resultados y reflexiones ..... | 31 |
| 7.1 | Hallazgos y resultados obtenidos.....      | 31 |
| 7.2 | Grado de implementación.....               | 32 |
| 8.  | Limitaciones y lecciones aprendidas .....  | 34 |
| 8.1 | Limitaciones.....                          | 34 |
| 8.2 | Lecciones aprendidas .....                 | 34 |
| 9.  | Conclusiones y recomendaciones.....        | 35 |
| 9.1 | Conclusiones generales.....                | 35 |
| 9.2 | Aporte estratégico .....                   | 35 |
| 9.3 | Recomendaciones .....                      | 36 |
|     | Referencias.....                           | 37 |
|     | Anexos .....                               | 40 |

**Lista de tablas****Pág**

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Matriz DOFA Banco Davivienda S.A. .... | 21 |
| Tabla 2. Diagrama de Gantt. ....                | 26 |

## Lista de figuras

|                                                 | <b>Pág</b> |
|-------------------------------------------------|------------|
| Figura 1. Programación de la herramienta.....   | 28         |
| Figura 2. Estructura del reporte – Nivel 1..... | 28         |
| Figura 3. Estructura del reporte – Nivel 2..... | 29         |
| Figura 4. Estructura del reporte – Nivel 3..... | 29         |

## Resumen

El presente trabajo describe el proceso de prácticas profesionales del programa de Negocios Internacionales, realizadas en el Banco Davivienda S.A. Dentro del cual se desarrollaron diversas tareas como; análisis de información, consolidación de informes y apoyo en el seguimiento comercial de la Zona. Durante el periodo practico se logró evidenciar diversas oportunidades de mejora orientadas a la optimización de procesos, dando origen al desarrollo de este proyecto. En este sentido el objetivo principal del proyecto es implementar un mecanismo que contribuya a la optimización del tiempo destinado al seguimiento comercial de la zona.

La metodología empleada se basó en el análisis del proceso denominado «seguimiento comercial» junto con la evaluación de los indicadores implementados actualmente en la Zona. Se plantea una propuesta basada en la automatización de reportes periódicos, mediante el desarrollo de herramientas digitales, aprovechando el buen uso de la tecnología, como principales resultados se evidenció una reducción significativa del tiempo implementado en la integración, organización y remisión de la información comercial hacia los diferentes niveles organizacionales de la empresa, de igual manera se refleja una mejor trazabilidad de los resultados comerciales de la red de oficinas. En conclusión, la experiencia obtenida durante el desarrollo de la práctica profesional permitió aplicar conocimientos teóricos obtenidos a lo largo de la carrera, reforzando la importancia y viabilidad de la automatización de los procesos dentro de una organización. De la misma manera resalta el impacto comercial que genera una comunicación eficiente y transparente dentro de los diferentes niveles organizacionales.

**Palabras clave:** Seguimiento comercial, Reportes comerciales, Toma de decisiones, Optimización de procesos.

### **Abstract**

This project describes the professional internship process of the International Business program, carried out at Banco Davivienda S.A. Various tasks were performed, such as information analysis, report consolidation, and support in commercial monitoring of the area. During the internship period, various opportunities for improvement aimed at process optimization were identified, which led to the development of this project. In this context, the main objective of the project is to implement a mechanism that contributes to the optimization of the time allocated to commercial monitoring in the zone.

The methodology used was based on the analysis of the process known as “commercial progress” together with the evaluation of the indicators currently implemented in the Zone. A proposal was put forward based on the automation of periodic reports through the development of digital tools, taking advantage of the effective use of technology. The main results showed a significant reduction in the time required to integrate, organize, and submit commercial information to the different organizational levels of the company, as well as improved traceability of the commercial results of the office network. In conclusion, the experience gained during the professional internship allowed for the application of theoretical knowledge acquired throughout the degree program, reinforcing the importance and viability of process automation within an organization. Similarly, it highlights the commercial impact generated by efficient and transparent communication within different organizational levels.

**Keywords:** Business monitoring, Business reports, Decision-making, Process optimization.

## **Introducción**

El Banco Davivienda S.A. es una de las principales entidades financieras de Colombia y Latinoamérica, altamente reconocida por su excelente servicio, solidez institucional, amplia trayectoria y constante apuesta por la innovación tecnológica. De acuerdo con Davivienda (2024) su misión se fundamenta en ofrecer soluciones financieras que contribuyan al bienestar de sus clientes y desarrollo económico de la sociedad, esto mediante una cultura organizacional orientada a la eficiencia y servicio con propósito.

En este contexto, es importante mencionar la relevancia de la Sucursal Meta y Casanare dentro de la organización, consolidándose como una de las mejores sucursales a nivel nacional. Durante el periodo de práctica profesional en la sucursal, se evidenció que una parte significativa del tiempo de los líderes se destinaba al constante seguimiento de los indicadores comerciales de sus equipos mediante la revisión manual de reportes y monitoreo individual del cumplimiento de sus metas comerciales. Si bien es una información de fácil acceso dentro de la intranet del Banco el proceso de consulta continua representa significativas pérdidas de tiempo para los directivos. Tiempo que puede ser empleado en la gestión comercial mediante la contribución u/o apalancamiento de los prospectos de negocio de sus equipos.

A partir del análisis del impacto de este proceso en la eficiencia operativa de la sucursal se formula un plan de mejora enfocado en la optimización del seguimiento comercial, mediante la implementación de un sistema de reportes automatizados. Esta propuesta tiene como propósito disminuir los tiempos de gestión y garantizar exactitud en la información, contribuyendo asimismo al desarrollo comercial de la zona a través de la detección temprana de «señales de alerta» en la dinámica comercial.

De esta manera, la práctica profesional del programa de Negocios Internacionales se convierte en un escenario de aprendizaje significativo, en el cual la implementación de herramientas tecnológicas junto con estrategias enfocadas a la mejora continua contribuyen al desarrollo y posicionamiento del Banco Davivienda S.A. como una entidad moderna y eficiente.

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo General**

Implementar un mecanismo de organización y seguimiento sobre aspectos críticos de los reportes e indicadores, para optimizar tiempos y mejorar la gestión del «Seguimiento Comercial» en Banco Davivienda S.A.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Describir las seis (6) principales causas que afectan las actividades de control y seguimiento comercial en la empresa.
- Identificar los tres (3) factores críticos que limitan la eficiencia en la gestión del proceso «Seguimiento comercial» del Banco Davivienda S.A.
- Generar un (1) mecanismo de organización que permita la creación rápida de reportes con indicadores para la optimización de tiempos por tareas de trabajo.

## **2. Justificación**

El fortalecimiento de la gestión comercial se convierte en un factor estratégico importante para entidades financieras como el Banco Davivienda, asegurando su posicionamiento en el mercado actual y al mismo tiempo abriendo oportunidades de expansión hacia nuevos segmentos. Durante el desarrollo de la práctica profesional, se identificó que el seguimiento del avance comercial es un factor importante en la toma de decisiones dentro de la sucursal, el nivel de cumplimiento de las metas comerciales de cada funcionario impacta directamente en el posicionamiento institucional a nivel nacional. Por ello, se requiere el apoyo de herramientas que faciliten una comunicación comercial oportuna y eficiente entre la jefatura de zona, los directores de oficina y sus equipos comerciales, asegurando su constante alineación con los objetivos propuestos por el banco.

El presente proyecto permite articular de manera práctica los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera profesional junto con conceptos clave como: gestión comercial, análisis de indicadores e implementación de herramientas tecnológicas como apoyo para la toma de decisiones. Asimismo, promueve un análisis crítico con enfoque administrativo que impulsa el desarrollo de propuestas orientadas a brindar soluciones a los diversos retos organizacionales que enfrentan hoy en día las empresas en entornos cada vez más competitivos.

Desde una perspectiva de desarrollo estratégico, la propuesta adquiere especial relevancia para la sucursal al fortalecer el seguimiento comercial mediante reportes automatizados dirigidos a tres niveles organizacionales «Jefatura de zona, Dirección de oficina, Informadores/Asesores Múltiple», los cuales son orientados al cumplimiento de las metas de la fuerza comercial. Buscando contribuir a la disminución y optimización de los tiempos destinados a la búsqueda, organización y presentación de la información. Además, le permite a los líderes identificar oportunamente señales de alerta en la dinámica comercial de sus equipos, permitiéndoles accionar de manera preventiva mediante el diseño e implementación de estrategias de acompañamiento que incrementen la eficiencia y efectividad de la gestión comercial.

En este sentido, este proyecto se consolida como un aporte estratégico que fortalece el seguimiento comercial, optimiza la gestión de la información y respalda la toma de decisiones dentro de la sucursal, incrementando la eficiencia y posicionamiento en un entorno altamente competitivo.

### **3. Marco teórico y contexto sectorial**

#### **3.1 Marco Conceptual**

La gestión comercial en el sector financiero es un proceso estratégico fundamental, el cual integra todas las acciones orientadas a atraer, acompañar y fidelizar a los clientes satisfaciendo sus necesidades asegurando paralelamente el cumplimiento de las diferentes metas comerciales. Si bien esto contribuye al posicionamiento competitivo de las instituciones dentro del mercado, para entidades como el Banco Davivienda este concepto adquiere un papel de vital importancia, al convertirse en un componente esencial para la sostenibilidad, crecimiento y consolidación de relaciones a largo plazo con sus clientes.

Dentro de este proceso de seguimiento comercial, los indicadores de cumplimiento se convierten en herramientas fundamentales para evaluar la eficacia de las acciones comerciales desarrolladas por la fuerza de ventas, permitiendo medir los resultados de red de oficinas en cuanto a la colocación de productos, la captación de dinero y venta de seguros, estimando también la eficiencia de los tiempos de respuesta ante los negocios proyectados. Su análisis se convierte en un insumo importante a la hora de tomar decisiones, ya que permiten identificar brechas comerciales, anticipar desviaciones de las metas establecidas e implementar estrategias orientadas al impulso de los resultados comerciales.

De igual forma, la automatización de reportes se convierte en un apoyo estratégico que busca optimizar la gestión comercial del banco. A través del uso de herramientas tecnológicas, la información puede ser: recopilada, organizada y compartida de manera sistemática reduciendo el tiempo empleado en la creación de reportes manuales. Mejorando la eficiencia dentro de la organización facilitando a los equipos directivos y comerciales información clara, confiable y oportuna periódicamente.

En estrecha relación con la automatización, la detección de señales de «alertas tempranas» representa un mecanismo de gran valor para anticipar el incumplimiento de objetivos comerciales. El identificar signos de riesgo de manera oportuna facilita la implementación de estrategias de choque de carácter preventivo y de acompañamiento, fortaleciendo la estabilidad de los resultados de la zona y promoviendo una gestión más proactiva.

En este sentido, la articulación entre la gestión comercial, los indicadores de cumplimiento, la automatización de reportes, las alertas tempranas y la toma de decisiones estratégicas conforman el núcleo conceptual que sustenta este proyecto. Su integración optimiza la administración de la información y también potencia el posicionamiento competitivo de la institución.

### **3.2 Análisis del Macroentorno**

En cuanto al análisis del Macroentorno del Banco Davivienda, políticamente el país atraviesa un proceso de transición institucional que genera incertidumbre en el mercado. Informes de Standard & Poor's (2025) advierten sobre riesgos derivados del endeudamiento público y tensiones geopolíticas, mientras la OECD (2025) subraya la necesidad de fortalecer la gobernanza y la transparencia fiscal. Junto con esto Bancolombia identifica riesgos emergentes vinculados a la deuda y la reconfiguración política, lo cual de cierta manera presiona la confianza de los inversionistas y la resiliencia del sistema financiero actual. Por otro lado, económicamente hablando el país muestra un crecimiento moderado acompañado de ciertos riesgos persistentes. BBVA (2025) proyecta un PIB cercano al 2,5%, con una inflación en descenso, aunque con ciertas presiones en vivienda. Por otra parte, Fedesarrollo (2025) advierte sobre la volatilidad cambiaria que enfrentamos, con una tasa de cambio fluctuante que afecta la competitividad y el margen de utilidad de las entidades financieras. Este escenario obliga a las empresas a diseñar estrategias más flexibles que les permitan mitigar riesgos y aprovechar oportunidades de expansión.

En cuanto al factor social, ampliar la inclusión y responder a la demanda del mercado es sin lugar a duda el mayor reto. Según Colcob (2025) y la Superintendencia Financiera (2025), persisten las brechas en el acceso a los servicios financieros, especialmente en algunas zonas rurales del país. Sin embargo, la Revista Clevel (2025) destaca que la equidad y el crecimiento social son apuestas estratégicas que contribuyen a la transformación del país. Además, el reconocimiento internacional de Forbes (2026), al incluir 22 empresas colombianas en el Sustainability Yearbook de S&P Global, en el cual se incluye el Banco Davivienda, refleja un firme compromiso con tendencia creciente con la sostenibilidad y la responsabilidad social. El factor tecnológico se presenta en la actualidad como el motor del cambio. Canal Trece (2026) señala que la inteligencia artificial y los pagos digitales están revolucionando las finanzas en el mundo, mientras tanto Coomeva (2026) y Economista Colombia (2026) destacan tendencias como

la digitalización integral y la modernización de sistemas heredados. Estos avances indiscutiblemente representan oportunidades para la optimización de procesos, y mejora de la experiencia de cara al cliente, aunque también implica una fuerte inyección de capital para responder a estas tendencias. Ecológicamente, la sostenibilidad se ha convertido en un factor estratégico para el desarrollo social. La OECD (2026) reconoce avances en el marco institucional para enfrentar el cambio climático, aunque persisten algunos rezagos en la reforma de precios de carbono. La Superfinanciera (2026) impulsa la economía circular y las finanzas sostenibles de la nación, mientras que WWF (2026) advierte sobre retos críticos como la pérdida de biodiversidad y la transición energética. En general esto representa tanto amenazas como oportunidades. Por último, el entorno legal del sector financiero colombiano se caracteriza por una creciente presión regulatoria respuesta del alto volumen de quejas de los usuarios en 2025 la Superintendencia Financiera reportó cerca de 2,76 millones de reclamaciones, con el Banco Davivienda S.A. entre las entidades más señaladas por fallas en transacciones y canales digitales. Este panorama evidencia la necesidad de fortalecer la protección al consumidor y la calidad de los servicios financieros (ver anexo).

### **3.3 Análisis del Microentorno**

Los Bancos tradicionales, las cooperativas y Fintech compiten en segmentos como crédito de consumo, vivienda y servicios digitales. Según Asobancaria (2025), el crecimiento proyectado del PIB (2,6% en 2025 y 3,0% en 2026) está acompañado de un consumo dinámico de la población, lo que incentiva a la competencia a implementar estrategias agresivas de captación de clientes. Esto obliga a las empresas a atacar con estrategias de diferenciación mediante la innovación tecnológica y fidelización de sus clientes. El recientemente auge de las Fintech y las plataformas digitales ha incrementado la amenaza de nuevos entrantes, permitiendo que actores tecnológicos incursionen con propuestas un poco más ágiles y accesibles para los usuarios. En el sector financiero colombiano los nuevos entrantes son una fuerza vigente, especialmente en un entorno donde hoy en día la regulación busca mantener un equilibrio de la competencia sin frenar la innovación. En consecuencia, de esto, las entidades más tradicionales se ven obligadas a acelerar sus procesos de transformación digital e implementar estrategias que les permitan mantener su posición en el mercado.

Junto con esto, el poder de negociación de los clientes ha aumentado considerablemente en los últimos años. Los usuarios se inclinan por servicios más inclusivos, transparentes y sostenibles. Cabe resaltar que tienen la disponibilidad de elegir entre una amplia gama de prestadores de servicios financieros. Lo cual obliga a las entidades a ofrecer productos cada vez más personalizados y competitivos, para mantener la confianza y fidelidad de sus clientes.

La dependencia de proveedores tecnológicos para digitalizar sus operaciones genera una amenaza potencial, incrementando el riesgo de dependencia operativa, restricciones contractuales y costos elevados de actualización y migración de la información. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es un grito a voces, las billeteras digitales, criptomonedas y plataformas de pago alternativas ofrecen soluciones casi inmediatas y muy accesibles, compitiendo directamente con los servicios bancarios tradicionales. Estos sustitutos, impulsados por creciente ola de innovación y la preferencia de los consumidores por la inmediatez, representan un reto para la banca, la cual debe reinventarse para no perder su posición competitiva dentro del mercado.

### **3.4 Estudios Previos y Referentes**

La literatura ofrece referentes valiosos sobre transformación digital y sistematización de procesos administrativos para poder comprender los diferentes retos estratégicos que enfrentan instituciones financieras como el Banco Davivienda. González y López-Cruz (2022) destacan que la transformación digital especialmente en contextos de crisis se puede tomar tanto como una oportunidad como una necesidad para las organizaciones, ya que permite acelerar la innovación, ampliar mercados y fortalecer la resiliencia de las empresas. Este enfoque resalta la importancia de integrar herramientas tecnológicas y analítica de datos en la estrategia corporativa, lo cual se conecta directamente con la apuesta del presente trabajo, una búsqueda del fortalecimiento de la eficiencia operativa y la flexibilidad frente a entornos cambiantes. Por otra parte, Aguirre Mayorga (2022) propone una aproximación metodológica para la innovación y transformación digital de procesos, basada en la combinación de «Gestión de procesos empresariales y pensamiento de diseño». Su estudio evidencia que la alineación estratégica, el diagnóstico del estado actual y la innovación en los procesos son fases críticas para lograr una transformación sostenible. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de que el Banco Davivienda apueste a la sistematización de sus

procesos administrativos, integrando metodologías ágiles y herramientas digitales que aseguren coherencia y alineación entre su planeación estratégica y ejecución operativa.

## **4. Metodología**

### **4.1 Tipo de Estudio**

El presente proyecto corresponde a un estudio de carácter descriptivo-propositivo, orientado a la optimización del seguimiento comercial del Banco Davivienda S.A. Su propósito es describir las causas que afectan la eficiencia el proceso, identificar los factores críticos y generar un sistema automatizado, que reduzca tiempos operativos y fortalezca la gestión comercial.

### **4.2 Técnicas e Instrumentos**

Para el desarrollo del proyecto se emplearon técnicas de análisis de procesos internos y medición operativa, orientadas a la identificación de las limitaciones del seguimiento comercial. Se realizó una observación detallada del procedimiento, el cual consiste en extraer información desde la red institucional y trasladarla manualmente a un archivo en línea tratándose de un formato estandarizado, para el diligenciamiento y actualización de la información. Obteniendo como resultado una medición detallada de tiempos y estimación de reprocesos, con el propósito de cuantificar la carga operativa que significa este proceso.

Como instrumentos se empleó bases de datos internas, reportes comerciales existentes, registro de tiempos, diagramas de flujo y herramientas avanzadas de Workspace, las cuales permitieron cuantificar la carga operativa, identificar reprocesos y visualizar las etapas críticas del procedimiento. Lo que conllevó a la estructuración técnica de la propuesta de automatización, asegurando la viabilidad e impacto organizacional.

### **4.3 Justificación del enfoque**

El enfoque descriptivo-propositivo resulta adecuado para el desarrollo del presente proyecto, ya que permite comprender de manera objetiva la situación actual del proceso «seguimiento comercial», previo al planteamiento de una intervención estructurada. A través del diagnóstico del proceso operativo fue posible identificar tiempos improductivos, reprocesos y

riesgos asociados a la gestión manual de la información, lo que evidencia las limitaciones del modelo de seguimiento vigente.

En una organización como el Banco Davivienda S.A., donde la toma de decisiones se basa en información que debe ser confiable y oportuna, es fundamental que la propuesta sea sustentada en evidencia técnica. Este enfoque asegura que la automatización planteada no sea concebida únicamente como una iniciativa tecnológica, sino como la respuesta a una necesidad del área comercial, asegurando de la misma forma eficiencia en los procesos, reducción de cargas operativas y mayor efectividad en el cumplimiento de las metas comerciales.

## 5. Contexto Organizacional y Diagnóstico Estratégico

### 5.1 Descripción de la empresa

Dentro de los integrantes del Grupo Bolívar podemos encontrar al Banco Davivienda S.A., el cual es reconocido como una de las entidades financieras más representativas del sistema bancario colombiano e incluso latinoamericano. Inicio su trayectoria en 1972 contando hoy en día con aproximadamente cincuenta y cuatro (54) años de continuo funcionamiento, lo que le ha permitido consolidarse como un gran referente, brindando soluciones financieras para personas, empresas y diferentes sectores estratégicos de la economía nacional. La organización se distingue por su capacidad de adaptación frente a los cambios dinámicos del entorno económico, regulatorio y tecnológico, posicionándose, así como un banco innovador, competitivo y sobre todo orientado a la excelencia en el servicio ofrecido a sus clientes.

Su portafolio incluye productos y servicios financieros como cuentas de ahorro, créditos de consumo, inversión patrimonial, seguros y banca digital, a su vez su negocio se fundamenta en la transformación digital, la eficiencia operativa y cercanía con el cliente, lo que ha fortalecido su presencia en países como Panamá, Costa Rica, Honduras y El Salvador.

La estructura organizacional que el Banco Davivienda posee integra diferentes áreas de soporte, gestión comercial y atención al cliente, permitiéndole responder de manera ágil y oportuna a la demanda del mercado. Sin embargo, algunos procesos internos aún dependen de tareas manuales, lo que genera cargas operativas e impacta directamente la eficiencia de la organización.

### 5.2 Diagnóstico Estratégico

**Tabla 1.**

**Matriz DOFA Banco Davivienda S.A**

| DEBILIDADES                                                                                                                                          | OPORTUNIDADES                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| La empresa cuenta con diversos procesos que se hacen de manera manual, lo que implica mayor carga operativa y disminución en la eficiencia operativa | El crecimiento de la banca digital y adopción tecnológica en el país |

| DEBILIDADES                                                                                                                                  | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Al ser una entidad financiera cuenta con una alta exposición ante la cartera vencida de sus clientes frente a escenarios económicos adversos | Estimaciones de crecimiento del PIB nacional en un 2,5%, esperando una activación en las tendencias de consumo de la sociedad                                                                    |
| Siendo un banco tan grande y el de mayor cobertura a nivel nacional, sus costos fijos por infraestructura física son altamente elevados      | La migración hacia el comercio electrónico es una oportunidad para que las entidades bancarias capten cada vez más clientes                                                                      |
| La necesidad constante en actualización aumenta frente a la migración tecnológica                                                            | Consolidar alianzas estratégicas con Fintech como mecanismo para de reacción, incrementando la agilidad operativa y fortalecer la propuesta de valor frente a competidores digitales emergentes. |
| Brechas en integración total de los sistemas internos                                                                                        | Nuevos segmentos de jóvenes digitalmente activos, uso constante de aplicaciones financieras y canales virtuales                                                                                  |
| FORTALEZAS                                                                                                                                   | AMENAZAS                                                                                                                                                                                         |
| Cuenta con un gran posicionamiento de marca en el mercado colombiano                                                                         | El crecimiento acelerado de las Fintech y bancos 100 % digitales incrementa la presión competitiva del sector financiero                                                                         |
| Posee un portafolio diversificado con productos dirigidos especialmente a Banca personas, Banca empresarial, Banca pública y corporativas    | Las modificaciones en la regulación financiera pueden generar ajustes operativos, mayores costos de cumplimiento                                                                                 |
| Cuenta con una gran red de cajeros y oficinas, lo cual significa una mayor cobertura a nivel nacional                                        | Las fluctuaciones macroeconómicas, pueden afectar la capacidad de pago de los clientes y la demanda de productos financieros                                                                     |
| El musculo financiero que posee el banco, le permite invertir cada vez más en desarrollo tecnológico e innovación                            | Cambio en los patrones de consumo de los usuarios, quienes demandan experiencias inmediatas, personalizadas representa un desafío para las entidades financieras                                 |
| Cuenta con una amplia base de clientes fidelizados, lo que le permite tener una cartera estable.                                             | El aumento en la digitalización de los servicios financieros expone a la organización a mayores riesgos asociados a ciberataques,                                                                |

El Banco Davivienda cuenta con diferentes Fortalezas y Oportunidades que le permiten implementar estrategias de crecimiento continuo. Potencializar su estructura tecnológica le permitirá el desarrollo de nuevos productos dirigidos hacia los nuevos segmentos de clientes jóvenes con alta demanda por productos digitalizados, al mismo tiempo expandir su oferta digital en zonas de baja bancarización haciendo uso de su capacidad operativa y tecnológica lo destacará dentro de sus competidores. Implementar el uso de un sistema avanzado de CRM le mejorará el seguimiento comercial y la gestión de diversas oportunidades de negocio, por otra parte, al contar

con una amplia red de clientes empresariales podría ofrecerles servicios de tesorería digital y financiamiento estructurado afianzando su relación con clientes premium.

Como reacción ante sus amenazas, Se propone optimizar el sistema de gestión de riesgo que posee el banco previniendo futuras carteras castigadas, de igual forma frente a la migración tecnológica la exposición del banco ante posibles fraudes aumenta, por lo cual es importante Implementar un monitoreo transaccional en tiempo real, esto fortaleciendo una estrategia de diferenciación basada en la seguridad y respaldo que ofrece a sus clientes.

De igual forma contrarrestando el impacto de sus debilidades, se hace necesario reducir la dependencia de procesos manuales haciendo uso de la tecnología, desarrollando también Dashboards estratégicos, alimentados con información en tiempo real que les permita tomar decisiones estrategias inmediatas. Reducir la fragmentación de datos es un factor clave para la optimización de procesos dentro del banco, esto se puede lograr centralizando la información en plataformas integradas con visuales de datos dinámicas.

Por último, como estrategias de supervivencia la estandarización de procesos dentro de la red de oficinas es necesario ya que minimiza errores que conlleven a riesgos regulatorios, de igual forma implementar un monitoreo constante de la cartera de los clientes reduce riesgos de carteras vencidas frente a la volatilidad del entorno.

### **5.3 Diagnóstico de la Situación Estratégica Actual**

El Banco Davivienda S.A., se ha consolidado a lo largo de su trayectoria como una de las organizaciones más importantes del sector financiero en Colombia, por lo cual indiscutiblemente se asume que dispone de una excelente planificación formal estratégica, sin embargo, es importante mencionarlo y comprobarlo.

Esta entidad financiera posee una planificación estratégica formal consolidada con un alto nivel corporativo articulada mediante objetivos institucionales, metas comerciales, indicadores de desempeño y diferentes mecanismos de seguimiento periódico de su fuerza de ventas, no solo en materia comercial, sino que monitorea también las cualidades del ser predisponiendo un mejor el desempeño de los equipos comerciales, respondiendo de igual forma a los lineamientos de crecimiento sostenible, transformación digital y eficiencia operativa, en coherencia con las dinámicas del sector financiero y los focos estratégicos definidos por el Grupo Bolívar.

La estructura con la cuenta refleja también la existencia de un proceso estratégico claro, en el cual la toma de decisiones se fundamenta en lineamientos previamente establecidos y en el monitoreo constante de los resultados. Desde una perspectiva de carácter estratégico, la institución evidentemente desarrolla sus actividades desde la clara alineación entre su misión, su visión y los mecanismos que emplea para materializarlas, como lo es su destacada cultura organizacional orientada siempre al cumplimiento de los objetivos.

La creciente apuesta por la innovación y la transformación digital no se limita solamente al discurso corporativo, sino que se integra de manera transversal en sus lineamientos estratégicos y decisiones organizacionales destacándose esto como un eje importante dentro de su propuesta de valor. Esta coherencia fortalece su posicionamiento en un entorno financiero caracterizado por una creciente competencia entre Bancos tradicionales, la entrada de nuevos rivales al mercado como lo son las Fintech, el dinamismo económico y la cada vez más creciente exigencia regulatoria. Sin embargo, su sólida presencia tanto a nivel nacional como internacional, sumada a amplio portafolio de productos (Cx fijo, Cx Libranza, Hipotecario, Rotativo, Vehículo, Cd pyme, Venta de seguros, entre otros) y servicios, respalda una estrategia orientada a la expansión sostenible y a la consolidación en múltiples segmentos del mercado ofreciendo sus servicios a diferentes nichos de mercado desde una banca netamente de personas naturales hasta una banca especializada patrimonial, permitiéndole esto responder con mayor flexibilidad a las necesidades de sus clientes y a las condiciones del entorno.

No obstante, este análisis estratégico también evidencia como la efectividad de la planificación depende de la articulación con los procesos operativos diarios. Si bien existe una planeación formal sólida, la efectividad de su implementación y ejecución de estrategias requiere sistemas de información robustos y coordinación de los diferentes niveles organizacionales. Esto para mencionar la importancia de la gestión comercial como eje central del negocio bancario, la cual demanda información oportuna, confiable y actualizada para garantizar decisiones ágiles frente a un entorno altamente fluctuante. El sector financiero nacional y regional actual se caracteriza por una alta presión competitiva, avances tecnológicos acelerados, mayores exigencias regulatorias y consumidores cada vez más digitales.

En este contexto, la planificación estratégica no puede ser un ejercicio estático, por el contrario, debe funcionar como un proceso dinámico y flexible que requiere retroalimentación constante y capacidad de adaptación, la existencia de mecanismos formales de seguimiento en el

banco refleja conciencia de esta necesidad; sin embargo, la complejidad del entorno exige una integración cada vez mayor entre estrategia, tecnología y operación.

Desde el punto de vista organizacional, se evidencia una estructura clara de roles y responsabilidades, donde la gestión comercial cumple una función clave en el cumplimiento de metas comerciales. Sin embargo, la presión por resultados y la multiplicidad de tareas administrativas pueden generar tensiones entre la planeación estratégica y la ejecución operativa. Este fenómeno no se interpreta como una debilidad estructural, sino por el contrario resalta la necesidad de mantener procesos en constante revisión para asegurar su alineación con los objetivos institucionales. Otro aspecto clave dentro de este diagnóstico se centra en la cultura de innovación y mejora continua que tiene el Banco Davivienda. El cual reconoce la importancia de la transformación digital no solo como un recurso tecnológico, sino enfocado como un componente estratégico que impacta positivamente la eficiencia de los procesos internos, la calidad del servicio y la fidelización de los clientes. Estas iniciativas de digitalización abarcan desde la automatización de procesos internos rutinarios como el seguimiento comercial de los directivos o el envío de propuestas a clientes, hasta el desarrollo de canales de atención digital, permitiendo un mayor acceso a los productos y servicios bancarios. Esta clara orientación hacia la innovación fortalece su capacidad de diferenciación frente a un mercado altamente competitivo.

En términos generales, la situación estratégica actual del Banco Davivienda S.A. puede describirse como la de una organización con planificación formal consolidada, cultura orientada a resultados y visión clara de transformación digital. Su reto principal no radica en la ausencia de direccionamiento, sino en la permanente articulación entre estrategia, procesos internos y entorno competitivo. Esto nos permite concluir con que la institución posee bases sólidas para sostener su competitividad en el mercado financiero, no obstante, la dinámica del sector exige que esta planificación estratégica continúe evolucionando.

## 6.1 Actividades y cronograma

**Tabla 2. Diagrama de Gantt.**

[illegible]

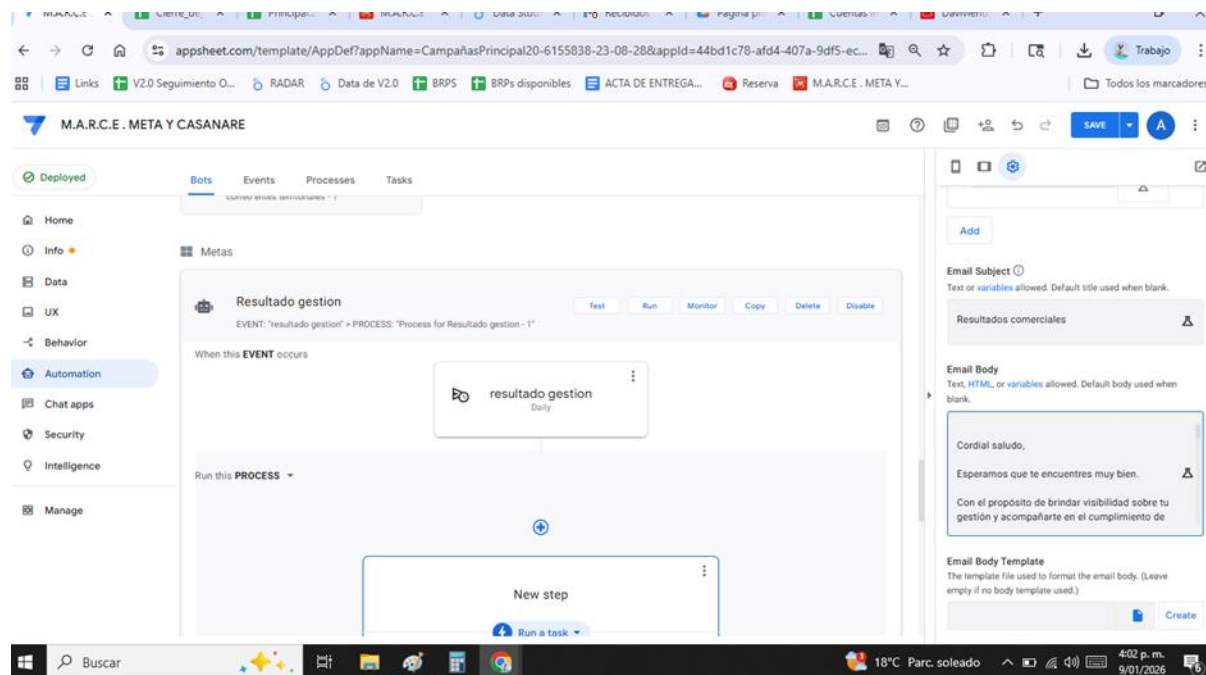
La presente propuesta de intervención se estructura en seis (6) fases progresivas garantizando un desarrollo ordenado y medible. En la primera fase se realiza el diagnóstico inicial en el cual se realiza la revisión del proceso actual, se identificando las principales causas que afectan la eficiencia operativa, luego de esto se destacan aquellas que impactan directamente en la optimización del proceso. Posterior a esto iniciamos la fase de diseño en la cual se genera la estructuración de la propuesta, validando la compatibilidad con el software existente que maneja internamente la sucursal, parametrizando la herramienta y diseñando la estructura que llevara el cuerpo del correo de los reportes. En la fase de implementación piloto se inicia el trabajo de configuración inicial y la capacitación básica del funcionamiento de la herramienta al equipo comercial de muestra, que en este caso son las informadoras de la oficina Centauros, quienes se caracterizan por el apoyo a la innovación y la apuesta a la automatización de procesos. En la fase de validación se ejecutan los casos de prueba, se contacta a las funcionarias esperando una retroalimentación, se valida la exactitud de la información suministrada en los reportes y se realizan los respectivos ajustes preliminares. Siguiendo con la fase de optimización, en esta fase se incluye el monitoreo de los resultados obtenidos, la corrección de fallas en la automatización y la integración de indicadores de cumplimiento, como apoyo a la visual de los funcionarios. Finalmente, en la fase de cierre se consolida junto con el análisis de resultados obtenidos, la validación de KPIs y la entrega final de la solución a la jefatura de zona.

## **6.2 Recursos requeridos**

El presente proyecto contempla para su respectivo desarrollo principalmente el aporte de capital humano, y recursos tecnológicos, se contará con el apoyo del ingeniero de sistemas de la Sucursal, quien se encargará de la configuración, parametrización y validación técnica de la herramienta. La cual será desarrollada en el Workspace institucional como plataforma para la implementación, almacenamiento y gestión de la información automatizada. Estos recursos son suficientes para garantizar la viabilidad del proyecto, asegurar la integración de los procesos existentes y facilitar la capacitación del personal involucrado en el seguimiento comercial.

### 6.2.1 Programación de la herramienta

**Figura 1. Programación de la herramienta**



### 6.2.2 Estructura del reporte – Nivel 1

**Figura 2. Estructura del reporte – Nivel 1**

Monica Viviana Molano Martinez • monica.molano@davivienda.com

Cordial saludo,

Con el propósito de apoyar el seguimiento estratégico de la zona, compartimos el reporte consolidado de avance frente a las bolsas de incentivos de las oficinas a su cargo.

| OFICINA       | SEGUROS |        | CX FLUJO |        | CX LIBRANZA |        | HIPOTECARIO |        | TARJETA DE CREDITO |        | CX PYME |        | CAPTACION |        |
|---------------|---------|--------|----------|--------|-------------|--------|-------------|--------|--------------------|--------|---------|--------|-----------|--------|
| MES           | BRECHA  | %CUMPL | BRECHA   | %CUMPL | BRECHA      | %CUMPL | BRECHA      | %CUMPL | BRECHA             | %CUMPL | BRECHA  | %CUMPL | BRECHA    | %CUMPL |
| ACACIAS       |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| AGUAZUL       |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| ALCARAVAN     |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| BARZAL        |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| CENTAuros     |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| GRANADA       |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| PRIMAVERA     |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| PRINCIPAL     |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| PUERTO GAITAN |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| TAURAMENIA    |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| UNICENTRO     |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| VIVA          |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| YOPAL         |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |
| TOTAL         |         |        |          |        |             |        |             |        |                    |        |         |        |           |        |

Cordialmente,

**Nota:** Con el fin de resguardar la información confidencial de la empresa, los detalles de la imagen se presentan de manera distorsionada.

6.2.3 Estructura del reporte – Nivel 2

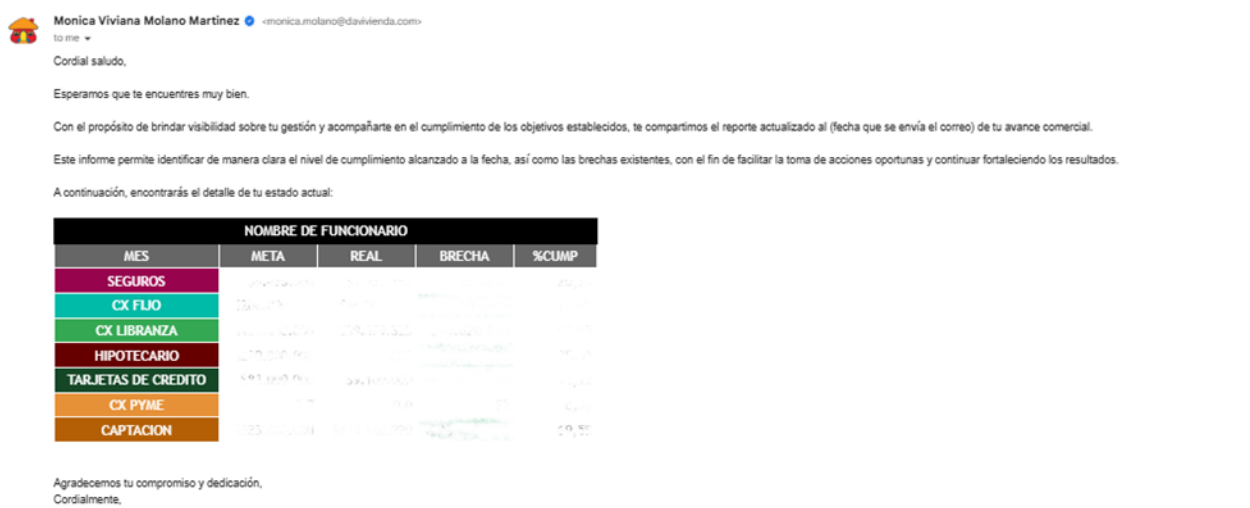
Figura 3. Estructura del reporte – Nivel 2



**Nota:** Con el fin de resguardar la información confidencial de la empresa, los detalles de la imagen se presentan de manera distorsionada.

6.2.4 Estructura del reporte – Nivel 3

Figura 4. Estructura del reporte – Nivel 3



**Nota:** Con el fin de resguardar la información confidencial de la empresa, los detalles de la imagen se presentan de manera distorsionada.

6.3 Entregables

Esta propuesta de intervención contempla los siguientes entregables, que garantizan la coherencia entre la planificación estratégica y la automatización del seguimiento comercial

- Informe diagnóstico inicial del proceso actual, resaltando las principales brechas operativas
- Propuesta de automatización estructurada, previamente validada con el ingeniero de sistemas.
- Configuración inicial de la herramienta en Workspace institucional.
- Diseño y estructuración de los correos institucionales que recibirán los tres niveles organizacionales en conjunto con los reportes.
- Presentación de la capacitación brindada al equipo comercial de la oficina centauros.

#### **6.4 Indicadores de Gestión (KPIs)**

Con el fin de medir el impacto y progreso del proyecto se toman como referencia los siguientes indicadores de seguimiento

- Reducción del tiempo en la elaboración de reportes, esto con el objetivo de medir el impacto en la eficiencia operativa, esperando una disminución aproximada del cuarenta por ciento (40%) Formulado de la siguiente manera:  $((\text{Tiempo promedio proceso 1} - \text{Tiempo promedio proceso 2}) / \text{Tiempo promedio proceso 1}) * 100$ . Considerando los datos de esta forma: Proceso 1= Proceso inicial/antiguo; Proceso 2= Proceso con la implementación del plan de mejora.
- Incremento en el cumplimiento de las metas comerciales, con el fin de cuantificar el impacto estratégico del proyecto, proyectando un aumento del veinte por ciento (20%) en el cumplimiento de las bolsas comerciales. De la siguiente manera:  $((\text{Cumplimiento proyectado} - \text{Cumplimiento inicial}) / \text{Cumplimiento inicial}) * 100$
- Índice de productividad comercial, evalúa la liberación de tiempo estratégico mediante el aumento en el número de colocación de negocios, se espera un aumento del veinte por ciento (30%) así;  $((\text{Cantidad de negocios B} - \text{Cantidad de negocios A}) / \text{Cantidad de negocios A}) * 100$ , Entendiéndose que la Cantidad de negocios A es igual a la cantidad de negocios colocados inicialmente, y la cantidad de negocios B como la cantidad de negocios colocados luego de la implementación.

## **7. Análisis de resultados y reflexiones**

### **7.1 Hallazgos y resultados obtenidos**

La implementación del sistema de automatización de reportes como plan de mejora empresarial, se estructuró con la finalidad de contribuir positivamente al proceso «Seguimiento comercial» de la Sucursal, mediante el desarrollo de esta propuesta se logró analizar los factores que afectan significativamente la eficiencia del proceso, así como elementos críticos que influyen a la hora de tomar decisiones. Entre estos la existencia de registros duplicados del archivo de seguimiento genera retrocesos y errores en la consolidación de la información; La elaboración manual del reporte representa significativas pérdidas de tiempo operacionales, ya que la consulta, organización y envío de la información tarda aproximadamente dos horas, proceso que se repite por lo menos tres veces por semana, dependiendo de la cantidad de actualizaciones disponibles en la intranet del banco; Los datos con los que se diligenciaban en el archivo denominado «Avance Comercial», tenía fecha de corte, la misma que tenía una tendencia de aproximadamente cuatro días caídos a partir de la fecha de consulta, lo cual limita la capacidad de reacción ante tendencias negativas; El seguimiento comercial que hacían los directores, era un uno a uno con su equipo comercial, en el cual a manera de entrevista consolidaban la información sobre el desempeño comercial del mes y los negocios que tenían proyectados, lo cual implica una alta carga operativa; El archivo en línea que se usaba para la actualización del avance comercial, se componía de aproximadamente nueve hojas de cálculo, en el cual se encontraba la información según el producto, implicando que los líderes ingresaran hoja por hoja para revisar el estado de su oficina para lo cual deberían destinar por lo menos dos horas semanalmente en esta revisión; La dinámica comercial de los informadores carecía de monitoreo oportuno, puesto que no había una manera de comparar puntualmente el progreso de los funcionarios en el desarrollo de su actividad comercial, tener los reportes de manera semanal funciona como punto de referencia para identificar tendencias y crestas en la dinámica comercial de los informadores mensualmente. Esto reconfirma la necesidad de implementar una solución que permita contrarrestar el impacto en la eficiencia operativa.

Durante estructuración de la propuesta se optó por una automatización compatible con el Workspace institucional, la cual fue previamente validada y aprobada por el ingeniero de sistemas

de la sucursal. En cuanto a la implementación, se realizó un plan piloto, en el cual se concientizó al equipo de la oficina centauros, sobre el impacto que se espera tras la implementación, una capacitación básica que les permitiera una excelente apropiación de la herramienta interna de la Sucursal, luego de esto el equipo manifestó satisfacción con la herramienta, ya que evidenciaron la reducción en el tiempo de consolidación de datos y mayor claridad en la visual de los indicadores. La implementación de este proyecto permitió optimizar notablemente el proceso del seguimiento comercial que se desarrollaba en la sucursal, reduciendo significativamente los tiempos de elaboración y consolidación de reportes, los cuales pasaron de emplear dos horas en su elaboración a estar listos en tan solo cinco minutos. Con esta automatización, también se logró la centralizar y actualizar la información de manera más eficiente, facilitando la consulta de indicadores comerciales y de la misma manera disminuyendo la necesidad de revisar múltiples hojas de cálculo. Esto permitió a los directores contar con una información más clara, oportuna y confiable en el momento de monitorear el avance comercial sus equipos, fortaleciendo la toma de decisiones y mejorando la capacidad de seguimiento a la dinámica comercial de los informadores.

## **7.2 Grado de implementación**

El grado de implementación alcanzado puede calificarse como parcial pero altamente significativo. Se logró ejecutar con éxito las fases de diagnóstico, diseño, configuración inicial y piloto. El mecanismo fue configurado dentro de la herramienta interna que tiene la sucursal en el Workspace institucional, parametrizada según las necesidades de la zona y validada mediante la prueba que se hizo con el equipo comercial de una oficina.

Como resultado se evidencian la viabilidad de la automatización y el aporte de beneficios inmediatos: reducción de tiempos, disminución de errores y mayor satisfacción de los funcionarios. Sin embargo, la implementación institucional aún se encuentra en proceso. El impacto logrado hasta el momento es importante, la herramienta demostró su capacidad para transformar procesos manuales en flujos digitales confiables, alineando la planificación estratégica con la eficiencia operativa. El grado de implementación alcanzado permite concluir que la propuesta es factible, sostenible y replicable, siempre y cuando se acompañe de un plan de capacitación continua y monitoreo de los resultados garantizando una adopción plena.

En síntesis, se logró implementar el mecanismo con un grupo de muestra, con resultados positivos y medibles, lo que constituye a un paso decisivo hacia la modernización del seguimiento comercial y el fortalecimiento de la competitividad institucional.

## **8. Limitaciones y lecciones aprendidas**

### **8.1 Limitaciones**

Durante el desarrollo e implementación de la propuesta se presentaron ciertas limitaciones propias del entorno organizacional y alcance del proyecto. En primer lugar, el tiempo disponible para la ejecución fue acortado, lo que implicó priorizar procesos críticos y postergar algunas mejoras complementarias para fases posteriores. Asimismo, la estandarización de las bases de datos iniciales representó un desafío, ya que fue necesario realizar procesos de depuración y validación antes de automatizar la información. Otra limitación estuvo relacionada con la resistencia natural al cambio por parte de algunos colaboradores acostumbrados a tener sus reportes aparte en dispersas hojas de cálculo, lo cual se logró contrarrestar con una capacitación enfocada en los beneficios que hay para ellos. Esto implicó un acompañamiento más cercano construyendo espacios de socialización adicionales para facilitar la adopción de la herramienta.

### **8.2 Lecciones aprendidas**

Esta experiencia permitió comprender que la transformación digital no depende únicamente de la tecnología, por el contrario, depende principalmente de las personas y de la cultura organizacional. Puesto que la automatización puede estructurarse de manera adecuada, sin embargo, el verdadero impacto se logra en el momento en el que los equipos entienden su propósito y contribuyen a la implementación de la estrategia incorporándola en su día a día. Asimismo, se resalta la importancia de realizar un diagnóstico riguroso previo a la intervención en algún proceso, ya que una solución efectiva parte de la comprensión del contexto. Finalmente, esta experiencia fortaleció competencias profesionales encaminadas al análisis estratégico, la gestión comercial y la toma de decisiones, obteniendo así una visión más integral del rol profesional en entornos financieros altamente dinámicos.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

### **9.1 Conclusiones generales**

El desarrollo de este proyecto permitió evidenciar que la optimización del seguimiento comercial no depende únicamente de esfuerzo operativo, sino también de la capacidad de estructurar procesos claros y medibles apoyados de las diferentes herramientas tecnológicas que tenemos a disposición. El análisis realizado evidencio que una parte significativa de la jornada laboral del equipo comercial era destinaba a tareas operativas ejecutadas de forma tradicional, lo cual limitaba significativamente la eficiencia del equipo.

A partir de esto, la implementación de un sistema de organización y generación de reportes optimizo la dinámica del seguimiento comercial actual, contando con información organizada de manera oportuna. Esto no solo redujo la carga operativa, sino que fortaleció la capacidad de reacción ante el incremento de brechas dentro de las diferentes bolsas comerciales. Se consolidó un modelo de gestión más estratégico, enfocado en el análisis y la acción preventiva, demostrando que la incorporación de herramientas tecnológicas estructuradas puede generar impactos sostenibles en el desempeño organizacional.

### **9.2 Aporte estratégico**

Como profesional en Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, el aporte estratégico de este proyecto radica en la capacidad de integrar análisis crítico, visión integral y soluciones operativas concretas. La automatización del seguimiento comercial no solo responde a una necesidad interna de optimización de procesos, sino que también fortalece la competitividad de Davivienda en un entorno financiero caracterizado por la digitalización y la exigencia de brindar atención cada vez más ágil a los clientes.

Este proyecto aporta un enfoque interdisciplinario que combina herramientas de gestión tecnológica con criterios estratégicos propios de los negocios internacionales. La propuesta permite anticiparse a riesgos, mejorar la toma de decisiones y consolidar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Asimismo, refleja la capacidad de identificar problemáticas operativas, analizarlas con criterio técnico y formular soluciones sostenibles alineadas con los objetivos

institucionales de la empresa. De esta manera, se evidencia el valor agregado que un profesional de Negocios Internacionales puede aportar en contextos corporativos, integrando visión estratégica, pensamiento crítico y enfoque en resultados.

### **9.3 Recomendaciones**

Con el fin de potencializar los resultados obtenidos dentro del desarrollo de este proyecto, se recomienda ampliar progresivamente el sistema automatizado hacia otras líneas comerciales, garantizando una estandarización en los criterios de medición y seguimiento. Asimismo, resulta pertinente incorporar retroalimentaciones periódicas sobre desempeño de la herramienta, con el propósito de realizar ajustes técnicos y funcionales según la evolución de las necesidades organizacionales. Se recomienda, a mediano plazo, podría considerarse la integración de herramientas de analítica predictiva que permitan anticipar comportamientos comerciales y apoyar la toma de decisiones con un enfoque más prospectivo y competitivo.

Finalmente se considera pertinente evolucionar el sistema hacia un modelo más desarrollado, que incorpore; análisis comparativos históricos, proyecciones de desempeño, estructuración de dinámicas comerciales y simulaciones. Esto permitiría pasar de un seguimiento descriptivo a uno más predictivo, fortaleciendo la capacidad de anticipación frente a posibles desviaciones en las metas comerciales.

### **Licencia de uso y derechos**

El presente trabajo de grado es de autoría propia y se autoriza a la Universidad Santo Tomás para su consulta, reproducción y difusión con fines académicos e investigativos, siempre que se reconozca la correspondiente autoría. Los contenidos desarrollados respetan los derechos de propiedad intelectual de terceros, citando adecuadamente las fuentes utilizadas. Cualquier uso diferente al académico deberá contar con la autorización expresa de la autora, conforme a la normativa vigente sobre derechos de autor.

## Referencias

- Aguirre Mayorga, H. S. (2022). Aproximación metodológica para la innovación y transformación digital de los procesos de negocio. Un caso de estudio. Cuadernos De Administración, 35. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.amitd>
- Alguero, M. O. (2025, octubre 9). *El neobanco británico Revolut llega a Colombia: invertirá \$146.000 millones para competirle a Bancolombia y Davivienda*. El colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/revolut-banco-llega-a-colombia-competir-nubank-bancolombia-y-davivienda-EG29850015>
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria). (2025, octubre 14). Colombia 2025–2026: entre la recuperación y los riesgos fiscales. Banca & Economía. <https://www.asobancaria.com/2025/10/14/edicion-1494-colombia-2025-2026-entre-la-recuperacion-y-los-riesgos-fiscales/>
- Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza (COLCOB). (2025, octubre 15). Sistema financiero colombiano 2025: Solidez, crédito de consumo e inclusión financiera. COLCOB. <https://colcob.com/sistema-financiero-colombiano-2025>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA) Research. (2025, marzo). Colombia Economic Outlook March 2025. BBVA Research. <https://www.bbvarresearch.com/en/publicaciones/colombia-economic-outlook-march-2025>
- Bancolombia S.A. (2026, febrero 9). Riesgos emergentes 2026: geopolítica, deuda y cambio político. Capital Inteligente. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/riesgos-emergentes-2026>
- Banco Davivienda S.A. (s.f.). Historia — Investor Relations. <https://ir.davivienda.com/historia/>
- Banco de la República. (2025, abril 8). Quarterly update of the financial stability report. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/en/publications-research/financial-stability-report/quarterly-update-april-2025>
- Brigard Urrutia, Brigard Castro & biu. (2026, enero 23). Doing Business in Colombia – 2026. Brigard Urrutia. <https://www.bu.com.co/en/insights/doing-business-colombia-2026-brigard-urrutia>

- Canal Trece. (2026, enero 19). La IA y los pagos digitales transformarán las finanzas 2026. <https://canaltrece.com.co/noticias/la-ia-y-los-pagos-digitales-transformaran-las-finanzas-2026>
- Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF). (2026). Retos ambientales de Colombia 2026. WWF. <https://www.wwf.org.co/?399403%2Fretos-ambientales-Colombia-2026>
- Forbes Colombia Staff. (2026, febrero 19). Estas son las 22 empresas colombianas que entraron en el S&P Global. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2026/02/19/sostenibilidad/estas-son-las-22-empresas-colombianas-que-entraron-en-el-sp-global>
- Forbes Colombia Staff. (2026, febrero 26). *Bancolombia concentró el 66 % de las quejas ante la Superfinanciera en 2025*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2026/02/26/economia-y-finanzas/finanzas-personales/bancos-con-mas-quejas-en-2025-en-colombia?ut>
- Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo). (2025). Informe de Coyuntura Económica. Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4797>
- Galindo, M. (2025, junio 7). Equidad y crecimiento: las apuestas del sistema financiero colombiano para transformar el país. Revista C-Level. <https://revistaclevel.com/equidad-y-crecimiento-las-apuestas-del-sistema-financiero-colombiano-para-transformar-el-pais>
- Gómez, G. (2026, enero 30). Tendencias financieras 2026: lo que viene en Colombia y el mundo. Coomeva. <https://blog.comeva.com.co/post/tendencias-financieras-2026-lo-que-viene-en-colombia-y-el-mundo/5119>
- González, R. A., & López-Cruz, O. O. (2022). Transformación digital en tiempos de crisis. Cuadernos De Administración, 35. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.tdtc>
- Hernández Naranjo, D. (2025, mayo 2). Standard & Poor's presentó los riesgos del sector financiero para Colombia en 2025. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/standard-poor-s-presento-los-riesgos-del-sector-financiero-para-colombia-en-2025-629197>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2025). OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 1: Colombia. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1\\_83363382-en/full-report/colombia\\_742ba6d2.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_83363382-en/full-report/colombia_742ba6d2.html)

Superintendencia Financiera de Colombia (Superfinanciera). (2025, enero). Sistema financiero colombiano en cifras. Superfinanciera.  
<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115560/sistema-financiero-colombiano-en-cifras-enero-2025/>

Superintendencia Financiera de Colombia (Superfinanciera). (2026). Finanzas sostenibles: documentos técnicos y normativa. Superfinanciera.  
<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10104699/industrias-supervisadasfinanzas-sosteniblesdocumentos-tecnicos-y-normativa-10104699/>

## Anexos

**Anexo Tabla: Matriz PESTEL Banco Davivienda S.A.**

| Aspectos     |                                                                                                                                                                                                                                               | IP | Implicancia e importancia |   |   |    | O | A | p(x) | Impacto empresa |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------|---|---|----|---|---|------|-----------------|
| Tipo         | Descripción                                                                                                                                                                                                                                   |    | t                         | T | I | Ir |   |   |      |                 |
| Políticos    |                                                                                                                                                                                                                                               |    |                           |   |   |    |   |   |      |                 |
| 1            | Regulación estricta y supervisión del sistema financiero por parte del Banco de la República y la Superintendencia Financiera. El reporte de abril 2025 destaca vulnerabilidades como la exposición a deuda pública y tensiones geopolíticas. | 4  | MP                        | - | > | 3  |   | x | 0,9  | 3,15            |
| 2            | Standard & Poor's (2025) advirtió sobre riesgos fiscales y geopolíticos que presionan la estabilidad del sistema financiero colombiano.                                                                                                       | 4  | MP                        | - | > | 3  |   | x | 0,9  | 3,15            |
| 3            | Proyecciones de la OECD sobre la necesidad de fortalecer gobernanza y transparencia fiscal para sostener el crecimiento económico.                                                                                                            | 3  | MP                        | - | = | 2  |   | X | 0,6  | 1,5             |
| 4            | Riesgos emergentes 2026 identificados por Bancolombia: transición política, deuda y geopolítica que redefinen el panorama financiero.                                                                                                         | 5  | CP                        | - | > | 4  |   | X | 0,9  | 4,05            |
| Económico    |                                                                                                                                                                                                                                               |    |                           |   |   |    |   |   |      |                 |
| 1            | BBVA Research (2025) proyecta un crecimiento del PIB de 2,5% para Colombia, acompañado de una inflación en descenso, aunque con presiones en vivienda y energía.                                                                              | 3  | MP                        | + | = | 3  | X | X | 0,6  | 1,8             |
| 2            | Fedesarrollo (2025) estima una tasa de cambio volátil entre 4.150 y 4.283 COP/USD, reflejando riesgos cambiarios que afectan la competitividad del sector financiero.                                                                         | 4  | CP                        | - | > | 4  |   | X | 0,9  | 3,6             |
| 3            | La fintech británica Revolut recibió autorización para operar en el sistema financiero colombiano, lo que marca la llegada de una competencia fuerte y digital                                                                                | 5  | CP                        | - | > | 4  |   | X | 0,9  | 4,05            |
| Social       |                                                                                                                                                                                                                                               |    |                           |   |   |    |   |   |      |                 |
| 1            | Colcob (2025) señala que la inclusión financiera sigue siendo un reto, especialmente en zonas rurales.                                                                                                                                        | 4  | MP                        | - | > | 3  |   | X | 0,8  | 2,8             |
| 2            | Revista Clevel (2025) destaca que la equidad y el crecimiento son apuestas del sistema financiero para transformar el país, con énfasis en el acceso inclusivo.                                                                               | 3  | MP                        | + | = | 2  | X |   | 0,7  | 1,75            |
| 3            | Superfinanciera (2025) reporta que el crédito de consumo y la inclusión financiera siguen siendo desafíos estructurales, pese al crecimiento de la cartera comercial y de vivienda.                                                           | 4  | CP                        | - | > | 3  |   | X | 0,8  | 2,8             |
| 4            | Forbes (2026) resalta que 22 empresas colombianas fueron incluidas en el Sustainability Yearbook de S&P Global, reflejando un compromiso creciente con la sostenibilidad y la responsabilidad social.                                         | 5  | MP                        | + | = | 3  | X |   | 0,9  | 3,6             |
| Tecnológicos |                                                                                                                                                                                                                                               |    |                           |   |   |    |   |   |      |                 |
| 1            | Canal Trece (2026) señala que la inteligencia artificial y los pagos digitales están transformando las finanzas, impulsando la automatización y la eficiencia en la toma de decisiones                                                        | 5  | CP                        | + | > | 4  | X |   | 0,9  | 4,05            |
| 2            | Coomeva (2026) identifica tendencias financieras globales como la digitalización, la automatización y la innovación tecnológica como motores de cambio en Colombia.                                                                           | 4  | MP                        | + | = | 3  | X |   | 0,8  | 2,8             |
| 3            | Economista Colombia (2026) destaca seis tendencias que marcarán la banca, incluyendo la modernización de sistemas heredados, la adopción de IA y la digitalización de servicios.                                                              | 4  | MP                        | + | = | 3  | X |   | 0,8  | 2,8             |

| Aspectos  |                                                                                                                                                                                                                         | IP | Implicancia e importancia |   |   |    | O | A | p(x) | Impacto empresa |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------|---|---|----|---|---|------|-----------------|
| Tipo      | Descripción                                                                                                                                                                                                             |    | t                         | T | I | Ir |   |   |      |                 |
| Ecológico |                                                                                                                                                                                                                         |    |                           |   |   |    |   |   |      |                 |
| 1         | OECD (2026) señala que Colombia ha fortalecido su marco institucional para enfrentar el cambio climático, aunque aún requiere reformas en precios de carbono y eliminación de subsidios a combustibles                  | 4  | MP                        | + | > | 3  | X | X | 0,7  | 2,45            |
| 2         | Superfinanciera (2026) publicó documentos técnicos sobre finanzas sostenibles y economía circular, destacando su papel como motor de cambio frente a los desafíos ambientales.                                          | 3  | MP                        | + | = | 2  | X |   | 0,6  | 1,5             |
| 3         | WWF (2026) identificó seis retos ambientales clave para Colombia, incluyendo la pérdida de biodiversidad, la presión sobre recursos naturales y la necesidad de transición energética.                                  | 4  | CP                        | - | > | 4  |   | X | 0,9  | 3,6             |
| Legal     |                                                                                                                                                                                                                         |    |                           |   |   |    |   |   |      |                 |
| 1         | En 2025 la Superintendencia Financiera de Colombia reportó cerca de 2,76 millones de quejas contra bancos, con Banco Davivienda S.A. entre las entidades más señaladas por fallas en transacciones y canales digitales. | 4  | CP                        | - | > | 4  |   | X | 0,9  | 3,6             |
| 2         | Brigard Urrutia (2026) publicó <i>Doing Business in Colombia 2026</i> , guía estratégica que analiza el entorno institucional y legal, incluyendo regulación financiera, seguros y protección de datos.                 | 4  | MP                        | + | > | 3  | X |   | 0,8  | 2,8             |