

Plan de Mejora de Práctica Profesional en Banco de Occidente

Desarrollo de Herramienta Tecnológica para Optimizar la Toma de Decisiones
Estratégicas en el Proceso de Normalización de Cartera del Banco

Diana Paola Duitama Pérez

Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá DC
2025

Práctica Profesional Proyecto de Grado

Desarrollo de Herramienta Tecnológica para Optimizar la Toma de Decisiones Estratégicas en el
Proceso de Normalización de Cartera del Banco

Diana Paola Duitama Pérez

Trabajo Final de Grado

Para optar al título de Profesional en Negocios Internacionales

Dirigido por

Jhon Edison Pulido Pedraza

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá DC

2025

Resumen

El presente informe evidencia el desarrollo e implementación de un plan de mejora en el área de Modelos Comerciales, en la Gerencia de Planeación Comercial Banca Personas del Banco de Occidente enfocado en crear una herramienta que permitiera la toma de decisiones estratégicas en la campaña de normalización de cartera. Esta herramienta favoreció a la Gerencia de Planeación Comercial que conjuntamente trabaja con el área de cobranzas para efectuar esta función permitiendo una mejor visualización de datos para un eficiente análisis de la información y así tomar decisiones frente a estrategias o planes de acción que contribuyeran en la normalización de la cartera del banco.

Adicionalmente benefició a las unidades comerciales a nivel nacional, dado que permitió un mayor control sobre el avance de las gestiones de cada zona comercial, evidenciando un seguimiento más eficaz a los clientes en mora y optimizando el tiempo comercial empleado.

Palabras clave: *Dashboard*, Cartera, Unidades Comerciales, Fuerza Comercial, BPM.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por siempre iluminar mi camino y brindarme la fortaleza y sabiduría en cada paso que doy, en especial por acompañarme en cada momento de mi carrera profesional, la cual ha sido una experiencia inolvidable.

En segundo lugar, agradezco a mi familia, quienes son mi mayor motivación y orgullo en la vida, a mis padres, por siempre apoyarme a cumplir mis sueños, por ser esa voz de aliento en todo momento y por los valores que desde niña me han enseñado, gracias a ello soy la mujer de hoy; a mi hermano por ser un ejemplo a seguir para mí, por sus consejos y apoyo incondicional; a mi tía por ser como una madre para mí y ser mi cómplice desde que tengo memoria; a mi primo que es mi ángel y siempre me cuida donde quiera que yo esté, seguro se sentiría muy orgullo de ver la etapa que culmina su pequeña; agradezco a mi pequeño Schnauzer Ángel quien me acompaña siempre y es mi apoyo emocional.

En tercer lugar, agradezco a mis amigos quienes sin duda representaron un gran papel en esta etapa de mi vida, en especial a Valentina y Juan quienes fueron un apoyo incondicional durante toda la carrera profesional y con quienes compartí tantos momentos inolvidables que quedaron guardados en mi corazón.

En cuarto lugar, agradezco a mis profesores, quienes compartieron conmigo su conocimiento y sabiduría en cada espacio académico y me formaron como profesional, en especial a los docentes Ernesto Arguello, Fabio Bastidas y Dayana Benavides por también compartir conmigo anécdotas y consejos para la vida misma.

Finalmente, agradezco a Carlos Caicedo, Julio Cesar Mesa y todo el equipo de Modelos Comerciales por su incondicional apoyo en todo el tiempo de mis prácticas profesionales, por siempre estar dispuestos a escucharme y ayudarme en lo que necesitara, por compartir conmigo su conocimiento y brindarme herramientas para el mundo laboral; más allá de conocer profesionales excepcionales me permitieron entrar en sus vidas y conocer seres humanos increíbles, sin duda me ofrecieron una inolvidable primera experiencia en el mundo laboral que llevaré por siempre en mi corazón.

Introducción

El Banco de Occidente es una entidad financiera colombiana con más de 60 años de trayectoria. Es conocido por su solidez, innovación y compromiso con el desarrollo económico del país. Hace parte del Grupo Aval, uno de los conglomerados financieros más importantes de Colombia y Centroamérica. Su presencia no se limita al territorio colombiano, pues cuenta con operaciones en mercados internacionales estratégicos, como Panamá y Barbados, lo cual ha permitido ofrecer soluciones financieras globales tanto a personas como a empresas. (Quienes Somos, s. f.)

Dentro del Banco se encuentra la Gerencia de Planeación Comercial Banca personas la cual desempeña un papel clave en la formulación y ejecución de estrategias que impulsan el crecimiento del banco, garantizando la alineación de sus objetivos comerciales con las necesidades del mercado. A su vez, el Área de Modelos Comerciales se especializa en el diseño, análisis y optimización de las estrategias comerciales a través del uso de herramientas y metodologías basadas en datos.

Durante el desarrollo de la práctica profesional en el área, se desarrolló una función de manera conjunta con el área de Cobranzas el cual era la campaña de normalización de cartera, donde se identificó una problemática, particularmente en el procesamiento y análisis de información para la cobranza de clientes en mora. La falta de herramientas organizadas y automatizadas generaba retrasos en la entrega de datos y la generación de informes estratégicos para la toma de decisiones. Por lo cual, se diseñó e implementó un Dashboard que sirviera como herramienta para mejorar la gestión comercial y tomar decisiones estratégicas que aseguren la efectividad de la campaña.

Contenido

1. BANCO DE OCCIDENTE.....	7
1.1. Aspectos Generales.	7
1.1.1. Misión, Visión y Valores.....	7
1.1.1.1. Misión	7
1.1.1.2. Visión	7
1.1.1.3. Valores.....	7
1.1.2. Ubicación Geográfica.	7
1.1.3. Estructura Organizativa	8
1.1.4. Unidad de Desarrollo de la práctica	9
1.1.4.1. Análisis DOFA	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA	14
2.1. Planteamiento central del informe.....	14
2.2. Importancia, limitaciones y alcances	14
2.3. Objetivos	15
2.3.1. Objetivo General.....	15
2.3.2. Objetivos Específicos	15
3. PLAN DE MEJORA.....	16
3.1. Propuesta de Mejora.....	16
3.2. Conclusiones	18
3.3. Bibliografía.....	19
3.4. Anexos.....	19
4. SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL.....	20
4.1. Programación de actividades realizadas en la organización	20
4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes.....	21

1. BANCO DE OCCIDENTE

1.1. Aspectos Generales.

El Banco de Occidente, fundado en 1965 en Cali, se ha establecido como una entidad financiera fundamental en Colombia. Tras unirse al Grupo Aval Acciones y Valores, ha ampliado su red de oficinas, contando con más de 175 sucursales y 18 centros de crédito en todo el país. Además, tiene presencia internacional en Panamá y Barbados lo que le permite ofrecer una amplia variedad de productos y servicios financieros tanto a nivel nacional como global dentro de los cuales se destaca productos como cuentas de ahorro y corriente, tarjetas de crédito, préstamos y seguros, entre otros. La entidad ha logrado construir una relación sólida con sus clientes, basada en la confianza y la eficiencia, adaptándose continuamente a las nuevas exigencias del mercado y proporcionando soluciones financieras innovadoras. (*Quienes Somos*, s. f.)

1.1.1. Misión, Visión y Valores

1.1.1.1. Misión

“Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.” (*Quienes Somos*, s. f.)

1.1.1.2. Visión

“Ser la mejor Entidad Financiera del país.” (*Quienes Somos*, s. f.)

1.1.1.3. Valores

Honestidad, Respeto, Determinación, Cooperación. (*Quienes Somos*, s. f.)

1.1.2. Ubicación Geográfica.

El Banco de Occidente tiene su sede principal en Carrera 4 # 7 - 61, Cali, Colombia. Además, cuenta con una extensa red de oficinas y sucursales distribuidas por todo el país, incluyendo ciudades como Bogotá, Medellín, Pereira, y más. También tiene presencia internacional con filiales en Panamá y Barbados. Se desarrollaron las prácticas en el edificio de Calle 72 en la ciudad de Bogotá. (*Quienes Somos*, s. f.)

ella se encuentra el director, 6 analistas, 3 auxiliares y la Profesional en Entrenamiento (Practicante).

1.1.4. Unidad de Desarrollo de la práctica

La práctica profesional se desarrolló en el área de Modelos Comerciales de la Gerencia de Planeación Comercial Banca Personas del Banco de Occidente, en el área se desarrollan tácticas y herramientas para optimizar la eficiencia y efectividad de las operaciones comerciales optimizando los productos y servicios financieros para lo cual se crean y analizan modelos con el fin de identificar oportunidades de crecimiento para que el banco pueda mantener una ventaja competitiva en el mercado. Cabe aclarar, que es importante la colaboración con otras áreas del banco, esa sinergia facilita la coordinación de estrategias y modelos para una respuesta más efectiva a las demandas del mercado.

En el área, la practicante desempeñó funciones como:

- Realizar seguimiento a los informes del producto Dale con el objetivo de conocer el estado de Actividad en Dale de los clientes (Aprobados, radicados, en proceso y rechazados).
- Realizar las Aprobaciones y Negaciones de cambios de segmento de clientes, los cuales solicita la fuerza comercial.
- Actualización de insumos diarios necesarios en la operatividad del área (Desembolsos, BPM Personas, BPM Vivienda).
- Apoyo al equipo de trabajo con acciones que impulsen el cumplimiento de los objetivos y obtener mejora en los resultados.
- Diseño de comunicados con temas de impacto para la fuerza comercial.
- Creación de página web para consolidar toda la información empleada del área frente a otras áreas y a la fuerza comercial.
- Apoyo a los procesos de gestión de la campaña de Cero pagos (Base de información de clientes que no han cancelado ni la primera cuota de un crédito), haciendo seguimiento al reporte del estado de los clientes con la ayuda del administrador de oportunidades.

Sin embargo, una de las principales funciones era, el seguimiento y propuesta de mejoras en la gestión de la campaña de normalización de cartera (GCN), en sinergia con la Gerencia de

Cobranzas, por lo cual se analizaba el reporte del estado de los clientes con la ayuda del administrador de oportunidades donde la fuerza comercial registra la gestión que logra con sus clientes, a su vez, realizar informe a Vicepresidencia del desempeño mes a mes de la campaña GCN.

1.1.4.1. Análisis DOFA

Tabla 1.1.4.1.1.

Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
1. Buen conocimiento de los clientes en mora y su historial por parte del gerente o ejecutivo asignado, lo que permite una gestión enfocada y personalizada. 2. Existe una estructura clara y concreta en el proceso de asignación de clientes, lo cual permite mayor organización en el proceso de cobranza por parte de los comerciales. 3. Buena sinergia con el área de Cobranza para reforzar estrategias de cobro y aumentar los	1. Los archivos enviados a los comerciales son demasiado grandes y desorganizados, lo que puede llevar a errores y dificultades en la gestión. 2. Dificultad en el análisis de los resultados diarios del avance del proceso de cobranza y toma de decisiones al respecto por falta de herramientas que optimicen la visualización de los avances diarios. 3. Falta de un seguimiento adecuado de los clientes en

	índices de recuperación de la cartera.	mora, lo que dificulta la normalización de sus pagos.
		4. Aumento en los tiempos comerciales para entregar los resultados diarios y semanales del avance de gestión de clientes asignados en el proceso de cobranza de cada Gerente Zonal.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Implementación de herramientas tecnológicas y sistemas de automatización para la gestión de cobranzas, reduciendo el tamaño y complejidad de los archivos.	Automatizar el sistema de Cobranzas, reduciendo el tamaño de los archivos para mejorar la eficiencia en el proceso de seguimiento por parte del comercial que tiene asignados los clientes (F1-O1)	Implementar herramientas tecnológicas que optimicen la visualización de los datos diarios del proceso de cobranza, logrando un análisis más efectivo (D2-O1)
2. Adopción de flexibilidad en las políticas de pago según la situación de los clientes, implementadas en otros bancos para facilitar la	Fortalecer la sinergia con el área de Cobranza desarrollando estrategias conjuntas que mejoren la	Establecer políticas de pago flexibles según la situación de los clientes, combinado con un seguimiento adecuado a los clientes mejorando la recuperación de

recuperación de cartera frente a otros bancos.	recuperación de la cartera. (F3-O1)	cartera frente a otros bancos. (D3-O2)
3. Amplio conocimiento de áreas del banco para automatizar diferentes procesos y así reducir tiempos comerciales y aumentar la efectividad.	Aprovechar el conocimiento detallado de los clientes por parte de la fuerza comercial para ofrecer políticas de pago flexibles y personalizadas, mejorando la recuperación de la cartera frente a otros bancos. (F1-O2)	Sinergia con el área de Cobranzas para optimizar la información suministrada en las bases de datos para entregar a la fuerza comercial. (D1-O3)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Aumento de la morosidad de los clientes debido a factores económicos externos, afectando la recuperación de cartera.	Desarrollar estrategias que utilicen el buen conocimiento de los clientes en mora y su historial para poder mitigar el impacto de factores económicos externos y reducir el aumento de la morosidad. (F1-A1)	Desarrollar herramientas que optimicen la visualización de los avances diarios del proceso de cobranza, para la toma de decisiones rápida y precisa para generar propuestas de valor a los clientes evitando la atracción de
2. Competencia en el sector financiero que podría atraer a los clientes existentes con mejores ofertas y términos para la compra de cartera.	Potenciar la sinergia con el área de Cobranza para crear estrategias conjuntas que permitan la	clientes por parte de la competencia. (D2-A2)
3. Aumento de los intentos de fraude y	detección de fraudes,	Fomentar planes de acción junto con el

actividades delictivas que pongan en riesgo la recuperación de cartera.	protegiendo los intereses del banco. (F3-A3) • Generar propuestas por parte de la fuerza comercial para los pagos de los clientes en mora que contrarresten las ofertas de la competencia. (F2-A2)	área de cobranza para desarrollar estrategias mejoren el seguimiento de clientes, enfrentando amenazas como la morosidad debido a factores económicos externos. (D3-A1) • Fomentar la colaboración entre diferentes áreas del banco para adoptar tecnologías innovadoras con el fin de contrarrestar los intentos de fraude y actividades delictivas. (D3-A3) • Realizar acuerdos de servicio con las áreas necesarias para obtener información precisa y a tiempo de los resultados diarios y semanales con el fin de aumentar la efectividad de la recuperación de la cartera. (D4-A2)
---	---	--

2. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA

2.1. Planteamiento central del informe

Durante la práctica profesional, se identificaron diferentes oportunidades y debilidades tal cual como se describen en la Matriz DOFA y de ahí se resaltan las oportunidades de mejora en la gestión de la campaña de normalización de cartera, sumado a algunos desafíos en el mercado. En primer lugar, la entrega de archivos con demasiada información innecesaria y desorganizada a los comerciales implicaba complejo el manejo de las y dificultaba la gestión, adicionalmente, la falta de seguimiento adecuado a los clientes en mora, dan como resultado una dificultad en el proceso de normalización de la cartera dejando una amenaza latente frente a la competencia en el sector financiero, donde otros bancos podrían atraer a los clientes con ofertas en compra de cartera.

Además, la falta de herramientas como tableros que optimicen la visualización de los datos implicaba una dificultad en el análisis de los resultados diarios del avance del proceso de cobranza obstaculizando la toma de decisiones rápida, eficiente y coherente tanto para el área de Cobranza como para la Gerencia de Planeación Comercial frente a estrategias, procesos, que intensificaran la efectividad en la recuperación de la cartera, por lo cual, tomaba tiempo significativo en la presentación de reportes e informes de resultados y así mismo el análisis de esta información para dar respuesta con planes de acción.

2.2. Importancia, limitaciones y alcances

Durante el periodo de prácticas profesionales se pudo evidenciar la importancia del proceso de normalización de cartera en sinergia con el área de Cobranza para mantener niveles altos de recuperación, por lo cual, era de vital importancia entregar bases e información exclusivamente necesaria y consolidada a los equipos comerciales con el fin de que proporcionaran un adecuado seguimiento a los clientes y a su vez optimizando el tiempo comercial.

Adicionalmente, era fundamental obtener la visualización de resultados diarios de forma coherente y precisa, tanto para realizar alertas tempranas a los gerentes zonales sobre las

gestiones realizadas, así como para presentar resultados al área de cobranzas y la Gerencia de Planeación Comercial para la toma de decisiones en cuanto a estrategias y planes de acción, así mismo la presentación del informe a Vicepresidencia del desempeño de la campaña.

Sin embargo, se encontraban procesos que afectaban la efectividad de las gestiones y análisis de los resultados diarios, como la presentación de la información y de resultados para impulsar la gestión comercial que se evidenciaba en fallas del administrador de oportunidades donde se diligenciaban las gestiones realizadas por la fuerza comercial, también, este proceso implicaba la dependencia de información de otras áreas, lo cual podía dificultar la obtención de datos actualizados todos los días.

Por ende, la propuesta de mejora evidenció una herramienta que favoreció el área de Cobranza y la Gerencia de Planeación Comercial Banca Personas mediante la efectiva visualización y análisis de datos para así efectuar planes de acción que permitieran mayor eficiencia en el proceso de normalización de cartera, el cual también se evidenciarían en la presentación de resultados mensual a Vicepresidencia.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Optimizar la visualización y análisis de los resultados diarios del proceso de Cobranza para mejorar el desarrollo operativo y una eficiente toma de decisiones en la Gerencia de Planeación Comercial en sinergia con el área de Cobranzas

2.3.2. Objetivos Específicos

- Revisar el proceso de recolección y presentación de los resultados diarios de cobranza, identificando posibles errores que afecten los tiempos comerciales.
- Organizar las bases de datos enviadas por Cobranza depurando información innecesaria para la gestión y priorizando la gestión de aquellos que representan un mayor impacto financiero.
- Desarrollar un dashboard que permita la visualización e interpretación de información de clientes en mora de forma práctica disminuyendo el tiempo empleado en esta actividad para toda la fuerza comercial.

- Implementar el Dashboard para la presentación de información de clientes en mora optimizando tiempos y asegurando la efectividad en la toma de decisiones estratégicas de la Gerencia de Planeación Comercial.

3. PLAN DE MEJORA

3.1. Propuesta de Mejora

De acuerdo con lo anterior, la propuesta de mejora está relacionada en primer lugar en el concepto de *Lean Banking*. Lean banking, que es como se conoce a la aplicación de la filosofía Lean al sector bancario, es sinónimo de eficiencia, agilidad y flexibilidad. Su objetivo principal es lograr operaciones más rentables, que satisfagan las expectativas del cliente y que, además, permitan a estas empresas caminar hacia la excelencia operativa, ahorrando costes y reduciendo la inversión” (Quint,2021)

En segundo lugar, se basa en la importancia del proceso de toma de decisiones, concepto analizado en los espacios académicos: Administración y Procesos y Decisiones Gerenciales, ya qué, era fundamental obtener una visualización de datos adecuada que permitiera mayor facilidad en el análisis e interpretación de los datos de cada avance diario o semanal para poder realizar diferentes estrategias o planes de acción que contribuyeran a un eficiente proceso de normalización de cartera.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente en el informe, primero se revisó y analizó todo el proceso y actividades llevadas a cabo para la normalización de cartera, evidenciando diferentes oportunidades de mejora que pudiera reducir el tiempo comercial empleado en esta función para toda la fuerza comercial conjunto con el área de Cobranzas, realizando un eficiente seguimiento en el proceso y por ende obteniendo información rápida, concreta y verídica para optimizar el proceso de toma de decisiones en la Gerencia de Planeación Comercial Banca Personas conjunto con el área de Cobranzas.

En segundo lugar, se realizó la organización de las bases dispuestas por el área de cobranzas, y conjunto con el área se eliminaron campos de información innecesaria para la fuerza comercial sobre los clientes y así tener bases de datos limpias y menos saturadas. Así mismo, se organizaron las bases de mayor a menor capital en mora, priorizando aquellos clientes

de mayor impacto financiero para el banco y así que cada unidad comercial tuviera mayor enfoque en el proceso de normalización.

En tercer lugar, se realizaron acuerdos de servicio con el área de Administración de Oportunidades, el primero, para obtener información precisa acerca de las asignaciones de clientes a los gerentes y ejecutivos sobre todo cuando están en periodo de vacaciones para evitar errores en este proceso. El segundo acuerdo de servicio para la unificación de criterios de las gestiones realizadas en el administrador de oportunidades (Siebel) donde cada integrante de la fuerza comercial registraba las gestiones realizadas a cada cliente; esto permitiría automatizar los cruces de bases de datos diariamente. El tercer acuerdo, relacionado con la entrega del archivo, se requería que tuviera información necesaria de los campos requeridos y disponibilidad del mismo antes de las 10 am para el envío del avance diario, evidenciando el estado de los clientes tanto a la fuerza comercial incluyendo la Gerencia de Planeación como al área de cobranzas.

Teniendo las bases organizadas con la información necesaria, se diseñó dos *Dashboards* en Excel, los cuales favorecen la visualización de datos de acuerdo a los cruces de bases que se realiza diariamente, por lo cual los *Dashboards* presentan información del total de clientes y capital del mes, seguidamente la segmentación por Gerentes Divisionales a nivel nacional, uno de ellos encargado de 11 zonas comerciales de frente a Centro de Negocios, otro Gerente Divisional encargado de 7 zonas de frente a Relación/Profundización y el ultimo encargado de 2 zonas de frente únicamente a Vehículo; así mismo, se encuentra la segmentación por cada gerente Zonal.

Por otra parte, se visualizan los datos de clientes y capital gestionado y sin gestionar, ya sea por Divisionales o por Gerente Zonal, porcentajes de acuerdo a los productos, esto con el fin de realizar un análisis de cada zona y respectivo control según la cantidad evidenciada de productos de la cartera y de ahí gestionar estrategias efectivas, a su vez se evidencia clientes y capital de acuerdo a criterios asignados.

La diferencia entre los dos *Dashboards* se refleja en los criterios establecidos, ya que uno es presentado a la Gerencia de Planeación Comercial Banca Personas y está organizado con los mismos criterios que se encuentran en el Administrador de Oportunidades (Siebel):

- Acuerdos pactados

- Normalizado
- Al día
- Cliente promete pago
- En negociación banco
- Contacto sin acuerdo
- Cliente sin capacidad de pago
- Ilocalizado
- No contesta
- Volver a llamar

El segundo Dashboard es presentado al área de Cobranzas y contiene los siguientes criterios:

- Gestión Exitosa
- Contacto efectivo
- Contacto no efectivo
- Sin gestión

Son criterios generales que agrupan los del primer Dashboard ya que fue el acuerdo con el área de Cobranzas para proporcionarles mayor facilidad de ingreso de la información en las plataformas utilizadas por el área.

Al momento de finalizar el desarrollo del plan de mejora se presentó a la directora del área de Cobranzas, al director del área de Modelos Comerciales y al Gerente de Planeación Comercial para explicar el funcionamiento y ventajas con la herramienta de los 2 *Dashboards* dentro de la función de normalización de la cartera del banco y seguidamente se implementó dado el visto bueno de cada uno.

3.2. Conclusiones

El plan de mejora se desarrolló en su totalidad, de acuerdo a la implementación y visualización se obtuvo por parte de del plan de mejora se pudo evidenciar:

1. Se optimizó el tiempo comercial, por parte de los gerentes, ejecutivos y auxiliares, dado que antes empleaban un promedio de 8 horas semanales en esta función y se logró realizar en un promedio de 5 horas semanales.

2. Mayor control sobre la efectividad del proceso por parte de los gerentes zonales, ya que, mediante una visualización concreta del avance de la gestión se podían realizar alertas tempranas a los gerentes zonales y ellos realizar impulsos en sus unidades comerciales.
3. Se mejoró la precisión y eficiencia en la entrega de resultados diarios, semanales y mensuales sobre el estado de clientes tanto al área de Cobranza y la Gerencia de Planeación Comercial, facilitando la toma de decisiones respecto a estrategias o planes de acción para la campaña de normalización de cartera durante el mes.

Dado que el plan se implementó durante el último mes de prácticas no se pudo evidenciar el impacto en el aumento del porcentaje de efectividad de normalización de la cartera, sin embargo, es un plan de mejora diseñado a largo plazo, por lo cual, al ser revisado en la Gerencia de Planeación Comercial y el área de Cobranzas se estima que en los próximos meses sea una herramienta que también favorezca la efectividad de recuperación de cartera.

Finalmente, durante el periodo de prácticas se reflejó un eficaz trabajo en equipo en el área de Modelos Comerciales, el cual contribuyó a un proceso de aprendizaje continuo de la practicante, una comunicación asertiva en el grupo durante el desarrollo de cada función y en cada reto que asumió el área durante el cierre de año, sin embargo, existen oportunidades de mejora, como mayores acuerdos de servicio con otras áreas, en función del correcto desarrollo de actividades que favorecen directamente la productividad del banco.

3.3. Bibliografía

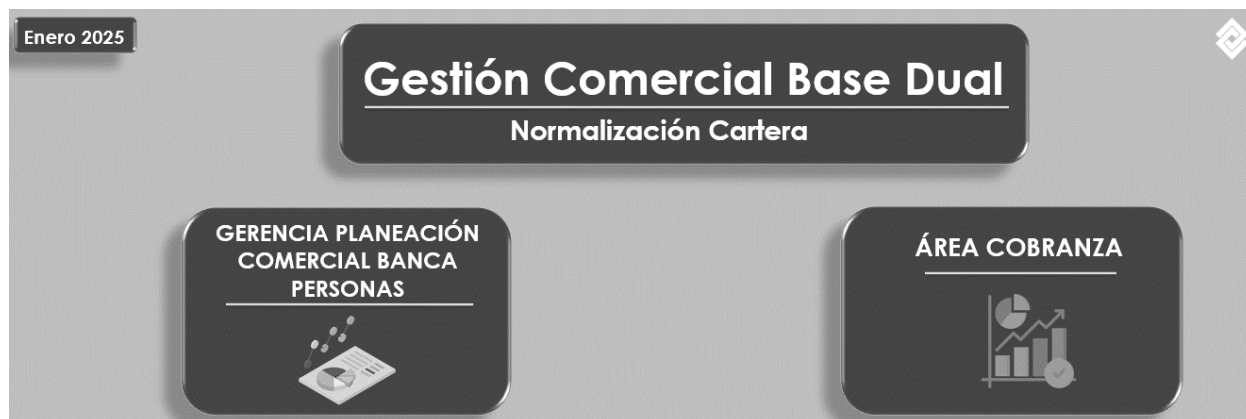
Quienes somos. (s. f.). <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-de-occidente/bancodeoccidente/quienes-somos/quienessomos>

Quint. (2021, March 25). Behavioral Economics and Sustainability. Digital Biz Magazine. <https://www.digitalbizmagazine.com/lean-banking/>

3.4. Anexos

Tabla 3.4.1.

Interfaz del Dashboard implementado



Nota. Imagen tomada del plan de mejora implementado en la Gerencia de Planeación Comercial Banca Personas en el Banco de Occidente, 2025

4. SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL

4.1. Programación de actividades realizadas en la organización

Durante la práctica en el área de Modelos Comerciales del Banco de Occidente, se llevaron a cabo diversas funciones, entre ellas, se realizó el monitoreo de informes del producto Dale, permitiendo conocer el estado de actividad de los clientes en distintas fases del proceso. Se brindó apoyo en la elaboración de comunicados estratégicos para la fuerza comercial, en el diseño de una página web para centralizar la información del área.

De igual forma una de las funciones que se llevaron a cabo de principio a fin de las prácticas fue el seguimiento y la propuesta de mejoras en la gestión de la campaña de normalización de cartera (GCN), en coordinación con la Gerencia de Cobranzas. Para ello, se analizaron reportes del estado de los clientes utilizando el administrador de oportunidades, donde se registra la gestión comercial. Se elaboraron informes mensuales para la Vicepresidencia, evaluando el desempeño de la campaña GCN y proponiendo estrategias para optimizar los resultados.

Así mismo se proporcionó ayuda al final de las prácticas en el área de Administración de Oportunidades donde se gestionaron aprobaciones y negaciones de cambios de segmento solicitados por la fuerza comercial, y se mantuvieron actualizados insumos operativos esenciales, como los reportes de desembolsos y BPM.

Tabla 4.1.1.

Cronograma de actividades a lo largo de la práctica

	Ciclo 1				Ciclo 2				Ciclo 3				Ciclo 4											
	SEMANAS																							
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Capacitación y formación en las funciones de																								
Gestión y actualización Base Dual Cobranza																								
Consolidado y envío de informes de Base																								
Dual, Cero Pagos y Base Exonerados																								
Envío de alertas tempranas para impulsar la																								
gestión de clientes en mora																								
Creación y consolidación de página web del área																								
Generación de comunicados semanales																								
Acompañamiento en Jornadas con propósito																								
Formaciones MAC para Gerentes, Ejecutivos																								
Acompañamientos Sistemática Comercial																								
Relación y Vehículo																								
Informes de seguimiento del producto Dale																								
Generación de reportes de Siscomer																								
de correos																								
Organización y depuración de bases según																								
acuerdos de servicio con otras áreas																								
Desarrollo de Dashboard																								
Aprobaciones y Negaciones de cambios de se																								
Actualización de insumos diarios																								
(Desembolsos, BPM Personas, BPM																								
Implementación Dashboard																								
Capacitación nuevo practicante																								

Nota. Tabla de Elaboración Propia con base a las actividades realizadas a lo largo de la práctica, 2025

4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes

Tabla 4.1.1.1.

Cumplimiento de actividades por ciclo

Ciclo	Semana	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades
1	1	Conocimiento de diferentes áreas del banco, aplicativos empleados y normas (17/07/2024)	Conocer la empresa, cada área y normas	Desconocimiento de los aplicativos del banco

	2	Capacitación de las funciones junto los anteriores practicantes	Adquirir conocimiento de cada actividad a desarrollar en el equipo	Desconocimiento de la aplicación recientemente desarrollada en Power Apps
	3	Gestión y actualización de las bases del proceso de normalización de Cobranza	Conocimiento de cada una de las 4 bases con datos para el informe diario	Desconocimiento de algunos de los criterios empleados en el administrador de oportunidades
	4	Envío de avance de resultados diarios de la base dual, base cero pagos y base exonerados	Organización de las 3 bases en cuanto a los resultados diarios	Desconocimiento de parámetros de la base cero pagos y base exonerados
	5	Envío de alertas tempranas para impulsar la gestión de clientes en mora	Tener mayor comunicación con los gerentes zonales de acuerdo a la gestión diaria de las bases de cobranza	Información poco precisa de las gestiones realizadas por la fuerza comercial a los clientes
	6	Creación y consolidación de página web del área	Consolidación de toda la información del área en la página para visualización de otras áreas y fuerza comercial	Falta de permisos para editar ciertos espacios de la página web
2	7	Generación de comunicados semanales	Generación de infografías y videos para reforzar temas sobre el Modelo	Falta de mayores aplicativos para reforzar los temas del Modelo Comercial

		Comercial y habilidades blandas	
8	Acompañamiento en Jornadas con propósito	Acompañamiento e impulso en cada jornada con propósito para aumentar la productividad del banco	Desconocimiento de algunos parámetros en la colocación y captación de algunos productos del banco
9	Formaciones MAC para Gerentes, Ejecutivos y Asesores	Asegurar el conocimiento y aplicabilidad de los conceptos del Modelo Comercial	Falta de organización de los tiempos empleados para las capacitaciones por parte de Recursos Humanos
10	Acompañamientos Sistemática Comercial Relación y Vehículo	Verificación de cada espacio de la sistemática asegurando su correcto desarrollo	No se podía asistir a todos los espacios dado que se cruzaba con otras reuniones fundamentales del área o la gerencia
11	Informes de seguimiento del producto Dale	Presentación precisa de resultados de las vinculaciones al producto por parte de la fuerza comercial	Retrasos en la entrega de la información por parte del área de Medios de Pago
12	Generación de reportes de Siscomer	Consolidación de reportes de los datos diligenciados en Siscomer frente a los espacios de la	Retrasos en el diligenciamiento de datos de cada espacio por parte de los Gerentes Zonales

			sistemática comercial	
3	13	Consolidar información de acuerdo a desvío de correos de 2 gerentes	Presentación de datos consolidados de correos de Gerentes para optimizar tiempos comerciales	Correos demasiado desorganizados para poder consolidar información
	14	Consolidación y envío de informe de acuerdo al desvío de correos para análisis y optimización de tiempos comerciales	Presentación de posibles alternativas para reducir la llegada de correos similares a la fuerza comercial	Diferentes obstáculos para posibles alternativas que ayudaran a optimizar la información de correos
	15	Organización y depuración de las bases de acuerdo con el área de cobranza	Depuración de las bases para obtener solo la información necesaria	Bastante tiempo para llegar a acuerdo con el área de cobranza en la depuración de datos de las bases
	16	Acuerdo de servicio con el área de Administración de Oportunidades para la unificación de criterios de las gestiones realizadas en el administrador de oportunidades (Siebel)	Se obtuvieron los criterios necesarios para las gestiones de la Fuerza Comercial	Diferentes sobre procesos para obtener la reducción de criterios

	17	Acuerdo de servicio con el área de Administración de Oportunidades en la entrega del archivo diario información necesaria de los campos requeridos y disponibilidad del mismo antes de las 10 am	Se empezaron a recibir las bases temprano para poder entregar los resultados diarios a tiempo	Al principio se recibían las bases con falta de información necesaria
	18	Desarrollo y organización de la base y tablas dinámicas que sirven para mostrar la información en el Dashboard	Generación de tablas dinámicas que proporcionaran la información para el Dashboard	Se realizaron sobre procesos para terminar de organizar las bases y poder generar las tablas dinámicas
4	19	Presentación del Dashboard a la Gerencia de Planeación Comercial Banco Personas y al área de Cobranzas	Se obtuvo visto bueno para la implementación del Dashboard	Se tomó más tiempo del debido para la obtención del visto bueno debido a correcciones en el Dashboard
	20	Aprobaciones y negaciones de cambios de segmento de clientes en el área de Administración de Oportunidades	Conocimiento de Python para el envío de las aprobaciones de clientes a otras áreas	Desconocimiento de los montos en cada uno de los segmentos de los clientes

21	Actualización de insumos diarios (Desembolsos, BPM Personas, BPM Vivienda) en el área de Administración de Oportunidades	Conocimiento de nueva información sobre informes necesarios en la productividad de la fuerza comercial	Retrasos en la entrega de la información por parte de otras áreas
22	Implementación Dashboard	Se implementó correctamente el Dashboard en la Gerencia de Planeación Comercial	Se tomó más tiempo del debido para la explicación del Dashboard a la nueva practicante
23	Capacitación nueva practicante del área	Capacitación a la nueva practicante para que vaya conociendo el paso a paso de cada función	Dificultad para explicarle todos los temas debido a la organización de otras funciones
24	Finalización de práctica (16/01/2025)	Finalización de práctica profesional con nuevos conocimientos adquiridos y entrega final de todas las funciones	Ninguna dificultad en la finalización de las prácticas profesionales

Nota. Tabla de Elaboración Propia con base a las actividades realizadas a lo largo de la práctica en cada ciclo, 2025