

Banco de Bogotá S.A.

Informe Técnico Final Modelo RISE
(Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial)

Tutor: Johanna Lizzeth Lozano Lozano

Presentado por:

Cáceres Castellanos Diana Margarita

Estudiante Especialización Gestión Humana

Crespo Cabrera Luis Rafael

Estudiante Especialización Gestión Humana

Escobar Espitia Mayra Alejandra

Especialización En Gerencia De Mercadeo

Pérez López Daniel Felipe

Estudiante Especialización Administración Financiera

Rodríguez Amado Ornella Andrea

Estudiante Especialización Administración Financiera

Universidad EAN

Facultad De Administración, Finanzas Y Ciencias Económicas

Seminario De Investigación

Febrero 01, 2024

Bogotá, D.C.

TABLA DE ILUSTRACIONES	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	10
1. PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA	10
1.1. Estructura Corporativa	11
1.2. Misión	12
1.3. Visión	13
1.4. Principios y Valores	13
1.5. Estrategias y políticas corporativas	13
1.6. Mapa de procesos	15
1.7. Productos y servicios	16
1.7.1. Productos para Personas Naturales	16
1.7.2. Productos para Personas Jurídicas:	17
2. OBJETO DE LA CONSULTORIA	18
3. PLAN DE TRABAJO	18
4. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	19
5. ANÁLISIS FINANCIERO	20
5.1. Análisis de Balance General	20
5.1.1. Activos Totales:	20
5.1.2. Patrimonio:	21
5.2. Análisis del Estado de Resultados	21
5.2.1. Ingresos Operacionales:	21
5.2.2. Utilidad Bruta y Operacional:	21
5.2.3. Ganancias y Pérdidas:	21
5.3. Indicadores	22
5.3.1. Retorno sobre Activos (ROA)	22
5.3.2 Retorno sobre el Capital (ROE)	22
5.4. Márgenes Financieros	23
5.4.1. Margen Neto	23
5.4.2. Margen Bruto	23
5.4.3. Margen Operacional	24

5.4.4. Margen EBITDA	24
5.5. Observaciones Generales y Recomendaciones	25
5.5.1. Ciclo de Negocio:	25
5.5.2. Gestión de Activos y Rentabilidad:.....	25
5.5.3. Sostenibilidad de Ingresos:	25
5.5.4. Enfoque Estratégico:.....	25
5.6. Estrategias Clave:.....	26
6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CONSOLIDADO DEL RISE (RIESGOS Y FORTALEZAS)	26
6.1. Análisis DOFA	28
6.2. Análisis Consolidado de Factores y Dimensiones en línea con el Modelo RISE aplicado al Banco de Bogotá	29
6.2.1. Dimensión Social:	30
6.2.2. Dimensión Ambiental:.....	30
6.2.3. Dimensión Gerencial	31
6.2.4. Dimensión Económica	31
6.3. Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE.....	32
6.3.1. Innovación	32
6.3.2. Producción Sostenible	34
6.3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico	38
6.3.4. Cultura organizacional.....	41
6.3.5. Procesos colaborativos	44
6.3.6. Nuevos mercados	46
6.3.7. Tecnología.....	47
6.3.8. Indicadores financieros	49
7. PRESENTACIÓN DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA	53
7.1. Indicadores Financieros	53
7.2. Cultura Organizacional	53
7.3. Transformación Digital y Eficiencia Operativa	54
7.4. Estrategias	55
7.4.1. Estrategias de Crecimiento en Segmentos de Alto Margen	55

7.4.1.1. Prioridad:.....	56
7.4.1.2. Recursos:	56
7.4.1.3. Duración en meses (12 meses):.....	56
7.4.1.4. Actividades o áreas de trabajo	57
7.4.2. Estrategia de reducción de costos operativos a través de la transformación digital.....	59
7.4.2.1. Acciones:.....	60
7.4.2.2. Indicadores KPI	60
7.4.2.3. Recursos necesarios	60
7.4.2.4. Impacto esperado	61
7.4.3. Estrategia para la activación de la venta de activos improductivos del Banco de Bogotá	61
7.4.3.1. Acciones Estratégicas	61
7.4.3.2. Indicador KPI.....	62
7.4.3.3. Recursos Necesarios.....	62
7.4.3.4. Cronograma (12 meses).....	62
7.4.4. Estrategia para implementar medidas de austeridad en operaciones no esenciales utilizando IA.....	63
7.4.4.1. Acciones Estratégicas	63
7.4.4.2. Indicadores KPI	64
7.4.4.3. Recursos Necesarios.....	64
7.4.4.4. Cronograma (12 meses).....	64
7.4.5. Estrategia para bajar las tasas de interés de captación	65
7.4.5.1. Duración (meses):	65
7.4.5.2. KPI (Key Performance Indicators):.....	65
7.4.5.3. Recursos:	65
7.4.5.4. Acciones Específicas:.....	65
7.4.6. Estrategia para reevaluar la política de precios	66
7.4.6.1. Duración:.....	66
7.4.6.2. KPI (Key Performance Indicators).....	66
7.4.6.3. Recursos	66
7.4.6.4. Acciones Específicas.....	66

7.4.7. Estrategia para el programa de capacitación y sensibilización en innovación y sostenibilidad	67
7.4.7.1. Acciones:.....	67
7.4.7.2. Recursos:	67
7.4.7.3. Cronograma y duración (12 meses)	68
7.4.8. Estrategia para el programa de bienestar integral para los empleados	68
7.4.8.1. Acciones:.....	68
7.4.8.2. Cronograma y duración (12 meses)	68
7.4.8.3. Recursos:	69
8. CONCLUSIONES FINALES	72
REFERENCIAS	74

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 estructura Accionaria	11
Ilustración 2 Estructura de diversificación	12
Ilustración 3 Valores Corporativos	13
Ilustración 4 Proyecto Banboger	14
Ilustración 5 Dirección General	15
Ilustración 6 Organigrama	16
Ilustración 7 Plan de trabajo	18
Ilustración 8 Ficha de identificación de la empresa—	19
Ilustración 9 Perfil Financiero	20
Ilustración 10 ROA.....	22
Ilustración 11 ROE.....	22
Ilustración 12 Margen Neto.....	23
Ilustración 13 Margen Bruto	24
Ilustración 14 Margen Operacional	24
Ilustración 15 Margen EBITDA.....	25
Ilustración 16 Análisis PESTEL	26
Ilustración 17 Análisis DOFA	28
Ilustración 18 Consolidado Factores RISE.....	30
Ilustración 19 Consolidado Factores y Dimensiones	32
Ilustración 20 Resultados Factor Innovación.....	33
Ilustración 21 Resultados factor innovación.....	34
Ilustración 22 Resultados factor producción sostenible.....	38
Ilustración 23 Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico.....	40
Ilustración 24 Resultados Factor Cultura Organizacional	42
Ilustración 25 Descriptores Cultura Organizacional	42
Ilustración 26 Resultados Factor Reconocimiento.....	44
Ilustración 27 Resultados Factor Procesos Colaborativos	45
Ilustración 28 Resultados Factor Nuevos Mercados	47
Ilustración 29 Resultados Factor Tecnología.....	48
Ilustración 30 Ámbitos según materialidad	49
Ilustración 31 Resultados Factor Indicadores Financieros	52
Ilustración 32 Acciones Propuestas	55
Ilustración 33 Plan RISE	69
Ilustración 34 Cronograma.....	72

RESUMEN

El presente informe técnico analiza la aplicación del modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial) en el Banco de Bogotá, con el objetivo de evaluar su desempeño en términos de innovación, sostenibilidad y eficiencia operativa. Se realiza un diagnóstico detallado de la institución en función de nueve factores clave: Innovación, Producción Sostenible, Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Reconocimiento, Procesos Colaborativos, Nuevos Mercados, Tecnología e Indicadores Financieros. Estos factores se analizan en cuatro dimensiones fundamentales: Social, Ambiental, Gerencial y Económica.

A través del análisis DOFA y PESTEL, se identifican fortalezas y oportunidades para mejorar la competitividad y sostenibilidad del banco. Se formulan estrategias clave enfocadas en la digitalización, la optimización de costos, la inclusión financiera y la mejora de la rentabilidad. Asimismo, se presentan iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social, destacando la inversión en proyectos ambientales y la promoción de la economía circular.

El estudio concluye que el Banco de Bogotá ha logrado avances significativos en transformación digital e innovación, pero enfrenta desafíos en sostenibilidad financiera y consolidación de mercados internacionales. Se recomienda fortalecer estrategias de diversificación de ingresos, reducir costos operativos y consolidar alianzas estratégicas para mantener su liderazgo en el sector financiero colombiano.

Palabras clave:

Entorno financiero: Condiciones y tendencias del mercado financiero.

Transformación digital: Integración de tecnologías digitales en procesos.

Sostenibilidad empresarial: Prácticas que buscan el crecimiento sin dañar el medio ambiente ni la sociedad.

Banco de Bogotá: Institución financiera líder en Colombia.

Modelo RISE: Herramienta para evaluar innovación y sostenibilidad.

Innovación: Creación de nuevas ideas o productos.

Eficiencia operativa: Hacer más con menos recursos.

Cultura organizacional: Valores y prácticas compartidas dentro de la empresa.

Tecnología: Uso de herramientas y sistemas para mejorar procesos.

Indicadores financieros: Medidas para evaluar la salud financiera de una empresa.

Riesgos y oportunidades: Factores que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa.

Estrategias: Planes para alcanzar objetivos a largo plazo.

Banca Móvil: Servicios bancarios a través de dispositivos móviles.

Inclusión financiera: Acceso a servicios financieros para todos.

Misión y visión: Propósito y objetivo futuro de la organización.

Principios y valores: Normas éticas que guían el comportamiento de la empresa.

Plan estratégico: Conjunto de acciones para lograr metas a largo plazo.

Productos y servicios: Bienes y servicios que ofrece una empresa.

Consultoría: Asesoría profesional para mejorar el desempeño.

Valor compartido: Beneficios económicos mientras se resuelven problemas sociales.

Posicionamiento: Diferenciación de la empresa en el mercado.

Digitalización: Conversión de procesos físicos a digitales.

Impacto ambiental: Efectos de las actividades de la empresa en el medio ambiente.

ABSTRACT

This technical report analyzes the application of the RISE model (Route for Innovation and Business Sustainability) in Banco de Bogotá, aiming to assess its performance in innovation, sustainability, and operational efficiency. A comprehensive diagnosis is conducted based on nine key factors: Innovation, Sustainable Production, Leadership and Strategic Management, Organizational Culture, Recognition, Collaborative Processes, New Markets, Technology, and Financial Indicators. These factors are analyzed across four fundamental dimensions: Social, Environmental, Managerial, and Economic.

Through the DOFA and PESTEL analyses, strengths and opportunities are identified to enhance the bank's competitiveness and sustainability. Key strategies are formulated, focusing on digital transformation, cost optimization, financial inclusion, and profitability improvement. Additionally, sustainability and corporate responsibility initiatives are presented, highlighting investments in environmental projects and the promotion of the circular economy.

The study concludes that Banco de Bogotá has made significant progress in digital transformation and innovation but faces challenges in financial sustainability and

international market consolidation. It is recommended to strengthen income diversification strategies, reduce operational costs, and consolidate strategic alliances to maintain its leadership in the Colombian financial sector.

Keywords:

Strategic Approach: Plan to improve revenue and reduce costs.

Financial Indicators: Metrics used to measure financial performance.

Cost Optimization: Reducing operational and financial costs.

Revenue Diversification: Expanding products and markets, especially digital ones.

Asset and Liability Management: Improving credit portfolio quality and optimizing resources.

PESTEL Analysis: Evaluation of external factors (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal).

Political Stability: A political environment that supports business operations.

Economic Factors: External factors like inflation and interest rates that impact business.

Social Inclusion: Providing access to financial services for all.

Technological Innovation: Using new technologies to improve processes.

Environmental Sustainability: Practices aimed at reducing environmental impact.

Legal Compliance: Adhering to laws and regulations.

Digital Transformation: Integrating digital technologies into services and operations.

Green Portfolio: Investments in environmentally sustainable projects.

Fintech Competition: Competition from digital financial service companies.

Financial Volatility: Risk caused by economic fluctuations.

Economic Deceleration: Slowdown in economic growth.

Clean Technologies Adoption: Implementing sustainable and environmentally friendly technologies.

Regulatory Changes: Modifications in laws and regulations that affect business practices.

INTRODUCCIÓN

En un entorno financiero altamente competitivo y en constante evolución, las organizaciones del sector bancario enfrentan el desafío de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, impulsar la transformación digital y fortalecer su sostenibilidad empresarial. El Banco de Bogotá, como una de las entidades financieras más importantes de Colombia, debe abordar estos retos mediante estrategias que optimicen su eficiencia operativa, fomenten la innovación y garanticen su crecimiento sostenible.

Este informe tiene como objetivo realizar un diagnóstico integral del Banco de Bogotá utilizando el modelo RISE (Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial), una herramienta estratégica que evalúa su desempeño en nueve factores clave: Innovación, Producción Sostenible, Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Reconocimiento, Procesos Colaborativos, Nuevos Mercados, Tecnología e Indicadores Financieros. Estos factores se analizan desde cuatro dimensiones fundamentales: Social, Ambiental, Gerencial y Económica, permitiendo identificar riesgos, oportunidades y áreas de mejora.

Para garantizar una evaluación objetiva y alineada con la realidad del banco, este estudio se basa en la información del Informe de Gestión y Sostenibilidad 2023 del Banco de Bogotá, asegurando una visión estructurada sobre su capacidad de innovación, eficiencia operativa, responsabilidad social y desempeño financiero. La estructura del plan RISE prioriza estrategias según su impacto, clasificándolas en una escala del 1 al 4, donde 1 representa una acción urgente y 4 indica prioridad relativa.

El análisis permitirá formular recomendaciones estratégicas enfocadas en la optimización de costos operativos, la transformación digital, la sostenibilidad, el bienestar organizacional y la mejora de los indicadores financieros. Con estos resultados, el Banco de Bogotá podrá consolidar su liderazgo en el sector financiero y fortalecer su posicionamiento como una entidad innovadora, eficiente y sostenible.

1. PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA

El Banco de Bogotá inicio labores el 15 de noviembre de 1870, como primera institución financiera del país, y su principal objetivo ha sido brindar mayores beneficios a clientes, socios, aliados e inversionistas, priorizando sus esfuerzos estratégicos para fomentar un mayor acceso a la banca en Colombia.

La evolución del Banco de Bogotá ha traspasado fronteras, promoviendo los negocios de sus clientes en 12 países de la región, así las cosas el banco tiene presencia en Colombia, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala, México, Estados Unidos, Bahamas, Islas Caimán y Nassau, cuenta con más de 16.848 empleados, 9,2 millones de clientes, 25.855, 1690 cajeros automáticos. Presentación Banco (2023), que permiten realizar pagos, transferencias, retiros en efectivo, depósitos, recargas de celular, entre otros.

En Colombia, el banco se ha caracterizado por estar a la vanguardia tecnológica en la implementación de soluciones en el sistema financiero, para esto ha puesto al servicio de sus clientes y del país servicios ágiles e innovadores de Banca Móvil, diseñados para facilitar la vida de sus clientes, así como para apoyar la bancarización y la inclusión financiera (Banco de Bogotá Internacional, s. f.).

Ilustración I estructura Accionaria



Nota: Presentación corporativa Banco de Bogotá 2024.

1.1. Estructura Corporativa

Ilustración 2 Estructura de diversificación



Nota. Banco de Bogotá, Capítulo 1: Acerca del banco. (2012).

1.2. Misión

De acuerdo con Banco de Bogotá Internacional (s.f.), la misión del Banco de Bogotá para Colombia es ser:

- Un banco líder en Colombia para el mercado de empresas, personas y el sector social, oficial.
- Un banco siempre a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones anticipadas, que les permitan vivir una experiencia bancaria satisfactoria.
- El mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto y disponible para asesorarlos, prestándoles un servicio ágil, oportuno, amable y de calidad.
- Un banco que cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valores que esperan los accionistas.
- Un banco que cuenta con un grupo de talentosos colaboradores que trabaja con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientados al logro y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento.
- El Banco de Bogotá a través de su ejemplo y apoyo ratifica su compromiso con la construcción e interiorización de sus valores, generando crecimiento, convivencia y bienestar a la comunidad.

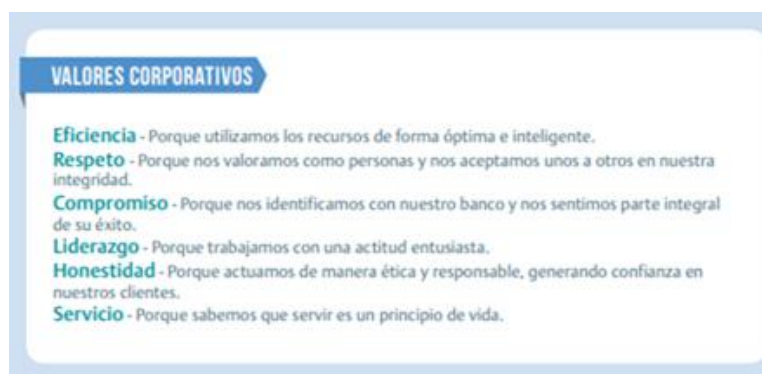
1.3. Visión

De acuerdo con Banco de Bogotá Internacional (s.f.), la visión del Banco de Bogotá para Colombia es:

- Ser uno de los bancos líderes en Colombia y Centroamérica, que crece con el progreso de sus clientes, su equipo humano, sus accionistas y del País.
- Ser el Banco de referencia en banca universal en Colombia (mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, gran innovación).

1.4. Principios y Valores

Ilustración 3 Valores Corporativos



Nota: Informe de Sostenibilidad (2011)

1.5. Estrategias y políticas corporativas

A través de la información disponible en su intranet, es posible evidenciar que Banco de Bogotá cuenta con un sello de cultura que aplica para toda la organización denominado “Banboger”. Este tiene como objetivo principal indicar la manera en la cual se debe realizar la planeación estratégica de la Compañía, además de la manera como se alimenta y se hace seguimiento a la misma.

Ilustración 4 Proyecto Banboger



Nota. Banco de Bogotá, Informe de sostenibilidad 2023

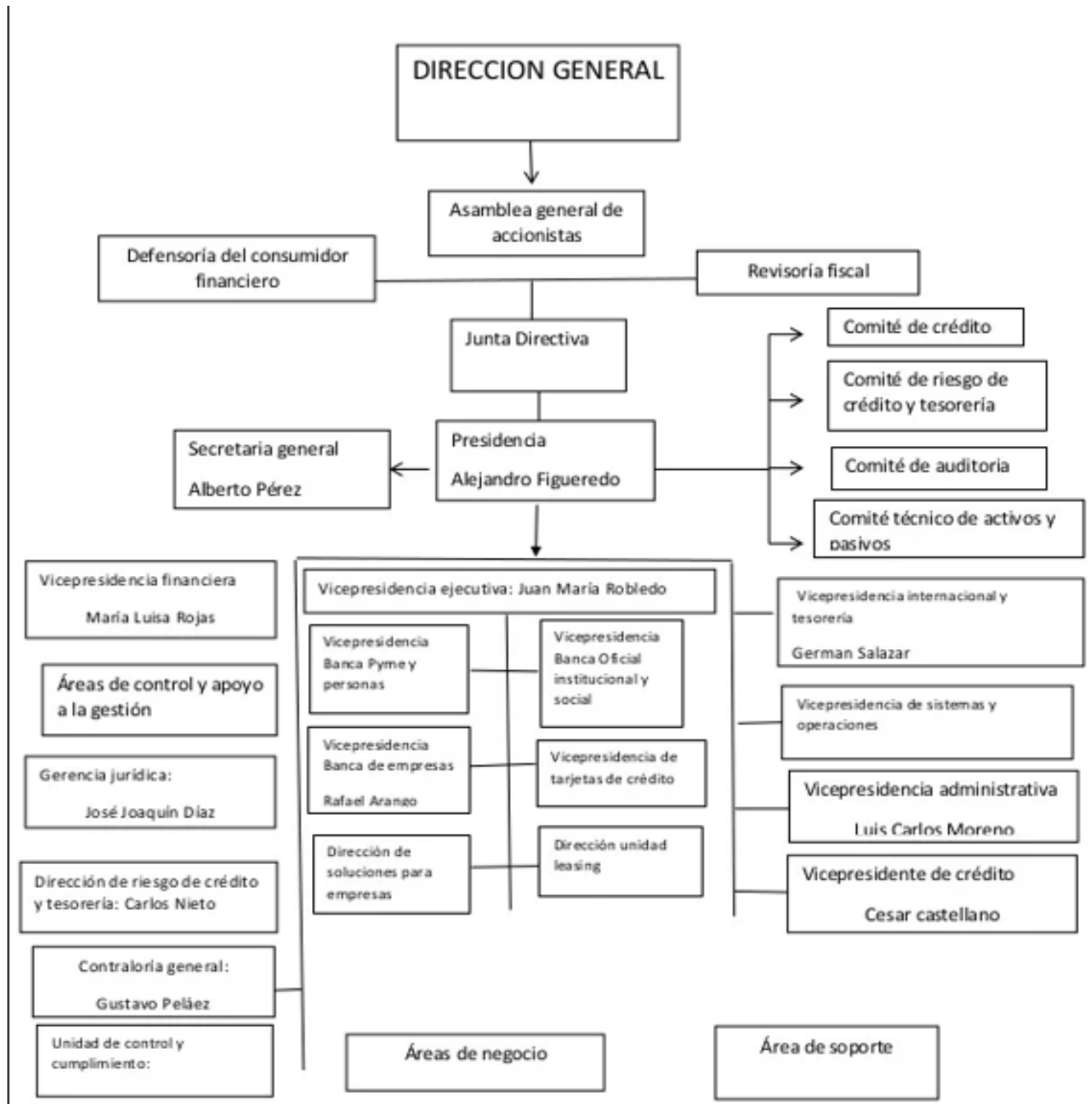
En su componente de generación ágil que busca impulsar el cambio, se reconocen tres pilares: uno de ellos es “Hago que el cambio fluya”, el cual busca generar conciencia de lo difícil que es adaptarse y las ventajas de implementar los cambios con consideración. En cuanto al pilar de “Propongo cambios Ágiles” lo que se busca es decidir oportunamente y ser coherente con los resultados esperados. Finalmente, en el de “Desafío lo establecido con datos” se pretende determinar cómo se encuentra el entorno de una manera objetiva, retando tabúes y paradigmas; utilizando argumentos constructivos con contundencia y respeto.

En el componente de “Ways of working” se destacan 3 pilares de la estrategia, el primero de ellos es “Te reconozco” el cual busca generar confianza para poder alcanzar los objetivos que se han trazado juntos. Debido a esto se origina el pilar de “Empodero y delego” el cual busca conectar y construir puentes entre las motivaciones individuales y el propósito del Banco. Por último, en “Mejoro mi propia versión” lo que se logra es empoderar al colaborador de su propio progreso y lograr su actualización permanente con diferentes herramientas para seguir y seguir mejorando.

En el componente “Soy Incondicional” se muestran 3 pilares “Me pongo siempre en tus tenis” como aquel que invita a las personas a entender cada situación para poder guiar a los demás y ayudarles a manejar las diferencias. Para esto se necesita “Ser flexible” sin dejar de mantener la firmeza y objetividad que permita adaptarse a los cambios del entorno para reaccionar oportunamente. Y debido a los anterior se logra “Avanzar juntos” identificando e impulsando los retos que necesitan trabajo cooperativo, manteniéndose activo para alcanzar las metas con los aportes de todos los compañeros.

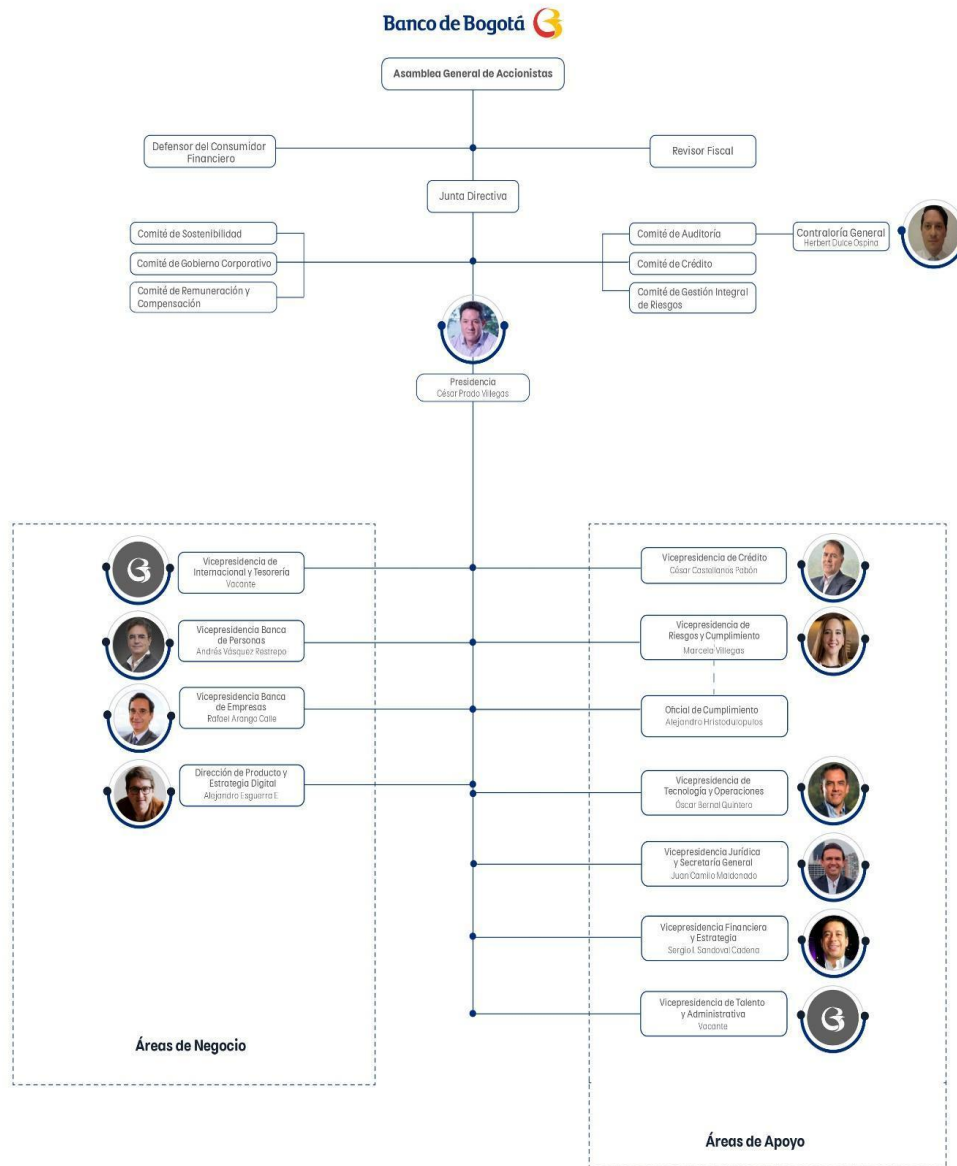
1.6. Mapa de procesos

Ilustración 5 Dirección General



Nota. Porras, Y. S. (2016)

Ilustración 6 Organigrama



Nota. Banco de Bogotá. (s. f.)

1.7. Productos y servicios

1.7.1. Productos para Personas Naturales

- **Cuentas de Ahorro:** Flexiahorro, Rentahorro y Libreahorro.
- **Cuenta Corriente:** Con opción de sobregiro.
- **Tarjetas de Crédito:** Básica, Clásica, Gold, Aliada, Economía y Biomax.
- **Tarjetas Débito:** Asociadas a las cuentas de ahorro y corriente.
- **Créditos:** Crediservice (Línea de crédito rotativa). Crédito de Libre Inversión.

Crédito Hipotecario.

- **CDT e Inversión:** Certificados de Depósito a Término para inversión.
- **Leasing para Ti:** Opciones de leasing para adquisición de bienes.
- **Seguros:** Diversas pólizas para protección personal y familiar.
- **Portafolios Integrales:** Portafolio Integral Básico, Portafolio Integral Personas, Portafolio Integral Personas Alto.

1.7.2. Productos para Personas Jurídicas:

- **Cuentas Corrientes y de Ahorro:** Diseñadas para la gestión eficiente del flujo de caja empresarial.
- **Inversión y Liquidez:** Opciones para manejo eficiente de liquidez y alternativas de inversión.
- **Soluciones Fiduciarias:** Portafolio de productos de inversión y administración de proyectos.
- **Crédito y Financiación:** Líneas de crédito a corto, mediano y largo plazo para capital de trabajo e inversión.
- **Leasing para Empresas:** Arrendamiento financiero para adquisición de activos.
- **Factoring:** Líneas de factoring y confirming para gestión de cuentas por cobrar y pagar.
- **Recaudo y Pagos:** Recaudo con Código de Barras, Tarjeta de Recaudo Empresarial, Botón de Pagos PSE, Consignación Nacional y Referenciada, Pago de Nómina y Proveedores, Pago de Servicios Públicos, Impuestos y PILA.
- **Tarjetas de Crédito Empresariales:** Tarjeta de Crédito Corporativa, Tarjeta de Crédito Compras Institucionales, Tarjeta de Crédito Destinos, Tarjeta Afinidad.
- **Soluciones de Logística:** Servicios como transportadora de valores y otros para optimizar operaciones.
- **Soluciones de Información:** Portal Empresarial y Corporativo (Para la gestión de productos financieros en línea), Portal de Libranzas, Plataforma Factoring.

2. OBJETO DE LA CONSULTORIA

El equipo consultor de la Universidad EAN llevará a cabo la siguiente consultoría en la empresa Banco de Bogotá S.A., durante un tiempo de 7 semanas. El principal objetivo de esta bajo el modelo RISE (Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial) es diseñar e implementar estrategias integrales que impulsen la innovación y fortalezcan la sostenibilidad en sus operaciones, alineándose con las mejores prácticas del sector financiero. A través de este modelo, se busca optimizar procesos, fomentar la inclusión financiera, promover la digitalización, y reducir el impacto ambiental de las actividades del banco. La consultoría estará orientada a desarrollar iniciativas que generen valor compartido, mejoren la experiencia del cliente y refuercen el posicionamiento del Banco de Bogotá como líder en sostenibilidad y transformación empresarial en Colombia y la región.

3. PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo se desarrollará en siete semanas, enfocándose en las fases esenciales para la implementación del modelo RISE en el Banco de Bogotá. Las actividades se estructuran de la siguiente manera:

Ilustración 7 Plan de trabajo

ETAPA	SEMANA	ACCIÓN
Presentación y validación de la información	1	Presentación del proyecto y objetivos del modelo RISE.
		Validación de la disponibilidad de información por unidades de negocio.
		Definición de los responsables y puntos de contacto.
Recolección y análisis de información	2 y 3	Identificación de procesos clave del banco: áreas comercial, administrativa, tecnológica y financiera.
		Revisión de políticas actuales de innovación, sostenibilidad y liderazgo.
		Evaluación de indicadores financieros, ambientales y de impacto social.
Diagnóstico y caracterización	4	Identificación de riesgos, oportunidades y factores críticos en innovación, digitalización e inclusión financiera.
		Análisis comparativo con competidores directos (Bancolombia, Davivienda y Scotiabank Colpatría).
Formulación de propuestas de mejora	5	Diseño de estrategias orientadas a optimizar procesos colaborativos.

		Propuestas para reducir el impacto ambiental y fortalecer la sostenibilidad.
		Estrategias para mejorar la experiencia del cliente a través de soluciones tecnológicas.
Evaluación y validación de estrategias	6	Presentación de propuestas a la dirección del Banco de Bogotá.
		Recepción de retroalimentación y ajustes necesarios.
Informe final y cierre del proyecto	7	Entrega del informe con hallazgos, análisis y recomendaciones.
		Exposición de los resultados y plan de acción estratégico.

Nota. Elaboración propia

El desarrollo del presente plan de trabajo permitirá obtener un diagnóstico integral del Banco de Bogotá y ofrecer soluciones alineadas con las tendencias del mercado y los retos de sostenibilidad. La implementación de las estrategias propuestas potenciará su liderazgo, innovación y compromiso con el desarrollo sostenible.

4. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Ilustración 8 Ficha de identificación de la empresa

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)	
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL	
Nombre empresa	Banco de Bogotá S.A.
Nombre comercial reconocido	Banco de Bogotá
Fecha de creación	15/Nov/1870
Nit	860002964-4
Código CIU	6412
Actividad principal	Captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término (cuentas de ahorro, certificados de depósito a término [CDT], entre otros), transferibles por cheque o medio electrónico con el objeto de realizar operaciones activas de crédito.
Empresa familiar (Si / No)	No
Nombre Representante legal	César Prado Villegas
Nombre Contacto	Presidente
Datos Contacto (correo, celular)	rjudicial@bancodebogota.com.co
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	13,281 a diciembre 2023

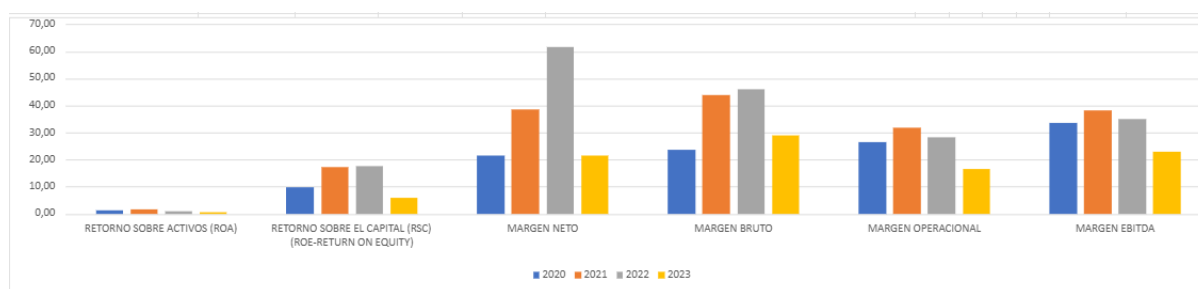
Número de Trabajadores por contrato	Aprençides SENA	Outsourcing	Temporales	Término indefinido
	478	2.781	9.230	782
Dirección y Ciudad	Calle 36 No. 7- 47 Bogotá D.C., Colombia			
Teléfonos, fijo y movil	57 60 1 3383396, 57 60 1 338822			
Página Web	http://www.bancodebogota.com.co/			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido				X
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos / Servicios	Cuentas de ahorro y corrientes, Tarjetas de débito y crédito, CDT e inversiones.			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Bancolombia, Davivienda y Scotiabank Colpatría.			

Nota. Elaboración propia con datos de EMIS 2024 y el Informe de sostenibilidad del Banco de Bogotá 2023.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

Se debe aclarar que como objetivo del análisis de la organización y la aplicación del instrumento RISE se ha seleccionado el Banco de Bogotá y se ha utilizado la información consolidada para los efectos del presente análisis.

Ilustración 9 Perfil Financiero



Nota. Elaboración propia basado en datos de EMIS 2024 e informes financieros del Banco de Bogotá 2023

5.1. Análisis de Balance General

5.1.1. Activos Totales:

Hay un incremento entre 2020 (\$208.268.384M) y 2021 (\$232.334.895M), pero una caída significativa en 2022 (\$137.873.839M) y 2023 (\$137.474.036M).

Observación: En marzo de 2022 se realiza la escisión del 75% de la participación del Banco de Bogotá en BHI con el objetivo, principalmente, de focalizar los equipos de la alta

gerencia en sus propios mercados, simplificar la estructura corporativa del Banco y fortalecer sus niveles de capital. Como resultado del proceso de escisión del 75%, la participación de Banco de Bogotá en BHI pasó del 100% al 25%, dejando de ser subsidiaria y pasando a ser asociada y, al 31 de diciembre de 2022, como resultado de la participación del Banco en Oferta Pública de Adquisición (“OPA”), se efectuó la venta del 20.9%, quedando con un 4.1%, dejando de ser asociada para ser clasificada como un activo financiero a valor razonable.

5.1.2. Patrimonio:

Similar a los activos, el patrimonio crece de 2020 (\$22.498.601M) a 2021 (\$25.338.970M), pero cae bruscamente en 2022 (\$15.810.561M) y se mantiene en 2023 (\$15.769.022M).

Observación: Esta caída se debe a una disminución en las ganancias acumuladas debido a las transacciones entre accionistas por escisión, es decir.

5.2. Análisis del Estado de Resultados

5.2.1. Ingresos Operacionales:

Crecen entre 2020 (\$10.208.390M) y 2021 (\$11.346.762M), pero caen significativamente en 2022 (\$4.550.264M) y 2023 (\$4.453.089M).

Observación: La volatilidad sugiere desafíos para mantener ingresos recurrentes. Esto puede estar relacionado con disminuciones en actividad crediticia o cambios en las tasas de interés.

5.2.2. Utilidad Bruta y Operacional:

La utilidad bruta refleja una tendencia similar: un pico en 2021 (\$4.975.994M) seguido de descensos en 2022 y 2023. Este decrecimiento se explica debido al aumento en el gasto por intereses, ocasionado por el incremento de las tasas de interés de captación de cuentas de ahorro y certificados de depósito a término. El Margen Bruto también muestra deterioro desde 46.06% (2022) a 29.12% (2023), reflejando mayores costos relativos.

5.2.3. Ganancias y Pérdidas:

Aunque hay un crecimiento en 2022 (\$2.804.885M), se observa un retroceso significativo en 2023 (\$954.136M).

Implicación: Esto puede deberse a ajustes por provisiones o un entorno macroeconómico menos favorable.

5.3. Indicadores

5.3.1. Retorno sobre Activos (ROA)

El ROA mide la capacidad del banco para generar utilidades a partir de sus activos totales.

Ilustración 10 ROA

Año	ROA (%)
2020	1.29
2021	1.56
2022	0.94
2023	0.53

Nota. Elaboración propia

Tendencia: El ROA presenta un deterioro constante desde 2021, cuando alcanzó su punto más alto (1.56%). Para 2023, es significativamente menor (0.53%), reflejando una menor eficiencia en la generación de utilidades por cada peso invertido en activos. Esto se explica por los dos efectos antes mencionados, una disminución de 40,66% en el valor de los activos por la escisión del BAC y una disminución mayor en el ingreso neto por el aumento en los gastos derivados de la captación de recursos del público.

Recomendación: Incrementar la calidad del portafolio de activos, reduciendo activos improductivos y mejorando el margen de intermediación.

5.3.2 Retorno sobre el Capital (ROE)

El ROE mide la rentabilidad generada sobre el patrimonio de los accionistas.

Ilustración 11 ROE

Año	ROE (%)
2020	9.77
2021	17.19
2022	17.74
2023	6.05

Nota. Elaboración propia

Tendencia: Aunque hubo un crecimiento sostenido en 2021 y 2022 (máximo de 17.74%), el indicador cayó drásticamente en 2023 (6.05%), posiblemente por:

- Menor utilidad neta frente al patrimonio.
- Incremento en los costos operativos o mayores provisiones.

Implicación: El bajo ROE en 2023 podría desalentar la inversión por parte de los accionistas.

Recomendación: Analizar las fuentes de utilidades retenidas y mejorar la eficiencia operativa, así como enfocarse en estrategias que reduzcan costos y maximicen retornos, como alianzas estratégicas o nuevos productos financieros.

5.4. Márgenes Financieros

Los márgenes reflejan la rentabilidad de las operaciones del banco en diferentes niveles.

5.4.1. Margen Neto

Indica qué porcentaje de los ingresos se convierte en utilidad neta.

Ilustración 12 Margen Neto

Año	Margen Neto (%)
2020	21.53
2021	38.39
2022	61.64
2023	21.43

Nota. Elaboración propia

Tendencia:

- Incremento sostenido entre 2020 y 2022, llegando a un margen elevado (61.64%).
- Fuerte contracción en 2023 (21.43%).

Implicación: En 2023, el banco enfrentó presiones en costos o ingresos, afectando directamente la rentabilidad neta.

Recomendación: Controlar los costos operativos y financieros y diversificar ingresos para estabilizar el margen neto.

5.4.2. Margen Bruto

Indica qué porcentaje de los ingresos queda después de costos directos.

Ilustración 13 Margen Bruto

Año	Margen Bruto (%)
2020	23.79
2021	43.85
2022	46.06
2023	29.12

Nota. Elaboración propia

Tendencia: El margen bruto mejoró hasta 2022 (46.06%), pero cayó a 29.12% en 2023.

Implicación: La reducción en 2023 refleja un aumento en los costos directos, afectando la rentabilidad bruta.

Recomendación: Optimizar la estructura de costos y mejorar la eficiencia operativa y reevaluar políticas de precios y costos de financiación.

5.4.3. Margen Operacional

Mide la rentabilidad después de descontar los costos operativos.

Ilustración 14 Margen Operacional

Año	Margen Operacional (%)
2020	26.40
2021	31.87
2022	28.41
2023	16.43

Nota. Elaboración propia

Tendencia: La caída de 31.87% (2021) a 16.43% (2023) indica un aumento desproporcionado en los gastos operativos en comparación con los ingresos.

Recomendación: Implementar medidas de austeridad en operaciones no esenciales y digitalizar procesos para reducir costos administrativos y mejorar la productividad.

5.4.4. Margen EBITDA

Evalúa la rentabilidad operativa antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

Ilustración 15 Margen EBITDA

Año	Margen EBITDA (%)
2020	33.41
2021	38.12
2022	35.06
2023	22.91

Nota. Elaboración propia

Tendencia: Aunque fue estable entre 2020 y 2022, el margen cayó significativamente en 2023.

Implicación: Puede deberse a aumentos en costos fijos o disminución en ingresos recurrentes.

Recomendación: Mejorar la estructura de costos fijos e incrementar ingresos recurrentes a través de nuevos servicios o líneas de negocio.

5.5. Observaciones Generales y Recomendaciones

5.5.1. Ciclo de Negocio:

El periodo 2021 parece ser un punto alto en términos de rentabilidad, pero la caída posterior señala desafíos estructurales o coyunturales que requieren atención.

5.5.2. Gestión de Activos y Rentabilidad:

Se recomienda investigar la causa de la disminución en activos y patrimonios, ya que esto puede limitar el crecimiento futuro.

5.5.3. Sostenibilidad de Ingresos:

La dependencia de ingresos operacionales y la presión en los márgenes sugieren la necesidad de diversificación en las fuentes de ingresos.

5.5.4. Enfoque Estratégico:

Redefinir estrategias de generación de ingresos y control de costos para mejorar márgenes operativos y retornos sobre activos y capital.

Los indicadores financieros muestran un desempeño sólido hasta 2022, pero un deterioro significativo en 2023. Esto puede atribuirse a un entorno macroeconómico desfavorable, mayores costos operativos y disminuciones en ingresos.

5.6. Estrategias Clave:

- **Optimización de Costos:** Implementar estrategias para reducir costos operativos y financieros, como renegociación de contratos y automatización de procesos.
- **Diversificación de Ingresos:** Enfocar esfuerzos en desarrollar productos innovadores y expandir mercados, especialmente en líneas digitales.
- **Gestión de Activos y Pasivos:** Mejorar la calidad del portafolio crediticio y optimizar el uso de recursos para evitar activos improductivos.

6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CONSOLIDADO DEL RISE (RIESGOS Y FORTALEZAS)

El presente análisis PESTEL del Banco de Bogotá constituye un primer acercamiento integral al entorno estratégico en el que opera esta institución financiera, examinando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan su desempeño. Este estudio no solo permite identificar las dinámicas externas que configuran sus oportunidades y desafíos, sino que también resalta cómo el Banco de Bogotá ha sabido adaptarse y liderar en áreas clave y de impacto.

Ilustración 16 Análisis PESTEL

Dimensión	Factores Identificados	Impacto en el Banco
Política	<ul style="list-style-type: none">- Estabilidad Política en Colombia y Panamá- Regulaciones locales e internacionales, como el Código País y estándares ASG.	<ul style="list-style-type: none">- Asegura un entorno regulado para operar con transparencia.- Cumplimiento del 91.84% de las recomendaciones del Código País fortalece la gobernanza corporativa.
Económica	<ul style="list-style-type: none">- Inflación en 2023 (9.3%).- Altas tasas de interés (13.25% en Colombia).- Crecimiento del PIB limitado (0.6%).	<ul style="list-style-type: none">- Alta inflación y tasas de interés impactaron los márgenes de utilidad y calidad de cartera, especialmente en consumo y tarjeta de crédito.- Logros en participación de mercado (+87 puntos básicos en cartera).
Social	<ul style="list-style-type: none">- Enfoque en inclusión financiera (3.2 millones beneficiados desde 2012).- Certificación como "Gran Lugar para Trabajar".	<ul style="list-style-type: none">- Promueve el acceso a servicios financieros para sectores desatendidos.- Mejora el compromiso y bienestar de los colaboradores, reflejado en reconocimientos laborales.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none">- Innovación digital: machine learning, IA generativa y	<ul style="list-style-type: none">- Mejora la eficiencia operativa y amplía el acceso a servicios digitales.- Se posiciona como líder en transformación

	crecimiento en banca móvil (+44% en 2023).	digital, con una adopción del 67% en usuarios naturales.
Ecológica	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en cartera verde (+8.7 veces en 3 años). - Emisión del primer bono subordinado sostenible colombiano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuye a la transición hacia una economía baja en carbono. - Fortalece la percepción de liderazgo en sostenibilidad, reflejado en el Top 4% del Índice de Sostenibilidad de Dow Jones.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones anticorrupción (ABAC). - Supervisión de cumplimiento normativo en ASG. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalece la confianza de los stakeholders al demostrar cero tolerancias frente a prácticas ilícitas. - Programas como minería de datos para detectar riesgos fortalecen el gobierno corporativo.

Nota. Elaboración propia a partir de Banco de Bogotá (2023).

A partir del análisis PESTEL realizado al Banco de Bogotá que es una organización que opera en un entorno político y económico relativamente estable, aunque no exento de desafíos. Políticamente, el cumplimiento de regulaciones locales e internacionales, como el Código País, fortalece su gobernanza corporativa, mientras que las dinámicas económicas, marcadas por altas tasas de interés y una inflación decreciente, han impactado tanto los márgenes como la calidad de su cartera. Sin embargo, el banco logró consolidar su participación de mercado, lo que refleja una resiliencia estratégica frente a estas condiciones. En el ámbito social, su enfoque en la inclusión financiera y el bienestar de sus colaboradores ha sido fundamental para consolidar una base sólida de confianza y compromiso, como lo demuestran los reconocimientos obtenidos como "Gran Lugar para Trabajar".

En términos tecnológicos y ambientales, el Banco ha demostrado un liderazgo significativo. Su transformación digital, impulsada por tecnologías avanzadas como machine learning e inteligencia artificial, ha optimizado sus procesos y mejorado la experiencia del cliente, posicionándolo como líder en soluciones digitales en Colombia. Además, sus avances en sostenibilidad son notables, con un crecimiento significativo en su cartera verde y la emisión de un bono subordinado sostenible pionero en el país. Estas acciones refuerzan su compromiso con la transición hacia una economía baja en carbono. Finalmente, desde una perspectiva legal, el banco ha implementado políticas robustas de anticorrupción y monitoreo de riesgos, consolidando su reputación como una entidad ética y transparente. Este enfoque integral en todas las dimensiones del PESTEL posiciona al Banco de Bogotá como un referente en el sector financiero colombiano (Banco de Bogotá, 2023).

6.1. Análisis DOFA

El Banco de Bogotá, como una de las instituciones financieras más relevantes en Colombia, ha demostrado un sólido desempeño en múltiples áreas estratégicas, incluyendo innovación, expansión de mercados, sostenibilidad y transformación digital. Sin embargo, como cualquier entidad en un entorno altamente dinámico, enfrenta tanto oportunidades como amenazas externas que pueden impactar su competitividad y rentabilidad.

A partir del análisis del Informe de Gestión y Sostenibilidad 2023, se han identificado fortalezas clave como su liderazgo en transformación digital, sostenibilidad financiera, crecimiento en mercados internacionales y capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Entre sus principales oportunidades se encuentran la expansión hacia nuevos mercados, el fortalecimiento de alianzas estratégicas y la consolidación de productos digitales para aumentar su base de clientes.

Por otro lado, el banco también enfrenta debilidades, como su exposición a la volatilidad económica, la necesidad de acelerar la adopción de tecnologías limpias y la creciente competencia del sector Fintech. Entre sus principales amenazas, destacan el impacto de la inflación, la desaceleración económica y la regulación financiera, que podrían afectar su rentabilidad y proyección de crecimiento.

A continuación, se presenta un resumen en tabla del Análisis DOFA del Banco de Bogotá:

Ilustración 17 Análisis DOFA

Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)
Liderazgo en transformación digital: El banco ha alcanzado un 67% de adopción en clientes digitales, con más de 2.3 millones de usuarios activos.	Expansión a nuevos mercados: Consolidación en Panamá y EE.UU., con estrategias para ampliar su presencia internacional.
Fuerte estrategia de sostenibilidad: Crecimiento de su cartera verde en más de 8 veces en tres años, con una inversión de \$2.6 billones en proyectos sostenibles.	Fortalecimiento de alianzas estratégicas: Vinculación con actores globales como Google Cloud y Davinci para mejorar la digitalización.
Innovación en modelos de negocio: Desarrollo de soluciones basadas en Inteligencia Artificial y Machine Learning que han generado más de \$2.5 billones en volumen marginal.	Crecimiento en productos digitales: Expansión de su oferta con la tarjeta Cero Rollo y la cuenta Mi Trabajo, orientadas a la bancarización.

Sólida estabilidad financiera: Reportó una utilidad superior a \$1 billón en 2023, consolidándose como el segundo banco más rentable del país.	Auge de la digitalización en el sector financiero: Oportunidad para seguir innovando en banca móvil, pagos digitales y automatización de procesos
Debilidades (Internas)	Amenazas (Externas)
Exposición a la volatilidad económica: La acción del banco cayó un 25.8% en 2023, reflejando incertidumbre en los mercados.	Impacto de la inflación y la desaceleración económica: Reducción en la calidad de cartera de crédito debido al incremento de tasas de interés.
Competencia en el sector fintech: La presencia de startups digitales ha aumentado la competencia en productos de pago y créditos en línea.	Cambios en la regulación financiera: Posibles restricciones normativas pueden afectar la oferta de productos y su expansión global.
Necesidad de mayor adopción de tecnologías limpias: Aunque ha implementado programas como IOT20, aún enfrenta desafíos en energía renovable y reducción de huella de carbono.	Inestabilidad en mercados internacionales: Factores externos como la situación económica en EE.UU. y Europa podrían afectar sus operaciones globales.

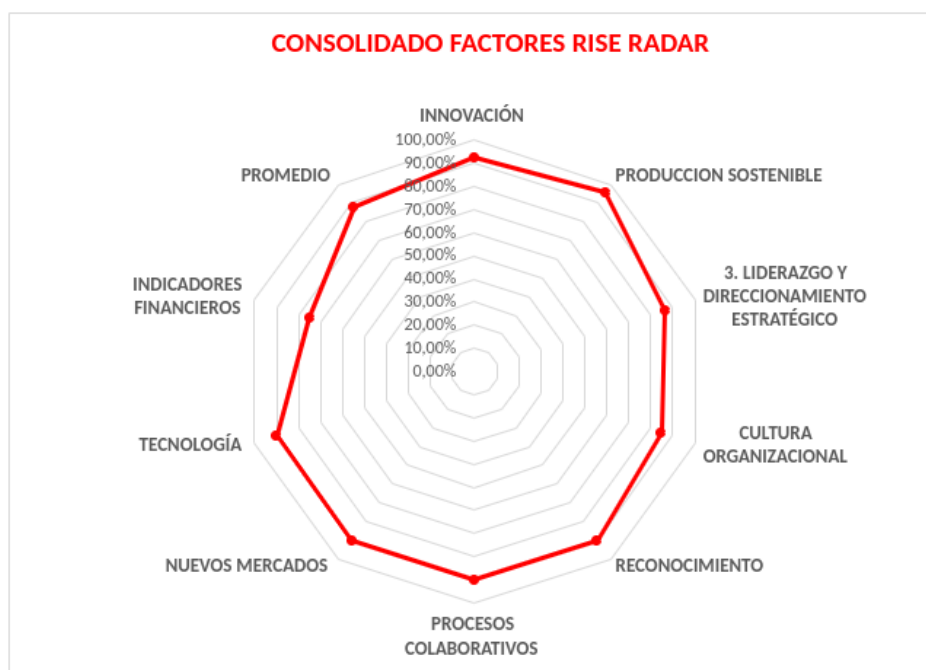
Nota. Elaborado a partir de Banco de Bogotá (2023).

El Banco de Bogotá tiene una sólida posición competitiva, respaldada por su liderazgo en digitalización, sostenibilidad y expansión internacional. Sus oportunidades se centran en el crecimiento en nuevos mercados, alianzas estratégicas y la consolidación de su ecosistema digital. Sin embargo, enfrenta desafíos como la inestabilidad económica, la competencia Fintech y los cambios regulatorios. Para mantener su liderazgo, el banco debe seguir innovando, fortaleciendo su estrategia de sostenibilidad y adaptándose a los cambios del sector financiero global.

6.2. Análisis Consolidado de Factores y Dimensiones en línea con el Modelo RISE aplicado al Banco de Bogotá

El análisis del informe consolidado de las dimensiones y factores según el modelo RISE refleja el desempeño del Banco de Bogotá en cuatro dimensiones clave (Social, Ambiental, Gerencial y Económica) a través de nueve factores fundamentales.

Ilustración 18 Consolidado Factores RISE



Nota: Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá 2023.

6.2.1. Dimensión Social:

- **Fortalezas:**

- Factores como **innovación, producción sostenible, y procesos colaborativos** alcanzan el 100%, lo que demuestra un enfoque sobresaliente en la inclusión social, asociatividad y generación de impacto positivo para colaboradores y comunidades.
- La cultura organizacional y el reconocimiento, ambos en 80%, resaltan iniciativas sólidas como **Ways of Working (WOW)** y el **Sello de Cultura Banboger**, que impulsan el bienestar y la participación activa de los colaboradores.

- **Oportunidades de mejora:**

- Aumentar la efectividad de estrategias de liderazgo y direccionamiento estratégico (80%) en el ámbito social puede generar un impacto aún más significativo en la cohesión y motivación del talento humano.

6.2.2. Dimensión Ambiental:

- **Fortalezas:**

- El Banco demuestra un alto compromiso con la sostenibilidad en casi todos los factores ($\geq 90\%$), reflejando sus esfuerzos por promover prácticas responsables y sostenibles, como movilidad sostenible y reducción de la huella ambiental.

- El reconocimiento ambiental (100%) destaca el éxito de sus programas para sensibilizar a colaboradores y clientes sobre temas de sostenibilidad.
- **Oportunidades de mejora:**
 - Aunque sólidos, la innovación y la tecnología en esta dimensión (90% y 80%, respectivamente) pueden ser optimizadas mediante inversiones más ambiciosas en soluciones digitales verdes y sostenibles.

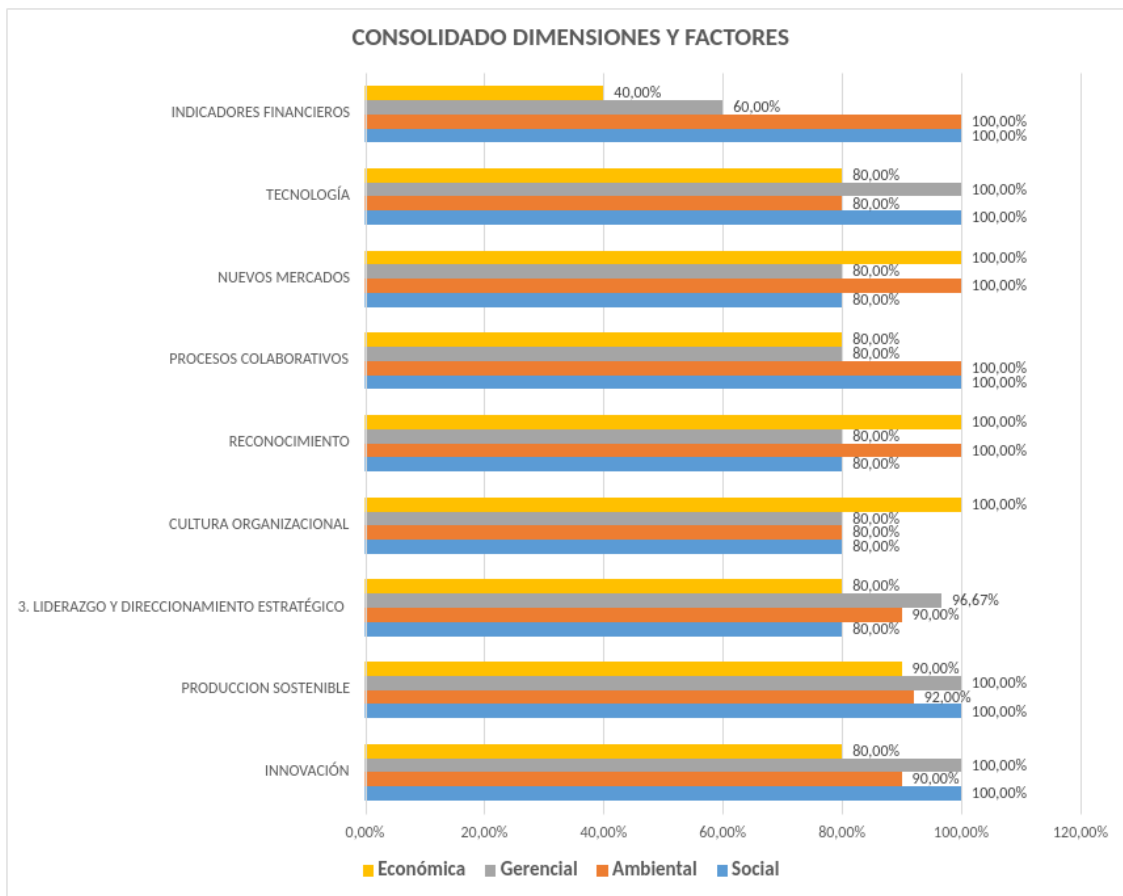
6.2.3. Dimensión Gerencial

- **Fortalezas:**
 - Factores como innovación, producción sostenible y tecnología presentan un desempeño excelente (100%), reflejando una gestión eficiente en áreas clave para la competitividad y resiliencia.
 - Liderazgo estratégico (96,67%) muestra que las estrategias están alineadas con los objetivos generales, aunque pueden perfeccionarse para maximizar resultados.
- **Debilidades:**
 - Indicadores financieros (60%) muestran una necesidad urgente de mejorar la planeación y análisis financiero. Las caídas en el margen EBITDA y el ROA reflejan la necesidad de una gestión más robusta para generar valor sostenible.

6.2.4. Dimensión Económica

- **Fortalezas:**
 - La cultura organizacional y el reconocimiento (100%) subrayan el impacto positivo de los programas para colaboradores, como los auxilios y beneficios, y el compromiso con su bienestar.
 - Los nuevos mercados (100%) muestran que el Banco está bien posicionado para expandir su alcance y atraer nuevos segmentos de clientes.
- **Debilidades:**
 - Los indicadores financieros (40%) son el punto más crítico, reflejando que la rentabilidad y la sostenibilidad económica enfrentan desafíos significativos. Esto puede limitar la capacidad del Banco para sostener su crecimiento y expansión en el mediano plazo.

Ilustración 19 Consolidado Factores y Dimensiones



Nota: Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá 2023.

El Banco de Bogotá demuestra un sólido desempeño en aspectos sociales, ambientales y de innovación, pero enfrenta retos importantes en su desempeño financiero y liderazgo estratégico. Adoptar un enfoque integral y alineado con el modelo RISE permitirá al Banco superar estos desafíos y consolidar su posición como un referente en sostenibilidad y competitividad en el sector financiero.

6.3. Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

6.3.1. Innovación

El **Banco de Bogotá** tiene una gran oportunidad de diferenciarse integrando plenamente la sostenibilidad como un pilar central de su modelo de negocio. Dado su alto desempeño en economía circular y ecodiseño, el banco podría desarrollar y ofrecer productos financieros innovadores enfocados en fomentar la sostenibilidad en las empresas de sus clientes, como líneas de crédito verdes, bonos sostenibles o incentivos para proyectos alineados con prácticas de economía circular.

Factores positivos

- **Compromiso social alto (100% en modo de innovar):** El Banco de Bogotá demuestra un enfoque sólido en desarrollar soluciones innovadoras con impacto positivo para la sociedad, generando confianza y fortaleciendo su relación con las comunidades.
- **Énfasis en economía circular (nivel 5):** La alta calificación refleja un compromiso significativo con la sostenibilidad, lo que posiciona al Banco como un referente en la adopción de prácticas responsables que optimizan recursos y reducen su impacto ambiental.
- **Liderazgo en innovación gerencial (100% en tipo de innovación):** El Banco de Bogotá cuenta con estructuras gerenciales preparadas para liderar e implementar procesos innovadores, asegurando eficiencia y capacidad de adaptación en un entorno competitivo.
- **Compromiso con el ecodiseño (nivel 4):** La incorporación de principios de ecodiseño demuestra un interés por ofrecer productos y servicios que minimicen el impacto ambiental, mejorando la percepción de la marca en un mercado cada vez más consciente de la sostenibilidad.

Ilustración 20 Resultados Factor Innovación

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	5	100%	92,5%
Ambiental	Ecodiseño	4	90,0%	
	Economía circular	5		
Gerencial	Tipo de innovación	5	100%	
Económica	Creación de Valor	4	80%	

Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

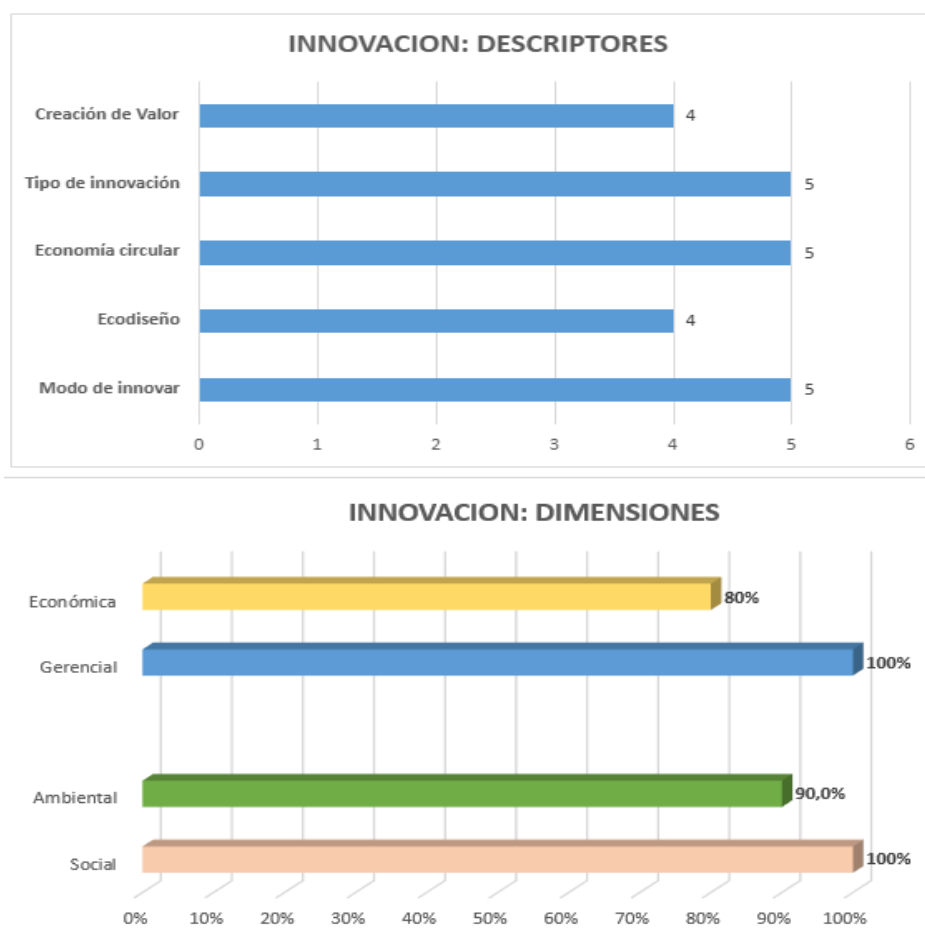
Riesgos

- **Relativa debilidad en la creación de valor económico (80%):** Aunque el Banco de Bogotá presenta buenos resultados en esta dimensión, existe un

área de mejora para fortalecer la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad financiera de sus iniciativas innovadoras.

- **Desafíos en la implementación de estrategias ambientales:** A pesar del alto compromiso con el ecodiseño y la economía circular, puede haber riesgos en la adopción de estas prácticas a gran escala, especialmente si surgen barreras regulatorias o limitaciones en infraestructura.
- **Competencia intensa en el sector financiero:** Con un mercado altamente competitivo, existe el riesgo de que otros bancos también adopten enfoques similares, lo que podría dificultar la diferenciación del Banco de Bogotá.

Ilustración 21 Resultados factor innovación



Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

6.3.2. Producción Sostenible

Social

El excelente resultado obtenido por el Banco de Bogotá en el componente Social (100%) se debe a que ha implementado un portal especial para proveedores, como canal de

comunicación bidireccional, que facilita la transmisión de información relevante, notificaciones, actualizaciones y la atención de sus consultas e inquietudes. A través de sesiones de networking, se impulsaron acciones que fomentan el conocimiento, la colaboración y la sostenibilidad en la cadena de valor. Dentro de los logros evidenciados se pueden identificar los siguientes:

- Establecimos un canal de comunicación efectiva, que permita un relacionamiento directo y eficiente entre el Banco y nuestros proveedores, recibiendo 22 consultas específicas en tres meses desde su implementación.
- Incorporamos una sección para que los proveedores puedan participar activamente en los procesos de suministro, promoviendo un ambiente colaborativo.
- Creamos una sección que permite a los proveedores potenciales ofrecer sus servicios, simplificando la incorporación y registro, fortaleciendo la red y brindando oportunidades a talentos emergentes.
- Diseñamos una herramienta de autogestión para que nuestros proveedores puedan gestionar de forma autónoma la actualización de su información.

Por otra parte, se puede destacar que el Banco de Bogotá llevo a cabo el 1er Summit de Proveedores del Cambio, congregando a 61 proveedores provenientes de 12 industrias, fortaleciendo relaciones, fomentando la colaboración y estableciendo alianzas estratégicas.

El Summit Proveedores del Cambio busca potenciar la colaboración y el diálogo, a través de sesiones de networking y actividades diseñadas para el intercambio de ideas y experiencias entre los proveedores y el Banco. Así mismo, el evento sirvió como un foro para la promoción de alianzas estratégicas, centradas en la mejora de la eficiencia de la cadena de suministro y la reducción de costos mediante la colaboración y el intercambio de recursos.

Dentro del Summit, se celebró y premió el destacado compromiso de los proveedores en la implementación de prácticas sostenibles. De los seis proyectos presentados, se premiaron a los siguientes proveedores por sus iniciativas:

- Proyecto "Cero Papel" del proveedor multiservicios El Guavio
- Proyecto innovador en movilidad sostenible de Vita Sana
- Proyecto de remodelación de oficinas por parte del proveedor Inconig SAS.

Con este reconocimiento, se contribuyó a la visibilidad de las buenas prácticas empresariales. Al premiar a aquellos que lideran el cambio, se busca inspirar a otros a unirse a esta nueva forma de hacer negocios, promoviendo la adopción generalizada de prácticas sostenibles en el sector.

Ambiental

En el componente ambiental se obtuvo un resultado del 92% debido a que el Banco ha liderado procesos como la Ecoeficiencia operacional, en donde se implementaron prácticas y procesos que buscaban optimizar el uso de recursos naturales y minimizar el impacto ambiental, supervisando los consumos internos, incluyendo la huella de carbono, el uso de agua y energía, la gestión de residuos sólidos y los viajes de negocios.

Este enfoque permitió identificar medidas innovadoras para reducir y compensar los impactos, buscando un equilibrio entre la eficiencia económica, la eficiencia ambiental y la responsabilidad social, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

También se identificó una presión ejercida sobre el recurso hídrico lo que llevo a implementar herramientas de medición y monitoreo, que permiten identificar altas demandas y aplicar las medidas de control pertinentes. Se implementaron filtros ahorradores a en las oficinas a nivel nacional y para el caso del Pacífico y San Andrés se asignaron recursos económicos adicionales para abastecer agua potable a las oficinas. El consumo total de agua en una zona de estrés hídrico (San Andrés), es representado a través de la compra de un carrotanque semanal de 10m³ para aprovisionar la oficina.

Se adelantaron iniciativas de ahorro que generaron una reducción de hasta el 20% en consumo de agua y 13% en el consumo de energía en las oficinas; el reciclaje del 100% de papel y plástico utilizado, que es transformado en nuevos elementos, dando inicio a esta actividad con 50 oficinas en 2023.

Con la disminución del uso de papel a través de la digitalización de procesos tradicionales en las oficinas y la implementación del control de impresiones y buen uso de papel en 2023, se logró disminuir un 19% frente al consumo en 2022, lo equivalente a 701 árboles.

Gerencial

Ratificando el compromiso del Banco con la sostenibilidad, se alcanzó la Certificación Leed (Construcción sostenible), en 3 oficinas adicionales: Mall Plaza NQS en Bogotá, CEV de Cali y Boulevard 54 en Barranquilla. Con esto se alcanzó un ahorro energético y de agua del 30% y 55%, respectivamente, y se logró la gestión del 81% de los residuos de las obras.

También se logró certificar un uso de energía 100% renovable, gracias a las acciones realizadas para reducir el consumo energético, sumadas a la adquisición de certificados de energía renovable (REC).

Así mismo, el Banco de Bogotá fue la primera entidad financiera certificada Carbono Neutro en Colombia, con eso el Banco demuestra que está comprometido con mantener una operación carbono neutra certificada, implementando planes que permitan mitigar y reducir sus emisiones directas de Gases Efecto Invernadero -GEI-, compensar emisiones residuales a través de planes de reforestación y restauración ecológica, y promover la gestión de la huella de carbono en la cadena de valor.

Económica

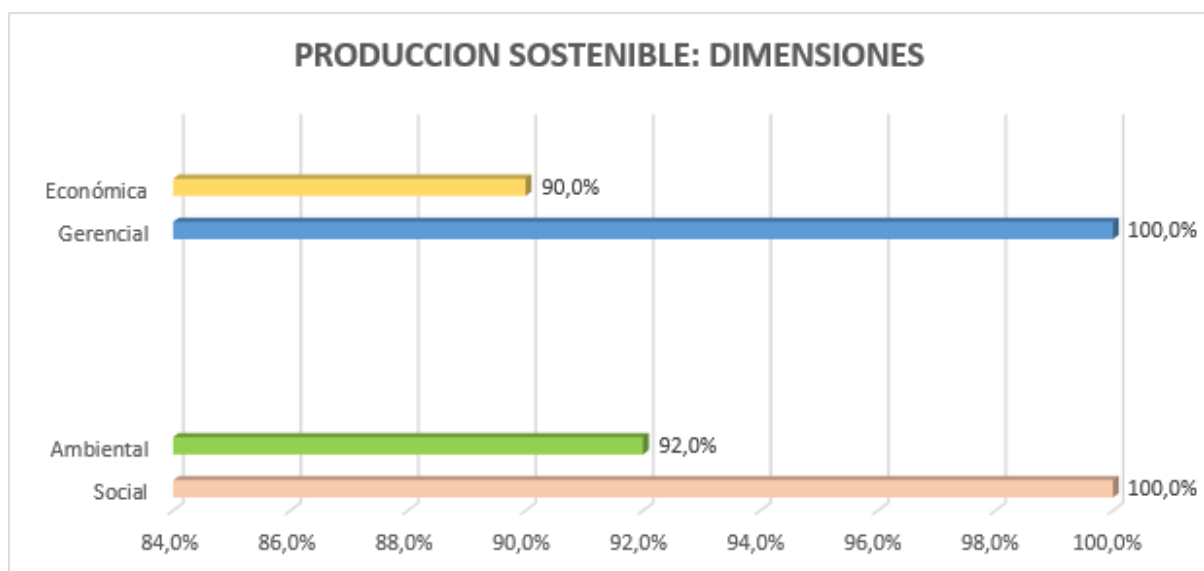
Además de contar con financiación sostenible especial para proyectos de economía circular y producción más limpia, el Banco promueve esta economía acorde con lo dictado en la resolución 1407 de 2018. Se entiende la economía circular como “un marco de soluciones para la transformación de los sistemas que ayuda a hacer frente a retos globales como el cambio climático, la contaminación por plásticos y la emergente crisis de la biodiversidad, al tiempo que crea nuevas oportunidades de crecimiento”, según Ellen MacArthur Foundation. Lo que se ha buscado ha sido: Eliminar residuos y contaminación, hacer circular productos y materiales, a su máximo valor y regenerar la naturaleza, con el objetivo de mantener los productos, componentes y materiales en su mayor utilidad y valor en todo momento, distinguiendo entre ciclos técnicos y biológicos.

Para destacar también la implementación de los programas de aprovechamiento de residuos a nivel nacional, de la mano de los colaboradores, mediante procesos de sensibilización y talleres que fomentan la correcta separación. Esta iniciativa no solo contribuye a reducir la cantidad de desechos que van a parar a vertederos, sino que también genera aportes significativos para diversas fundaciones. Estas fundaciones utilizan los

materiales reciclados como sustento para sus actividades, consolidando así el compromiso del Banco de Bogotá con la responsabilidad ambiental y social.

Ilustración 22 Resultados factor producción sostenible

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	5	100%	100,0%	96,0%
	Agua- uso eficiente	4	80%	92,0%	
Ambiental	Aguas residuales	4	80%		
	Energía	5	100%		
	Emisiones Atmosféricas	5	100%		
	Residuos sólidos y/o Basuras	5	100%		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	5	100%	100,0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	4	80%	90,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	5	100%		



Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

6.3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico

Para el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico El Banco de Bogotá, según el análisis bajo el modelo RISE presenta cuatro dimensiones clave: Social, Ambiental, Gerencial y Económica. En la dimensión Social, el Banco sobresale en Capacidad de movilización y Ética, Valores y Política Anticorrupción, con niveles máximos, aunque el

descriptor de Tendencias sociales alcanza un nivel 4 (80%), situando la calificación promedio de esta dimensión en 93,3%. En la dimensión Ambiental, la Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible también logra el máximo desempeño, mientras que Valor de la Sostenibilidad se queda en un nivel 4, resultando en una calificación del 90%. La dimensión Gerencial presenta áreas de mejora en Gobierno Corporativo y Gestión del Conocimiento, ambas con nivel 4, mientras que las Estrategias Corporativas alcanzan un nivel máximo, promediando un 86,7%. Finalmente, en la dimensión Económica, el Banco obtiene niveles máximos en Toma de Decisiones, mientras que el Análisis de entornos está en nivel 4, llevando a un promedio del 90%. En general, el desempeño global es sólido, aunque se identifican áreas específicas que requieren atención para alcanzar la excelencia.

Particularmente al analizar Tendencias Sociales, el Banco se encuentra en un nivel avanzado gracias a su alineación con estándares internacionales como GRI, SASB, TCFD y CDP, además de colaboraciones estratégicas con instituciones globales como S&P Global. Sin embargo, para alcanzar un nivel de excelencia, se recomienda establecer un equipo interno especializado que utilice metodologías avanzadas para anticipar escenarios futuros, potenciando la toma de decisiones estratégicas.

En el área de sostenibilidad ambiental, el Banco muestra un alto compromiso mediante la adopción de estándares internacionales, auditorías externas y su participación en iniciativas globales como el Pacto Global y el índice DJSI. No obstante, aún tiene margen para consolidar una visión más integral de la sostenibilidad organizacional, sugiriéndose la definición de métricas específicas para evaluar el impacto sostenible en las decisiones estratégicas.

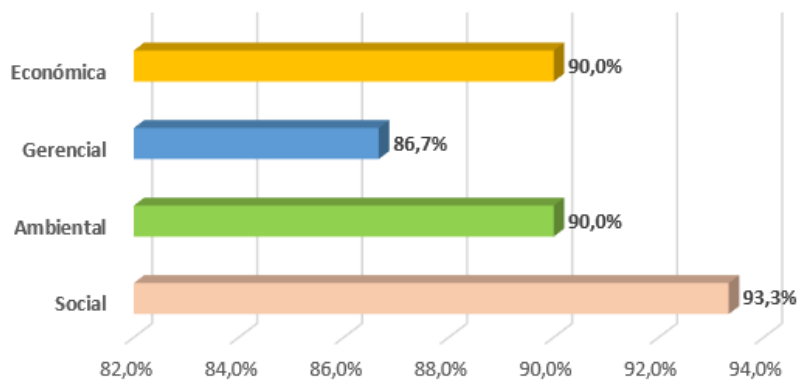
En cuanto al gobierno corporativo y la gestión estratégica, el Banco mantiene un fuerte alineamiento con estándares internacionales y demuestra un compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, el cumplimiento del 91.84% de las recomendaciones del Código País indica que todavía existe espacio para incorporar innovaciones en transparencia y en la gestión del conocimiento, además al ser un documento que aun opera como recomendación por parte del Gobierno Colombiano, el banco puede plantarse desde el direccionamiento estratégico la meta de cumplir a cabalidad con el Código lo que le permitiría obtener una proyección internacional en países donde códigos similares son de obligatorio cumplimiento.

Finalmente, en el aspecto económico, el Banco se distingue por su capacidad para tomar decisiones financieras fundamentadas en datos confiables y el uso de herramientas avanzadas. Aunque se realiza un análisis macroeconómico profundo, la creación de un grupo interdisciplinario interno permitiría desarrollar metodologías de análisis continuo y multidimensional. Asimismo, se recomienda reforzar la adopción de tecnologías emergentes como Big Data y análisis predictivo para mantener una ventaja competitiva sostenible en un mercado dinámico.

Ilustración 23 Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	4	80%	93,3%	90,0%
	Capacidad de movilización	5	100%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	5	100%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	5	100%	90,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	4	80%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	4	80%	86,7%	
	Gestión del Conocimiento	4	80%		
	Estrategias corporativas	5	100%		
Económica	Análisis de entornos	4	80%	90,0%	
	Toma de Decisiones	5	100%		

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y LIDERAZGO:
DIMENSIONES**



Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

6.3.4. Cultura organizacional

El Banco de Bogotá tiene la oportunidad de consolidar su cultura organizacional al vincular sus fortalezas en valor compartido y cambio de paradigmas con estrategias que fortalezcan el ambiente laboral y la comunicación interna.

Una iniciativa interesante sería desarrollar un programa de liderazgo transformacional que empodere a los líderes para actuar como agentes de cambio, transmitiendo de manera clara y efectiva la visión y los objetivos del banco. Este programa podría incluir capacitaciones en habilidades de comunicación, gestión del cambio y promoción de la cultura del valor compartido.

Además, reforzar el ambiente laboral con programas de bienestar integral que incluyan trabajo flexible, salud mental, y reconocimiento de logros puede no solo incrementar la satisfacción de los empleados, sino también fortalecer su compromiso y sentido de pertenencia. Esto no solo impactará positivamente la productividad, sino que también mejorará la percepción del Banco de Bogotá como empleador líder en el sector financiero.

Factores positivos

- Fuerte enfoque en valor compartido (100%): El Banco de Bogotá demuestra un compromiso sobresaliente con generar beneficios tanto para la organización como para la sociedad, posicionándose como un referente en responsabilidad social empresarial.
- Ambiente laboral saludable (80%): La calificación refleja una cultura organizacional que fomenta un entorno positivo para los empleados, promoviendo la productividad y el compromiso del equipo.
- Comunicación sólida (80%): La efectividad en la comunicación interna sugiere que el banco cuenta con canales claros y funcionales para compartir información y fomentar la colaboración.
- Cambio de paradigmas (80%): El Banco muestra disposición para innovar y adaptarse a nuevos enfoques, lo que le permite responder a los desafíos del mercado de manera dinámica.

Ilustración 24 Resultados Factor Cultura Organizacional

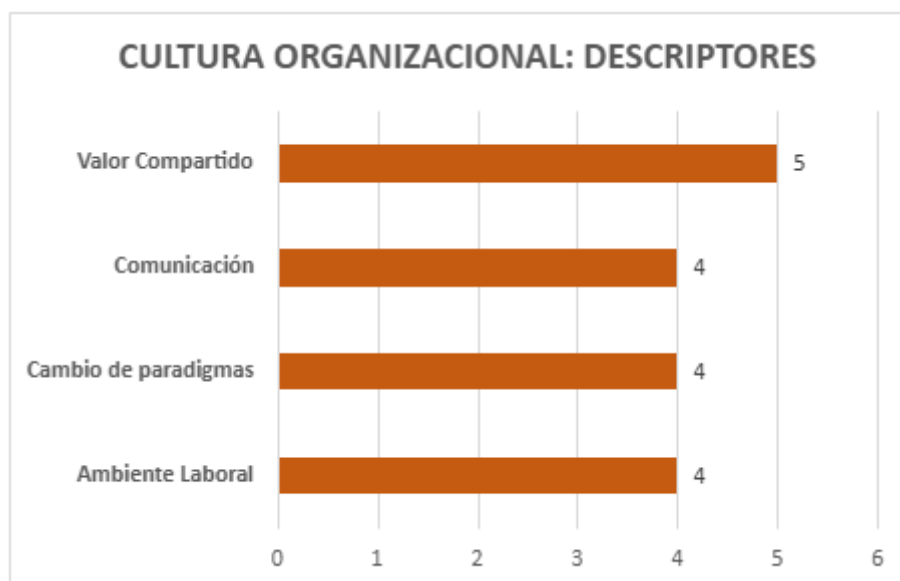
CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4	80,0%	85,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	4	80,0%	
Gerencial	Comunicación	4	80,0%	
Económica	Valor Compartido	5	100,0%	

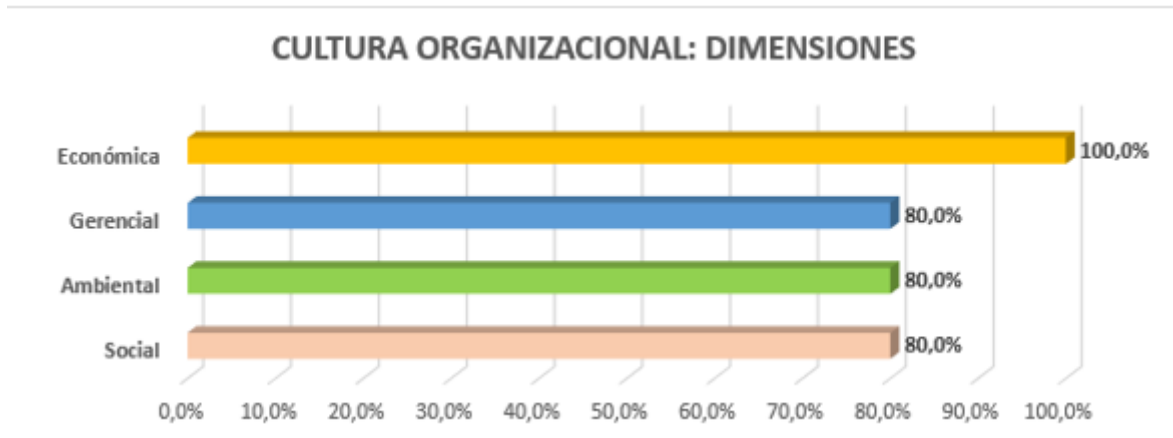
Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

Riesgos

- Desafíos en la implementación del valor compartido: Aunque el enfoque en valor compartido es una fortaleza, existe el riesgo de que los objetivos sociales y económicos no siempre se alineen, generando tensiones en la estrategia corporativa.
- Resistencia al cambio: La calificación de 80% en cambio de paradigmas refleja avances significativos, pero también puede indicar la necesidad de fortalecer la capacidad de los equipos para adaptarse a nuevos enfoques y superar resistencias internas.
- Oportunidad de mejora en el ambiente laboral: Aunque el resultado es positivo, hay espacio para optimizar aspectos como la conciliación laboral, desarrollo profesional y bienestar integral para los empleados.

Ilustración 25 Descriptores Cultura Organizacional





Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

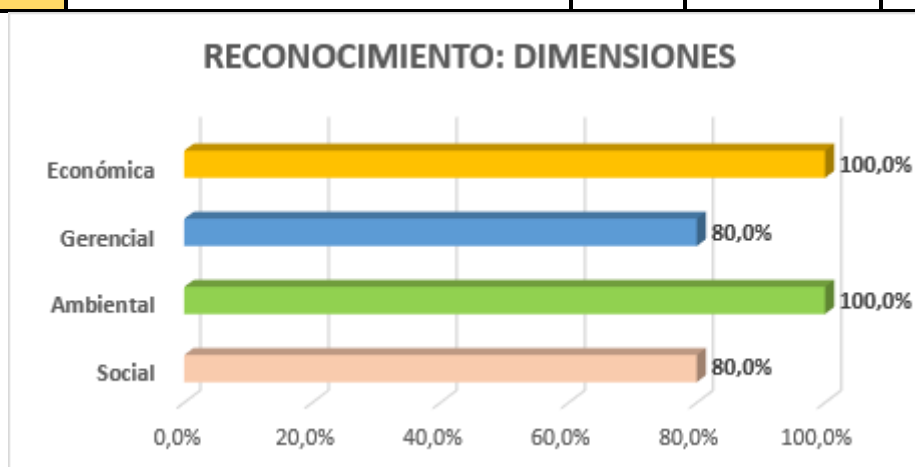
Reconocimiento

En el marco del modelo RISE y el factor de reconocimiento en la cultura organizacional del Banco de Bogotá, la dimensión social se ve fortalecida a través del enfoque en la **Felicidad en el Trabajo**, impulsada por el programa **Ways of Working (WOW)**, que fomenta ambientes laborales flexibles, colaborativos y centrados en el bienestar de los colaboradores. Este enfoque, alineado con el Sello de Cultura Banboger, permite generar espacios donde los empleados se sienten valorados y respaldados, promoviendo una mayor satisfacción y compromiso laboral. Además, las encuestas de **Great Place to Work (GPTW)** sirven como herramienta para medir y ajustar constantemente estas prácticas, asegurando una mejora continua.

En las dimensiones ambiental, gerencial y económica, el Banco de Bogotá incorpora una visión integral. El trabajador desarrolla **conciencia ambiental** a través de iniciativas que promueven la sostenibilidad dentro y fuera del entorno laboral, lo que refuerza la alineación con los valores del banco. Desde el ámbito gerencial, las **prácticas de motivación** destacan por el reconocimiento continuo de logros individuales y colectivos, favoreciendo una cultura de aprecio y superación. Económicamente, el programa WOW y las políticas de la Cultura Banboger priorizan la **valoración del trabajo**, asegurando que los colaboradores perciban una relación justa entre sus esfuerzos y las recompensas recibidas, lo que contribuye a un sentido de propósito y pertenencia. Estos esfuerzos conjuntos consolidan un entorno laboral atractivo y sostenible que fomenta tanto el desarrollo personal como el organizacional.

Ilustración 26 Resultados Factor Reconocimiento

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	4	80,0%	90,0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	5	100,0%	
Gerencial	Prácticas de motivación	4	80,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	5	100,0%	



Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

6.3.5. Procesos colaborativos

En el marco del modelo RISE, el Banco de Bogotá ha implementado procesos colaborativos que fortalecen su cultura organizacional en diversas dimensiones. En cuanto a la Dimensión Social, el Banco fomenta la asociatividad y la cohesión social mediante el programa Primeros Pasos y CoBaby BdB, diseñados para respaldar a padres, madres y cuidadores en su labor de crianza. Estas iniciativas contribuyen a generar un ambiente inclusivo y respetuoso, fortaleciendo la conexión entre los colaboradores y la organización.

Así mismo, se diseñó el programa "Banboger", que busca consolidar una cultura centrada en el respeto, la diversidad y la inclusión. Con este programa se incentiva a los colaboradores a ser agentes de cambio, desafiando lo establecido y proponiendo dinámicas de trabajo más eficientes. En línea con su compromiso con la sostenibilidad, el Banco impulsa la movilidad sostenible, promoviendo prácticas que reducen el impacto ambiental y mejoran la seguridad en el entorno laboral. Esto refuerza el sentido de responsabilidad ambiental entre

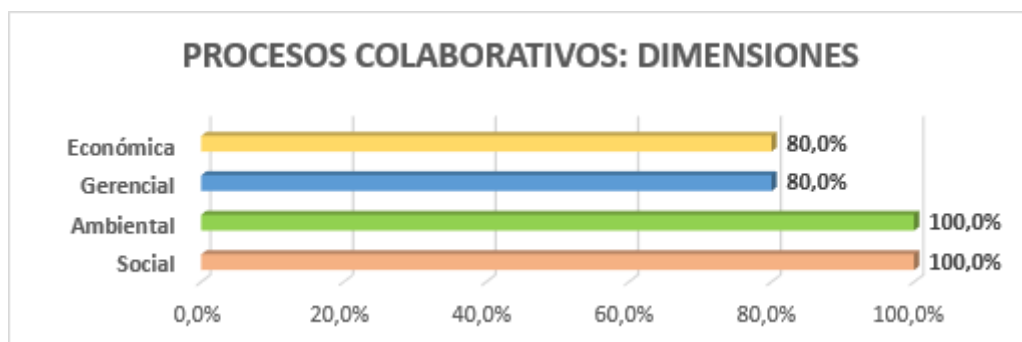
los colaboradores, contribuyendo a un futuro más verde y seguro. Lo cual es un aporte en el camino correcto de la dimensión ambiental y la seguridad en el trabajo.

Continuando con la dimensión gerencial, Banco de Bogotá SA ha implementado auxilios y beneficios para sus colaboradores que fomentan un entorno de trabajo basado en acuerdos y consensos. Estas acciones incluyen la entrega de incentivos económicos y recursos que promueven la estabilidad y el bienestar de los empleados, fortaleciendo las relaciones laborales y la motivación del equipo. Por último, en el ámbito del bienestar, el Banco refuerza su compromiso con la salud y el bienestar de los Banboger, desarrollando programas que incentivan a los colaboradores a participar en actividades de voluntariado y responsabilidad social. Estas iniciativas no solo fortalecen el tejido comunitario, sino que también contribuyen al desarrollo económico sostenible.

Con estas acciones, el Banco de Bogotá reafirma su compromiso con el bienestar integral de sus colaboradores, alineando su cultura organizacional con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

Ilustración 27 Resultados Factor Procesos Colaborativos

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	5	100,0%	90,0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	5	100,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	4	80,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	4	80,0%	



Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

6.3.6. Nuevos mercados

El análisis del Banco de Bogotá en la variable de Nuevos Mercados, basado en la Matriz RISE, demuestra un desempeño sólido en términos de expansión, sostenibilidad e innovación. En la dimensión social, el banco ha alcanzado un nivel 4, reflejando su crecimiento en mercados internacionales como Panamá y Estados Unidos, con un enfoque en la inclusión financiera y la digitalización de servicios. No obstante, aún tiene oportunidades para fortalecer su influencia en otros continentes y consolidarse como un referente global en banca.

En el ámbito ambiental, se posiciona en un nivel 5, destacándose por su liderazgo en finanzas sostenibles y estrategias de descarbonización, con iniciativas como la emisión del primer bono subordinado sostenible colombiano en el mercado internacional y un crecimiento significativo de su cartera verde. Esto lo sitúa a la vanguardia en sostenibilidad financiera y en la adopción de estrategias ambientales innovadoras.

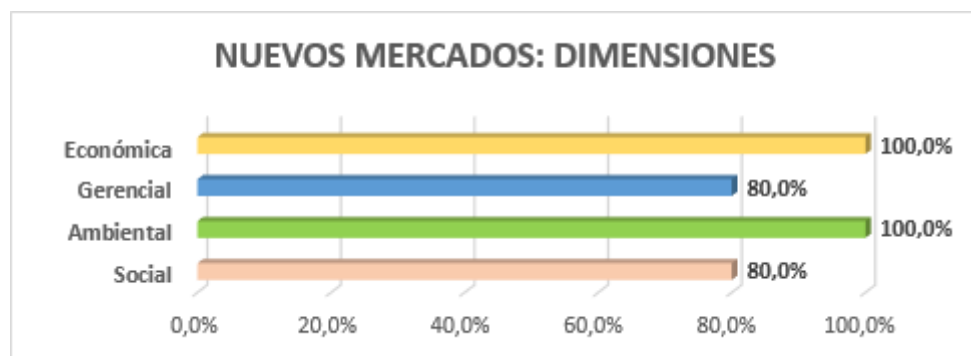
Desde la perspectiva gerencial, el banco ha alcanzado un nivel 4, mostrando avances en innovación tecnológica y digitalización, con un enfoque en inteligencia artificial, transformación digital y financiamiento de negocios emergentes. Sin embargo, el desarrollo de estrategias a largo plazo para la expansión en otros mercados internacionales aún presenta oportunidades de mejora.

Finalmente, en la dimensión económica, el Banco de Bogotá se encuentra en un nivel 5, gracias a su éxito en la expansión y comercialización de productos financieros digitales a nivel nacional e internacional, con una creciente adopción de canales digitales, nuevos productos y una alta participación en el sector financiero.

En conclusión, el Banco de Bogotá se encuentra en una posición sólida y competitiva en nuevos mercados, con liderazgo en sostenibilidad y estrategia comercial, mientras que sus oportunidades de mejora están en la ampliación de su alcance en mercados fuera de América y el fortalecimiento de su planeación estratégica a largo plazo. Esto lo posiciona como un referente clave en la transformación del sector financiero en Colombia y la región.

Ilustración 28 Resultados Factor Nuevos Mercados

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	4	80,0%	90,0%
Ambiental	Mercados Verdes	5	100,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	4	80,0%	
Económica	Estrategia comercial	5	100,0%	



Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

6.3.7. Tecnología

El desempeño del Banco de Bogotá en la variable de Tecnología, evaluado mediante la Matriz RISE, refleja un alto grado de innovación y digitalización en sus operaciones. En la dimensión social, el banco ha alcanzado un nivel 5, lo que indica que ha democratizado el acceso a la tecnología para todos sus grupos de interés. Esto se evidencia en la alta adopción de servicios financieros digitales, con más de 2.3 millones de clientes digitales activos y una transformación digital que ha permeado tanto a clientes como a colaboradores.

En la dimensión ambiental, el banco se sitúa en un nivel 4, ya que ha implementado un equipo de monitoreo para la eficiencia energética y tecnologías limpias. Ha desarrollado proyectos como el programa IOT20, que optimiza el consumo de energía en sus instalaciones, y ha compensado su huella de carbono con la compra de créditos de carbono. Sin embargo, aún puede fortalecer su estrategia con una integración más profunda de tecnologías limpias en todas sus operaciones y una visión más proactiva en innovación sostenible.

Desde la perspectiva gerencial, el banco se posiciona en un nivel 5, destacando su capacidad de planeación estratégica en tecnología con visión a más de tres años. Ha realizado inversiones en Inteligencia Artificial, Machine Learning e infraestructura en la nube, lo que le ha permitido optimizar procesos, reducir riesgos y mejorar su competitividad en el sector

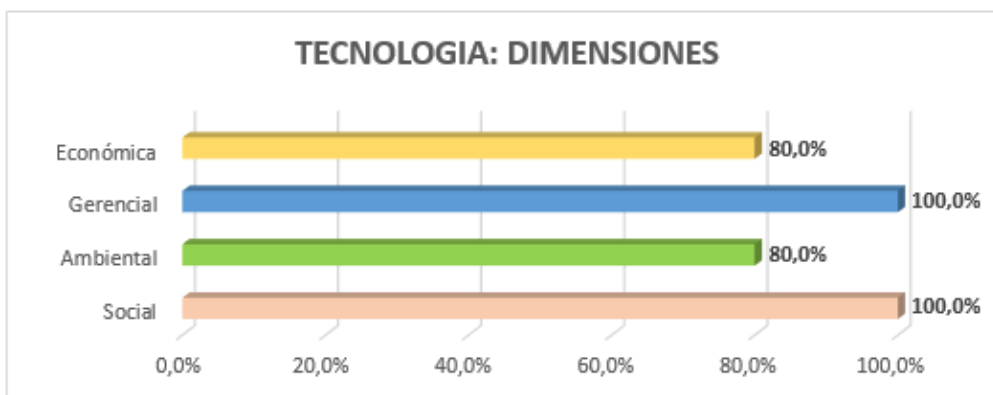
financiero. La integración de estas tecnologías en su planeación estratégica demuestra una clara orientación hacia la innovación a largo plazo.

En la dimensión económica, el Banco de Bogotá alcanza un nivel 4, ya que ha desarrollado una estrategia de transferencia tecnológica, beneficiando a sus stakeholders a través de alianzas estratégicas con Google Cloud y Davinci, facilitando la digitalización de procesos empresariales. Además, ha promovido la educación financiera digital y la capacitación de colaboradores en analítica y transformación digital. Sin embargo, para alcanzar un nivel 5, el banco podría fortalecer su reconocimiento en ámbitos científicos y empresariales por sus avances tecnológicos.

En conclusión, el Banco de Bogotá demuestra un alto nivel de madurez tecnológica, sobresaliendo en democratización de la tecnología y planeación estratégica (nivel 5). En tecnologías limpias y transferencia tecnológica (nivel 4), aunque tiene una base sólida, aún existen oportunidades para profundizar su impacto en sostenibilidad y ampliar su reconocimiento global en el sector tecnológico. Con estos avances, el banco se posiciona como un líder en innovación digital y transformación tecnológica en la industria financiera.

Ilustración 29 Resultados Factor Tecnología

TECNOLOGÍA			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	5	100,0%	90,0%
Ambiental	Tecnologías limpias	4	80,0%	
Gerencial	Prospectiva	5	100,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	4	80,0%	



Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

6.3.8. Indicadores financieros

Social

El Banco de Bogotá realizó un ejercicio de doble materialidad, evaluando el impacto tanto interno como externo de su operación. Se revisaron estándares internacionales y prácticas empresariales, considerando las expectativas y preocupaciones de los stakeholders externos, la comunidad y el medio ambiente. El objetivo fue lograr una comprensión completa de los desafíos y oportunidades que enfrenta el Banco en la industria, y que permita al interior, una toma de decisiones más informada y estratégica para crear valor sostenible a largo plazo.

Dentro de los resultados obtenidos se encuentran los siguientes ámbitos clasificados entre mayor y menor materialidad:

Ilustración 30 Ámbitos según materialidad

Ámbitos con alta materialidad	Ámbitos con relativamente menor materialidad
A 1. Gestión y mitigación del cambio climático	S 11. Gestión de la cadena de suministro
2. Productos y servicios responsables	12. Derechos humanos
S 3. Innovación e investigación	13. Compromiso e impacto en la comunidad
4. Bienestar del cliente	14. Seguridad y salud ocupacional
5. Diversidad, equidad e inclusión	15. Cumplimiento regulatorio
6. Gestión del talento	G 16. Transparencia y reportería
7. Gestión del riesgo	17. Lucha a la corrupción y al soborno
8. Ciberseguridad y privacidad	18. Desempeño económico
9. Gobierno, ética y transparencia	
G 10. Experiencia y satisfacción del cliente	

Nota. Banco de Bogotá, Informe de sostenibilidad 2023

Ambiental

El Banco de Bogotá ha liderado programas que impulsan proyectos que abordan desafíos sociales y medioambientales, que promueven el empleo, el emprendimiento y el desarrollo de soluciones innovadoras.

Ejemplos de esto han sido el programa “Mujeres Cambiando la Moda”, el cual, con el fin de apoyar el empoderamiento femenino, la equidad de género y el desarrollo sostenible, en 2023 desarrollo la segunda versión del programa Mujeres Cambiando la Moda, en alianza con Inexmoda. Se trata de un proyecto de aceleración empresarial, que impulsa emprendimientos de alto potencial del sistema moda, liderados por mujeres, que cuenten con criterios de sostenibilidad en sus negocios.

También se ha promovido la protección ambiental mediante el apoyo a la mitigación del cambio climático, impulsando proyectos ambientales, que contribuyan a reducir la huella de carbono. Estas iniciativas promueven la restauración de los ecosistemas, apoyan la reforestación y restauración de los bosques a través del uso de la Tarjeta Débito Amazonía, en donde por cada dos árboles sembrados, el Banco dona uno adicional.

A través de esta iniciativa también se brindan oportunidades de empleo a las comunidades indígenas como Tayazú, Santa Paloma y Santacruz, ubicadas en el Vaupés, las cuales se encargan de la siembra y cuidado de los árboles. Gracias a los esfuerzos conjuntos, se ha podido sembrar más de 72,000 árboles, contribuyendo a la reforestación del país, a la protección de la biodiversidad y al desarrollo social de las comunidades.

Gerencial

El ROA (Retorno sobre Activos) mide la eficiencia de una entidad para generar utilidades a partir de sus activos. Evaluemos su evolución:

- 2020 a 2021: El ROA aumentó de 1,29 a 1,56, mostrando un crecimiento positivo (+0,27 puntos), posiblemente relacionado con la recuperación post-pandemia y una gestión más eficiente de los activos.
- 2021 a 2022: El ROA disminuyó de 1,56 a 0,94, evidenciando un deterioro (-0,62 puntos) que sugiere presiones económicas o cambios en las condiciones de mercado.
- 2022 a 2023: La caída continuó de 0,94 a 0,53, marcando una pérdida de -0,41 puntos, lo que indica dificultades sostenidas en la generación de retornos sobre los activos del Banco.

En los últimos cuatro años, el Banco de Bogotá no ha experimentado un crecimiento positivo constante en su ROA. Aunque hubo un incremento entre 2020 y 2021, el indicador ha mostrado una tendencia decreciente desde entonces, reflejando una reducción en la capacidad del Banco para convertir sus activos en ganancias.

Desde la perspectiva gerencial del modelo RISE, el comportamiento del ROA resalta la necesidad de revisar las estrategias y prácticas financieras que impactan directamente en la rentabilidad y uso eficiente de los activos. La tendencia descendente del ROA sugiere que el Banco enfrenta desafíos para optimizar el rendimiento de sus activos. Es fundamental que la

alta gerencia evalúe la asignación y uso de recursos, asegurándose de que estos estén orientados hacia actividades que generen mayor rentabilidad.

Asimismo, la caída del ROA puede estar vinculada a decisiones estratégicas, como el manejo de costos operativos, inversiones o préstamos de bajo rendimiento. Se requiere fortalecer el análisis financiero para identificar áreas de mejora, así como diseñar estrategias más resilientes frente a las fluctuaciones económicas, por lo que, integrar herramientas de análisis avanzadas para evaluar la eficiencia de los activos puede ser clave. Estas decisiones deben alinearse con los principios de innovación y transformación impulsados por programas como Ways of Working (WOW), para garantizar un enfoque gerencial ágil y basado en evidencias.

Recomendaciones Gerenciales:

- **Revisión de Portafolio:** Analizar el desempeño de los activos actuales y desinvertir en aquellos que no generan el retorno esperado.
- **Optimización Operativa:** Reducir costos y aumentar la eficiencia operativa para mejorar los márgenes y, por ende, el ROA.
- **Capacitación en Liderazgo Financiero:** Promover programas de formación para fortalecer la toma de decisiones estratégicas.
- **Innovación en Gestión Financiera:** Incorporar tecnologías financieras para monitorear y mejorar el desempeño de los activos en tiempo real.

En conclusión, bajo la dimensión gerencial del modelo RISE, el Banco debe priorizar una gestión financiera más robusta y adaptable que permita recuperar su capacidad de generar retornos sostenibles y consistentes sobre sus activos.

Económica

Para determinar si el Banco de Bogotá ha tenido un crecimiento positivo en el margen EBITDA durante los últimos 4 años, evaluemos el comportamiento de este indicador en cada año respecto al anterior:

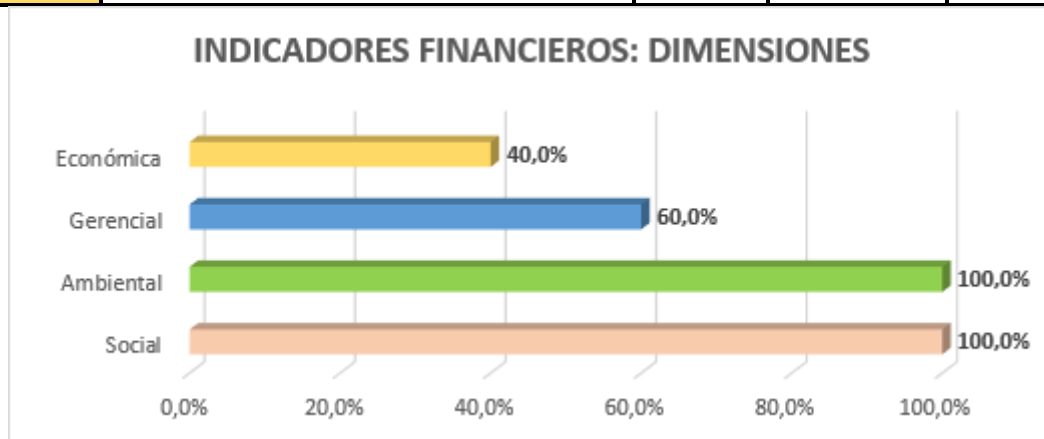
- **2020 a 2021:** El margen EBITDA pasó de 33,41% a 38,12%, lo que representa un crecimiento positivo.
- **2021 a 2022:** El margen EBITDA disminuyó de 38,12% a 35,06%, indicando un decrecimiento.

- **2022 a 2023:** El margen EBITDA cayó aún más, de 35,06% a 22,91%, reflejando otro decrecimiento.

El Banco de Bogotá no ha tenido un crecimiento positivo sostenido en el margen EBITDA durante los últimos 4 años. Aunque hubo un incremento significativo en 2021, el margen ha disminuido en los dos años posteriores, lo que muestra una tendencia descendente desde 2021. La caída del margen EBITDA podría reflejar áreas de mejora en la planificación estratégica, particularmente en la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios macroeconómicos y regulatorios. La gestión debe enfocarse en identificar las unidades de negocio más afectadas y rediseñar estrategias que impulsen su rentabilidad. Además, fomentar una cultura de innovación gerencial, alineada con los principios del programa Ways of Working (WOW), podría ser clave para mejorar los resultados en el mediano plazo.

Ilustración 31 Resultados Factor Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	5	100,0%	75,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	5	100,0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	3	60,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	2	40,0%	



Nota. Resultado consolidado modelo RISE Banco de Bogotá (2023)

7. PRESENTACIÓN DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA

La ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta por el equipo consultor tiene en cuenta los factores de riesgo según el modelo RISE, en donde cada acción del plan se prioriza según las necesidades y objetivos del Banco de Bogotá.

Las acciones con prioridad 1 y 2 están dirigidas a los factores estratégicos que requieren una implementación inmediata para garantizar estabilidad financiera, operativa y de crecimiento. Por otro lado, las acciones con prioridad 3 y 4 se enfocan en la optimización de procesos y el fortalecimiento de la cultura organizacional, cuya implementación gradual permitirá consolidar las iniciativas clave en sostenibilidad e innovación.

7.1. Indicadores Financieros

Desde la perspectiva del modelo RISE, las acciones enfocadas en los indicadores financieros buscan fortalecer la estabilidad económica y garantizar la sostenibilidad del negocio. La venta de activos improductivos se ha clasificado con prioridad 2, ya que, aunque no representa un riesgo inmediato para la operación, su implementación contribuirá significativamente a la liquidez y optimización de recursos. Por otro lado, la reducción de costos operativos mediante la transformación digital, asignada con prioridad 3, responde a la necesidad de modernización y eficiencia en los procesos bancarios, aunque su impacto se reflejará en el mediano plazo.

En términos de captación de clientes, la reducción de tasas de interés ha sido clasificada como prioridad 1, dado que su impacto es inmediato en la atracción de nuevos clientes y en la consolidación del posicionamiento del banco en el sector financiero. Adicionalmente, la estrategia de crecimiento en segmentos de alto margen ha sido evaluada con prioridad 2, ya que su implementación fortalecerá la rentabilidad y permitirá diversificar la oferta del banco hacia clientes de mayor valor. Finalmente, la reevaluación de la política de precios, con prioridad 2, es una acción estratégica que garantizará la competitividad del banco en el mercado financiero.

7.2. Cultura Organizacional

Desde el enfoque RISE, la cultura organizacional es un factor determinante para la consolidación del talento humano y el fortalecimiento de la identidad corporativa. La implementación de un programa integral de bienestar para los empleados ha sido clasificada

con prioridad 4, ya que, si bien no impacta directamente la rentabilidad en el corto plazo, es crucial para la retención del talento y la mejora del clima laboral.

Asimismo, la sensibilización en innovación y sostenibilidad, con prioridad 4, está orientada a generar conciencia en la organización y preparar a los colaboradores para el cambio. Si bien su impacto no es inmediato, su desarrollo es esencial para asegurar la continuidad de la estrategia de sostenibilidad y transformación en el largo plazo.

7.3. Transformación Digital y Eficiencia Operativa

Bajo el modelo RISE, la transformación digital se ha identificado como una acción clave para la optimización operativa y la reducción de costos. La automatización de procesos internos y la implementación de inteligencia artificial han sido clasificadas con prioridad 3, ya que requieren inversiones estratégicas y un tiempo de adopción prolongado, pero con un impacto positivo en la eficiencia y rentabilidad del banco.

Por otro lado, la adopción de medidas de austeridad en operaciones no esenciales, también con prioridad 3, responde a la necesidad de optimizar costos y mejorar la productividad de los procesos internos. Estas acciones permitirán una mayor eficiencia en la gestión operativa y garantizarán una mayor resiliencia financiera en el futuro.

La Ruta RISE establece un plan estratégico claro y estructurado que permitirá al Banco de Bogotá alcanzar sus objetivos de innovación y sostenibilidad en el corto plazo. La combinación de estrategias financieras, organizacionales y tecnológicas proporcionará una ventaja competitiva, fortaleciendo la eficiencia operativa y la rentabilidad.

Las acciones propuestas no solo optimizarán la operatividad del banco, sino que también sentarán las bases para una transformación digital sostenible y alineada con las tendencias del sector financiero. La correcta implementación de estas acciones garantizará que el banco continúe su proceso de modernización, posicionándose como una entidad líder en el sector financiero con un enfoque sostenible y digitalmente avanzado.

Para asegurar el éxito del plan, se recomienda un monitoreo constante y ajustes estratégicos basados en indicadores de desempeño y medición de impacto. La evaluación continua será clave para la consolidación de una cultura de innovación y sostenibilidad dentro del Banco de Bogotá.

Las acciones propuestas son:

Ilustración 32 Acciones Propuestas

DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR
Económica	Estrategia de crecimiento en segmento de alto margen para Cerrar los motores de riesgo para disminuir - Costo de riesgo - Afluente (Preferente y premium)
Económica	Reducir costos operativos y mejorar la rentabilidad mediante la automatización de procesos, buscando una transformación digital
Económica	Activar la venta de activos improductivos como oficinas
Económica	Bajar las tasas de interés de captación
Económica	Reevaluar la política de precios
Gerencial	Implementar medidas de austeridad en operaciones no esenciales - IA
Social	Diseñar e implementar un programa de bienestar integral para los empleados que incluya acciones para manejar el estrés, promover la salud mental y crear espacios de interacción social dentro de la organización.
Ambiental	Establecer un programa de capacitación y sensibilización en innovación y sostenibilidad, dirigido a todos los niveles de la organización, para desarrollar una cultura más innovadora y enfocada en la sostenibilidad.

Nota. Elaboración Propia

7.4. Estrategias

7.4.1. Estrategias de Crecimiento en Segmentos de Alto Margen

Objetivo: Mejorar el margen EBITDA focalizándose en productos y servicios de mayor rentabilidad, como banca digital, créditos a PYMEs y banca corporativa.

Acciones:

- Expansión de créditos a PYMEs y banca corporativa.
- Creación de productos financieros para sectores de alto valor.

- Promoción de créditos verdes y financiamiento sostenible.

Indicadores KPI:

- **Margen Neto de Intereses (NIM):** Crecimiento de al menos 5% anual.
- **Ingresos por créditos comerciales:** Aumento del 20% en colocaciones a PYMEs.
- **Tasa de conversión de productos digitales:** Medición trimestral del porcentaje de adopción.

7.4.1.1. Prioridad:

Alta: Este enfoque es crítico para revertir la tendencia decreciente del margen EBITDA y fortalecer la rentabilidad a mediano y largo plazo. Se debe priorizar la identificación y captación de clientes en segmentos que ofrecen altos márgenes.

7.4.1.2. Recursos:

a. Humanos:

- Equipo especializado en análisis de datos para identificar oportunidades de crecimiento en segmentos específicos.
- Personal de ventas capacitado en banca digital y soluciones corporativas.
- Consultores externos en optimización de procesos y gestión financiera.

b. Tecnológicos:

- Plataformas de análisis de datos y CRM (Customer Relationship Management) avanzados.
- Herramientas digitales para automatizar procesos de créditos a PYMEs y banca corporativa.

c. Financieros:

- Presupuesto para campañas de marketing focalizadas en segmentos clave.
- Inversión inicial en infraestructura tecnológica para banca digital.

7.4.1.3. Duración en meses (12 meses):

- **Corto plazo (0-3 meses):** Diagnóstico interno, segmentación de clientes y evaluación de productos actuales.
- **Mediano plazo (4-8 meses):** Ejecución de campañas, optimización de productos y expansión de servicios digitales.

- **Largo plazo (9-12 meses):** Monitoreo de resultados, ajustes estratégicos y consolidación de productos rentables.

7.4.1.4. Actividades o áreas de trabajo

◆ Expansión de Créditos para PYMEs con Modelos de Riesgo Basados en Inteligencia Artificial

Descripción:

- Desarrollar una línea de crédito diferenciada para PYMEs con análisis predictivo basado en IA y Machine Learning.
- Utilizar datos de comportamiento financiero y transaccional para mejorar la asignación de crédito y reducir la morosidad.
- Ofrecer tasas personalizadas con base en el riesgo real de la empresa y su historial de transacciones.

Impacto esperado:

- Aumento del 15% en colocaciones de crédito a PYMEs en el primer año.
- Reducción del 20% en mora mayor a 90 días gracias a mejores estrategias de segmentación de riesgo.
- Mejora del EBITDA financiero al optimizar el retorno sobre activos crediticios.
- ◆ **Desarrollo de una Plataforma de Banca Digital Exclusiva para Empresas y PYMEs**

Descripción:

- Crear una plataforma 100% digital enfocada en servicios bancarios integrales para PYMEs y corporaciones.
- Incluir herramientas de facturación electrónica, gestión de flujo de caja, pagos automáticos y acceso a financiamiento instantáneo.
- Integrar soluciones de contabilidad y pagos electrónicos en alianza con fintechs.

Impacto esperado:

- Aumento del 30% en captación de clientes empresariales en la banca digital.
- Reducción del 25% en costos operativos en la atención a empresas y PYMEs.
- Expansión del uso de canales digitales en el segmento corporativo, reduciendo la dependencia de oficinas físicas.

◆ **Creación de Fondos de Inversión y Crédito Empresarial con Beneficios Fiscales**

Descripción:

- Diseñar un producto de fondos de inversión empresarial que permita a las PYMEs y grandes corporaciones acceder a rendimientos atractivos con beneficios fiscales.
- Ofrecer líneas de financiamiento con tasas preferenciales a clientes que inviertan en estos fondos.
- Generar oportunidades de inversión sostenible alineadas con las estrategias de bonos ESG y financiamiento verde.

Impacto esperado:

- Incremento del 20% en volumen de inversión de empresas en productos financieros del Banco de Bogotá.
- Expansión del EBITDA por banca de inversión al atraer mayores montos de inversión empresarial.
- Fortalecimiento del posicionamiento del banco como un líder en financiamiento corporativo.

◆ **Implementación de un Programa de Asesoría Financiera y Acceso a Capital para Empresas**

Descripción:

- Lanzar un programa exclusivo de mentoría y consultoría financiera para empresas y PYMEs con alto potencial de crecimiento.
- Brindar acceso a expertos en finanzas, inversión y expansión empresarial.
- Desarrollar un ecosistema de networking con inversores, aceleradoras y fintechs para fortalecer el crecimiento empresarial.

Impacto esperado:

- Aumento del 40% en colocaciones de productos financieros empresariales a empresas asesoradas.
- Fortalecimiento de la relación con clientes estratégicos y generación de oportunidades de negocio a largo plazo.

- Expansión del margen EBITDA en financiamiento empresarial, mejorando la eficiencia del portafolio de créditos.

♦ **Creación de un Programa de Expansión Internacional para Empresas Colombianas**

Descripción:

- Desarrollar un programa de financiamiento y asesoría para empresas colombianas con potencial de expansión en mercados internacionales.
- Ofrecer líneas de crédito con tasas competitivas para la internacionalización.
- Brindar servicios de hedging cambiario, financiamiento en divisas y asesoría en comercio exterior.

Impacto esperado:

- Captación del 25% del mercado de empresas exportadoras y multinacionales en crecimiento.
- Generación de nuevas oportunidades de inversión y financiamiento para empresas con operaciones en el extranjero.
- Incremento de los ingresos por servicios financieros en divisas y comercio exterior

7.4.2. Estrategia de reducción de costos operativos a través de la transformación digital

Implementar una estrategia de Reducción de Costos Operativos a través de la Transformación Digital es esencial para mejorar la eficiencia y competitividad del Banco de Bogotá. A continuación, se detalla un plan estructurado para llevar a cabo esta iniciativa:

La transformación digital busca optimizar los procesos internos del Banco de Bogotá mediante la implementación de tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial (IA) y el Machine Learning (ML). Esto permitirá automatizar tareas repetitivas, reducir la dependencia de trámites manuales y fomentar una mayor adopción de la banca digital por parte de los clientes, la estrategia busca:

- **La automatización de procesos internos:** Identificar y automatizar procesos operativos y administrativos que actualmente se realizan de forma manual, utilizando soluciones de IA y ML.
- **El fomento de la Banca Digital:** Desarrollar campañas y mejorar la experiencia del usuario para incrementar la adopción de canales digitales por parte de los clientes.

- **La capacitación del personal:** Formar a los empleados en el uso de nuevas tecnologías y en la gestión de procesos automatizados.

Objetivo: Reducir los costos operativos del Banco de Bogotá en un 10% en un plazo de 18 meses, mediante la automatización de procesos y el aumento del uso de la banca digital por parte de los clientes.

7.4.2.1. Acciones:

- Evaluación de procesos: Realizar una auditoría de los procesos actuales para identificar áreas susceptibles de automatización.
- Selección de tecnologías: Elegir plataformas de IA y ML adecuadas para las necesidades específicas del banco.
- Desarrollo e implementación: Diseñar, probar e implementar soluciones automatizadas en los procesos seleccionados.
- Promoción de canales digitales: Lanzar campañas de marketing para incentivar a los clientes a utilizar la banca digital.
- Formación del personal: Capacitar a los empleados en el uso de nuevas herramientas digitales y en la gestión de procesos automatizados

7.4.2.2. Indicadores KPI

- Reducción de costos operativos: Disminución del 10% en los costos administrativos en un plazo de 18 meses.
- Ratio de eficiencia bancaria: Mejora en la relación de costos operativos sobre ingresos totales.
- Penetración de banca digital: Incremento del 15% en el número de clientes activos en canales digitales.

7.4.2.3. Recursos necesarios

- **Humanos:**
 - Especialistas en IA y ML.
 - Ingenieros de software.
 - Analistas de procesos.
 - Equipo de marketing digital.
 - Personal de formación y soporte.
- **Tecnológicos:**

- Infraestructura de servidores y almacenamiento en la nube.
- Licencias de software para herramientas de IA y ML.
- Plataformas de banca digital y aplicaciones móviles.
- **Financieros:**
 - Inversión estimada de 60' USD para desarrollo e implementación de tecnologías.
 - Presupuesto adicional para capacitación y marketing.

7.4.2.4. Impacto esperado

- *Eficiencia operativa:* Reducción significativa de tiempos y costos en procesos internos.
- *Satisfacción del cliente:* Mejora en la experiencia del usuario al ofrecer servicios más rápidos y accesibles.
- *Competitividad:* Posicionamiento del Banco de Bogotá como líder en innovación tecnológica en el sector financiero colombiano.

7.4.3. Estrategia para la activación de la venta de activos improductivos del Banco de Bogotá

Objetivo: Reducir el porcentaje de activos improductivos en un 35% en un plazo de 12 meses, optimizando el uso de recursos y fortaleciendo la posición financiera del banco.

7.4.3.1. Acciones Estratégicas

- **Diagnóstico y clasificación de activos improductivos**
 - a. Realizar un inventario detallado de los activos improductivos existentes.
 - b. Clasificar los activos según su naturaleza (inmuebles, tecnología obsoleta, vehículos, etc.) y valor estimado de mercado.
- **Definición de política de desinversión**
 - a. Establecer criterios claros para la venta o disposición de activos improductivos.
 - b. Incluir descuentos para ventas rápidas y priorizar la salida de activos con mayores costos de mantenimiento.
- **Evaluación del mercado y diseño de ofertas**
 - a. Contratar un estudio de mercado para identificar posibles compradores y determinar precios competitivos.
 - b. Diseñar campañas de marketing dirigidas a segmentos interesados (empresas, particulares, instituciones).
- **Optimización de canales de venta**

- a. Habilitar un portal digital de venta de activos en la página web del banco.
- b. Utilizar redes sociales y aliados comerciales para maximizar el alcance.
- **Gestión interna y seguimiento**
- a. Crear un equipo multidisciplinario que supervise el proceso de desinversión.
- b. Realizar reuniones mensuales para evaluar el progreso y solucionar obstáculos.

7.4.3.2. Indicador KPI

- **Porcentaje de reducción de activos improductivos:** Meta del 35% en 12 meses.
- **Tiempo promedio de venta por activo:** Máximo 90 días por activo.
- **Costos operativos asociados a los activos improductivos:** Reducción del 60%.

7.4.3.3. Recursos Necesarios

- **Humanos:** Equipo interno de analistas financieros, personal jurídico y comercial.
- **Financieros:** Presupuesto para estudios de mercado, campañas publicitarias y desarrollo del portal digital.
- **Tecnológicos:** Plataforma digital para la gestión de ventas y seguimiento en tiempo real.
- **Aliados externos:** Consultores especializados en ventas y subastas de activos.

7.4.3.4. Cronograma (12 meses)

1. **Mes 1-2:** Diagnóstico y clasificación de activos.
2. **Mes 3:** Definición de política y aprobación del plan estratégico.
3. **Mes 4-5:** Evaluación de mercado y diseño de ofertas.
4. **Mes 6-9:** Lanzamiento de campañas y ejecución de ventas.
5. **Mes 11-12:** Monitoreo, ajustes y reporte de resultados.

Los activos improductivos representan una carga financiera significativa, aumentando los costos operativos y reduciendo la liquidez del banco. Al activar un plan estratégico de venta:

- Se generan ingresos adicionales para inversiones en proyectos de mayor rentabilidad.
- Se optimiza el uso de recursos al reducir costos de mantenimiento y depreciación.
- Se mejora la percepción del banco en términos de eficiencia y gestión financiera ante inversionistas y stakeholders.

7.4.4. Estrategia para implementar medidas de austeridad en operaciones no esenciales utilizando IA

Objetivo: Reducir los costos operativos en un 15% en operaciones no esenciales en un plazo de 12 meses mediante la identificación y optimización de recursos y procesos, utilizando inteligencia artificial (IA).

7.4.4.1. Acciones Estratégicas

- **Diagnóstico de operaciones y análisis de costos**
 - a. Implementar un modelo de IA para identificar gastos en áreas no esenciales (logística, papelería, mantenimiento, eventos corporativos, entre otros).
 - b. Utilizar datos históricos de costos para categorizar gastos según su nivel de criticidad y retorno.
- **Automatización de procesos rutinarios**
 - a. Desplegar herramientas de IA para automatizar procesos administrativos (gestión de facturas, control de inventarios, entre otros).
 - b. Priorizar la implementación en áreas con mayor consumo de recursos y tareas repetitivas.
- **Negociación con proveedores**
 - a. Utilizar IA para analizar patrones de compras y evaluar proveedores con mejor relación costo-beneficio.
 - b. Establecer contratos optimizados con proveedores estratégicos para reducir costos recurrentes.
- **Monitoreo y alertas en tiempo real**
 - a. Configurar un sistema de alertas basado en IA para detectar desviaciones de presupuesto en tiempo real.
 - b. Implementar dashboards interactivos para monitorear en detalle los gastos de áreas no esenciales.
- **Educación y comunicación interna**
 - a. Sensibilizar al personal sobre la importancia de la austeridad mediante talleres y campañas internas.
 - b. Incentivar la colaboración de los empleados mediante un programa de sugerencias para identificar ahorros.

7.4.4.2. Indicadores KPI

- **Porcentaje de reducción de costos no esenciales:** Meta del 15% en 12 meses.
- **Ahorros generados por optimización de contratos:** Meta del 15% en compras y servicios.
- **Tiempo promedio de ejecución de procesos automatizados:** Reducción del 15%.

7.4.4.3. Recursos Necesarios

- **Tecnológicos:**
 - Herramientas de IA como plataformas de análisis de datos, software de automatización y dashboards interactivos.
 - Infraestructura para el análisis y procesamiento de datos en tiempo real.
- **Humanos:**
 - Equipo multidisciplinario con expertos en IA, analistas financieros y especialistas en optimización de costos.
 - Capacitación interna para empleados clave en el uso de herramientas de IA.
- **Financieros:**
 - Presupuesto inicial para el desarrollo e integración de sistemas de IA y campañas de sensibilización interna.

7.4.4.4. Cronograma (12 meses)

1. **Mes 1-2:** Diagnóstico inicial y configuración de herramientas de IA.
2. **Mes 3:** Capacitación al equipo interno y pruebas piloto de automatización.
3. **Mes 4-6:** Implementación de IA en áreas clave, identificación de contratos a renegociar.
4. **Mes 7-9:** Optimización de procesos y renegociación de contratos.
5. **Mes 10-11:** Evaluación del impacto de las medidas y ajustes operativos.
6. **Mes 12:** Reporte final y definición de estrategias sostenibles para mantener la austeridad.

En un entorno de desaceleración económica como el de 2023, implementar medidas de austeridad es clave para garantizar la sostenibilidad financiera del banco. El uso de IA permitirá:

- Identificar oportunidades de ahorro de forma más precisa y rápida.
- Automatizar procesos que, de otro modo, consumen recursos innecesarios.

- Optimizar contratos y proveedores para maximizar la rentabilidad.
- Mejorar el control y la transparencia en el uso del presupuesto.

Estas acciones no solo permitirán al Banco de Bogotá fortalecer su resiliencia financiera, sino también demostrar compromiso con la eficiencia operativa ante sus stakeholders.

7.4.5. Estrategia para bajar las tasas de interés de captación

Situación actual: Los depósitos aumentaron de \$69,737 a \$76,141 miles de millones en 2023, sin embargo, la rentabilidad sobre estos depósitos no ha crecido proporcionalmente debido a tasas de interés y costos financieros elevados.

Objetivo General: Reducir la tasa de transferencia de fondos (FTP) en 250 puntos básicos en un plazo de 12 meses, a través de la optimización de la estructura de pasivos y la implementación de estrategias de captación más eficientes.

Prioridad: Alta, dada la importancia de reducir los costos de fondeo para la rentabilidad del banco.

7.4.5.1. Duración (meses):

- 1-6 meses: Para disminuir las tasas de interés de captación renegociar las condiciones con los grandes proveedores de liquidez.
- 6-12 meses: Para consolidar los cambios y obtener una nueva mezcla en la tasa de interés de captación.

7.4.5.2. KPI (Key Performance Indicators):

- Evolución de la FTP.
- Volumen de los nuevos depósitos.
- Participación de mercado

7.4.5.3. Recursos:

- **Humanos:** Personal especializado en productos de captación, marketing, análisis de datos y tecnología.
- **Financieros:** Presupuesto para el desarrollo de nuevas campañas de marketing, la implementación de los nuevos productos y la capacitación del personal.

7.4.5.4. Acciones Específicas:

- Identificar los segmentos de clientes más rentables y los canales más eficientes.

- Diseñar y lanzar nuevos productos de captación con menores tasas de interés.
- Mejorar las condiciones de las líneas de crédito con otros bancos y entidades financieras para reducir el costo de fondeo.

7.4.6. Estrategia para reevaluar la política de precios

Situación Actual: Actualmente el Banco de Bogotá se encuentra en un mercado con tasas de interés competidas en busca de una mejor participación de mercado de los principales actores del mercado. Algunos bancos han decidido enfocarse en productos y servicios adicionales que los diferencien de los demás.

Objetivo General: Optimizar la estructura de precios para maximizar la rentabilidad del banco, mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la posición competitiva, sin comprometer la sostenibilidad a largo plazo.

Prioridad: Media, la fijación de precios adecuada es determinante para el éxito financiero del negocio bancario.

7.4.6.1. Duración:

- 3-6 meses: Evaluación y diseño de las nuevas políticas
- 7-18 meses: Evaluación de los resultados.

7.4.6.2. KPI (Key Performance Indicators)

- **Ingresos por producto:** Medir el impacto de los cambios de precios en los ingresos de cada producto.
- **Margen de contribución:** Evaluar la rentabilidad de cada producto después de considerar los costos variables.
- **Participación de mercado:** Monitorear la evolución de la participación de mercado en los segmentos objetivo.

7.4.6.3. Recursos

- **Humanos:** Equipo de pricing, marketing, finanzas y tecnología.
- **Financieros:** Presupuesto para estudios de mercado y campañas de comunicación.
- **Tecnológicos:** Sistemas de gestión de precios, y CRM.

7.4.6.4. Acciones Específicas

- **Estrategias de precios basados en el valor:** Establecer precios en función del valor percibido por el cliente.

- **Benchmark de tasas:** Analizar los precios de la competencia y ajustar los propios en consecuencia.
- **Segmentación de precios:** Ofrecer diferentes precios a distintos segmentos de clientes en función de su valor y sensibilidad al precio.

7.4.7. Estrategia para el programa de capacitación y sensibilización en innovación y sostenibilidad

Prioridad 4: La innovación y la sostenibilidad son clave para la competitividad a largo plazo de la organización. Este enfoque no solo promoverá una cultura más adaptada a los retos del futuro, sino que también fortalecerá la responsabilidad social corporativa del Banco de Bogotá. Se debe dar prioridad a la implementación efectiva de la capacitación y sensibilización en todos los niveles.

7.4.7.1. Acciones:

1. ***Diagnóstico de conocimientos y necesidades en innovación y sostenibilidad:***
Realizar encuestas y análisis para identificar el nivel de conocimiento de los empleados en estos temas y las áreas donde se requieren mayores esfuerzos de sensibilización.
2. ***Desarrollo del programa de capacitación:*** Crear contenido modular y accesible que cubra desde los principios básicos hasta las prácticas avanzadas de innovación y sostenibilidad, incluyendo casos de éxito y mejores prácticas.
3. ***Implementación de talleres y cursos de sensibilización:*** Programar talleres interactivos, webinars y cursos presenciales o virtuales para todos los niveles de la organización, desde directivos hasta empleados operativos.

7.4.7.2. Recursos:

- ***Equipo de Capacitación y Desarrollo:*** Encargado de diseñar, coordinar y ejecutar el programa de capacitación en innovación y sostenibilidad. También se encargarán de crear contenido y materiales adecuados.
- ***Gerentes de Sostenibilidad:*** Aseguran que las iniciativas de capacitación estén alineadas con los objetivos estratégicos de sostenibilidad del banco y la integración de estos temas en el trabajo diario.
- ***Plataformas de formación digital:*** Utilización de herramientas e-learning para ofrecer cursos en línea accesibles a todos los empleados, incluidos módulos interactivos y recursos multimedia

7.4.7.3. Cronograma y duración (12 meses)

- **Corto plazo (0-3 meses):**
 - Diagnóstico de necesidades y creación del programa de capacitación.
 - Identificación de expertos y facilitadores para los talleres.
- **Mediano plazo (4-8 meses):**
 - Implementación de los primeros talleres y cursos para todos los niveles.
 - Seguimiento a la aplicación de conceptos de innovación y sostenibilidad en proyectos internos.
- **Largo plazo (9-12 meses):**
 - Evaluación del impacto de la capacitación en los proyectos y procesos.
 - Monitoreo de la evolución en la cultura organizacional hacia una mayor innovación y sostenibilidad.

7.4.8. Estrategia para el programa de bienestar integral para los empleados

Prioridad 4: La salud mental y el bienestar de los empleados es clave para mantener un ambiente laboral positivo, reducir el estrés y aumentar la productividad. Este enfoque es esencial para fortalecer la cultura organizacional y el compromiso de los empleados a mediano y largo plazo

7.4.8.1. Acciones:

- *Diagnóstico de las necesidades de bienestar de los empleados:* Realizar encuestas y focus groups para identificar las principales necesidades relacionadas con la salud mental, estrés y bienestar físico en los empleados.
- *Desarrollo de programas de salud mental y manejo del estrés:* Crear talleres y actividades para reducir el estrés, como sesiones de mindfulness, talleres de resiliencia y programas de apoyo psicológico.

7.4.8.2. Cronograma y duración (12 meses)

- **Corto plazo (0-3 meses):**
 - Diagnóstico inicial de necesidades.
 - Diseño del programa de bienestar y planificación de actividades.
- **Mediano plazo (4-8 meses):**
 - Implementación de las primeras actividades de bienestar (talleres de manejo de estrés, eventos sociales, recursos digitales).

- Realización de encuestas de seguimiento y ajustes a las actividades en función del feedback recibido.
- **Largo plazo (9-12 meses):**
- Evaluación de la efectividad del programa a través de encuestas y KPI.
- Optimización continua del programa basado en los resultados obtenidos.

7.4.8.3. Recursos:

- **Recursos Humanos:** Lideran el diseño y la implementación del programa, coordinando todas las actividades relacionadas con el bienestar. Adicional, los líderes de cada área se encargarán de supervisar y asegurarse de la implementación efectiva de las actividades dentro de sus equipos, promoviendo una cultura positiva.

Ilustración 33 Plan RISE

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		Duración en meses	Vicepresidencia Jurídica y Secretaría General
				\$	HUMANOS		
INDICADORES FINANCIEROS	Económica	Activar la venta de activos improductivos como oficinas	2	-	Equipo interno de analistas financieros, personal jurídico y comercial. Consultores especializados en ventas y subastas de activos.	12	Vicepresidencia Jurídica y Secretaría General Vicepresidencia Financiera y Estrategia Vicepresidencia de Talento y Administrativa Gerencia de Planeación Estratégica. Gerencia de Marketing y Comercial. Gerencia de Operaciones y Riesgos. Gerencia Comercial. Gerencia Financiera.
	Económica	Reducir costos operativos y mejorar la rentabilidad mediante la automatización de procesos, buscando una transformación digital	3	-	Humanos: Equipo de transformación digital, inteligencia artificial y machine learning, ingenieros de software, analista de datos. Equipo de tecnología, de capacitación y gestión del cambio. Tecnológicos: Plataformas de automatización para procesos administrativos, atención al cliente y gestión de datos. Ciberseguridad y protección de datos	12	Gerencia de Planeación Estratégica Dirección de Innovación y Tecnología Gerencia Financiera Gerencia Comercial Gerencia de Marketing y Comercial Vicepresidencia de Financiera y Estrategia Vicepresidencia de Tecnología Vicepresidencia Comercial de Banca de Personas

	Económica	Bajar las tasas de interés de captación	1	-	Humanos: Personal especializado en productos de captación, marketing, análisis de datos y tecnología. Financieros: Presupuesto para el desarrollo de nuevas campañas de marketing, la implementación de los nuevos productos y la capacitación del personal.	12	Vicepresidencia Financiera y de Estrategia Vicepresidencia Comercial de Banca de Personas Vicepresidencia Comercial de Banca de Empresas
	Económica	Estrategia de crecimiento en segmento de alto margen para Cerrar los motores de riesgo para disminuir - Costo de riesgo - Afluente (Preferente y premium)	2	-	Equipo especializado en análisis de datos para identificar oportunidades de crecimiento en segmentos específicos. Personal de ventas capacitado en banca digital y soluciones corporativas. Consultores externos en optimización de procesos y gestión financiera.	12	Gerencia de Planeación Estratégica. Dirección de Innovación y Tecnología. Gerencia de Marketing y Comercial. Gerencia de Operaciones y Riesgos. Talento Humano y Gerencia Comercial. Gerencia Financiera.
	Económica	Reevaluar la política de precios	2	-	Humanos: Equipo de pricing, marketing, finanzas y tecnología. Financieros: Presupuesto para estudios de mercado y campañas de comunicación. Tecnológicos: Sistemas de gestión de precios, y CRM.	12	Vicepresidencia Financiera y de Estrategia Vicepresidencia Comercial de Banca de Personas Vicepresidente de Tecnología
	Gerencial	Implementar medidas de austeridad en operaciones no esenciales - IA	3	-	Equipo multidisciplinario con expertos en IA, analistas financieros y especialistas en optimización de costos. Consultores externos en optimización de procesos y gestión financiera.	12	Vicepresidencia de Tecnología y Operaciones Vicepresidencia Jurídica y Secretaría General Vicepresidencia de Talento y Administrativa Gerencia de Planeación Estratégica. Gerencia Financiera.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Social	Diseñar e implementar un programa de bienestar integral para los empleados que incluya acciones para manejar el estrés, promover la salud mental y	4	-	Área de recursos humanos y Líderes de cada área	12	Vicepresidencia de Talento y Administrativa Gerencia de Planeación Estratégica.

		crear espacios de interacción social dentro de la organización.				
	Ambiental	Establecer un programa de capacitación y sensibilización en innovación y sostenibilidad, dirigido a todos los niveles de la organización, para desarrollar una cultura más innovadora y enfocada en la sostenibilidad.	4	-	área encargada de capacitación en general, Gerentes de sostenibilidad	12 Comité de Sostenibilidad Vicepresidencia de Talento y Administrativa Gerencia de Planeación Estratégica.

Nota. Elaboración propia

A continuación, se presenta un cronograma que incluye ocho acciones macro como parte del plan propuesto por el equipo consultor para el Banco de Bogotá. Estas acciones han sido diseñadas de manera general para abordar los retos estratégicos identificados, priorizando la eficiencia operativa, la optimización de recursos, la sostenibilidad financiera y dos aspectos muy puntuales del Clima Organizacional. Cada una de las acciones responde a las necesidades clave del banco en su contexto actual, buscando garantizar un impacto significativo en la mejora de su gestión.

Sin embargo, es importante destacar que cada acción macro engloba una serie de actividades fundamentales que deberán desarrollarse con precisión y detalle. Estas actividades específicas se describen en el documento con detalle, mencionando los pasos necesarios para implementar cada acción, los recursos requeridos y los indicadores de desempeño (KPI) asociados. Este enfoque permite garantizar que las acciones propuestas no solo sean viables, sino que también sean efectivas en el cumplimiento de los objetivos establecidos para el Banco de Bogotá.

Ilustración 34 Cronograma

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activar la venta de activos improductivos como oficinas	2	12												
Reducir costos operativos y mejorar la rentabilidad mediante la automatización de procesos, buscando una transformación digital	3	12												
Bajar las tasas de interés de captación	1	12												
Estrategia de crecimiento en segmento de alto margen para Cerrar los motores de riesgo para disminuir - Costo de riesgo - Afluente (Preferente y premium)	2	12												
Reevaluar la política de precios	2	12												
Implementar medidas de austeridad en operaciones no esenciales - IA	3	12												
Diseñar e implementar un programa de bienestar integral para los empleados que incluya acciones para manejar el estrés, promover la salud mental y crear espacios de interacción social dentro de la organización.	4	12												
Establecer un programa de capacitación y sensibilización en innovación y sostenibilidad, dirigido a todos los niveles de la organización, para desarrollar una cultura más innovadora y enfocada en la sostenibilidad.	4	12												

Nota. Elaboración Propia

8. CONCLUSIONES FINALES

El Banco de Bogotá ha demostrado un fuerte compromiso con la innovación y la sostenibilidad, destacándose en aspectos clave como la economía circular, el ecodiseño y la transformación digital. Su enfoque estratégico lo posiciona como un referente en el sector financiero, alineando sus objetivos con las expectativas del mercado y las tendencias globales.

El modelo RISE permitió evaluar el desempeño del Banco desde una perspectiva multidimensional (social, ambiental, gerencial y económica), identificando fortalezas y áreas de mejora. Se destaca su estructura gerencial sólida, que fomenta un entorno de innovación y liderazgo estratégico, así como su enfoque en la transformación digital y la automatización de procesos para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.

A nivel organizacional, iniciativas como Ways of Working (WOW) y el Sello de Cultura Banboger han contribuido a crear un entorno laboral más inclusivo e innovador, promoviendo el bienestar de los colaboradores. No obstante, se identificó la necesidad de fortalecer la comunicación interna y la alineación estratégica del talento humano para mejorar la retención y satisfacción laboral.

En términos financieros, el Banco enfrenta desafíos en la optimización de costos y mejora del margen EBITDA. La estrategia de expansión en segmentos de alto valor, como banca premium y PYMEs, representa una oportunidad clave para fortalecer la rentabilidad a mediano plazo. Sin embargo, es fundamental una inversión en análisis de datos y personal

especializado para desarrollar productos financieros diferenciados que impulsen la captación y fidelización de clientes estratégicos.

Desde la perspectiva de sostenibilidad, el Banco ha demostrado liderazgo en la integración de estándares internacionales como GRI, SASB, TCFD y CDP, y en el desarrollo de alianzas estratégicas para fomentar la innovación y la sostenibilidad. Sin embargo, se recomienda consolidar un equipo especializado en análisis de tendencias y escenarios futuros para mejorar la toma de decisiones estratégicas y anticiparse a los cambios del entorno financiero.

Para garantizar el éxito del plan RISE, se recomienda:

1. Fortalecer el seguimiento y control de las iniciativas de digitalización y automatización para medir su impacto en la reducción de costos y la mejora del servicio al cliente.
2. Asegurar una gestión financiera rigurosa en la venta de activos improductivos, evitando desinversiones aceleradas que puedan afectar la estabilidad patrimonial del banco.
3. Establecer un comité de innovación y sostenibilidad que supervise la implementación de las estrategias planteadas, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos del Banco.
4. Evaluar continuamente la política de precios y tasas de interés, garantizando su competitividad sin comprometer la rentabilidad a largo plazo.
5. Medir el impacto de las estrategias de bienestar y cultura organizacional a través de métricas claras, asegurando su sostenibilidad y efectividad.

En conclusión, el Banco de Bogotá cuenta con una sólida estructura para enfrentar los desafíos del sector financiero. Sin embargo, la correcta implementación del modelo RISE será clave para consolidar su liderazgo en innovación, eficiencia operativa y sostenibilidad, garantizando su crecimiento y competitividad en el futuro.

REFERENCIAS

- Banco de Bogotá S.A. Perfil Compañía.* (s. f.). Emis. Recuperado 16 de diciembre de 2024, de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/companies/profile/CO/1183839/companyDetails>
- Banco de Bogotá.* (2024). *Presentación corporativa Banco de Bogotá.* Bancodebogota.com. Recuperado 19 de diciembre de 2024, de <https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/presentacion/banco-de-bogota-marzo-2023.pdf>
- Banco de Bogotá Internacional (s. f.). *Historia.* Recuperado de <https://www.bancodebogotainternacional.com/bbi/es/thebank/history>
- Banco de Bogotá Internacional (s. f.). *Misión.* Recuperado de <https://www.bancodebogotainternacional.com/bbi/es/thebank/mission>
- Banco de Bogotá Internacional (s. f.). *Visión.* Recuperado de <https://www.bancodebogotainternacional.com/bbi/es/thebank/vision>
- Banco de Bogota.* (s. f.). Recuperado 19 de diciembre de 2024, de <https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/nuestra-organizacion/comunicados/organigrama.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá.* (s. f.). <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Capítulo 1: Acerca del banco. (2012). En *Banco de Bogotá.* Recuperado 19 de diciembre de 2024, de <https://www.bancodebogota.com/wps/wcm/connect/banco-bogota/34dfa9cd-ceaf-4625-ac72-0da6f106b6c6/capitulo-01.pdf?MOD=AJPERES>
- De Bogotá, B. (s. f.). *Nuestra organización - Banco de Bogotá.* <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion>
- Porras, Y. S. (2016, 24 noviembre). *Banco Bogotá proyecto integrador* [Diapositivas]. SlideShare. <https://es.slideshare.net/slideshow/banco-bogota-proyecto-integrador/69505120>
- Superfinanciera. (2024, 7 noviembre). Certificados de existencia y representación legal. Superfinanciera. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10082625/atencion-y-servicios-a-la-ciudadaniatramites-y-servicios-certificados-en-lineacertificados-de-existencia-y-representacion-legal-en-linea-10082625/>

Banco de Bogotá. (s/f). Great Place to Work. Recuperado de

<https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion-gptw/certificaciones/banco-de-bog>

Banco de Bogotá. Informe de Gestión y Sostenibilidad 2023. (2023). En *Bancodebogota.com*.

Recuperado 16 de diciembre de 2024, de

<https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/nuestra-organizacion/sostenibilidad/2023/informe-de-gestion-banco-de-bogota-2023.pdf>

Banco de Bogotá. (2024). *Presentación corporativa Banco de Bogotá.* Bancodebogota.com.

Recuperado 19 de diciembre de 2024, de

<https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/presentacion/banco-de-bogota-marzo-2023.pdf>

Sotamba-Camas, D. A., & Ordoñez-Laso, A. L. (2024). *Integración de la inteligencia artificial en la gestión de riesgos del sector bancario.* *CIENCIAMATRIA*, 10(2), 33-45.