

Propuesta de implementación de un modelo de procesos al Banco AV Villas

Sofía Valentina Salazar Rodríguez

Tutora: Ingrith Dayana Benavides Osorio

Universidad Santo Tomás  
Facultad de Negocios Internacionales  
Bogotá, D.C.

2025

## **Resumen**

Este trabajo describe el planteamiento y contenido de un plan de mejora desarrollado para el Banco AV Villas, teniendo en cuenta que el proyecto de plan de mejora tiene como objetivo reconocer carencias de algún proceso de la empresa logrando superar positivamente los resultados que cotidianamente se estaban recibiendo, mediante la participación del estudiante como practicante profesional y a través de los conocimientos y las habilidades adquiridas en la carrera.

Con relación al plan de mejora, este se enfocó directamente en el proceso de complementación, abarcando tres áreas específicas: Dirección de Crédito Empresarial y PYME, área Comercial y la Mesa de Ayuda Empresarial, encargadas cada una de un proceso independiente pero entrelazado. No obstante, se evidenció que la recepción y la verificación de documentos, etapa esencial del proceso de complementación, estaba generando retrasos en los tiempos de los colaboradores. Así que se propuso la implementación un modelo que busca promocionar y sincronizar esta etapa en la solicitud de créditos.

## **Palabras claves**

Proceso, optimización, documentos, manual, eficiencia.

### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios y a la vida por cada una de las oportunidades y obstáculos que han formado parte en mi camino, pues ambos me han acompañado y guiado para hacer las cosas de la mejor manera.

Dedico este proyecto a mi familia, quienes me han brindado apoyo, fuerza e inspiración, incluso en los momentos más difíciles.

Expreso mi más sincero reconocimiento a los profesores de la carrera de Negocios Internacionales, de Humanidades y de Lenguas por su orientación y dedicación en el aprendizaje de los estudiantes. Sus consejos han sido esenciales para el desarrollo de este trabajo, así como para de mi formación personal y profesional.

También quiero agradecer a mis compañeros y amigos, quienes me enseñaron dentro y fuera del aula. De igual manera, extendiendo mi gratitud al equipo de la Gerencia de Crédito Corporativo y Empresarial del Banco AV Villas, quienes me acogieron, aconsejaron y compartieron conmigo sus conocimientos durante mi proceso de prácticas.

Finalmente dedico este logro a todos aquellos que, de alguna manera, han formado parte de mi trayectoria académica.

## **Introducción**

El propósito de este documento es presentar y describir un plan de mejora para el Banco AV Villas, empresa en la cual se realizaron las prácticas profesionales. Contextualizando la organización, el Banco AV Villas es una entidad constituida en el año 1972, actualmente hace parte del Grupo Aval y ofrece en su portafolio diferentes productos de carácter financiero como, por ejemplo, los créditos y los cupos para empresas y corporaciones a nivel nacional.

Por otra parte, el proyecto pretende analizar los puntos claves de las tres áreas relacionadas en el proceso a mejorar: Dirección de Crédito Empresarial y PYME, área Comercial y la Mesa de Ayuda Empresarial, con el fin de conseguir los mejores resultados; posteriormente, se describirá el proceso en el que se implementará la mejora, teniendo en cuenta que el proceso y etapa a mejorar es denominada complementación y tercero, se especificaran las estrategias planteadas para la ejecución de este plan de mejora.

Por consiguiente, la finalidad de este proyecto es generar un impacto positivo en el proceso y la gestión de créditos empresariales mediante la propuesta de implementación de un modelo enfocado en la etapa de complementación, que guíe la optimización de los tiempos de los colaboradores y personas encargadas en esta fase.

## Tabla de contenido

1. <u>Parte I</u>	02
1.1. <u>Resumen</u>	02
1.2. <u>Agradecimientos</u>	03
1.3. <u>Introducción</u>	04
2. <u>Parte II: La empresa</u>	06
2.1. <u>Aspectos generales</u>	06
2.1.1. <u>Misión, visión y valores</u>	06
2.1.2. <u>Ubicación geográfica</u>	07
2.1.3. <u>Estructura organizativa</u>	08
2.1.4. <u>Área de desarrollo de prácticas profesionales</u>	08
2.1.4.1. <u>Análisis DOFA</u>	09
3. <u>Parte III: Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales</u>	11
3.1. <u>Planteamiento central del informe de prácticas profesionales</u>	11
3.2. <u>Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales</u>	12
3.3. <u>Objetivo general y/o recomendaciones a la problemática</u>	13
3.3.1. <u>Objetivos específicos</u>	13
4. <u>Parte IV: Contenido plan de mejora</u>	13
4.1. <u>Propuesta de plan de mejora</u>	13
4.2. <u>Conclusiones</u>	14
4.3. <u>Referencias</u>	15
4.4. <u>Anexos</u>	16
5. <u>Parte V: Seguimiento de prácticas profesionales</u>	18
5.1. <u>Resumen de actividades realizadas en la organización</u>	18
5.1.1. <u>Cumplimiento de objetivos trazados</u>	18

## LA EMPRESA

### Aspectos generales

El Banco AV Villas es una entidad financiera que tuvo su origen en el año 1972 como la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, la cual se especializaba en el sector de la construcción mediante el otorgamiento de créditos, posteriormente en el año 1998 forma parte de un gran conjunto de bancos nombrado Grupo Aval, por lo cual hace parte de uno de los conglomerados financieros más importantes del país.

Desde el año 2002 la entidad ha experimentado cambios en los distintos frentes de su actividad, consolidando su vocación bancaria a través del lanzamiento de nuevos productos, tales como cuenta corriente, operaciones de divisas, créditos de consumo, de libre inversión, de tesorería y empresariales, sin abandonar las tradicionales líneas de depósitos de ahorro (cuentas y CDT), así como los créditos hipotecarios individuales y para constructor. De la misma forma, cuenta con canales electrónicos ágiles y seguros como Audiovillas, Internet, cajeros automáticos, Pin Pad y puntos de pago, que ofrecen comodidad y agilidad a sus clientes. (AV VILLAS, 2024).

### Misión, Visión y Valores

#### Misión

“Crecer al lado de nuestros Clientes y de nuestra Gente siempre innovando” (AV VILLAS, 2024).

#### Visión

“Marcar la pauta en la forma de hacer Banca de una manera dinámica e innovadora” (AV VILLAS, 2024).

#### Valores

**Excelencia:** Voluntad y esfuerzo a la permanente calidad, buscando resultados integrales y mejoras continuas, orientados a la satisfacción del cliente con responsabilidad y eficiencia. (AV VILLAS, 2024).

## PROPUESTA: IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE PROCESOS

**Integridad:** Es la fortaleza de espíritu que nos hace fieles a los principios de rectitud, confianza y transparencia, coherente entre el ser y el hacer buscando el bien mayor para clientes, accionistas, colaboradores y proveedores. (AV VILLAS, 2024).

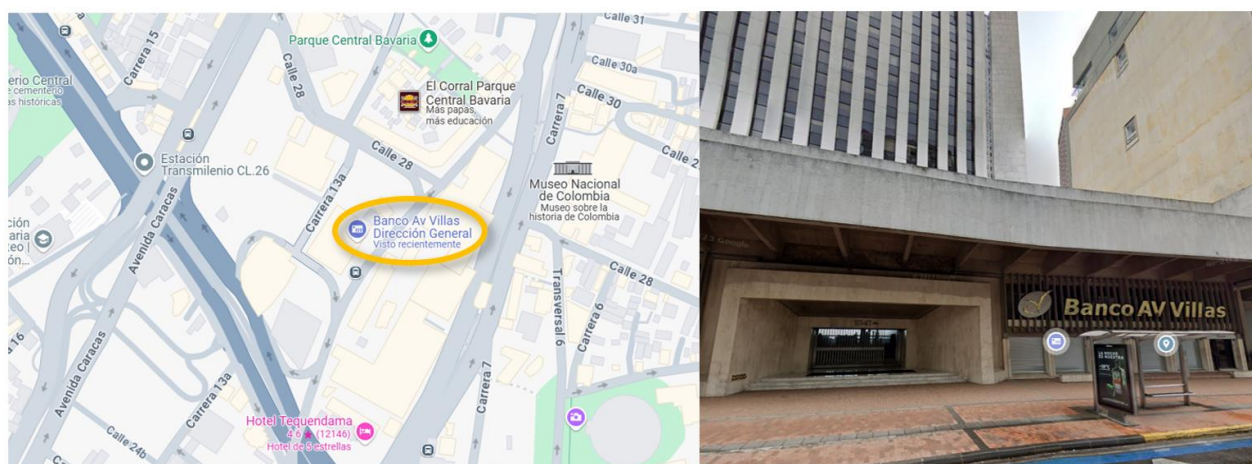
**Respeto:** Es el reconocimiento y valoración de la opinión, diversidad y esencia de las personas, con un trato asertivo y empático hacia nuestros clientes, accionistas, colaboradores y proveedores. (AV VILLAS, 2024).

### Ubicación geográfica

Actualmente el banco AV Villas cuenta con más de 10.000 corresponsales, repartidos en distintas ciudades del país, en donde se pueden realizar diferentes procesos bancarios. Asimismo, cuenta con sedes administrativas y operativas, entre ellas: su sede administrativa principal, la dirección general, ubicada en la ciudad de Bogotá en la Carrera 13 27 – 47. Lugar seleccionado para la realización de las prácticas profesionales.

### Figura 1.

Ubicación geográfica de AV Villas Dirección General.

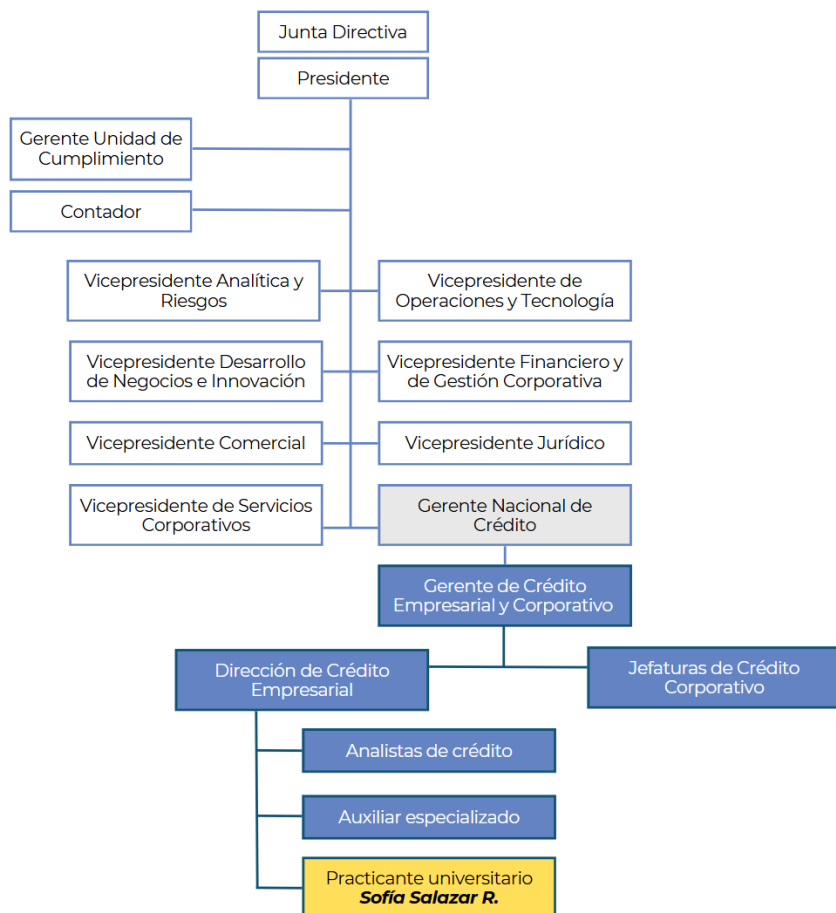


Nota: Tomado de Google Maps, (2024).

## PROPUESTA: IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE PROCESOS

**Estructura organizativa****Figura 2.**

Organigrama simplificado de AV Villas.



Nota: Tomado y ajustado a partir de informes y cursos suministrados por AV Villas durante las prácticas profesionales, (2025).

**Área de desarrollo de prácticas profesionales**

Las prácticas profesionales se desarrollaron en un inicio en la vicepresidencia financiera y de gestión corporativa, específicamente en la gerencia de crédito corporativo y empresarial que posteriormente pasaría a la gerencia nacional de crédito.

Con respecto a la gerencia de crédito empresarial esta área tiene como propósito analizar y decidir el alcance de los créditos solicitados a nivel nacional por las empresas grandes, medianas y pequeñas. Por lo cual, las funciones que se desempeñaron estaban directamente relacionadas a lo mencionado anteriormente. Algunas de las labores ejercidas fueron: primero,

## PROPUESTA: IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE PROCESOS

complementación de créditos que consiste en recibir, revisar y verificar la documentación necesaria para garantizar el proceso de análisis; segundo, reclasificar cifras de acuerdo con los estados financieros presentados por las diferentes empresas o personas naturales; y tercero, evaluar y analizar créditos empresariales y de personas independientes.

### **Análisis DOFA**

#### **Fortalezas**

- Sólida estabilidad financiera por parte de esta entidad bancaria (AV Villas) que le ha permitido garantizar la continuidad operativa durante muchos años.
- Cumplimiento normativo riguroso basado en su filosofía política, respaldado por auditorías y controles internos que ayudan asegurar las leyes establecidas a nivel nacional, considerando su nueva imagen corporativa.
- Amplia cobertura a nivel nacional por medio de su red de sucursales y puntos de atención, permitiendo el acceso de los clientes y la expansión al mercado financiero. Apoyado por sedes propias y por sedes del Grupo AVAL.

#### **Oportunidades**

- Avances e innovación en ciberseguridad, que permiten ampliar la confianza y la protección de la data de los clientes, cumpliendo los estándares en seguridad financiera.
- Expansión y desarrollo de la banca digital, ofreciendo nuevos productos y servicios financieros que le permitan a los clientes acceder de forma personalizada, ágil y eficiente.
- Atracción de inversionistas extranjeros interesados en hacer alianzas estratégicas que fortalezcan y expandan el crecimiento del sector financiero colombiano.

#### **Debilidades**

- Velocidad de adaptación frente a los cambios tecnológicos, aunque realizan innovaciones periódicas, respecto al promedio su la implementación de los cambios es paulatina.
- Optimización de procesos retrasando las respuestas a las solicitudes de los clientes, impactando en la experiencia de los consumidores y en la captación de los usuarios.
- Coordinación y comunicación ineficiente entre las diferentes áreas, impactando la productividad y la calidad del servicio al cliente.

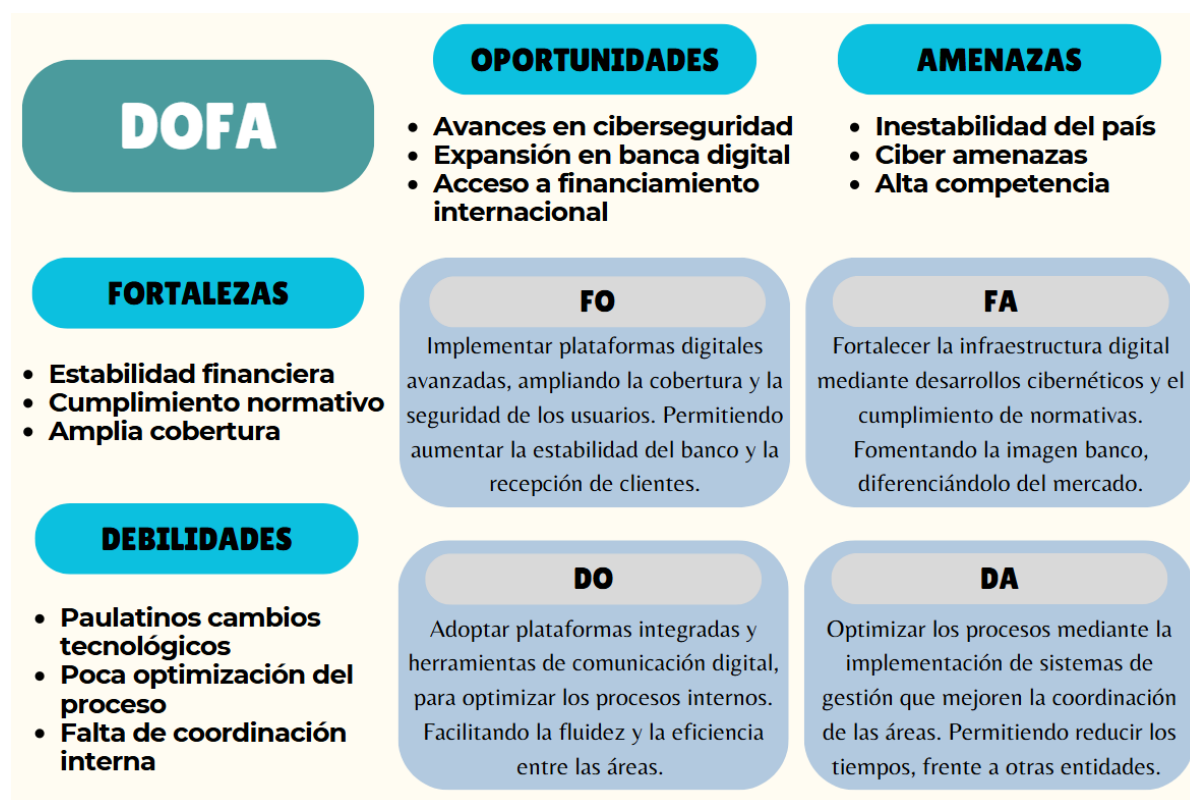
## PROPUESTA: IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE PROCESOS

**Amenazas**

- Inestabilidad económica y política en el país, que ha afectado al sector bancario. Ya que están sujetas a las fluctuaciones de la tasa de interés y de la inflación. Impactando la rentabilidad del banco.
- Impacto de las ciber amenazas, modalidad que a través de los años ha incrementado, representando un riesgo para la seguridad de los datos suministrados a los bancos.
- Alta competencia, ya que la rivalidad bancaria es intensa, marcada por la presencia de grandes bancos nacionales, algunos internacionales y los nuevos Fintech.

**Figura 3.**

Matriz DOFA



Nota: Elaboración propia, DOFA AV Villas. (2024).

## **Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales**

### **Planteamiento central del informe de prácticas profesionales**

A partir de la recopilación de información para la construcción de la Matriz DOFA, se evidencia reprocesos y retrasos en los tiempos de respuesta de las solicitudes del cliente final ralentizando el proceso de complementación, influenciado principalmente por la escasa fluidez en la comunicación de las áreas involucradas en esta etapa.

Contextualizando el proceso de complementación, con el fin de describir la problemática. Los primero en la etapa de pre-radición de créditos son los asesores o gerentes comerciales quienes son los que gestionan la llegada del cliente y los encargados de pactar una propuesta o cupo inicial de préstamo dependiendo de las diferentes líneas de crédito. Dentro del proceso de pre-radición se encuentra la recepción de los documentos, como: los estados financieros, declaraciones de renta, certificados de cámara de comercio, formatos estándares ya determinados por el banco, entre otros.

El segundo paso, es la notificación de las solicitudes a la gerencia de crédito empresarial y corporativo, en este caso los delegados de la complementación empiezan a revisar que los documentos estén en su totalidad, sean legibles y que cumplan con las características y políticas establecidas. Sin embargo, al encontrar falencias o ausencias en la documentación, se deben comunicar con el área comercial que se encargó en primera instancia de recibir estos documentos y, por consiguiente, se exige incrementar el alcance de los colaboradores, ralentizando la labor del auxiliar y del practicante quienes son los encargados del proceso de complementación.

Considerando que es usual que se solicite la verificación de la documentación ya remitida, se propone la creación de un modelo conformado por un manual, un instructivo y por capacitaciones que detallen y expliquen el procedimiento de la complementación, mitigando ciertas falencias y consiguiendo que el rendimiento de esta etapa y el de las otras actividades diarias se realicen de una forma eficiente, permitiendo agilizar y optimizar los tiempos de las respuestas de los créditos empresariales.

### **Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales**

La importancia de implementar este proyecto es sincronizar la etapa de complementación entre las tres áreas: Gerencia de Crédito Empresarial, Área Comercial y la Mesa de Ayuda Empresarial encargada de ser el intermediario entre las dos primeras áreas, solucionando las inquietudes del proceso que en muchas ocasiones se encuentran fuera de su alcance. Es por eso que a medida de los asesores comerciales conozcan las políticas, excepciones, documentación solicitada y rutas de apoyo dentro de la intranet, información a la cual podrán acceder de manera ágil a través del manual, evitarán omitir requisitos. Permitiéndoles minimizar las devoluciones e incrementar su productividad.

En las limitaciones se encontró la extensa estructura organizacional, la cual no está permitiendo la eficiente remisión de vistos buenos, avales y/o excepciones. Ya que la dependencia entre las distintas áreas es un factor más del retraso en las solicitudes de créditos.

Después de la presentación del plan de mejora en el área de crédito empresarial, se hizo un piloto con el auxiliar especializado el cual por motivos de tiempo y de finalización de las prácticas quedó encargado de realizar la implementación por medio de la capacitación hacia los nuevos encargados del proceso. Cabe resaltar, que otra limitación es la falta de canales para transferir este tipo de información, obstaculizando el masivo conocimiento del proyecto.

### **Objetivo general y/o recomendaciones a la problemática identificada**

Proponer un modelo de procesos mediante el desarrollo de un manual dinámico enlazado a la intranet que minimice los errores en la etapa de complementación optimizando la respuesta de los créditos empresariales.

#### **Objetivos específicos**

1. Identificar los errores más comunes al momento de recibir créditos empresariales.
2. Analizar el proceso actual y la coordinación en la solicitud de la documentación faltante.
3. Elaborar un manual del procedimiento que deben realizar especificando los documentos necesarios, el *check list*, entre otros ítems, que este enlazado con la intranet.
4. Exponer el manual a las respectivas áreas, por medio de infografías y capacitaciones.
5. Examinar el rendimiento del proceso de complementación y la minimización de errores.

## **Contenido plan de mejora**

### **Propuesta de mejora**

Este proyecto surge en respuesta a la necesidad de minimizar y optimizar el tiempo de los colaboradores encargados de que fluya la etapa de complementación y verificación de los documentos para las solicitudes de créditos de tipo empresarial. Ya que es necesario reconocer cuando hay discrepancia frente a una situación determinada donde toca actuar y con el fin de atender la problemática, se propuso la implementación de un modelo de procesos constituido por un manual entrelazado con la intranet, los documentos y las rutas del banco, un instructivo, infografías y capacitaciones, alcanzando la sincronización de la etapa entre las áreas encargadas.

Contextualizando las labores de las áreas relacionadas: primero, el área comercial es la encargada de recibir las solicitudes de créditos, ellos son los que gestionan en colaboración de los clientes la recepción de los documentos; segundo, la mesa de ayuda empresarial, ya que ellos se encargan de gestionar las dudas, por parte del área comercial, de los documentos y de los créditos; y tercero, la gerencia de crédito empresarial encargados de recibir y verificar la documentación por medio del proceso de complementación, posteriormente esta misma área es la que realiza el análisis y la toma de decisión de cada crédito.

Por otra parte, hay que resaltar la importancia de realizar este proyecto en la organización teniendo en cuenta que esta es una carencia evidenciada en la realización de la etapa a mejorar y de acuerdo con Bernal, C. y Sierra, H. (2008) uno de los factores clave de cualquier empresa es la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, ya que evita que se generen disfuncionalidades y barreras en la comunicación y además aporta en la complementariedad de la logística o realización de cualquier proceso donde se relaciones varias áreas o personas, obteniendo que los mismo se generen de la forma más eficiente.

Al mismo tiempo este plan de mejora puede amplificar otras capacidades competitivas, como las que señalan Bernal, C. y Sierra, H. (2008): eficiencia y productividad, ya que según los autores eficiencia es realizar las cosas de manera correcta logrando que cada persona guie al equipo a lograr las metas. Igualmente, Ramírez, C. (2009) menciona que la calidad es una característica intrínseca del servicio que logra la satisfacción de los usuarios y el trabajo de la

## PROPUESTA: IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE PROCESOS

administración es lograr la calidad y la eficiencia de los procesos administrativos, de tal manera que los servicios y los productos alcancen el mayor grado de satisfacción y rendimiento.

En este caso, a través de la implementación del modelo de procesos, se minimizaría la problemática, se optimizarían los tiempos, se conseguiría la eficiencia técnica por medio de la idoneidad de cada actividad, la eficiencia administrativa evidenciando la racionalidad en el proceso y la eficiencia personal que es el resultado del conocimiento y las habilidades para ejecutar las respectivas labores (Ramírez, C. 2009), por ende, habría un impacto positivo en las metas y en las respuestas a los clientes y aunque en la etapa de complementación no se pueden estipular tiempos específicos por la volatilidad de la carga, es necesario destacar que se aportara en la duración y tardanza de cada crédito.

Respecto a la ejecución de este plan de mejora y de la implementación de este modelo, se plantearon estrategias que se enfocan en promocionar y dar a conocer el manual, consiguiendo la divulgación y la sincronización del proceso de la complementación a través de la participación de cada área en este proyecto. A continuación, se detallan las estrategias que buscan implementar de la mejor forma este plan:

- Analizar el proceso de la complementación: con el fin de conocer y recopilar la información necesaria para la posterior construcción del instructivo.
- Elaboración del manual y del instructivo: de acuerdo con la información recopilada, con la intención de contextualizar los tipos de empresa, los productos que se les puede ofrecer, las listas de chequeo de la documentación que se les solicita, las políticas, excepciones y los vistos buenos que lleguen a necesitar todo enfocado en el proceso de verificación de la documentación.
- Desarrollo de las infografías: las funciones de las infografías son primero ser usado como una introducción y un manual al instructivo, y segundo como una táctica publicitaria para que cada colaborador comprenda el proceso.
- Planeación de las capacitaciones: que tienen como finalidad dar apertura al instructivo y explicar brevemente los datos más relevantes para tener en cuenta, con el objetivo de generar confianza e influencia en los comerciales consiguiendo minimizar el tiempo del proceso.
- Evaluar el rendimiento y la disminución de errores en los colaboradores.

### **Conclusiones**

La implementación de este modelo (plan de mejora) generará un impacto favorable tanto en la formación de las personas que reciben los créditos empresariales como en la respuesta de los complementadores y del banco ante la solicitud de crédito. Cabe mencionar que el área comercial es un área volátil y la capacitación de los colaboradores va más enfocada hacia las solicitudes de personas naturales. Por ende, conocer el proceso y apropiarse del paso a paso logrará que se fortalezca de la comunicación entre las respectivas áreas y un mayor manejo de los créditos empresariales.

A pesar de que en las prácticas se realizaron diferentes mecanismos para dar inicio al reconocimiento del área comercial de ciertas falencias, logrando reducir errores y la necesidad de algunos reprocesos, se evidencio que las estrategias utilizadas no tenían gran impacto. Con este plan de mejora se busca dar a conocer masivamente el proceso llegando a que todo el personal interiorice la etapa, reduciendo entre otras cosas a la gestión de tiempo de todo el personal facilitando la radicación de las solicitudes y contribuyendo en el entrenamiento de los nuevos integrantes del banco.

Como recomendación final es clave que el personal responsable, siga promocionando la visualización y el uso de este modelo. Teniendo en cuenta que el área comercial es muy amplia, ya que cuentan con cobertura a nivel nacional. Y finalmente, este proyecto ayudo a recopilar información necesaria, demostrando la importancia de fomentar la comunicación y el aprendizaje asertivo dentro de una organización, obteniendo resultados satisfactorios en la logística de cada proceso.

### **Referencias**

- AV Villas, (2024). *Acerca de AV Villas*, Portal AV Villas. [Recuperado el 03 de noviembre del 2024]. Obtenido de <https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/acerca-avvillas/>
- Bernal, C. y Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (1.a ed.). Pearson Educación de México S.A. de C.V., ISBN 978-970-26-1562-0.
- Google Maps, (2024). *Banco Av Villas Dirección General*. Google. [Recuperado el 03 de noviembre del 2024]. Obtenido de <https://maps.app.goo.gl/KCLHJUBqZ34CfuCD7>
- Ramírez, C. (1925). *Fundamentos de administración*. (3.a ed.). Eco Ediciones, 2009. IBSN 978-958-648-638-5.

PROPUESTA: IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE PROCESOS

Anexos

Figura 4.

Instructivo del manual de para radicaciones

### Instructivo del: **MANUAL PARA RADICACIONES**

#### 01. ¿QUÉ ENCONTRARÁS?

- Información de los tipos de créditos y líneas.
- Tipos de empresas según su constitución y los documentos ha remitir por cada una.
- Políticas, VoBo, actividades restringidas, fechas importantes, etc.
- Manual para generar el prefiltrros.
- Listas de chequeo y tips para evitar devoluciones.
- ¿Cómo solicitar información a otras áreas?




#### 02. OBJETIVO

El instructivo busca proporcionar información clara y detallada de forma dinámica, con el fin de resolver dudas. Logrando que el área comercial y los complementadores estén sincronizados con el proceso de recibir y/o radicar créditos empresariales.

#### 03. HIPERVÍNCULOS

**Nota:** clickea en los enlaces para responder dudas específicas

1. Tipos de créditos: Otras líneas, Factoring y Mixta

Las flechas verdes con la **NOTA:** "Clickear en los enlaces..." avisa que las palabras subrayadas están enlazadas con las hojas de los temas respectivos.



Las flechas amarillas con el texto "INICIO" permiten regresar a la hoja de contenido principal del instructivo. Cada tema tiene una portada con esta opción.

---



Las flechas verdes que inician con el texto "DETALLE" permiten empezar con el contenido del tema escogido.

---



Las flechas verdes que comienzan con el texto "INICIO xxx" dirigen a la portada del tema visualizado. Lo que permite que posteriormente se encuentren con el botón amarillo de "INICIO", para dirigirse al contenido principal del instructivo o a otro tema de su interés.

---

Las flechas verdes que **NO** inician con el texto "INICIO o DETALLE" permiten desplazarse entre en tema o subtema visualizado.





### Seguimiento de práctica profesional

#### Programación de actividades realizadas en la organización

Durante las prácticas profesionales se realizaron diferentes actividades todas enfocadas al proceso de recibir y decidir créditos empresariales. Dentro de las actividades principales están: la actualización de variables EMIS, etapa de complementación, reclasificación de cifras, análisis de créditos y calificación de cartera, cada una de estas actividades fueron realizadas desde la guía de la dirección de crédito empresarial que es el área en que se desarrollaron las prácticas.

#### Cumplimiento de objetivos trazados

SEGUIMIENTO			
Periodo	Actividades	Logros	Dificultades
Ciclo I Ago. 8 Ago. 15	-Conocimiento de las instalaciones -Solicitud de permisos -Introducción	-Acercamiento con el banco y con el área -Conocimiento de políticas bancarias	-Traslados entre las diferentes sedes -Extenso procesos en la solicitud de permisos
Ciclo II Ago. 16 Sep. 9	-Capacitación y actualización de base de datos	-Reconocimiento de variables EMIS y procesos aprendizaje	-Problemas técnicos -No poder ahondar en el análisis de las variables
Ciclo III Ago. 15 Oct. 29	-Capacitación de complementación -Proceso de complementación	-Identificación y manejo de documentos -Reducción del tiempo	-Gestión eficiente del tiempo -Tardanza en el envío de documentos
Ciclo IV Sep. 8 Oct. 25	-Capacitación de análisis y reclasificación de cifras	-Conocimiento detallado de estados financieros -Apoyo por parte de toda el área	-Poco conocimiento de contabilidad y estados financieros
Ciclo V Oct. 31 Nov. 7	-Capacitación y calificación de cartera -Descargue de documentación para calificación de cartera	-Apoyo e intervención en el proceso de calificación de cartera del banco	-Falta de documentación requerida para el proceso
Ciclo VI Oct. 28 Ene. 24	-Capacitación del formato de análisis -Análisis de empresas	-Comunicación asertiva con clientes y con los analistas -Participación en comités de dirección	-Poco conocimiento en el análisis de estados financieros