

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA DE CRÉDITO
EMPRESARIAL DEL BANCO DE OCCIDENTE**



AUTOR:

Brayan Steven Serrano Peñuela

DA10N: PROYECTO DE GRADO O

PRÁCTICA PROFESIONAL

Tutora:

Adriana Rocío Cadena Cancino

Universidad Santo Tomas, Bogotá D.C.

Facultad de Negocios Internacionales

2023-2

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA DE CRÉDITO
EMPRESARIAL DEL BANCO DE OCCIDENTE**

AUTOR:

BRAYAN STEVEN SERRANO PEÑUELA

Presentado para optar el título de: Negocios Internacionales



Universidad Santo Tomas

Facultad de Negocios Internacionales

Proyecto de Grado o Practica Profesional

Bogotá D.C.

2023-2

Resumen

En el siguiente informe se aborda la presentación de un plan de mejora para el área de Crédito Empresarial en la entidad Banco de Occidente, donde cumplí con el cargo de analista de Crédito Local Sur. Se realiza una breve descripción de la organización, sus funciones, valores, operaciones propias a desarrollar en la misma y se identifican todas las oportunidades y mejoras posibles referentes a los procesos internos de la gestión operativa. Además, se propone el desarrollo de un plan de mejora, el cual consiste en una estrategia empresarial de mejora de procesos, en donde lo ideal será adoptar mejores prácticas y estrategias contra la posible ineficiencia o debilidades en los procesos internos, optimización de tiempos, mejores colocaciones de crédito en las empresas solicitantes, reducción del riesgo de fraude y en la afectación que se tiene en las provisiones del Banco, para así lograr ser más eficientes y competitivos.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la vida, salud y conocimiento para culminar esta etapa profesional tan importante en mi proyecto de vida. A mi familia conformada por mis padres y hermano que me han acompañado en cada una de mis etapas con amor, esfuerzo, confianza, apoyo incondicional y la motivación a cada día ser mejor persona. A mis compañeros y colegas más cercanos que estuvieron para mí en las buenas y malas, con los que tuve la oportunidad de vivir esta gran experiencia de aprendizaje.

Agradezco inmensamente a la Universidad Santo Tomas por brindarme esta oportunidad tan grande para formarme como profesional en tan distinguida institución, a todo el grupo de docentes que tuve la oportunidad de conocer y que han sido parte de este proceso, que con su gran profesionalismo y humanismo ayudaron a mi crecimiento profesional y personal, los cuales con sus valiosas enseñanzas me dejaron grandes mensajes de vida que quedaran para siempre.

Nada de esto hubiera sido posible sin todos ustedes, gracias infinitas y a Dios por ponerlos en mi camino, mis mejores deseos para todos.

Introducción

El Banco de Occidente es una institución bancaria colombiana privada con más de 58 años de trayectoria, ubicada en Santiago de Cali perteneciente al holding Grupo Aval Acciones y Valores. En 1973, el Banco de Occidente inició una nueva etapa bajo la orientación del grupo económico Sarmiento Angulo, quienes fortalecieron al banco con recursos de capital y su reconocida experiencia; transformando profundamente la institución y ampliando sus horizontes hasta convertirla en una entidad de proyección nacional e internacional. (Occidente, 2023).

La práctica profesional se llevó a cabo en el cargo de Analista de Crédito Local Sur, cuyo propósito fue brindar apoyo a la gerencia de Crédito Empresarial Y Pyme. La función principal del cargo fue realizar el análisis completo de las empresas solicitantes con montos menores a los \$1.500.000.000 millones de pesos, realizando elaboración de informes para así tomar una decisión final. Así mismo, se brindó el apoyo respectivo a los demás analistas del área con el registro de estados financieros de las empresas en el SARC (Sistema de Administración del Riesgo Crediticio) permitiendo determinar las cifras y el rango de crédito para su gestión.

A partir de mi experiencia en los seis (6) meses de práctica profesional, se evidenció que se cuenta con una oportunidad de mejora en los procesos operativos internos en cuanto al análisis de las solicitudes de crédito y en cómo lograr un impacto positivo en los indicadores de gestión, por lo que se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo se puede identificar y mejorar la trazabilidad en el análisis de crédito de las empresas solicitantes, sin aumentar el riesgo constante al que se ve expuesto el Banco con sus provisiones?, por lo cual se planteó que el área de Crédito Local Sur puede tener mejores resultados si mejora el proceso de validación documental y en el análisis financiero de las empresas solicitantes, por lo que se propuso el objetivo de desarrollar una mejora en los procesos de gestión interno para el Banco de Occidente, con el fin de optimizar la eficiencia operativa en cuanto a mejores colocaciones de crédito, tiempos de respuesta y el riesgo de fraudes, ayudando a la productividad y la

efectividad en los diferentes aspectos que llevan hasta el cliente final. En conclusión, se puede decir que mediante el modelo de análisis desarrollado, se reducirán las ineficiencias y/o debilidades identificadas en los procesos de la organización para corregirlos y mejorar el desempeño, revisándolos y llevando a cabo las adecuaciones correspondientes para minimizar los errores, proyectando una mejor colocación de créditos, permitiendo reducir el riesgo de fraude y evitar las moras con clientes vinculados o externos, sin afectación en los tiempos de respuesta y reduciendo el impacto en las provisiones por parte del área de crédito empresarial.

Índice

Tabla de contenido

PARTE II LA EMPRESA	8
1.1. Aspectos Generales	8
1.1.1. Misión, Visión y Valores	8
1.1.2. Ubicación Geográfica	9
1.1.3. Estructura Organizativa	9
1.1.4. Unidad o departamento en el que desarrolla la práctica	10
1.1.4.1. Análisis DOFA	11
PARTE III PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA	12
2.1. Planteamiento central del informe de prácticas	12
2.2. Importancia, limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales	13
2.3. Objetivo General	13
2.3.1. Objetivos Específicos	14
PARTE IV CONTENIDO PLAN DE MEJORA	14
3.1. Propuesta de Mejora	14
3.2. Conclusiones	19
3.3. Bibliografía	20
3.4. Anexos	21
PARTE V SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL	22
3.1. Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo a las prácticas profesionales.	22
3.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes	23

Banco de Occidente

PARTE II LA EMPRESA

1.1. Aspectos Generales

El Banco de Occidente es una entidad financiera colombiana perteneciente al Grupo Aval Acciones y Valores. Nació en Cali en el año 1965, en 1973 fue adquirido por el Grupo Económico Sarmiento Angulo fortaleciéndose con recursos de capital y nuevas experiencias, y transformando la institución hasta convertirse en una entidad de proyección nacional e internacional. Desde entonces ha cumplido con un compromiso de desarrollo en el país, respondiendo a la confianza de la comunidad, de sus clientes y de sus accionistas. Actualmente, cuenta con una red de más de 175 oficinas, 18 credicentros y más de 3.093 cajeros automáticos en Colombia, además de filiales en Panamá y Barbados. Hoy en día cuenta con más de 16.000 empleados a nivel banco y filiales, ya para el año 2022 presentó una utilidad neta por \$456.343 millones. (Occidente, 2023).

1.1.1. Misión, Visión y Valores

Misión: “Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.” (Occidente, 2022).

Visión: “Ser la mejor Entidad Financiera del país.” (Occidente, 2022).

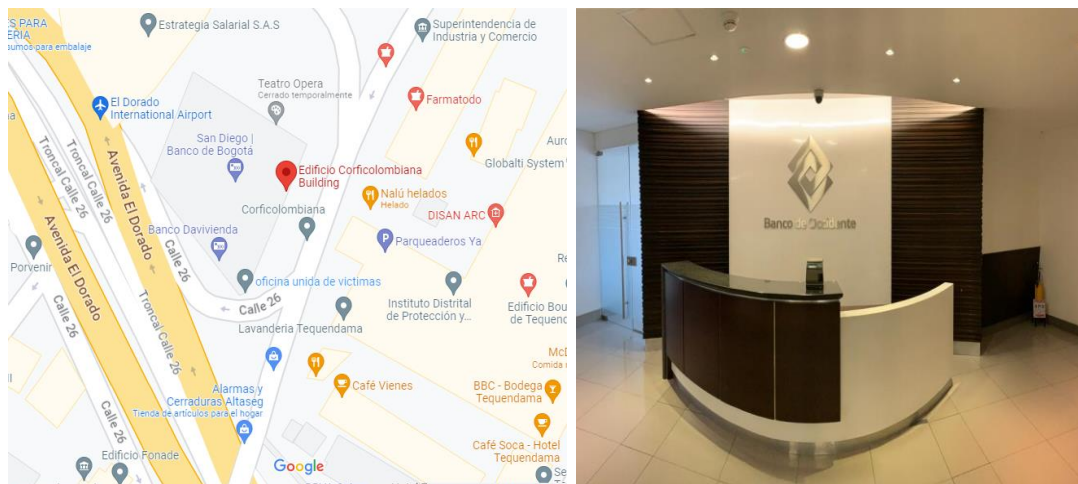
Valores: De acuerdo con la compañía, los valores que los identifican son

- Honestidad: “Generamos confianza a través de la coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos”
- Respeto: “Reconocemos y valoramos a las personas en su integridad”
- Determinación: “Creemos en nuestra capacidad y talento para hacer que las cosas pasen”

- Cooperación: “Trabajamos juntos para hacer que las cosas sucedan” (Occidente, 2022).

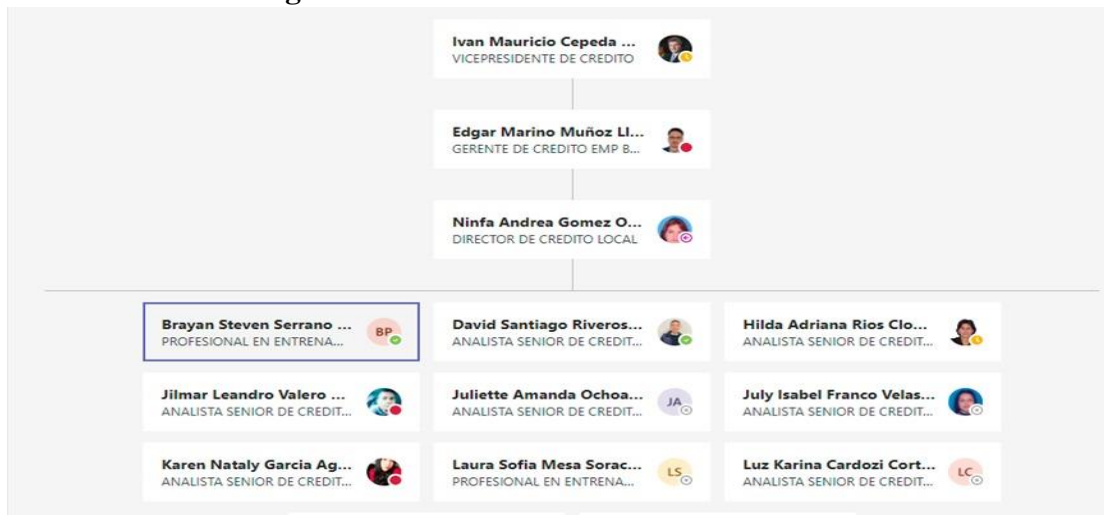
1.1.2. Ubicación Geográfica

La sede principal del Banco de Occidente se encuentra ubicada en la ciudad de Cali en la Carrera 4 # 7-61. El área de Crédito Local sur se encuentra ubicada en la sede principal de la ciudad de Bogotá, en la Carrera 13 # 26 – 35, Edificio Corficolombiana Centro Internacional, sin embargo, por los efectos de la pandemia realiza sus funciones mediante la modalidad de trabajo híbrido.



Fuente: Google Maps

1.1.3. Estructura Organizativa



Fuente: Teams de Banco de Occidente

En la gráfica se puede observar el área de Crédito Empresarial, explicada desde la presidencia del banco, en cabeza del doctor Gerardo Silva, luego se desglosa la vicepresidencia de crédito liderada por el doctor Iván Mauricio Cepeda, seguido de la gerencia de Crédito Empresarial y Pyme liderada por Edgar Muñoz, a la cual corresponde el área donde se desarrolló la práctica profesional.

El practicante profesional descrito en el presente informe, desempeñó sus funciones en el área de Crédito Local Sur del Banco de Occidente, liderada por Ninfa Andrea Gómez Ospina (jefe directa) como directora de Crédito Local Sur.

1.1.4. Unidad o departamento en el que desarrolla la práctica

La práctica se desarrolló en el área de Crédito Local Sur, en la cual se reciben solicitudes de crédito de empresas del sector sur del país desde los \$500.000.000 hasta los \$5.000.000.000 de pesos colombianos, en la cual se atienden diferentes tipos de crédito como lo son: leasing, bloques de capital, tarjetas de crédito, hipotecarios, inmobiliarios, vehículos, entre otros. Estas empresas se catalogan dependiendo el monto solicitado y su rango en el SARC, primero están las empresas Dupla las cuales son empresas que solicitan máximo hasta \$1.500.000.000 y segundo, están las empresas que superan este monto y se establecen como Comité, en donde en la alta gerencia evalúan y toman la decisión final sobre estas solicitudes.

Mi función principal como practicante consistió en dar apoyo operativo a los analistas en los procesos del análisis financiero de las empresas solicitantes de crédito, donde me encargué de analizar, revisar y validar la documentación respecto los estados financieros de las mismas, así como verificar que las cifras presentadas estuvieran correctas, consistentes y reales con lo declarado ante la DIAN y frente a los documentos anexados para solicitudes de crédito, registrando esta información en el SARC (Sistema de Administración del Riesgo Crediticio) el cual da un rango de calificación de crédito a las empresas, para que así se pueda generar un balance general en cifras que permite ver realmente la situación financiera y económica de la empresa y así mismo determinar el monto que se les puede otorgar como crédito. En el caso de solicitudes de crédito que superaran el rango SARC mayor a 3 o el monto de los \$1.500.000.000, se enviaban a Comité con la alta gerencia para tomar la decisión final. En otros casos cuando son empresas Dupla, se realizaba todo el análisis

financiero completo y se presentaba un informe final al jefe directo, con la decisión preliminar del practicante del área.

1.1.4.1. Análisis DOFA

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El banco cuenta con el respaldo patrimonial y operativo del grupo Aval, lo que le da mayor confianza para un buen posicionamiento en el mercado. • Cuenta con un gran portafolio de productos y servicios financieros que constantemente están cambiando según las necesidades del mercado. • El área evalúa periódicamente los resultados de las cifras y desempeño interno, lo que permite analizar si se cumplen los objetivos propuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de delitos tecnológicos y financieros mediante engaños a los filtros comerciales y de crédito para la gestión, elevando el riesgo de aprobación. • Deterioro de algunos sectores económicos empresariales que podría afectar la capacidad de pago de los clientes provocando moras prolongadas afectándose gravemente la cartera y las provisiones. • La incertidumbre económica que se vive actualmente en Colombia, no permite que las empresas quieran invertir y por ende a tomar productos financieros con el Banco, lo que se resume al bajo flujo de clientes en crédito.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • En el desarrollo de las tareas repetitivas del equipo, se pierde tiempo en algunos procesos que se pueden delegar u optimizar, sin generar mayores riesgos, podrían tomar menos tiempo de lo requerido. • Falta de comunicación y claridad en la documentación subida desde el área comercial, atrasando los procesos de crédito. • Elevados indicadores de morosidad y pocas garantías para las obligaciones adquiridas por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La transformación energética en Colombia, aumenta los proyectos sostenibles y da opciones de inversión para las empresas, en los cuales el banco apoya y brinda más beneficios. • La tendencia por digitalizar la banca representa una oportunidad para la entidad en el dinamismo y la eficiencia de los procesos internos y externos. • Estabilidad en la participación de mercado, mejorando desde los lineamientos internos con adaptabilidad al cambio para generar mayor participación.

Fuente: Elaboración propia

PARTE III PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA

2.1. Planteamiento central del informe de prácticas

Durante la práctica profesional en Banco de Occidente se identificaron varios desafíos en el área de crédito empresarial. Se observó que el volumen de información manejada era considerable y parte de ella en ocasiones se presentaba incompleta o con inconsistencias. Esto podía generar errores internos en la gestión operativa, lo cual afectaba la precisión de los informes financieros y las decisiones empresariales.

Además, se detectó un problema en la validación de documentación presentada por las empresas para las solicitudes de crédito. En algunos casos, se presentaron empresas de más complejidad que otras y requerían de más estudio por parte del analista. Es allí donde se presentaron algunas deficiencias en la gestión con la validación documental y el análisis financiero para las colocaciones de crédito. Por otro lado, se evidenció el riesgo de fraude y de moras al que habitualmente se expone el Banco, por los engaños, falsificación o alteraciones presentadas por empresas que buscan créditos para su financiación. Esta situación sin duda lleva a una afectación a la cartera y las provisiones, ya que el Banco tiene que contar con las reservas necesarias para cubrir posibles pérdidas y para hacer frente a las obligaciones que no se han materializado, lo que genera un gasto y pérdida en las utilidades.

Con el fin de mejorar la gestión operativa, se planteó como mejora hacer más eficientes los procesos internos del Banco y reducir el impacto en la cartera, las provisiones y la utilidad, que permita identificar, evaluar y minimizar los riesgos en las aprobaciones de los créditos empresariales, y así darle un manejo pertinente a las posibles ineficiencias o debilidades en las colocaciones de créditos. Esta estrategia permite establecer nuevos métodos de enfoque y manejo de nuevas herramientas al detalle, para así tomar las mejores decisiones y maximizar la productividad del área de Crédito Local Sur.

De acuerdo con lo anterior, la pregunta a resolver durante el proceso de practica fue ¿Cómo se puede identificar y mejorar la trazabilidad en el análisis de crédito de las empresas solicitantes, sin aumentar el riesgo constante al que se ve expuesto el Banco con sus provisiones?, como hipótesis planteamos que, mediante el modelo de análisis desarrollado por medio de documentos guía denominados módulos, apoyado en una base antifraude

diseñada y el seguimiento a la base de la cartera de los clientes, permitirá tener una mejor captura y análisis de la información para el área de crédito; además ayudará a que se tenga mayor eficiencia, eficacia y efectividad en cada uno de los procesos internos permitiendo reducir el riesgo operativo y tomar decisiones acertadas sobre la colocación de créditos, permitiendo unos resultados favorables para el área con disminución en las cifras negativas de cartera, provisiones y utilidad que son las principales problemáticas.

2.2. Importancia, limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales

Luego de desarrollar las funciones del cargo en el área de Crédito Local Sur durante estos meses, se evidencia que la labor del practicante en muchas ocasiones se limita a la parte operativa, por lo que muchos procesos que se realizan son repetitivos. Esto causa que en la primera etapa de la práctica no sea sencillo comprender la totalidad de los procesos, lo cual se presenta como una limitante a la hora de desarrollar ideas de mejoramiento para el área. Así mismo, los procesos son un poco extensos y no dependen solo del área mencionada anteriormente, lo que se traduce en procesos incompletos, tareas repetitivas, pérdida en tiempo, mala comunicación e interpretaciones erróneas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto cobra importancia con el fin de identificar las falencias que se tienen en la trazabilidad de los procesos actuales de análisis financiero en las empresas solicitantes de crédito, así mismo reducir el riesgo en los procesos internos que afectan directamente los indicadores de gestión del área de Crédito Empresarial y lograr que sean positivos en su mayoría; logrando alcances en la toma de decisiones de tipo operativo por parte de la gerencia y la disminución al impacto a los resultados de la cartera y las provisiones, proporcionando también balances positivos en las utilidades.

2.3. Objetivo General

Desarrollar una mejora a la gestión de los procesos internos para el área de crédito que permita controlar los factores que afectan directamente el análisis y las colocaciones de crédito.

2.3.1. Objetivos Específicos

- Implementar una guía de consulta para el área de crédito, que permita identificar los riesgos de las empresas solicitantes de préstamos.
- Establecer un modelo guía para mejorar los procesos de análisis financiero.
- Identificar mediante un análisis interno del área, los riesgos que afectan los indicadores de gestión.

PARTE IV CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3.1. Propuesta de Mejora

Con base en los objetivos y teniendo en cuenta el planteamiento previamente descrito, se realiza la presentación detallada del plan de mejora propuesto con la descripción de su elaboración, generalidades del proyecto y finalmente las conclusiones; no sin antes exponer los principales aspectos teóricos que pretenden soportar el trabajo realizado.

Teniendo en cuenta el análisis realizado con la información capturada en los últimos seis (6) meses de operación en el cargo y de acuerdo con los objetivos establecidos para esta práctica profesional, la propuesta busca la mejora continua en los procesos internos de gestión del área de crédito en relación a la validación de documentación, el análisis financiero de las empresas, cómo lograr optimizar los tiempos, tener mejores colocaciones de crédito y reducir el riesgo de fraudes y moras; esto por medio de la creación de un documento denominado “bases de consulta antifraude”, en el cual se incluyen diez (10) bases de consulta previamente existentes para poder llevar un mejor seguimiento en el análisis de nuestros clientes. Adicionalmente, se hace la creación de dos (2) módulos como guía de seguimiento tanto para nuevos y antiguos analistas del área. El Módulo I, hace énfasis en los estados financieros y el Módulo II hace énfasis en el análisis financiero, con el fin de permitir tener claros los conceptos y los lineamientos a seguir para lograr una buena captación de clientes y así mismo, hacer un análisis completo y de fondo de cada una de las cifras. Finalmente,

complementado los dos (2) aspectos anteriormente mencionados, se propone hacer un seguimiento mensual o bimestral a la base de la cartera de clientes creada por el banco, en la cual se logre identificar porqué se presentan las moras prolongadas por parte de las empresas y los diversos sectores económicos, con el propósito de tomar acciones frente a los futuros clientes, reducir el riesgo de mora y reducir la afectación de los indicadores de cartera.

Según Gardner (2001), el mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales. En consecuencia, ahora se considera un valioso activo empresarial y su mejora continua se ha convertido en un imperativo para muchas organizaciones. De esta forma, con los resultados de los análisis se aporta al área del conocimiento.

Algunos autores (Davenport, 1990; Galloway, 2002; Harrington, 1993) han definido el mejoramiento de procesos como el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables, y así lograr aumentar la capacidad de cumplimiento de requisitos de los clientes, buscando, que durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización.

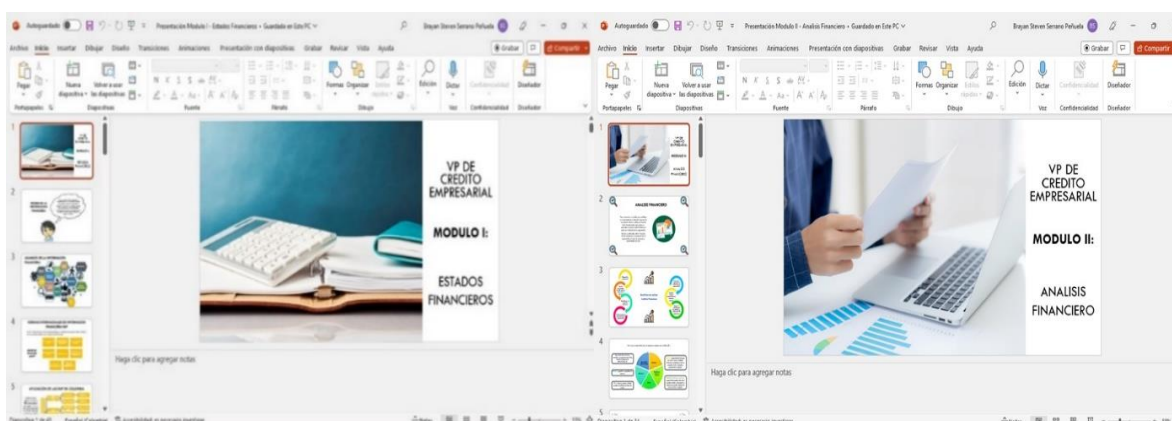
Se presenta de la siguiente manera el proceso del plan de mejora:

- **Creación de la guía antifraude para identificar clientes de alto riesgo.**

Primero, basándonos en la necesidad de reducir los fraudes se desarrolla el documento de las bases de antifraude, el cual contiene diez (10) bases de consulta ya existentes en diversas páginas web como los son: Procuraduría, Policía, RUES (Registro Único Empresarial y Social), Actualícese, ADRES (Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud), RUAF (Registro Único de Afiliados), RUNT (Registro Único Nacional de Transito), Consulta de Abogados, Supernotariado y Registro, y DIAN Muisca (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales). Estas bases permitirán evaluar de una manera más efectiva y eficiente al cliente desde los aspectos judiciales, en documentación como Cámara de Comercio y Declaraciones de Renta, cumplimiento de obligaciones con sus empleados, validar la propiedad de sus vehículos, verificar embargos y demás.

Este documento se crea con el fin de dar un mejor seguimiento a las empresas solicitantes y sus delegados o socios, con el fin de tener mayor certeza de la información presentada, verificar que todo esté bajo las normativas establecidas por el Banco y que no se presenten suplantaciones, falsificaciones o inconsistencias que lleven a un fraude directo por falta de eficiencia en el análisis del cliente con aprobaciones de crédito irregulares y así no se afecten las provisiones del Banco a largo plazo.

- **Imagen 1: Elaboración de Módulo I (Estados Financieros) y Modulo II (Análisis Financiero) como guía de seguimiento, para tener mejores colocaciones de crédito.**



Fuente: Elaboración propia para el Banco de Occidente.

Estos módulos contienen todo lo que se refiere a los estados financieros y análisis financiero de las empresas clientes que llegan al Banco de Occidente, en el Módulo I se explica desde la parte teórica hasta la práctica; iniciando con una introducción al Origen de la información financiera, Usuarios de la información financiera, cuentas contables, las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF y la aplicación de estas normas en Colombia. Posteriormente, se hace énfasis en los estados financieros y se presenta un desglose del cuerpo estructural que lo compone y los tipos de Estados financieros, en donde se explica el activo, el pasivo, el patrimonio, el estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivo y las notas a los estados financieros para tener más claridad en las cifras presentadas; finalmente, se realiza un breve cuestionario basándose en la información presentada a lo largo del Módulo el cual consta de diez (10) preguntas.

En el Módulo II, se presenta un enfoque más centrado al análisis financiero en donde se explica al igual que en el anterior desde la parte teórica hasta la práctica; iniciando con la contextualización del significado de análisis financiero, beneficios de realizar un análisis, tipos de análisis financiero (vertical y horizontal) con sus respectivos ejemplos (tomado de un balance real de un cliente del Banco), las razones financieras (indicadores de liquidez, operación, eficiencia y endeudamiento) con sus respectivas formulas y procedimientos, los Tip's para un buen análisis, el planteamiento de un ejercicio práctico con una situación y empresa real para entender mejor el análisis con la explicación paso a paso y finalmente, un cuestionario elaborado de siete (7) preguntas con base en la información y ejemplo presentados.

Estos módulos se crean como guía de seguimiento tanto para nuevos y antiguos analistas del área, lo cual permitirá tener claros los conceptos y los lineamientos a seguir para lograr una buena captación de clientes y así mismo, hacer un buen análisis de crédito mejorando la trazabilidad de los procesos internos, la validación documental y optimizando tiempos con facilidad y eficiencia operativa, mitigando de esta manera el margen de error y permitiendo un método completo de gestión para la mejora en pro de las colocaciones de crédito.

- **Imagen 2: Identificación de inconsistencias de la información dada la Base de datos de cartera de los clientes del Banco.**

NIT	NOMBRE	CONSECUTIVO	NOMBRE GRUPO	CAPITAL Riesgo	CAPITAL junio 2023	CAPITAL mayo 2023	CAPITAL abril 2023	CAPITAL marzo 2023
50203054062	FIDEICOMISO PAT AUT COVIANDINA	4658	GRUPO AVAL	264.767.164.345	264.767.164.345	119.973.464.611	119.973.464.611	119.993.953
899999061	BOGOTÁ DISTRITO CAPITAL	1138	BOGOTÁ DISTRITO CAPITAL	225.333.000.000	225.333.000.000	225.333.000.000	225.333.000.000	225.333.000
830113598	ADMINEGOCIOS SAS	4658	GRUPO AVAL	224.799.999.998	224.799.999.998	224.799.999.998	224.799.999.998	224.799.999
50033007781	PA FIDEICOMISO BTS FIDUCIARIA BBV ASSET MANAGEME	N/A	N/A	214.121.949.999	214.121.949.999	219.726.500.000	219.726.500.000	219.726.500
50224099580	PATRIMONIO AUTONOMO VINUS FIDEICOMISO	14631	CONCESION VIAS DEL NUS	210.887.837.044	210.887.837.044	209.646.284.568	207.719.537.106	205.943.151
50214067207	FIDEICOMISO PAT AUT CONCESION SABANA DE OCCIDENTE	2286	CONCESIONARIA SABANA	169.506.224.998	169.506.224.998	171.878.426.999	171.878.426.999	171.878.426
890900608	ALMACENES EXITO S A	3822	EXITO	160.707.925.687	160.707.925.687	150.919.495.124	151.143.056.754	144.969.151
811000740	ISAGEN SA ESP	6065	ISAGEN	150.000.000.000	150.000.000.000	150.000.000.000	150.000.000.000	150.000.000
890102006	DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO	N/A	N/A	146.667.542.278	146.667.542.278	142.167.542.279	114.307.542.281	116.969.729
50313047091	FIDEICOMISO PATRIMONIO AUTONOMO COSTERA	3405	ECOPETROL	143.999.999.999	143.999.999.999	143.999.999.999	143.999.999.999	143.999.999
10023000076	BANCO GUAYAQUIL	N/A	N/A	141.616.476.854	141.616.476.854	98.608.290.732	102.447.188.522	96.836.944
800249860	CELSIA COLOMBIA S.A. E.S.P	677	ARGOS	137.720.581.542	137.720.581.542	139.802.187.731	139.802.187.731	139.802.187
890900286	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	2983	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	134.700.773.971	134.700.773.971	142.612.993.408	142.612.993.408	147.652.562
50424080022	PATRIMONIO AUTONOMO APP GICA	12214	APP GICA	127.469.984.000	127.469.984.000	127.469.984.000	127.469.984.000	128.494.000
890304099	HOTELES ESTELAR S.A.	4658	GRUPO AVAL	125.124.820.886	125.124.820.886	125.148.182.877	125.118.873.845	125.162.351
860028601	FINANZALTO S.A. BIC	4064	FINANZALTO	110.016.883.731	110.016.883.731	108.710.423.373	109.436.622.388	107.254.738
890321567	CARVAJAL S.A.	1449	CARVAJAL	107.199.999.997	107.199.999.997	107.199.999.997	107.199.999.997	107.199.999
900821443	GENERADORA COMERCIALIZADORA ENERGIA CARIBE SA ESP	4399	GENERADORA COMERCIALIZADORA ENERGIA CARIBE	106.000.000.000	106.000.000.000	106.000.000.000	106.000.000.000	106.000.000
890102018	BARRANQUILLA DISTRITO ESPECIAL INDUSTRIAL Y PORT	N/A	N/A	102.424.635.733	102.424.635.733	102.424.635.734	103.153.252.564	103.153.252

Fuente: Base Seguimiento Cartera Comercial Banco de Occidente.

Finalmente, se propone hacer un seguimiento ya sea mensual o bimestral a la base de la cartera de los clientes creada por el banco, en la cual se logre identificar porque se presentan las moras prolongadas por parte de las empresas. Esto se logra mediante un seguimiento detallado que ayude a tener la percepción de cómo se están viendo afectados los diversos sectores económicos con la situación actual del país, con el propósito de tomar acciones frente a los futuros clientes y prevenir el riesgo de mora con la identificación oportuna de los clientes de los sectores económicos más afectados. Así mismo, al monitorear la información de las empresas vinculadas anteriormente y con desembolsos realizados hasta la fecha, encontraremos también la segmentación por calificación de acuerdo a su historial de pagos y el nombre del analista que tuvo a cargo cada cliente, permitiendo tener información concreta de los comportamientos de pago que han tenido con el Banco desde sus desembolsos. Lo que se busca con esta propuesta de seguimiento es identificar cuáles clientes son los que están presentado moras prolongadas y hacer un estudio a detalle de cada sector económico para evaluar porqué se presentan estas situaciones; identificar los errores del analista al momento de la aprobación; hacer la validación con el respectivo gerente zonal el cual tiene contacto directo con el cliente y así tomar acciones de mejora frente a los futuros desembolsos o clientes, reduciendo el riesgo de moras, mejorando la provisión de cartera del banco desde el área de crédito en el mediano y largo plazo.

3.2. Conclusiones

Durante la práctica realizada en la empresa Banco de Occidente como analista de crédito empresarial y Pyme, se identificaron varias dificultades que afectan la trazabilidad procesos internos e indicadores de gestión. Una de ellas son los fraudes a los que el Banco se vió afectado en mi periodo de práctica, en razón a que se evidenciaron varias deficiencias operativas internas que llevaron a estos desembolsos se realizaran en empresas fraudulentas, por lo que fue necesario determinar un nuevo modelo de consulta con la mayoría de clientes complejos para contar con información más detallada y precisa.

Además, se observó que en los procesos internos de análisis y aprobación de créditos se presentaron errores por posible ineficiencia operativa en la validación de documentación, presentando en algunas ocasiones demoras en los tiempos, malas colocaciones en los créditos debido a la información incompleta, a los errores en los análisis financieros de las empresas de gran magnitud y la falta de información que repercuten en las prolongaciones de los créditos y las falencias en los procesos operativos de gestión.

Se sugiere como oportunidad de mejora desde tres (3) pilares fundamentales como lo son la prevención de fraudes con una investigación informativa a más profundidad sobre nuestros clientes; la mejora en los procesos internos enfocado al análisis financiero de las empresas solicitantes desarrollando Módulos guía de seguimiento; finalizando con un seguimiento a la base de la cartera del Banco con nuestros clientes para identificar las moras que se presentan en los diversos sectores económicos y cómo prevenirlas. Todo esto con el fin de evitar afectar las provisiones y mejorar las utilidades a largo plazo.

Finalmente, este plan de mejora cuenta con la aprobación de la jefe directa y fue compartido con otras áreas de la gerencia de crédito para la implementación, inicialmente se puso en práctica en el área de Crédito Local Sur desde junio de 2023 implementando más aspectos con el desarrollo. Esto permitirá tener un impacto de mejora en los procesos operativos internos a futuro, sin aumentar los riesgos y permitiendo mejores resultados en los indicadores bimestrales de provisiones y utilidades. Aprovecho para agradecer al Banco de Occidente el permitirme realizar esta práctica profesional y contribuir al crecimiento, desarrollo y fortalecimiento de la entidad.

3.3. Bibliografía

- Occidente, B. d. (2023). Banco de Occidente. Obtenido de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-deoccidente/bancodeoccidente/quienes-somos/quienessomos>
- Maps G. (2023). Google Maps. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Edificio+Corficolombiana+Building/@4.6140128,-74.0737817,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x8e3f999c79b20c19:0x647c92e200e44417!8m2!3d4.6140075!4d-74.0712068!16s%2Fg%2F11b7q0h36m?authuser=0&entry=ttu>
- Artículo Universidad ICECI (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1524/html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Gardner%20\(2001\)%2C%20el,logro%20de%20sus%20objetivos%20generales.](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1524/html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Gardner%20(2001)%2C%20el,logro%20de%20sus%20objetivos%20generales.)

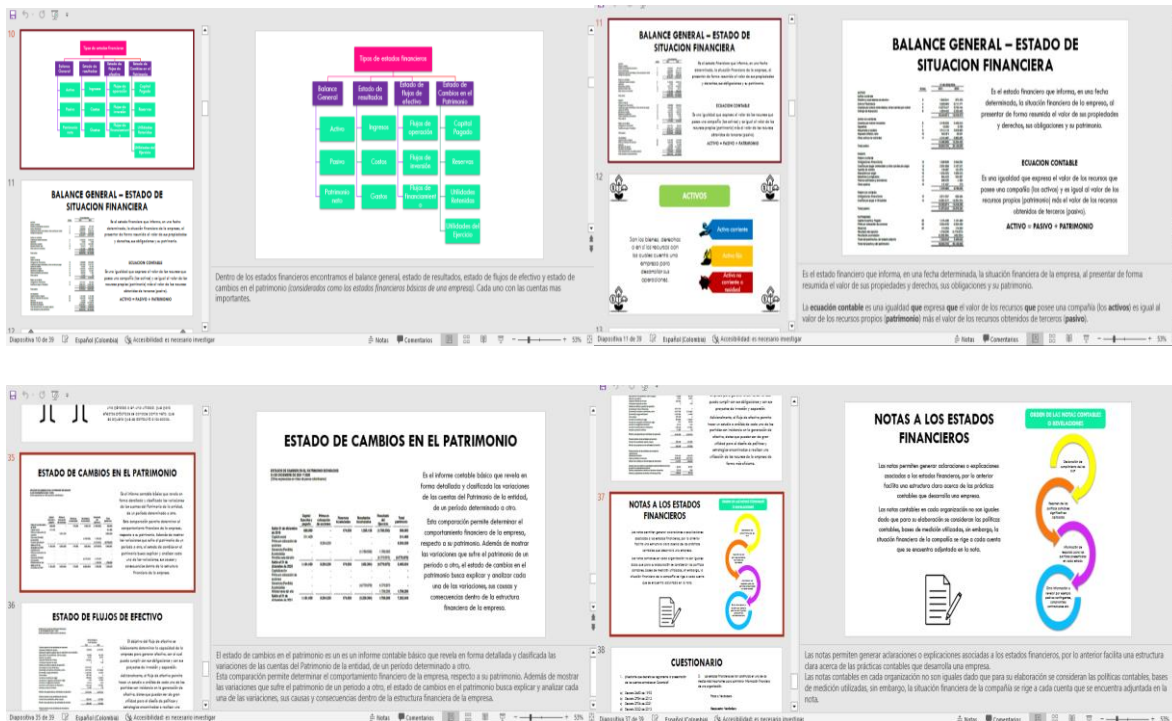
3.4. Anexos

- Bases de consulta antifraudes.



Fuente: Elaboracion propia para el Banco de Occidente

- Módulos guía de seguimiento para la mejora en el análisis.



EJEMPLO

Encuentramos un balance general (Estado de Situación Financiera) y la división de los activos obtenemos el porcentaje de participación de cada uno de las cuentas que se dividen sobre el total de los activos sobre el total del pasivo + patrimonio.

Investamos: total activo = la participación del inventario sobre el activo total es del 23% en el año 2022 y del 23% en el año 2021.

ANALISIS INDICADORES

En cuanto a los indicadores económicos que pesa a lo largo en ingresos por el año 2020, sus ingresos presentan crecimientos positivos, Margen Bruto (+6,02%), Margen Operacional (+2,19%) generados por beneficios otorgados por descuentos con proveedores y optimización en gastos administrativos.

OPORACION	2020	2021	2022
Ingresos netos (%)	22,30	24,44	27,41
Margen Bruto	15,45	19,58	20,31
Margen Operacional	4,26	4,59	4,51
CF Operativo, neto	4,45	5,55	5,26
Margen Ant Participa	6,31	3,84	4,95
Margen Bruto	6,31	3,84	4,95

ANALISIS P&G

Esta empresa demuestra un ingreso rentable positivo que creció hasta el 2021, una comportamiento arriesgado a menor fuerza comercial y crecimiento del período de producción que genera una participación dentro del mes.

Para el 2021 evidenciamos disminución del 17% en un ingreso respecto al año anterior dado restricciones por pandemia. Esta información debe reflejarse en el informe de la EP a comunicación con el cliente.

Desde la perspectiva del análisis vertical reconocemos que el margen bruto al cierre diciembre 2022 es de 24%.

ANALISIS BALANCE GENERAL

ACTIVO	2020	2021	2022
Activo Corriente	100	100	100
Activo No Corriente	100	100	100
TOTAL ACTIVO	200	200	200

Fuente: Elaboración propia para el Banco de Occidente

PARTE V SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

3.1. Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo a las prácticas profesionales.

La programación de actividades propuesta por el Banco de Occidente para el cargo de Analista de Crédito Empresarial y Pyme en el área de Crédito Local Sur, dentro del marco de la práctica profesional, se detallan en el siguiente cuadro:

FECHA	ACTIVIDADES REALIZADAS
17 FEBRERO – 15 ABRIL	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del funcionamiento del área y entendimiento de las tareas a realizar.
16 ABRIL – 31 MAYO	<ul style="list-style-type: none"> Validar los estados financieros de empresas solicitantes. Dar apoyo en la captura de empresas en la plataforma SARC. Exploración de las posibles ideas de mejora.
1 JUNIO – 15 JULIO	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el análisis completo de empresas comercializadoras solicitantes Dupla, Pyme y crédito de vehículos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capturar empresas de mayor complejidad en la plataforma SARC e identificar las cifras y rangos. • Exposición, planteamiento y aprobación del plan de mejora por la jefa directa.
16 JULIO – 16 AGOSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de las bases de consulta antifraude y de los Módulos de aprendizaje y seguimiento en el plan de mejora. • Apoyar en la captura de empresas en la plataforma SARC y análisis de cifras. • Seguimiento a la Base de Cartera del Banco. • Desarrollo del plan de mejora en el área de la práctica.

3.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes

CICLO	ACTIVIDADES	LOGROS	DIFICULTADES
CICLO 1 Febrero- Marzo	<p>-Empalme del cargo con la practicante saliente.</p> <p>-Capacitación en los estados financieros plataformas On Base y SARC con cada uno de los analistas del área.</p> <p>-Validación de documentos y estados financieros de clientes.</p>	<p>-Se recibe el cargo de manera exitosa.</p> <p>-Se recibe la información de manera adecuada para poner en práctica.</p> <p>-Se pone en práctica los conocimientos adquiridos durante la capacitación y se realizan de manera exitosa.</p>	<p>-El tiempo de empalme fue corto, pero se tomó de manera eficiente para el aprendizaje.</p> <p>-Se presenta el manejo mucha información para los procesos de análisis.</p> <p>-Se encontró en algunos casos la documentación de clientes incompleta cargada en la plataforma On Base.</p>
CICLO 2 Abril-Mayo	<p>-Inicio en brindar apoyo a los analistas y la jefa directa con validación de documentación y captura de estados financieros en SARC.</p> <p>-Inicio en el trabajo de análisis completo de empresas comercializadoras Dupla y generación de informes para toma de decisión final.</p> <p>-Planteamiento de las posibles ideas de mejora.</p>	<p>-Se logra realizar una buena consolidación de la información y las cifras para el análisis.</p> <p>-Se logra llevar a cabo un buen desempeño y manejo de las herramientas para realizar los primeros análisis completos de clientes solicitados por la jefa directa.</p> <p>-Se exploran las posibles ideas para el plan de mejora.</p>	<p>-Se presentan inconsistencias y falta de información en los estados financieros por lo que toco hacer prorrogas y se toma más tiempo del requerido.</p> <p>-La información a la que se tiene acceso es limitada en algunas ocasiones y se debe trabajar con lo que se tiene.</p>
CICLO 3 Junio	<p>-Se sigue con el apoyo a los analistas y la jefa directa en la validación de documentación y captura de cifras en SARC con clientes de más complejidad.</p> <p>-Inicio de trabajo en el análisis de empresas solicitantes de crédito para vehículo adicional a las comercializadoras con generación de informes y toma de decisión debido al alto flujo de radicación.</p>	<p>-Se logra un buen desempeño en la realización de las tareas propuestas por la jefa, en tiempos de entrega óptimos y con bajo índice de error.</p> <p>-Se logra la toma de decisiones acertadas para la colocación de créditos asignados en tiempo óptimo de respuesta.</p> <p>-Se logra el desarrollo del documento antifraude y la creación de los Módulos para la implementación y conocimiento de los analistas.</p>	<p>-El tiempo dedicado al plan de mejora era compartido con demás tareas, lo que ocasionó un poco de sobrecarga, pero se cumplió con los tiempos.</p> <p>-Se logran evidenciar fraudes por parte de clientes que presentan documentación alterada y con inconsistencias dentro del área.</p> <p>-Se presentaron varias correcciones por parte de la jefa directa con el plan de mejora en cuanto a la interpretación.</p>

	-Se expone la idea de mejora con la jefe directa y se empieza a trabajar en los documentos.		
CICLO 4 Julio-Agosto	<p>- Se sigue con el apoyo a los analistas y la jefe directa en la validación de documentación y captura de cifras en SARC con clientes de todos los sectores.</p> <p>-Se trabaja en los últimos detalles del plan de mejora y se da el planteamiento por escrito en reunión con la jefe directa.</p> <p>-Se entrega el cargo.</p>	<p>-Se logro un excelente desempeño calificado por la jefe directa en cuanto a cumplimiento.</p> <p>-Se da visto bueno al plan de mejora y se implementa para el desarrollo a futuro.</p> <p>-Se hace entrega del puesto con buenos reconocimientos por parte de la jefe directa en varios aspectos.</p>	<p>- El tiempo dedicado al plan de mejora era compartido con demás tareas, lo que ocasionó un poco de sobrecarga, pero se cumplió con los tiempos.</p> <p>-Hubo varias correcciones del plan de mejora, pero al final se logró implementar de una manera adecuada para trabajarlo a futuro.</p>