Análisis y propuesta de mejora del indicador de devoluciones en la radicación de créditos comerciales del segmento Pyme en la zona sur occidental del Banco Caja Social

Karen Dayana Gómez Gómez

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Cundinamarca / Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Financiera

Bogotá

2026

Análisis y propuesta de mejora del indicador de devoluciones en la radicación de créditos comerciales del segmento Pyme en la zona sur occidental del Banco Caja Social

Karen Dayana Gómez Gómez

Alexander Zamora

Trabajo para optar al título de Especialización en Gerencia Financiera

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Cundinamarca / Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Financiera

Bogotá

2026

Tabla de contenido

Portada 1

Contraportada 2

Lista de abreviaturas y siglas 4

Lista de tablas y figuras 5

Resumen 6

1. Introducción 7

2. Planteamiento del problema 8

2.1 Descripción del problema 9

2.2 Árbol del problema 10

2.3 Formulación del problema 11

3. Justificación 12-13

4. Objetivos 14

4.1 Objetivo General 14

4.2 Objetivos Específicos 14

5. Marco Teórico 15-18

6. Diseño metodológico 20

6.1 Tipo de enfoque 21

6.2 Población 21

6.3 Muestra y técnica de muestreo 22

6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 22

6.5 Cuadro del diseño metodológico 23

7. Desarrollo del estudio 24-26

8. Recomendaciones 27

9. Conclusiones 28

10. Limitaciones del estudio 29

11. Cronograma 30

12. Referencias 31

Listado de abreviatura y siglas

Sigla	Significado
Pyme	Pequeña y Mediana Empresa
%	Porcentaje
No.	Número
SFC	Superintendencia Financiera de Colombia
BR	Banco de la República
COP	Pesos colombianos

Listado de tablas

Tabla 1. Radicaciones y devoluciones de créditos Pyme por oficina Pg. 24

Listado de figuras

Figura 1. Diseño metodológico Pg. 23

Figura 2. Cronograma de trabajo Pg.30

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar el alto porcentaje de devoluciones en la radicación de créditos comerciales del segmento Pyme en cinco oficinas de la zona sur occidental del banco, con el fin de identificar sus principales causas y proponer estrategias de mejora. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, utilizando información cuantitativa relacionada con el número de radicaciones y devoluciones, así como información cualitativa obtenida a través de entrevistas a colaboradores involucrados en el proceso.

Los resultados evidenciaron que todas las oficinas analizadas presentan un nivel elevado de devoluciones, destacándose Bosa y Villa del Río con los porcentajes más altos. Entre las principales causas identificadas se encuentran la documentación incompleta, errores en el diligenciamiento de formularios, falta de validación previa y desconocimiento de los requisitos establecidos.

A partir de estos hallazgos, se plantean estrategias orientadas a mejorar la calidad del proceso de radicación, tales como la implementación de listas de chequeo, fortalecimiento de la capacitación del personal, estandarización de procedimientos y seguimiento al indicador de devoluciones.

Palabras claves

Créditos comerciales, Pyme, devoluciones, radicación de créditos, eficiencia operativa

Introducción

La introducción debe desarrollar, de manera descriptiva el contenido de cada capítulo o sección del trabajo, hacer énfasis en los autores, conceptos o teorías utilizados para analizar el problema central del estudio, además, debe estar articulado con los objetivos del escrito.

La introducción debe presentar al lector los contenidos del trabajo de manera clara, ordenada y amable. Generalmente, la introducción comienza por la contextualización del problema de investigación; en esta, el autor explica de qué se trata su problema, qué actores lo conforman, cuáles son las características sociales, económicas y culturales de estos actores y en qué momento histórico se ubican. Al finalizar esta contextualización, el autor debe dejar muy claro el objetivo central de su trabajo, que será desarrollado a lo largo del documento. En seguida, ofrece una descripción sólida y breve de la pertinencia del argumento central del trabajo para la disciplina, el campo académico y para la sociedad en general. Luego, debe describir la metodología utilizada para abordar el problema propuesto por el autor (especificar aquí población, tipo de investigación e instrumentos utilizados para la recolección de datos).

Finalmente, el autor ofrece una ventana a sus conclusiones, enunciando algunos resultados obtenidos y describiendo brevemente los capítulos y secciones que conforman el trabajo.

Planteamiento del problema

En el sector bancario, el análisis y la aprobación de créditos para pequeñas y medianas empresas Pyme son claves para que los bancos puedan crecer y ampliar su portafolio. Sin embargo, la eficiencia de estos procesos depende mucho de la calidad de la información que se entrega al inicio y del cumplimiento de los requisitos definidos por las políticas de crédito de la entidad.

El área comercial del Banco Caja Social está compuesto por la red de oficinas y el canal de venta externo, las oficinas se dividen en diferentes zonas, en este caso estudiaremos la zona Sur occidental la cual está compuesta por 10 oficinas. En esta zona se ha identificado un alto número de devoluciones en las solicitudes de créditos comerciales Pyme. Lo cual genera retrasos en los tiempos de respuesta, reprocesos administrativos y afecta la experiencia de los clientes. La mayoría de estas devoluciones ocurren por inconsistencias en la documentación, incumplimiento de requisitos o errores en la forma en que se estructuran las solicitudes desde el comienzo.

Este alto indicador no solo afecta la eficiencia operativa de las oficinas, sino que también impacta la colocación de cartera, la productividad del área comercial y el incumplimiento de las metas de las diferentes áreas involucradas. Además estos reprocesos implica incurrir en mayores gastos y demoras adicionales en el estudio y aprobación de los créditos, esto ocasiona que el banco no tenga el mismo nivel de competitividad con otros bancos los cuales manejan sistemas de aprobación más agiles.

Por esta razón, surge la necesidad de analizar las causas que están generando estas devoluciones, con el fin de encontrar oportunidades de mejora en los procesos de estructuración y radicación de las solicitudes.

2.1 Descripción del problema

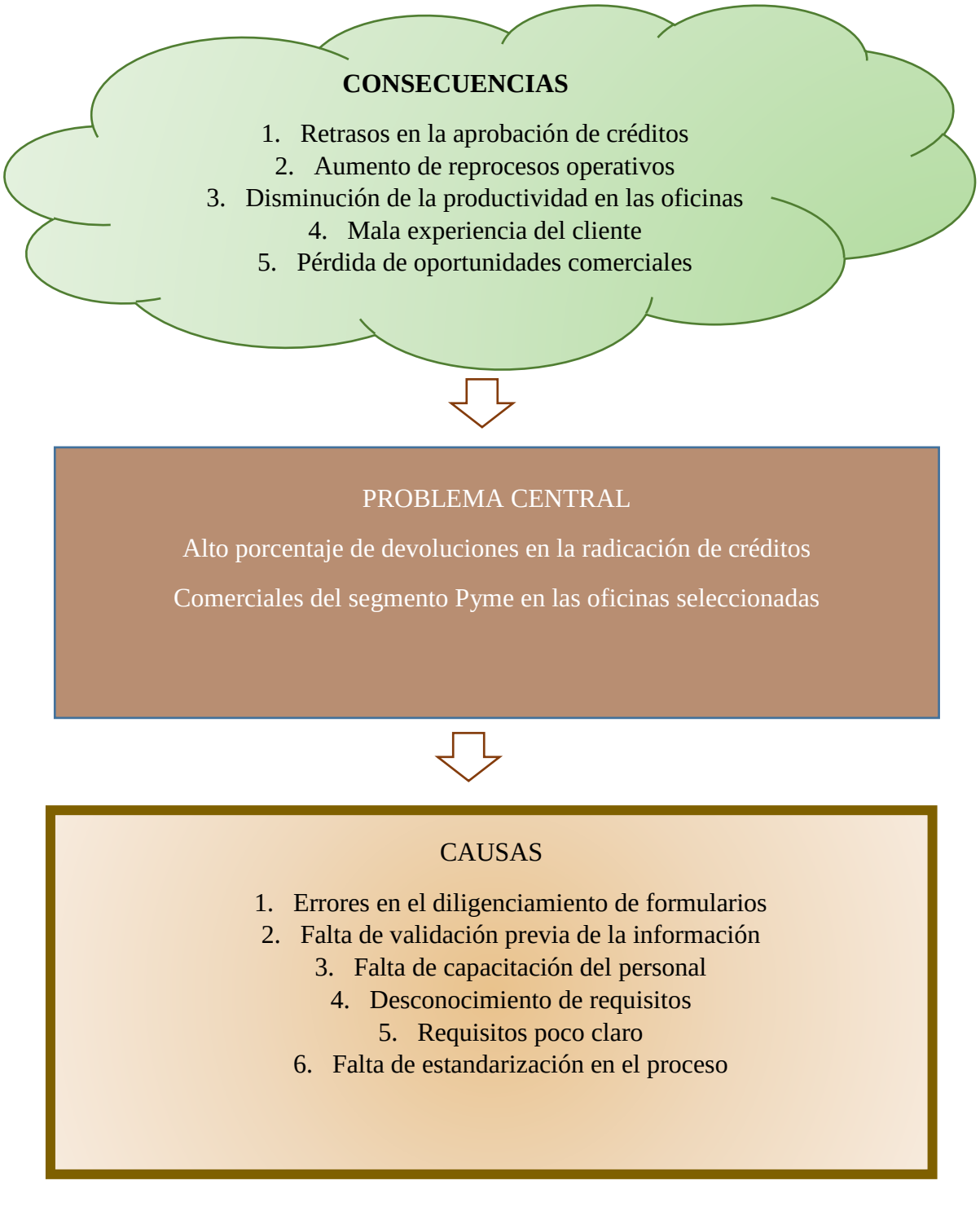
Actualmente, en la zona sur occidental del Banco caja social se presenta un alto número de devoluciones en las solicitudes de crédito comercial para clientes del segmento Pyme, Las principales razones que explican el alto número de devoluciones se relacionan con aspectos prácticos del proceso. Entre ellas se encuentran:

- El incumplimiento de algunos requisitos documentales exigidos por la entidad.
- Errores en la información registrada dentro de las solicitudes de crédito.
- El desconocimiento o la interpretación inadecuada de las políticas de crédito por parte del ejecutivo comercial.
- La falta de una revisión preliminar más rigurosa antes de radicar formalmente las solicitudes.
- La ausencia de procedimientos estandarizados entre las diferentes oficinas de la zona.

Como consecuencia de estas dificultades, se generan reprocesos internos, aumentan los tiempos de aprobación y se ven afectados los indicadores de eficiencia del proceso. Todo esto impacta directamente la gestión comercial y la satisfacción de los clientes.

Por esta razón, resulta necesario realizar un estudio que permita identificar las principales causas de las devoluciones en la radicación de las solicitudes de crédito. El propósito es proponer estrategias que ayuden a mejorar este indicador y optimizar la gestión crediticia, fortaleciendo así la competitividad y la calidad del servicio.

2.2 Árbol del problema



2.3 Formulación del problema

Pregunta principal:

¿Cuáles son las causas que generan el alto indicador de devoluciones en la radicación de créditos comerciales para el segmento Pyme en las oficinas de la zona sur occidental del Banco Caja Social durante el período 2025 y qué estrategias pueden implementarse para mejorar este indicador?

3. Justificación

El proceso de radicación de créditos comerciales para el segmento Pyme es una etapa fundamental dentro de la gestión crediticia de las entidades financieras, ya que de este proceso depende en gran medida la agilidad en el análisis y aprobación de las solicitudes de crédito. Cuando en esta etapa se presentan devoluciones frecuentes de las solicitudes, se generan reprocesos que afectan la eficiencia operativa de las oficinas, incrementan los tiempos de respuesta y pueden impactar negativamente la experiencia de los clientes.

La zona sur occidental del Banco caja social está conformada por 10 oficinas, en esta se ha identificado un indicador elevado de devoluciones en las radicaciones de estos créditos. Esta situación puede estar relacionada con diferentes factores, como inconsistencias en la documentación, errores en la información registrada o dificultades en la interpretación de los requisitos establecidos por las políticas de crédito de la entidad.

Por esta razón, resulta importante analizar las causas que están generando estas devoluciones, con el fin de identificar oportunidades de mejora en el proceso de radicación de las solicitudes de crédito. Comprender estos factores permitirá proponer acciones que contribuyan a mejorar la calidad de las radicaciones, reducir reprocesos y optimizar los tiempos de gestión de las solicitudes.

Los resultados de este estudio pueden aportar información valiosa para la toma de decisiones dentro del banco, especialmente en lo relacionado con el fortalecimiento de los procesos comerciales y operativos asociados al otorgamiento de crédito para este segmento. Además, la investigación puede beneficiar directamente a los colaboradores de estas oficinas, al brindarles herramientas y recomendaciones que faciliten la correcta estructuración de las solicitudes.

Finalmente, mejorar este indicador puede contribuir al cumplimiento de metas comerciales, a la eficiencia de los procesos internos y a una mejor atención para los clientes empresariales que requieren acceso a financiación.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Identificar las causas que generan el alto indicador de devoluciones en la radicación de créditos comerciales para el segmento Pyme en las oficinas de la zona sur occidental del Banco caja social durante el año 2025.

4.2 Objetivos específicos

1. Analizar el comportamiento del indicador de devoluciones en las radicaciones de los créditos comerciales del segmento Pyme en las oficinas de la zona sur occidental del Banco caja social
2. Identificar las principales causas que generan devoluciones en las solicitudes radicadas por las oficinas
3. Evaluar los factores operativos que pueden estar influyendo en la calidad de las radicaciones de crédito

5. Marco teórico

Crédito comercial en el segmento Pyme

El crédito comercial es una de las principales herramientas que tienen las pequeñas y medianas empresas para financiar su operación, crecer y mantenerse en el mercado. A través del acceso a créditos, las empresas pueden invertir en capital de trabajo, compra de maquinaria o expansión de sus actividades.

Las entidades financieras desempeñan un papel fundamental en este proceso, ya que son las encargadas de evaluar el riesgo y aprobar los créditos de acuerdo con sus políticas internas.

En este contexto, el segmento Pyme suele presentar mayores desafíos para las entidades financieras, debido a factores como informalidad, falta de información financiera estructurada o mayor nivel de riesgo (Beck, Demirgüç-Kunt & Levine, 2005). Por esta razón, los procesos de análisis y aprobación de crédito deben ser rigurosos y bien estructurados.

Proceso de radicación de créditos

La radicación de un crédito es la etapa en la cual se recibe formalmente la solicitud del cliente junto con toda la documentación requerida para iniciar el proceso de análisis. Esta fase es clave, ya que de la calidad de la información entregada depende la eficiencia de las etapas posteriores.

Un proceso de radicación adecuado debe garantizar que la información esté completa, sea clara y cumpla con los requisitos establecidos por la entidad. De acuerdo con (Gitman & Zutter, 2012), una correcta recopilación de información financiera es esencial para la toma de decisiones de crédito.

Cuando existen fallas en esta etapa, como documentos incompletos o información errónea, se generan devoluciones que afectan el flujo del proceso. Esto no solo retrasa la aprobación del crédito, sino que también incrementa la carga operativa de las áreas involucradas.

Indicador de devoluciones

El indicador de devoluciones mide la cantidad o porcentaje de solicitudes de crédito que son devueltas debido a inconsistencias, errores o incumplimiento de requisitos. Este indicador es importante porque refleja la calidad del proceso de radicación.

Un alto nivel de devoluciones puede evidenciar debilidades en aspectos como:

- capacitación del personal
- claridad en los requisitos
- estandarización de procesos

Según (Chiavenato, 2017), los indicadores de gestión permiten evaluar el desempeño de los procesos dentro de una organización y facilitan la identificación de oportunidades de mejora.En el caso del sector financiero, un indicador elevado de devoluciones puede impactar negativamente la productividad y la eficiencia operativa, además de afectar la percepción del cliente frente al servicio recibido.

Eficiencia operativa en los procesos financieros

La eficiencia operativa hace referencia a la capacidad de una organización para ejecutar sus procesos de manera adecuada, utilizando los recursos disponibles de forma óptima y minimizando errores o reprocesos. En los procesos de crédito, la eficiencia está relacionada con factores como:

- tiempos de respuesta
- calidad de la información
- cumplimiento de políticas

De acuerdo con (Porter, 1985), la eficiencia en los procesos internos es clave para generar ventajas competitivas dentro de las organizaciones. En el caso de las entidades financieras, mejorar la eficiencia permite atender más clientes en menos tiempo y con menor costo.

Las devoluciones en la radicación de créditos afectan directamente esta eficiencia, ya que obligan a repetir actividades que ya habían sido realizadas, generando retrasos y sobrecarga operativa.

Calidad de la información en el proceso de crédito

La calidad de la información es un elemento fundamental en la evaluación de créditos. Para que una solicitud pueda ser analizada correctamente, la información debe ser completa, confiable y oportuna.

Segun (Laudon & Laudon, 2016), la calidad de la información influye directamente en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Cuando la información es incorrecta o incompleta, las decisiones pueden ser erróneas o retrasarse.

Cuando se radican créditos, la calidad de la información es clave. Si los datos no están completos o claros, pueden surgir devoluciones, reprocesos y retrasos que afectan tanto a los clientes como a las oficinas. Por eso, es fundamental que el área comercial cuente con lineamientos sencillos y herramientas prácticas que les ayuden a recopilar la información de manera correcta desde el inicio.

Mejora de procesos

La mejora de procesos consiste en identificar fallas dentro de un proceso y aplicar acciones que permitan optimizar su funcionamiento. Esto puede incluir cambios en procedimientos, capacitación del personal o implementación de controles.

Según (Harrington, 1991), mejorar los procesos permite reducir errores, aumentar la eficiencia y generar mejores resultados organizacionales.

Para el proceso de radicación, la mejora puede enfocarse en:

- estandarización de requisitos
- capacitación del equipo comercial
- implementación de listas de chequeo
- seguimiento de indicadores

Estas acciones pueden contribuir a reducir el indicador de devoluciones y mejorar el desempeño general del proceso.

Contexto reciente del riesgo crediticio y la eficiencia operativa en Colombia

En los últimos años, el sistema financiero colombiano ha presentado cambios importantes en el comportamiento del crédito, especialmente después de la pandemia. Según el Banco de la República (2025), los indicadores de riesgo de crédito han mostrado niveles elevados, aunque con una leve mejora reciente, lo que evidencia la necesidad de mantener controles adecuados en los procesos crediticios.

La Superintendencia Financiera de Colombia (2024) señala que el crédito continúa siendo un elemento fundamental en la economía del país pero resalta la importancia de una adecuada gestión del riesgo debido a que la cartera vencida sigue siendo un aspecto que requiere seguimiento constante.

6. Diseño metodológico

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación, se definieron las siguientes actividades:

Para el primer objetivo, relacionado con el análisis del comportamiento del indicador de devoluciones se realizó la recopilación y revisión de la información cuantitativa correspondiente al número de radicaciones y devoluciones en las oficinas seleccionadas, lo cual permitió calcular los porcentajes y comparar los resultados entre oficinas.

Para el segundo objetivo, que se enfoca en la identificación de las principales causas de las devoluciones se realizaron entrevistas a los colaboradores que están involucrados en el proceso de radicación, con el fin de conocer las situaciones más frecuentes que generan estas devoluciones.

Para el tercer objetivo, orientado a evaluar los factores operativos que influyen en la calidad de las radicaciones, se realizó un análisis del proceso interno identificando aspectos relacionados con la validación de la información, el cumplimiento de requisitos y la forma en que se ejecuta la radicación en cada oficina.

De esta manera, la metodología aplicada permitió dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en el estudio.

6.1 Tipo de enfoque

La presente investigación tiene un enfoque mixto, ya que combina el análisis de información cuantitativa y cualitativa. Por un lado, se analizarán datos numéricos relacionados con el indicador de devoluciones, lo que permite identificar el comportamiento del indicador en las oficinas seleccionadas.

Por otro lado, se recopilará información cualitativa a través de la percepción de los colaboradores involucrados en el proceso, con el fin de identificar las principales causas que generan dichas devoluciones.

Adicionalmente, el estudio es de tipo descriptivo y analítico, debido a que busca describir el comportamiento del problema y analizar los factores que lo originan.

6.2 Población

La población objeto de estudio está conformada por las oficinas pertenecientes a la zona sur occidental del banco, las cuales suman un total de 10 oficinas.

Las oficinas comerciales son las encargadas de gestionar y radicar los créditos para este segmento. Por eso, son el punto central donde se refleja la problemática relacionada con el indicador de devoluciones.

6.3 Muestra y técnica de muestreo

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó una muestra de cinco oficinas de la zona sur occidental del banco: Bosa, Kennedy, Soacha Parque, Villa del Río y Casablanca.

La selección de estas oficinas se realizó mediante una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta criterios como:

- nivel de devoluciones
- volumen de radicación
- facilidad de acceso a la información

Esta muestra permite realizar un análisis más detallado del problema y entender las causas específicas que están generando las devoluciones

6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección:

Análisis documental: se revisaran bases de datos internas relacionadas con: número de radicaciones y número de devoluciones. Esto permitirá identificar el comportamiento del indicador en las oficinas seleccionadas

Entrevistas: se realizaran entrevistas a los colaboradores involucrados en el proceso, el objetivo es conocer las causas que generan las devoluciones desde su experiencia

Instrumentos

Matriz de análisis de datos para organizar la información cuantitativa de las devoluciones

Entrevista con preguntas orientadas a identificar errores frecuentes, dificultades en el proceso y oportunidades de mejora

6.5 Cuadro del diseño metodológico

Figura 1

Diseño metodológico

Elemento	Descripción
Enfoque	Mixto (cuantitativo y cualitativo)
Tipo de estudio	Descriptivo y analítico
Población	20 oficinas de la zona sur occidental del banco
Muestra	5 oficinas: Bosa, Kennedy, Soacha Parque, Villa del Río y Casablanca
Técnica de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Técnicas de recolección	Análisis documental y entrevistas
Instrumentos	Matriz de análisis de datos y entrevista
Unidad de análisis	Procesos de radicación de créditos del segmento Pyme en las oficinas seleccionadas

Nota: Elaboración propia

7. Desarrollo del estudio

A continuación, se presenta el comportamiento del indicador de devoluciones en la radicación de créditos comerciales del segmento Pyme en las oficinas seleccionadas de la zona sur occidental del banco durante el período 2025.

Tabla 1

Radicaciones y devoluciones de créditos Pyme por oficina

Oficina	Número de radicaciones durante el 2025	Número de devoluciones	% devoluciones
Bosa	62	42	67,74%
Kennedy	49	28	57,14%
Soacha Parque	38	22	57,89%
Villa del Río	43	29	67,44%
Casablanca	55	27	49,09%

Nota (Elaboración propia)

Análisis de resultados

A partir de los datos obtenidos se observa que las oficinas de Bosa y Villa del Río presentan los porcentajes más altos de devoluciones, con valores de 67,74% y 67,44% respectivamente. Esto indica que más de la mitad de las solicitudes de crédito radicadas en estas oficinas están siendo devueltas, lo cual evidencia una situación crítica en el proceso de radicación.

Por su parte, las oficinas de Kennedy y Soacha Parque presentan porcentajes intermedios cercanos al 57%, lo que también refleja una problemática importante, aunque en menor proporción, por otro lado, la oficina de Casablanca presenta el menor porcentaje de devoluciones

49,09% aunque sigue siendo alto, puede indicar una mejor gestión en el proceso de radicación en comparación con las demás oficinas.

En general, los resultados muestran que el indicador de devoluciones es elevado en todas las oficinas analizadas, lo que evidencia una problemática generalizada en el proceso de radicación de créditos comerciales del segmento Pyme.

Análisis de causas

A partir de la información reunida mediante las entrevistas realizadas a los colaboradores involucrados en el proceso, se identificaron las principales causas que están generando las devoluciones en las solicitudes de crédito.

Entre las causas más relevantes se encuentran:

- Documentación incompleta al momento de la radicación
- Errores en el diligenciamiento de formularios
- Falta de validación previa de la información antes de radicar
- Desconocimiento de algunos requisitos por parte de los colaboradores
- Falta de estandarización en el proceso entre oficinas

Estas causas evidencian que el problema no se origina únicamente en un aspecto específico, sino que está relacionado con factores operativos, humanos y de proceso.

Relación de los resultados con el problema

Los resultados obtenidos permiten confirmar que el alto porcentaje de devoluciones está directamente relacionado con fallas en la calidad de la información presentada y en la ejecución del proceso de radicación.

Las causas identificadas, como la documentación incompleta y los errores en los formularios coinciden con lo planteado en el marco teórico, donde se destaca la importancia de contar con información clara y completa para una adecuada evaluación crediticia. Adicionalmente, la falta de estandarización y de validaciones previas evidencia debilidades en los procesos internos, lo que genera reprocesos y afecta la eficiencia operativa de las oficinas.

Comparación entre oficinas

Al comparar los resultados entre las diferentes oficinas, se observa que existen diferencias en el comportamiento del indicador de devoluciones lo que indica que el proceso de radicación no se está ejecutando de manera uniforme en todas las oficinas. Las oficinas con mayores porcentajes de devoluciones pueden estar presentando mayores dificultades en la aplicación de los requisitos o en la validación de la información, mientras que oficinas como Casablanca podrían estar implementando mejores prácticas en el proceso, esta situación resalta la importancia de estandarizar los procedimientos y fortalecer las prácticas internas para reducir el indicador de devoluciones en todas las oficinas.

8. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

En relación con el primer objetivo, se recomienda implementar un seguimiento periódico al indicador de devoluciones en cada oficina, con el fin de monitorear su comportamiento y tomar acciones oportunas que permitan mejorar los resultados.

Para el segundo objetivo, se sugiere fortalecer la capacitación del personal en cuanto a los requisitos necesarios para la radicación de créditos, así como implementar una lista de chequeo obligatoria que permita reducir errores y evitar la radicación de solicitudes incompletas.

En cuanto al tercer objetivo, se recomienda estandarizar el proceso de radicación en todas las oficinas, estableciendo lineamientos claros y controles previos que aseguren la calidad de la información antes de ser enviada, con el fin de disminuir el número de devoluciones.

9. Conclusiones

A partir del análisis realizado, se concluye que el indicador de devoluciones en la radicación de créditos comerciales del segmento Pyme es alto en todas las oficinas analizadas, evidenciando una problemática general en el proceso.

Asimismo se identificó que las oficinas de Bosa y Villa del Río presentan los porcentajes más altos de devoluciones, lo que refleja mayores dificultades en la calidad de las radicaciones en estas sedes.

En cuanto a las causas, se determinó que las devoluciones están principalmente asociadas a documentación incompleta, errores en el diligenciamiento de formularios y falta de validación previa de la información antes de la radicación.

Finalmente, se evidenció que existen factores operativos que influyen directamente en la calidad del proceso, como la falta de estandarización, el desconocimiento de requisitos y debilidades en la ejecución del procedimiento entre las diferentes oficinas.

10. Limitaciones del estudio

Es importante tener en cuenta que este estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar la información se trabajó con un grupo específico de oficinas seleccionadas, por lo que los resultados no se pueden aplicar a todas las oficinas del banco sino únicamente a las que fueron analizadas.

Además, la investigación se realizó dentro de un contexto particular lo que significa que las condiciones y resultados pueden variar en otras zonas o en otras entidades financieras.

Sin embargo, estas limitaciones no afectan el desarrollo del estudio, ya que permiten tener una visión clara de la situación en las oficinas evaluadas y sirven como base para proponer acciones de mejora en el proceso de radicación de créditos.

11. Cronograma

Figura 2

Cronograma de actividades

Actividad	Febrero Semana 1	Febrero Semana 2	Febrero Semana 3	Febrero Semana 4	Marzo Semana 1	Marzo Semana 2	Marzo Semana 3	Marzo Semana 4	Abril Semana 1	Abril Semana 2	Abril Semana 3	Abril Semana 4
Definición del tema												
Formulación del problema												
Justificación y objetivos												
Marco teórico												
Diseño metodológico												
Diseño de instrumentos												
Recolección de información												
Análisis de resultados												
Conclusiones y recomendaciones												
Revisión final y entrega												

Nota: Elaboración propia

El cronograma de trabajo se desarrolló durante los meses de febrero a abril, organizando las actividades de forma semanal. En el mes de febrero se trabajaron los elementos iniciales del estudio, como la definición del tema, la formulación del problema y los objetivos. Durante el mes de marzo se avanzó en la construcción del marco teórico, el diseño metodológico y la recolección de información. Finalmente, en el mes de abril se realizó el análisis de los resultados en la segunda semana, seguido de la elaboración de conclusiones, recomendaciones y la entrega final del trabajo.

12. Referencias

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty. *Journal of Economic Growth*, 10(3), 199–229.

Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson.

Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement*. McGraw-Hill.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.ª ed.). Pearson.

Mishkin, F. S. (2016). *The economics of money, banking, and financial markets* (11th ed.). Pearson.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Banco de la República. (2025). Informe de estabilidad financiera.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). Reporte del sistema financiero colombiano.