

**Proceso de venta de cartera deteriorada y castigada del producto Constructor
Profesional**

Maria Silvana Esquivia Ferrer

René Fabián Morales Alegue

Proyecto de grado

Asesores

Gina María Giraldo Hernández

Sergio Andrés Zapata Aristizábal

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROCESOS

MEDELLÍN

2026

Contenido

Introducción	6
Planteamiento del problema.....	7
Análisis del contexto.....	8
Antecedentes	10
Justificación	13
Objetivos	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Marco teórico	16
Diseño metodológico	19
Identificación de los participantes	19
Herramientas de recolección de datos.....	21
Entrevista	21
Observación participativa	23
Desarrollo del trabajo.....	24
Realizar el pago.....	32
Efectuar el mantenimiento	36
Reportar venta.....	37
Resultados	42
Recomendaciones	44
Formalización del proceso	44
Implementación tecnológica	44
Gestión del cambio	44
Control y seguimiento.....	44
Conclusiones	46
Referencias.....	48
Anexos	51

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama *as is* del proceso de venta de cartera

Figura 2. *Customer journey map*

Figura 3. Diagrama *as is* detallado

Figura 4. Proceso *to be*

Resumen

La gestión de la cartera deteriorada y castigada representa un reto estratégico para las entidades financieras, particularmente cuando se trata de productos de alta complejidad como el Crédito Constructor Profesional. La ausencia de un proceso estandarizado y de un soporte tecnológico adecuado para la venta de este tipo de cartera ha generado riesgos operativos, contables y legales, además de impactos negativos en la liquidez, la rentabilidad y la continuidad de los proyectos inmobiliarios.

El objetivo de este trabajo es diseñar el proceso de venta de cartera deteriorada y castigada del producto Constructor Profesional, garantizando su integración con la tecnología y su alineación con las necesidades del cliente interno. Para ello, se adoptó un enfoque metodológico cualitativo, apoyado en entrevistas semiestructuradas y en la observación participativa con actores clave de las áreas de Conciliación y Cobranza, Operación Inmobiliaria y Tecnología.

A partir del diagnóstico del estado actual del proceso, se identificaron brechas relevantes en términos de la estandarización, la trazabilidad, el control y el uso de herramientas tecnológicas, así como una alta dependencia del conocimiento individual de los analistas. Posteriormente, se diseñó el *customer journey* del cliente interno, lo que permitió identificar puntos de dolor, momentos críticos y oportunidades de mejora. Con base en estos hallazgos, se formuló una propuesta de valor orientada hacia la creación de un proceso claro, trazable y tecnológicamente soportado.

Finalmente, se definieron las etapas del proceso futuro, los responsables, los desarrollos tecnológicos requeridos y los indicadores de gestión necesarios para asegurar la eficiencia operativa, la mitigación de los riesgos y la mejora continua del proceso.

Palabras clave: Venta de cartera, cartera deteriorada, crédito constructor, gestión por procesos, integración tecnológica.

Abstract

The management of impaired and written-off loan portfolios represents a strategic challenge for financial institutions, particularly in highly complex products such as the Professional Construction Loan. The absence of a standardized process and adequate technological support for the sale of this type of portfolio has generated operational, accounting, and legal risks, as well as negative impacts on liquidity, profitability, and the continuity of real estate projects.

The objective of this study was to design the process for the sale of impaired and written-off loan portfolios of the Professional Construction product, ensuring its integration with technology and alignment with the needs of the internal customer. To this end, a qualitative methodological approach was adopted, supported by semi-structured interviews and participant observation with key stakeholders from the Conciliation and Collections, Real Estate Operations, and Technology areas.

Based on the diagnosis of the current state of the process, significant gaps were identified in terms of standardization, traceability, control, and the use of technological tools, as well as a high dependence on the individual knowledge of analysts. Subsequently, the internal customer journey was designed, which made it possible to identify pain points, critical moments, and opportunities for improvement. Based on these findings, a value proposition was formulated, focused on the creation of a clear, traceable, and technologically supported process.

Finally, the stages of the future process, the responsible parties, the required technological developments, and the management indicators necessary to ensure operational efficiency, risk mitigation, and continuous process improvement were defined.

Keywords: Loan sale, impaired loans, construction credit, process management, technological integration.

Introducción

La gestión de cartera deteriorada y castigada representa uno de los mayores retos para las entidades financieras, especialmente cuando se trata de productos complejos como el Crédito Constructor Profesional. La ausencia de un proceso estandarizado y de herramientas tecnológicas adecuadas ha generado riesgos operativos, contables y legales, afectando la liquidez, la rentabilidad y la continuidad de los proyectos inmobiliarios.

El objetivo general de este trabajo, que consiste en diseñar el proceso de venta de cartera deteriorada y castigada del producto Constructor Profesional, garantizando su integración a la tecnología, se logró mediante la construcción de un flujo operativo claro, soportado en desarrollos tecnológicos y orientado hacia la experiencia del cliente interno.

Para alcanzar este objetivo, se utilizaron fuentes de datos primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave del proceso (analistas, gerentes y auxiliares de las áreas de Conciliación y Cobranza, Operación Inmobiliaria y Tecnología), así como la observación participativa de casos reales y su registro en los aplicativos internos para comprender la trazabilidad actual. Como fuentes secundarias se consultaron las normativas, los estudios académicos y referentes internacionales sobre la venta de cartera deteriorada, lo que permitió contextualizar la problemática y definir las buenas prácticas.

En cuanto a la estructura del trabajo, primero se realizó el diagnóstico del estado actual del proceso, identificando las limitaciones organizacionales y tecnológicas; luego se diseñó el *customer journey* del cliente interno, para comprender sus necesidades y puntos de dolor. Posteriormente, se definieron la propuesta de valor y las etapas del proceso futuro (*to be*), incluyendo a los responsables y las herramientas. Finalmente, se establecieron los desarrollos tecnológicos requeridos y los indicadores de gestión, asegurando la trazabilidad y la mejora continua del proceso.

Planteamiento del problema

La identificación del problema se realizó mediante la elaboración de un árbol de problemas, herramienta que permitió analizar las causas y los efectos. Este árbol se encuentra disponible en el anexo 1 del presente documento.

Luego de realizar este ejercicio, se llegó a la conclusión de que una de las principales dificultades que enfrenta la entidad financiera en la gestión del producto Crédito Constructor Profesional es la ausencia de un proceso estructurado y de una tecnología adecuada para vender las carteras que, según estudios y análisis internos, presentan una probabilidad muy baja o nula de ser recuperadas por los clientes. Esta falta de un enfoque sistemático y las limitaciones tecnológicas están desencadenando diversos impactos negativos en el negocio constructor, que afectan no solo la eficiencia operativa, sino también la rentabilidad y la relación con los inversionistas y los clientes.

Entre los principales efectos generados por este problema tenemos que, a pesar de contar con ofertas atractivas por parte de terceros interesados en hacerse cargo de estas carteras, la entidad se ve obligada a rechazar estas oportunidades que podrían ser beneficiosas tanto para la entidad como para los inversionistas y los clientes del proyecto.

Si bien los créditos involucrados en estos procesos están respaldados por garantías significativas a favor de la entidad, los procedimientos de recuperación judicial son extremadamente largos, con plazos que oscilan entre los 24 y los 36 meses. Además, esto significa que se deben destinar recursos y capacidades para lograr culminar los procesos de forma exitosa.

Los indicadores financieros internos de la entidad se impactan negativamente, mostrando un negocio poco atractivo, caracterizado por los altos índices de cartera vencida, elevados niveles de provisiones y balances de rentabilidad en cifras negativas.

A nivel externo, esta situación afecta de forma directa a los inversionistas y a los clientes del proyecto, ya que la falta de liquidez y la paralización de los proyectos pueden impedir su adecuada finalización.

Este problema resalta la necesidad urgente de definir los procesos internos y adaptar las tecnologías existentes para facilitar las ventas de cartera de manera óptima, cumpliendo con todos los requisitos legales y tributarios, y estableciendo controles efectivos que mitiguen los riesgos operacionales asociados al proceso.

Análisis del contexto

El manejo de la cartera puede ser uno de los factores más diferenciales y que pueden llevar al éxito o al fracaso de una institución financiera como un banco, por lo que su gestión debe ser cuidadosamente controlada.

El análisis del deterioro de la cartera de crédito ayuda a determinar las causas que provocan la cartera vencida, que da como resultado un alto índice de morosidad que afecta a los estados financieros de la institución reflejando una baja en la rentabilidad y en la liquidez (Coello *et al.*, 2019).

Esta última ofrece una mayor facilidad en las operaciones diarias de la empresa, convirtiéndose en un aspecto clave. La definición de liquidez está relacionada con la facilidad para comprar, vender y transformar activos financieros en dinero y viceversa (Brun *et al.*, 2010), que se puede ver afectada cuando una cartera está deteriorada. Según la NIIF 9 (IFRS Foundation, 2021), un activo financiero tiene deteriorado el crédito cuando han ocurrido uno o más sucesos que tienen un impacto perjudicial sobre los flujos de efectivo futuros estimados de ese activo, tales como las dificultades financieras significativas del emisor o del prestatario, o las infracciones en el contrato como el incumplimiento o la mora, cuando es probable que el prestatario entre en quiebra o cuando la compra o la creación de un activo financiero con un descuento importante refleja la pérdida crediticia incurrida. Así entonces, la liquidez y la cartera deteriorada son aspectos estrechamente relacionados, pues una cartera deteriorada puede ser causada por una falta de liquidez que a su vez va a disminuir la liquidez del emisor del crédito.

Aunque la cartera vencida suele asociarse con efectos negativos en la liquidez y la rentabilidad, su efecto no siempre es directo ni uniforme. Chavarín Rodríguez (2015), por ejemplo, plantea que el riesgo de crédito es un factor clave en el desempeño bancario, ya que un mal manejo puede llevar incluso al quiebre de la entidad. Sin embargo, en su análisis aplicado a la banca comercial mexicana encontró que la cartera vencida no fue un factor determinante de la rentabilidad, siendo más influyentes variables como la capitalización, el tamaño de la entidad y los gastos administrativos. Esto sugiere que el deterioro de cartera debe analizarse en conjunto con otros elementos estructurales para comprender su verdadero impacto.

Estos elementos permiten comprender la importancia de estudiar el proceso de venta de cartera en el contexto del crédito constructor, donde la liquidez, el riesgo crediticio y la recuperación de activos juegan un papel fundamental en la viabilidad de los proyectos. A partir de este

análisis, se justifica la necesidad de levantar un proceso claro y eficiente que permita gestionar adecuadamente este tipo de operaciones.

Antecedentes

El proceso de venta de cartera en las entidades financieras constituye una práctica ampliamente utilizada para optimizar la gestión del riesgo crediticio, recuperar la liquidez y depurar los portafolios de crédito. No obstante, su correcta ejecución exige la articulación de aspectos operativos, tecnológicos, jurídicos, contables y de reportería, lo que ha llevado a que las organizaciones desarrollen procedimientos formalizados y herramientas especializadas que garanticen su trazabilidad y su registro adecuado.

En el caso del Crédito Constructor Profesional, la entidad no cuenta actualmente con un proceso estructurado para la venta de cartera. Como consecuencia, las pocas operaciones realizadas se gestionan de manera manual y con bajos niveles de estandarización. Esta situación contrasta con otros productos, como los créditos de consumo, que sí disponen de procedimientos automatizados, aplicativos ajustados y lineamientos previamente definidos por las diferentes áreas transversales.

Como parte de la fase de referenciación, se analizó el proceso de venta de cartera de créditos de consumo con el objetivo de identificar prácticas, definiciones y lineamientos que pudieran servir como insumo para la estructuración del proceso requerido para el producto constructor profesional. Este análisis permitió recuperar aportes provenientes de diversas áreas de la entidad, tales como la Gerencia Jurídica, la Gerencia Contable, la Gerencia Tributaria y la Gerencia de Definiciones Contables, las cuales cuentan con criterios ya establecidos para la correcta ejecución de este tipo de operaciones.

A partir de esta revisión, se identificaron cuatro aspectos fundamentales que orientan el diseño del proceso objetivo:

1. **Registro contable de la operación.** Las ventas de cartera deben registrarse en el aplicativo como un pago recibido por la entidad bancaria. En consecuencia, los recursos obtenidos no deben abonarse directamente a las obligaciones comercializadas dentro del aplicativo Core.
2. **Captura de información para reportes legales.** Es necesario disponer de todos los campos requeridos para la generación de los reportes legales posteriores a la venta, ya sean semanales, mensuales, trimestrales o anuales. Este elemento es esencial para

garantizar su automatización y debe ser considerado desde la etapa del diseño funcional y técnico.

3. **Cálculo automático del resultado de la venta.** El resultado financiero de las transacciones puede determinarse de manera automática mediante la reutilización de una de las macros ya implementadas en la gerencia, permitiendo estandarizar y agilizar este cálculo.
4. **Acompañamiento especializado en los desarrollos.** Dada la complejidad de los movimientos contables que deben generarse automáticamente en los aplicativos —los cuales dependen de si la operación representa una ganancia o una pérdida para la entidad—, es indispensable que en las etapas de desarrollo y pruebas participe el equipo de Definiciones Contables, asegurando así la correcta configuración y la validación de dichos movimientos.

Estos antecedentes institucionales constituyen la base sobre la cual se fundamenta la propuesta de estructuración del proceso de venta de cartera para el producto constructor profesional, lo que permite identificar las brechas, las prácticas exitosas y los lineamientos obligatorios que deben considerarse durante la definición del proceso futuro.

A nivel internacional, aparentemente la percepción es clara. Según Bunda *et al.* (2021), la venta de carteras deterioradas mejora la disponibilidad de capital del banco para proveer nuevos préstamos. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, la disposición de préstamos improductivos libera capital y liquidez, fortalece los balances y fomenta el crecimiento del crédito (Bunda *et al.*, 2021, p. 5). Estas acciones contribuyen a que los bancos puedan reasignar recursos en los sectores productivos y reducir el riesgo sistémico asociado a la acumulación de activos incobrables. No obstante, en muchos países la falta de marcos normativos claros, la limitada disponibilidad de información y las deficiencias tecnológicas han dificultado la implementación eficiente de procesos de venta de cartera deteriorada. Muchas veces estas carteras deterioradas, a pesar de que se venden a un menor precio del que se esperaría recibir al final del pago total de la deuda, se pueden transformar en ganancia, como en el caso de Sareb, que es una entidad española que se dedica a gestionar y vender activos deteriorados de bancos que habían recibido ayuda pública, aunque su tarea principal es la compra de estos activos.

Desde que las autoridades financieras encargaron a Sareb la desinversión de los activos transferidos de bancos con problemas, por un valor inicial de 50 781 millones de euros, la

compañía ha reducido su cartera de préstamos en un 44 %. Sareb ha centrado su estrategia en acelerar la conversión de préstamos improductivos en activos inmobiliarios mediante daciones en pago y ejecuciones hipotecarias (Sareb, 2023).

Este es un ejemplo de un caso de éxito sobre cómo se pueden utilizar correctamente unos recursos que era complicado recuperar a través de una mala cartera, invirtiéndolos en algo totalmente diferente. Teniendo en cuenta lo anterior, nos preguntamos ¿cómo garantizar la integración a la tecnología de la venta de cartera deteriorada y castigada del producto Constructor Profesional?

Justificación

Dentro de la entidad financiera, es fundamental que los proyectos y las iniciativas se desarrollen en alineación con los objetivos estratégicos de la organización y del negocio. Por esta razón, existe un equipo estratégico encargado de estudiar y definir los macrotemas prioritarios, los cuales están estrechamente ligados a la visión institucional. Estas definiciones trazan hacia dónde deben orientarse los esfuerzos para lograr los resultados esperados.

En este contexto, el presente proyecto adquiere una relevancia significativa, ya que la protección, el resguardo y la recuperación de la cartera constituyen uno de los temas estratégicos más importantes para la entidad, ocupando el segundo lugar en el listado oficial de prioridades estratégicas. Esta jerarquización justifica la dedicación de talento, recursos y energía a esta iniciativa, ya que su éxito representa un aporte directo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, definir un proceso para la venta de cartera en una entidad financiera es fundamental, ya que permite gestionar estratégicamente los activos con una probabilidad de recuperación baja o nula. Esta gestión es clave para mantener la transparencia contable, ya que la permanencia de dichos activos distorsiona los estados financieros y dificulta la toma de decisiones. Además, facilita una administración más eficiente del riesgo crediticio al trasladar la responsabilidad de recuperación a terceros especializados. La habilitación de estas ventas también mejora los indicadores financieros, lo que convierte este proceso en un componente esencial para el fortalecimiento institucional.

Este proceso es necesario para que las entidades financieras puedan depurar su balance, reconocer adecuadamente las pérdidas y optimizar la gestión de cartera vencida. Además, permite liberar recursos humanos, operativos y financieros que pueden redirigirse a actividades más rentables, como el otorgamiento de nuevos créditos o la atención del portafolio sano. Por otro lado, también contribuye al cumplimiento de normativas impuestas por los entes reguladores, al reducir las provisiones exigidas por cartera deteriorada y mejorar la posición frente a los requerimientos de capital.

El principal beneficiado con la posibilidad de vender estas carteras es la propia entidad financiera, ya que esta medida contribuye directamente a su solidez y su sostenibilidad dentro del sistema financiero. A nivel interno, se ve beneficiado el equipo encargado del negocio Constructor, al lograr una mayor eficiencia operativa, mejorar la rentabilidad gracias a la

recuperación de más del 80 % del capital de cada cartera y reducir las provisiones exigidas. Esto, a su vez, fortalece la posición del producto Crédito Constructor frente al resto de los productos ofrecidos por la entidad. También se beneficia la Gerencia de Conciliación y Cobranza, al dejar de rechazar negocios potenciales con terceros interesados en adquirir estas carteras, lo que les permitirá incluir estas operaciones dentro de sus indicadores de gestión. De manera indirecta, se ven favorecidos los clientes y los inversionistas de los proyectos, ya que esta posibilidad habilita la continuación de las obras en desarrollo.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el proceso de venta de cartera deteriorada y castigada del producto Constructor Profesional garantizando su integración a la tecnología.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual del proceso transitorio de ventas de cartera deteriorada y castigada en el producto Crédito Constructor Profesional identificando las principales limitaciones organizacionales y tecnológicas.
2. Diseñar el *journey* del cliente interno.
3. Diseñar la propuesta de valor.
4. Definir las etapas, los responsables y las herramientas necesarias para una gestión eficiente de la venta de cartera.
5. Definir los desarrollos para adaptar herramientas tecnológicas que respalden la gestión eficiente y estandarizada de la venta de cartera.
6. Diseñar los indicadores.

Marco teórico

La cartera de créditos constituye uno de los principales activos de las entidades financieras, en la medida en que representa el conjunto total de préstamos otorgados a los clientes y refleja tanto la capacidad de generación de ingresos como el nivel de riesgo crediticio asumido por la institución. Esta cartera incluye créditos vigentes, reestructurados, vencidos o castigados, los cuales, en su conjunto, permiten evaluar la solidez financiera y la exposición al riesgo de una entidad bancaria (Centeno *et al.*, 2013).

En la gestión de la cartera, la venta de créditos se ha consolidado como una estrategia utilizada por las entidades financieras para optimizar su balance y mejorar su liquidez. La venta de cartera consiste en la transferencia de la propiedad y de los derechos de cobro de uno o varios créditos, ya sean créditos en cumplimiento (*performing loans*) o en incumplimiento (*non-performing loans*), desde la entidad originadora hacia un tercero. Este mecanismo permite transformar activos financieros ilíquidos en liquidez inmediata y retirar dichos préstamos del balance del vendedor, reduciendo su exposición al riesgo (SEEDI, s. f.).

En este contexto, resulta fundamental distinguir entre los diferentes tipos de cartera según su nivel de riesgo. La cartera deteriorada está conformada por aquellos créditos respecto de los cuales existe evidencia objetiva de que los deudores no cumplirán con sus obligaciones en las condiciones pactadas, independientemente de la posibilidad de recuperación mediante garantías, procesos judiciales o reestructuraciones (CorpBanca y Subsidiarias, 2015). Cuando el deterioro alcanza un nivel tal que el crédito se considera irrecuperable, se procede al castigo de cartera, el cual corresponde a un procedimiento contable mediante el cual un valor previamente registrado como activo se reclasifica como una pérdida, dando de baja el crédito del balance de la entidad (Banco de la República, 2014).

La calidad de la cartera de crédito suele evaluarse mediante indicadores específicos, entre los cuales se destaca el índice de cartera vencida, conocido internacionalmente como *non-performing loan* (NPL) *ratio*. Este indicador mide la proporción de préstamos que se encuentran en mora o incumplimiento frente al total de la cartera, y se utiliza ampliamente para analizar el nivel de riesgo asociado a los activos improductivos de una entidad financiera (Louzis *et al.*, 2012). De manera complementaria, las provisiones desempeñan un papel clave en la gestión del riesgo crediticio, ya que corresponden a reservas contables constituidas para cubrir pérdidas esperadas derivadas del posible incumplimiento de los deudores, permitiendo

reconocer anticipadamente el deterioro de los activos y ajustar su valor en los estados financieros (Diamond y Rajan, 2001).

Desde la perspectiva de la gestión, la mejora de los procesos asociados a la venta de cartera requiere comprender la experiencia de los actores involucrados. En este sentido, el *customer journey map* se presenta como una herramienta visual y analítica que permite representar de forma detallada las etapas, los puntos de contacto y las emociones que experimenta el cliente durante su interacción con una organización. Su aplicación facilita la identificación de fallas operativas y oportunidades de mejora, orientando acciones que fortalezcan la relación entre el cliente y la entidad (Rosenbaum *et al.*, 2017).

Asimismo, el análisis y el rediseño de los procesos se apoyan en el mapeo *as is/to be*, entendido como una herramienta de gestión para describir y mejorar los procesos internos de la organización a partir de la exploración de las actividades cotidianas del negocio (Angeli, 2018). En la etapa *as is* se identifican los usuarios clave o dueños del proceso y se documenta el estado actual de las actividades, mientras que en la etapa *to be* se definen soluciones a los problemas detectados, se evalúan las mejoras y se diseña una nueva versión del proceso, resaltando las actividades que agregan valor y eliminando aquellas que no lo hacen, mediante el uso de herramientas de modelado específicas (Angeli, 2018).

Este enfoque se enmarca dentro de un modelo de gestión de procesos, entendido como una metodología corporativa y una disciplina de gestión orientada a mejorar el desempeño organizacional mediante el diseño, el modelado, la documentación y la optimización continua de los procesos de negocio (Maldonado, 2018). El mejoramiento de los procesos, por su parte, implica un conjunto de acciones orientadas a incrementar la rentabilidad de la organización, mejorando aspectos como la calidad, el servicio, los tiempos de respuesta y los costos, trascendiendo la simple integración de actividades para convertirse en un elemento estratégico de la empresa (Serrano y Ortiz, 2012).

En términos operativos, un proceso puede definirse como una serie de tareas interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios, agregando valor a lo largo de su ejecución (Chang, 1996; Mallar, 2010). Para su representación gráfica y su análisis, se emplean herramientas como los flujogramas, los cuales permiten expresar de manera visual la secuencia cronológica de las operaciones que componen un procedimiento (Gómez y Franklin, 1997). Para los casos en los que se requieren mejoras sustanciales, la reingeniería de procesos propone un replanteamiento fundamental y un rediseño radical de los procesos empresariales con el fin

de lograr mejoras drásticas en indicadores críticos como los costos, la calidad, el servicio y la velocidad (Hammer y Champy, 1993).

Finalmente, la evaluación del desempeño y la alineación de los procesos con la estrategia organizacional requieren el uso de indicadores de gestión. Los indicadores permiten analizar la situación actual, medir el avance hacia los objetivos y evaluar el impacto de las acciones implementadas (Horn, 1993). En este sentido, disponer de un sistema de indicadores se convierte en un elemento clave para verificar el mejoramiento de los procesos y realizar un seguimiento efectivo del desempeño real dentro de la red de procesos de la organización (Serrano y Ortiz, 2012).

Diseño metodológico

El enfoque metodológico de esta investigación es cualitativo, razón por la cual, dependiendo de los actores, los participantes en el proceso y los datos relevantes que se requieren en la investigación para la consecución de los objetivos, se definen las herramientas de recolección de datos.

Identificación de los participantes

Para identificar a los participantes y a los actores involucrados, se inició con la revisión de los procesos más impactados dentro de la cadena de valor al llevar a cabo una venta de cartera.

Los procesos misionales (es decir, los directamente relacionados con la razón de ser de la organización) que se ven más impactados por las ventas de cartera son los siguientes:

1. Realizar la reestructuración de conciliación corporativa, que es el proceso más afectado. Su objetivo es modificar las condiciones de un crédito pactadas originalmente, con el fin de permitir al deudor atender adecuadamente su obligación ante un deterioro real de su capacidad de pago.
2. Generar y transmitir informes de Solución Inmobiliaria, cuyo propósito es recopilar y procesar información para la elaboración de diversos informes internos y externos, con el fin de cumplir con los requerimientos legales.
3. Atender solicitudes de posventa de cartera hipotecaria y Constructor, que buscan aplicar las novedades de modificación a los créditos hipotecarios solicitados por las diferentes áreas de la entidad.

Existen otros procesos misionales que, aunque se ven impactados en menor medida, también deben considerarse durante la revisión y la definición del proceso. Estos incluyen:

- Realizar prorratas y desafectaciones Constructor.
- Hacerles mantenimiento a las garantías.
- Crear o vincular potenciales clientes.

Por otro lado, en la definición del proceso de venta de cartera de créditos Constructor también se identifican impactos en los procesos de apoyo. Estos procesos, aunque no están directamente

relacionados con la misión principal de la organización, son esenciales para el adecuado funcionamiento de los procesos misionales mencionados anteriormente.

Los procesos de apoyo impactados en este caso son:

- Elaborar una conciliación contable de Solución Inmobiliaria.
- Calcular las provisiones bajo la pérdida esperada.
- Contabilizar las provisiones bajo la pérdida esperada.
- Generar información financiera y contable bajo la norma IFRS.

Analizar el impacto en los procesos misionales y de apoyo es esencial para la adecuada estructuración y la estandarización del proceso de venta de cartera. Sin embargo, en el desarrollo de este trabajo, el enfoque estará centrado en los tres procesos misionales que presentan mayor nivel de impacto.

En este contexto, los participantes y actores involucrados en dichos procesos son:

- **Gerencia de Conciliación de Clientes Corporativos:** Esta gerencia cuenta con un gerente responsable de liderar la negociación con el cliente comprador. Al gerente lo apoya un analista, quien se encarga de proporcionar la información requerida y de coordinar con las distintas áreas involucradas para asegurar el flujo eficiente del proceso. Estos actores pueden aportar información relevante sobre:
 1. Cómo se realiza el proceso de venta de cartera para otros productos.
 2. De qué manera la venta de cartera impacta positivamente los indicadores financieros de la organización.
 3. Experiencias previas en ventas de cartera de créditos Constructor sin un proceso definido.
 4. Las principales dificultades y oportunidades de mejora identificadas en el proceso de venta de cartera.
 5. Los puntos críticos y aspectos prioritarios que resolver en la estructuración del proceso.

- **Gerencia de Operación Inmobiliaria:** Esta gerencia dispone de auxiliares encargados de realizar las modificaciones necesarias a los créditos en los aplicativos correspondientes, así como de recopilar la información requerida para la elaboración y el envío de informes dirigidos a entes legales y a áreas internas de la entidad que lo soliciten. Estos actores pueden brindar información relevante sobre:
 1. Cómo se realizan las modificaciones de créditos en los aplicativos.
 2. Cómo se ha gestionado la trazabilidad de las ventas de cartera previamente realizadas sin un proceso definido.
 3. Qué informes legales y tributarios se deben generar o ajustar en una venta de cartera.
 4. Experiencias previas en ventas de cartera de créditos Constructor sin un proceso definido.
 5. Principales dificultades y oportunidades de mejora identificadas en el proceso.
 6. Puntos críticos y aspectos prioritarios que resolver en la estructuración del proceso.
- **Tecnología:** Este equipo cuenta con técnicos expertos en el desarrollo de soluciones dentro de los aplicativos, necesarios para garantizar la correcta ejecución y la trazabilidad del proceso de venta de cartera. Estos actores pueden aportar información relevante sobre:
 1. La forma más adecuada de registrar una venta de cartera en el aplicativo Core de créditos Constructor.
 2. Las definiciones funcionales necesarias para llevar a cabo los desarrollos requeridos.
 3. Estimaciones de tiempo para el desarrollo e implementación de la solución.

Herramientas de recolección de datos

Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos cualitativos en la que el investigador formula preguntas a un entrevistado con el fin de obtener información sobre sus percepciones,

experiencias, motivaciones o ideas relacionadas con el fenómeno estudiado (Quivy y van Campenhoudt, 1998).

En este trabajo, la entrevista se aplicó con los siguientes propósitos:

- Comprender por qué los actores consideran relevante la venta de cartera deteriorada o castigada del crédito Constructor Profesional.
- Identificar cómo han realizado el proceso en los casos en los que se ha gestionado manualmente.
- Detectar los “dolores”, las dificultades y los obstáculos que enfrentan actualmente, a falta de un proceso formal.
- Conocer las expectativas, las necesidades y las percepciones respecto a la implementación de un proceso estructurado.

Las entrevistas se realizaron a comerciales de cobranza, analistas y gerentes de negociación de la Gerencia de Conciliación y Cobranza, así como a integrantes de la Gerencia de Operación Inmobiliaria.

¿Qué se espera obtener y para qué sirve?

A partir de la información recolectada se busca:

- Identificar las brechas organizacionales y tecnológicas percibidas por los actores involucrados.
- Identificar las oportunidades de mejora y los puntos críticos del flujo operativo.
- Alimentar la construcción del diagnóstico y la definición de requerimientos del proceso futuro de venta de cartera.

En síntesis, la entrevista permitirá fundamentar el diseño del proceso con información directa de los actores clave.

Observación participativa

La observación participativa consiste en la inmersión del investigador en el entorno o contexto social que estudia, participando o interactuando con los sujetos para observar sus prácticas, comportamientos y procesos en su ambiente natural, con el fin de obtener datos contextualizados y holísticos (DeWalt y DeWalt, 2011).

En este estudio se realizó una observación participativa para:

- Revisar directamente cómo quedan registradas en los aplicativos internos las ventas de cartera del crédito Constructor.
- Observar de primera mano el flujo operativo actual en los sistemas, incluyendo la documentación, el registro y la trazabilidad.
- Identificar posibles inconsistencias, duplicidades, omisiones o limitaciones tecnológicas en el proceso real.
- Se llevó a cabo a través de sesiones con analistas de la Gerencia de Operación Inmobiliaria y con el analista de Conciliación y Cobranza.

¿Qué se espera obtener y para qué sirve?

A partir de esta técnica se busca:

- Obtener evidencia directa del funcionamiento real del proceso en el sistema, más allá de las percepciones expresadas en la entrevista.
- Identificar puntos críticos asociados al registro, la trazabilidad, la documentación, los tiempos de proceso y la accesibilidad de la información.
- Contrastar la práctica real con los requerimientos esperados para un proceso robusto de venta de cartera.
- Aportar insumos para el diseño del mapa de procesos, el *customer journey* y las propuestas de mejora tecnológica.

En conclusión, la observación participativa permite validar cómo opera el proceso actualmente, identificar las brechas del sistema y comprender las necesidades reales de optimización.

Desarrollo del trabajo

Objetivo 1: Diagnosticar el estado actual del proceso transitorio de ventas de cartera deteriorada y castigada en el producto Crédito Constructor Profesional, identificando las principales limitaciones organizacionales y tecnológicas.

Para cumplir con el objetivo general del proyecto, se inició con un diagnóstico exhaustivo del estado actual del proceso de ventas de cartera para el producto Constructor Profesional. Este diagnóstico tuvo como propósito identificar las condiciones reales bajo las cuales se están llevando a cabo las operaciones, así como los principales retos que enfrentan los actores involucrados.

La metodología empleada incluyó la realización de entrevistas semiestructuradas a los diferentes participantes del proceso, lo que permitió obtener información cualitativa valiosa sobre sus experiencias, percepciones y necesidades. A partir de estas entrevistas, se evidenció que, si bien ya se han ejecutado algunas ventas de cartera en situaciones críticas y urgentes, estas se han gestionado de manera reactiva, asumiendo riesgos operativos y responsabilidades no formalizadas, debido a la ausencia de un proceso definido y la falta de soporte tecnológico adecuado.

Este hallazgo reveló una alta dependencia de la experiencia individual y del juicio profesional de los analistas, lo que genera variabilidad en la ejecución y limita la escalabilidad del proceso. Además, se identificaron brechas en la trazabilidad, el control y la eficiencia de las operaciones, lo que impacta directamente en la toma de decisiones y en la gestión del riesgo.

Como siguiente paso, se llevó a cabo una observación participativa en las etapas críticas del proceso, lo que permitió complementar el diagnóstico con una visión directa y contextualizada de las dinámicas operativas. Esta observación facilitó el levantamiento del proceso actual (*as is*), desde una perspectiva funcional y sistémica.

Como se observa en la figura 1, en el modelo *as is* se identificaron y documentaron los siguientes elementos clave:

- **Principales momentos y etapas del proceso:** Desde la identificación de la cartera susceptible de venta, hasta la formalización de la transacción.

- **Actores involucrados:** Incluyendo áreas como Comercial, Jurídica, Riesgos, Tecnología y Gerencia de Conciliación y Cobranza.
- **Herramientas utilizadas:** Sistemas internos, hojas de cálculo, correos electrónicos, repositorios de información, entre otros.
- **Flujos de información y toma de decisiones:** Se evidenciaron la falta de estandarización y la existencia de múltiples puntos de fricción.

Este levantamiento permitió construir una base sólida para el diseño del proceso futuro (*to be*), orientado a mejorar la eficiencia, reducir los riesgos y garantizar una experiencia más fluida para todos los actores involucrados.

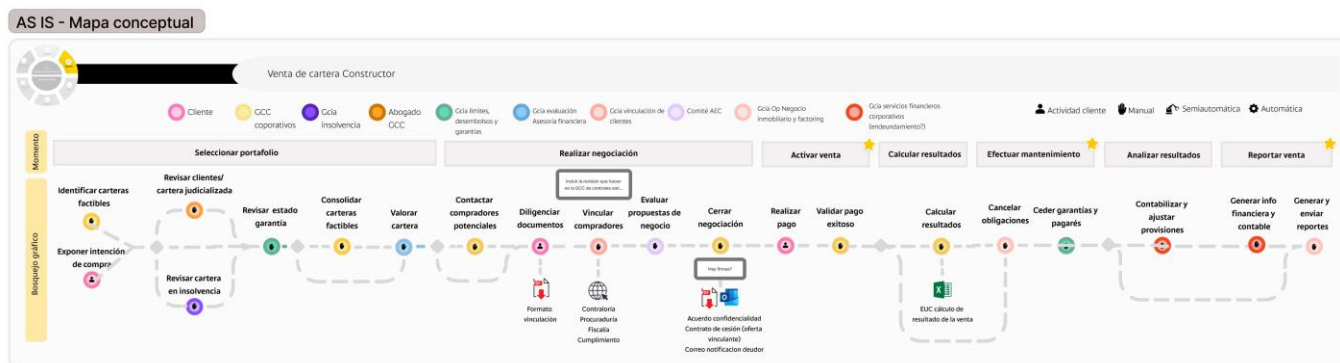


Figura 1. Diagrama *as is* del proceso de venta de cartera

Objetivo 2: Diseñar el *journey* del cliente interno.

Partiendo del análisis del proceso actual (*as is*), se elaboró el *customer journey map* como se observa en la figura 2, con el objetivo de identificar el recorrido completo que realiza el cliente, desde el inicio hasta el final de su experiencia dentro del proceso. Este ejercicio permitió visualizar de manera integral cómo interactúa el cliente con los distintos elementos del proceso, evidenciando tanto los puntos de contacto como las oportunidades de mejora.

Para este análisis, se definió como cliente al analista de la Gerencia de Conciliación y Cobranza, dado que es el actor principal involucrado y quien experimenta de forma directa las consecuencias de la ausencia de un proceso estructurado. Esta elección responde a la necesidad de comprender su experiencia desde una perspectiva operativa, considerando que su rol es clave en la ejecución diaria y en la toma de decisiones dentro del proceso.

1. Implementar una herramienta que orqueste el proceso de principio a fin, garantizando la trazabilidad completa de cada caso.
2. Definir y estandarizar los documentos y los consentimientos que deben conocer y firmar el cliente comprador y el deudor, ya que actualmente se elaboran documentos individuales con apoyo de la Gerencia Jurídica para cada caso.
3. Establecer criterios claros para la vinculación de compradores, así como los controles que deben aplicarse según el tipo de vínculo.
4. Contar con un repositorio centralizado para la custodia de documentos.
5. Definir el tratamiento tributario aplicable a las ventas de cartera, estandarizando los casos en los que aplican retenciones en la fuente y aquellos en los que no.
6. Establecer múltiples mecanismos para la recepción de pagos por ventas de cartera.
7. Definir el manejo contable adecuado y los movimientos que deben registrarse en los sistemas correspondientes.
8. Desarrollar funcionalidades en el aplicativo *core* que permitan la correcta marcación de las ventas de cartera, el registro de los movimientos contables requeridos y la generación de reportes precisos.
9. Establecer la reportería interna y externa necesaria: qué reportes deben generarse, a qué entidades deben enviarse, con qué periodicidad y quiénes serán los responsables de su envío.

Por otro lado, también se lograron identificar los momentos más críticos del proceso que requieren un análisis detallado:

- **Activar la venta:** Corresponde al momento en que se recibe el pago por la venta de cartera. Este paso es crítico debido a que actualmente no existen canales establecidos ni transacciones específicas que permitan reflejar adecuadamente que el cliente está realizando un pago para adquirir una cartera en la entidad bancaria. Además, para garantizar una buena experiencia del cliente, es fundamental habilitar múltiples canales de pago que le permitan elegir el que mejor se ajuste a sus necesidades.
- **Efectuar el mantenimiento:** Hace referencia al momento en que se deben modificar y marcar en los aplicativos los créditos que se han vendido. Es esencial que los sistemas

reflejen correctamente que dichas obligaciones ya no pertenecen a la entidad, y que presentan un saldo en cero como resultado de la venta a un tercero, y no por el pago directo del deudor.

- **Reportar la venta:** Este es el momento final del proceso, en el cual se deben asegurar la correcta generación y el envío de reportes, tanto a los entes internos de la entidad bancaria como a los organismos externos, como la Superintendencia. Asimismo, se debe garantizar que la venta de cartera se refleje adecuadamente en los extractos y los reportes dirigidos al cliente.

Para entender más a fondo estos momentos, como se observa en la figura 3, realizamos un *as is* detallado de estas tres etapas:

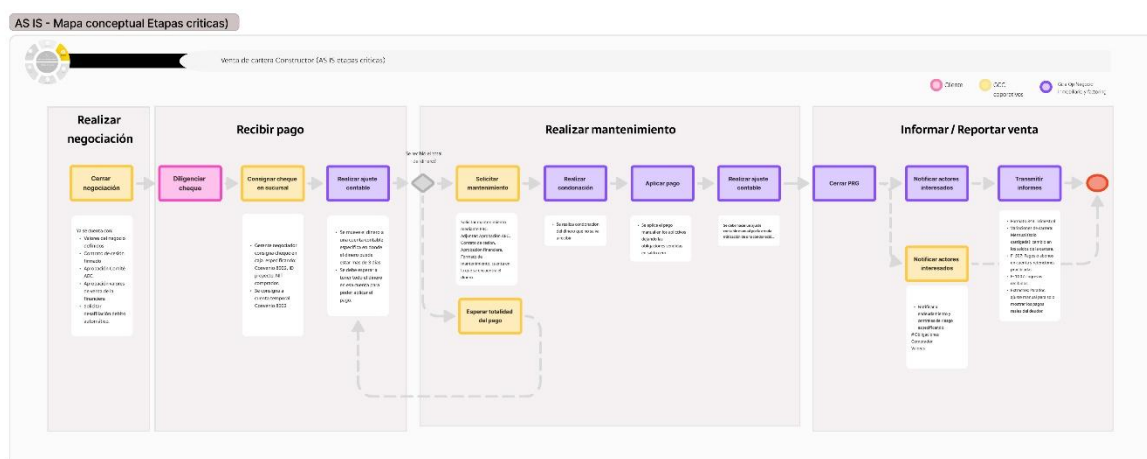


Figura 3. Diagrama *as is* detallado

Los principales hallazgos y brechas que se deben solucionar con el proceso propuesto son los siguientes:

1. **Identificación de ingresos por venta de cartera:** Garantizar que, una vez se reciba el dinero a través del medio de pago preferido por el cliente, sea posible identificar que dicho ingreso corresponde a una venta de cartera. Esto permitirá que se generen automáticamente los movimientos contables asociados, evitando la necesidad de realizar ajustes contables manuales, lo cual actualmente representa un alto riesgo operativo.
2. **Mantenimiento y ajuste de saldos:** Al realizar el mantenimiento y la disminución de saldos hasta que los créditos queden en cero, es fundamental que las obligaciones se liquiden como resultado de una venta de cartera. No deben registrarse como

condonaciones ni negociaciones con el cliente deudor original. Actualmente se registran incorrectamente como condonaciones.

3. **Disponibilidad de información en el repositorio oficial:** Asegurar que toda la información relacionada con las ventas de cartera esté disponible en el repositorio oficial de la entidad. Esto permitirá que los informes y reportes requeridos se generen directamente desde las fuentes oficiales, sin necesidad de solicitar información adicional a los usuarios. Actualmente, todos los informes deben elaborarse de forma manual.

Objetivo 3: Diseñar la propuesta de valor.

Se utilizó el Modelo Canvas (anexo 4) con el objetivo de estructurar de manera integral y visual todos los elementos que influyen en la creación de un proceso formal para la venta de cartera deteriorada y castigada del crédito Constructor Profesional en Bancolombia. Su propósito fue comprender cómo interactúan los actores involucrados, cuáles son los recursos y las actividades esenciales, qué necesidades y dolores experimentan los clientes internos, y qué propuesta de valor se espera ofrecer con la implementación de un proceso estandarizado.

La construcción del Canvas permitió:

- Identificar claramente a los segmentos de clientes internos (gerentes negociadores, analistas de cobranza, auxiliares de mantenimiento), reconociendo sus necesidades, expectativas y responsabilidades dentro del proceso.
- Definir la propuesta de valor centrada en diseñar un proceso claro, ágil, trazable y tecnológicamente soportado, que reduzca los errores, mejore la eficiencia y facilite la negociación de cartera.
- Reconocer las actividades clave, como el levantamiento de dolores del proceso actual, la socialización con las áreas involucradas y la identificación de requerimientos tecnológicos necesarios para habilitar la trazabilidad de las ventas de cartera.
- Visualizar la red de aliados (jurídico, contabilidad, provisiones, clientes internos, desarrolladores de *software*), indispensable para garantizar un proceso sólido, viable y conforme a la normatividad interna y externa.
- Mapear los recursos clave, tanto humanos como tecnológicos y financieros, necesarios para la implementación adecuada del proceso.

- Precisar los canales de comunicación y documentación, esenciales para garantizar la transparencia, la trazabilidad y la estandarización operativa.
- Identificar el flujo de ingresos y la estructura de costos, evidenciando cómo un proceso eficiente impacta positivamente la reducción de riesgos, la recuperación de ingresos y la disminución de provisiones.

En conclusión, se tiene que la propuesta de valor es crear un proceso para la venta de cartera del crédito Constructor que facilite el cierre de los casos complicados garantizando la correcta integración con la tecnología. Entre los factores que influyen en el éxito de este proceso, como ventaja competitiva sostenible en el tiempo, se encuentran los siguientes:

- 1) El hecho de que el área encargada de estructurar el proceso y el cliente sean de la misma compañía facilita la comunicación y el trabajo en equipo para lograr los objetivos en común.
- 2) Un proceso estandarizado que permita que la venta de cartera se realice exitosamente todas las veces, de manera organizada y documentada.
- 3) Nuevas oportunidades de negocio que antes no se contemplaban.
- 4) La cartera se podrá recuperar significativamente teniendo ingresos que antes se daban por perdidos.
- 5) Relaciones positivas con clientes potenciales.

Objetivos 4 y 5:

- **Definir las etapas, los responsables y las herramientas necesarias para una gestión eficiente de la venta de cartera.**
- **Definir los desarrollos para adaptar herramientas tecnológicas que respalden la gestión eficiente y estandarizada de la venta de cartera.**

Una vez realizado el levantamiento del proceso actual (figura 1), el mapeo del viaje del cliente (figura 2) y la identificación de la propuesta de valor (anexo 4), se dio inicio a la fase de ideación del proceso futuro, detallado en la figura 3. Esta etapa tuvo como propósito diseñar un proceso más eficiente, estructurado y alineado con las necesidades del cliente interno y los objetivos estratégicos.

Para ello, se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas con diseñadores de procesos y dueños de procesos que ya cuentan con esquemas definidos para la venta de cartera de otros productos

dentro de la entidad bancaria. Aunque los actores involucrados y los aplicativos *core* utilizados en esos procesos difieren del contexto del producto Constructor Profesional, esta exploración permitió identificar buenas prácticas, componentes reutilizables y criterios de diseño que se pueden adaptar al nuevo proceso. Esta referenciación se convirtió en un insumo valioso para la ideación, ya que permitió reconocer elementos como:

- Medios de pago que pueden reutilizarse fácilmente e implementarse en el corto plazo, lo que contribuye a agilizar la operación y reducir los tiempos de desarrollo.
- Mecanismos para identificar las ventas de cartera dentro de los aplicativos *core*, lo cual facilita la trazabilidad, el control y la generación de reportes automatizados.
- Estimaciones realistas sobre los tiempos de desarrollo y la implementación de proyectos similares, lo que permite realizar una mejor planificación y gestión de expectativas entre las áreas involucradas.
- Identificación de informes y reportes transversales, que resultan necesarios para la gestión del proceso y que pueden ser aplicables a diferentes productos, promoviendo la eficiencia y la estandarización.
- Mapear las dependencias con áreas posiblemente impactadas para lograr la implementación.

El diseño del proceso futuro (*to be*) se centró en tres momentos críticos previamente identificados en el análisis del proceso actual: activar la venta, efectuar el mantenimiento y reportar la venta. Estos momentos corresponden a las actividades que se ejecutan una vez se ha cerrado la negociación con el cliente externo, y representan los puntos de mayor impacto operativo para el cliente interno.

La construcción del proceso *to be* se realizó de manera colaborativa con el analista de la Gerencia de Conciliación y Cobranza, quien fue definido como el cliente interno principal. Esta participación activa no solo permitió incorporar su conocimiento operativo y su experiencia directa, sino que también garantiza que el proceso propuesto responda efectivamente a sus necesidades, expectativas y puntos de dolor, identificados en el *customer journey map*. El flujo del proceso *to be* propuesto, en el cual se detallan las etapas del proceso, las herramientas utilizadas y los responsables de cada actividad, se puede observar en la figura 3.

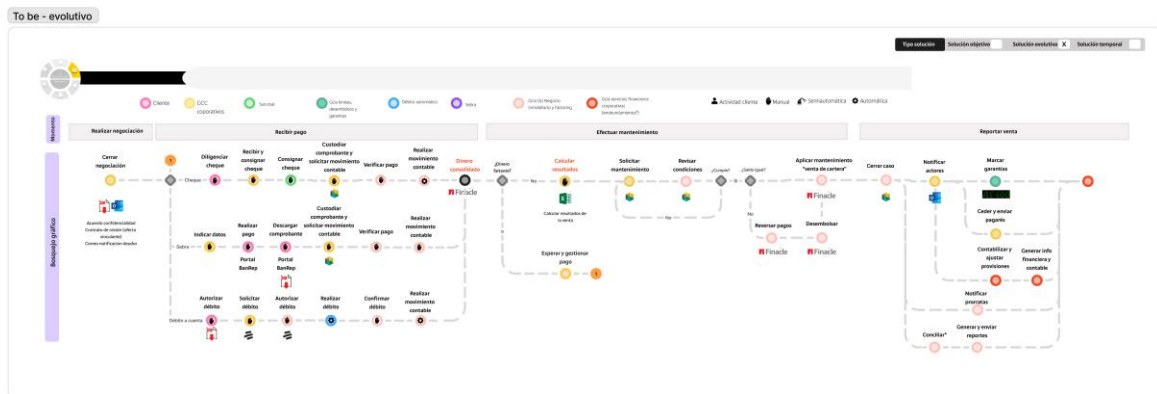


Figura 4. Proceso *to be*

Realizar el pago

Para este momento, era de vital importancia definir distintos canales mediante los cuales el cliente pudiera elegir para realizar el pago a la entidad bancaria. A continuación, se mencionan los medios de pago viables para habilitar en un corto-mediano plazo:

- **Cheque:**

Esta forma de pago es prioritaria según el cliente interno, ya que es el método preferido por los compradores de cartera debido a los altos montos que se manejan en este producto. El proceso de pago por cheque se compone de los siguientes pasos:

1. Indicación al cliente comprador: El analista de cobranza o el gerente negociador debe proporcionar al cliente externo las siguientes instrucciones:

- Identificar las sucursales bancarias más cercanas donde pueda entregar el cheque en la caja.
- Informar qué datos debe presentar en el momento de realizar la consignación.

2. Entrega del cheque: El cliente comprador debe acudir a la sucursal bancaria de su preferencia y proporcionar al cajero el cheque con el número de convenio específico. Este número permite que la transacción sea identificada correctamente en el sistema utilizado en la caja.

- 3. Envío del comprobante:** Una vez realizada la consignación, el cliente comprador debe enviar el comprobante de pago al analista o al gerente negociador de cobranza a través de un correo electrónico.
- 4. Aplicación del pago:** El dinero consignado bajo el convenio específico será abonado automáticamente a la cuenta del producto Constructor.

Para implementar adecuadamente esta forma de pago, se ha identificado la necesidad de realizar un desarrollo específico en el aplicativo utilizado en caja. Este desarrollo debe permitir la creación de un nuevo tipo de convenio, el cual estará vinculado directamente a la cuenta del producto Constructor correspondiente.

Este nuevo convenio facilitará la identificación automática de las transacciones realizadas por los clientes compradores de cartera, y al contar con un convenio específico, el sistema podrá reconocer de forma precisa los depósitos realizados en caja, asegurando que los fondos se abonen correctamente a la cuenta del constructor.

- **SEBRA:**

El pago por SEBRA corresponde a una transferencia electrónica de fondos realizada a través del Sistema Electrónico del Banco de la República (SEBRA) en Colombia. Este sistema permite ejecutar transacciones seguras entre entidades financieras y el Banco de la República, siendo especialmente útil en las operaciones de alto valor.

Esta modalidad de pago es preferida cuando los montos involucrados son significativos y cuando el cliente comprador de cartera es una persona jurídica. Además, es una forma de pago que ya se utiliza en la entidad bancaria en otros contextos. Los pasos del proceso de pago por SEBRA son los siguientes:

- 1. Indicación al cliente comprador:** El analista de cobranza o el gerente negociador debe proporcionar al cliente externo las siguientes instrucciones:
 - a. Número de cuenta de la entidad bancaria.
 - b. Número de portafolio asociado a la operación.

- 2. Realización de la transacción:** El cliente comprador debe ingresar al portal del Banco de la República, diligenciar los datos correspondientes (número de cuenta, número de portafolio y monto total a pagar) y ejecutar la transferencia electrónica.
- 3. Envío del comprobante de pago:** Una vez realizada la transferencia, el cliente debe descargar el comprobante desde el portal del Banco de la República y enviarlo al analista o gerente negociador de cobranza por correo electrónico.
- 4. Solicitud del movimiento contable:** En este escenario, el movimiento contable no se realiza de forma automática, ya que todos los pagos recibidos por SEBRA se consignan en una cuenta única de la entidad bancaria. Por esta razón, el analista de cobranza debe solicitar a la Gerencia de Posventa Constructor la realización del movimiento contable correspondiente. Esta solicitud se debe realizar a través del aplicativo Bizagi, adjuntando el comprobante de pago.
- 5. Ejecución del movimiento contable:** Una vez recibida la solicitud en Bizagi, la Gerencia de Posventa Constructor procede a realizar el movimiento contable, identificando la transacción mediante el número de portafolio. Como resultado, el dinero queda abonado a la cuenta del producto Constructor.

Para recibir pagos por SEBRA no es necesario realizar un desarrollo tecnológico adicional, ya que el movimiento de cuentas se gestiona de forma manual. Lo que sí se requiere es la creación de un nuevo portafolio que permita identificar fácilmente los fondos entrantes provenientes de la venta de cartera del producto Constructor.

Este portafolio facilita la trazabilidad de las transacciones y permite una correcta asignación contable de los recursos. Cabe resaltar que la creación del portafolio es un proceso parametrizable dentro del sistema actual; por lo tanto, no implica desarrollos adicionales en el aplicativo.

- **Débito a cuenta**

Un pago por débito a cuenta se refiere al escenario en el que el cliente comprador autoriza a la entidad bancaria a retirar directamente los fondos de su cuenta bancaria. El proceso en este escenario es el siguiente:

1. Indicación para el cliente comprador: El analista de cobranza o el gerente negociador debe entregar al cliente el *Formato de autorización de débito automático*, mediante el cual el titular de la cuenta autoriza formalmente a la entidad bancaria a realizar el débito. En este formato, el cliente debe diligenciar:

- a. Número de cuenta.
- b. Tipo de cuenta.
- c. Monto para debitar.

El documento debe estar debidamente firmado por el titular y enviado al analista o gerente negociador de cobranza por correo electrónico.

2. Solicitud del débito: El analista o gerente negociador debe ingresar al portal habilitado por la entidad bancaria para solicitar el débito automático. En este portal se deben transcribir los datos consignados por el cliente en el formato de autorización, adjuntar el correo electrónico con el documento firmado y especificar los detalles de la transacción.

3. Autorización del débito: Una vez radicada la solicitud en el portal, esta se envía a otro usuario de la gerencia encargado de realizar el control dual. Este paso tiene como objetivo verificar que los datos ingresados sean correctos antes de autorizar el débito.

4. Ejecución del débito automático: El débito se realiza automáticamente en los ciclos establecidos por la entidad bancaria, según la programación definida.

5. Confirmación del débito: Posteriormente, el analista de cobranza debe verificar que la transacción se haya ejecutado correctamente y que se hayan debitado los fondos de la cuenta del cliente.

6. Movimiento contable: Gracias a la transacción utilizada, el movimiento contable se genera de forma automática, asegurando que los recursos se abonen correctamente a la cuenta del producto Constructor.

Para habilitar la recepción de pagos por débito a cuenta, es necesario realizar un desarrollo en el sistema que permita la creación de un nuevo tipo de transacción. Este desarrollo tiene los siguientes propósitos:

- 1. Identificación clara en los movimientos del cliente:** Al consultar los movimientos de su cuenta, el cliente comprador debe poder visualizar de forma clara que el débito corresponde a una transacción por concepto de venta de cartera.
- 2. Automatización del movimiento contable:** Cada vez que se utilice esta nueva transacción, el sistema debe ejecutar automáticamente el movimiento contable correspondiente, abonando los recursos directamente a la cuenta del producto Constructor.

Este ajuste permitirá mejorar la trazabilidad de los pagos, optimizar los tiempos de procesamiento y garantizar una correcta asignación de los fondos.

Efectuar el mantenimiento

En el momento de efectuar el mantenimiento, se hizo indispensable definir tres aspectos fundamentales:

- 1. Herramienta para el cálculo de los resultados de venta de cartera.** Actualmente, cuando surge una venta del producto constructor, el analista de cobranza es el encargado de determinar manualmente si la operación representa una pérdida o una ganancia para la entidad. Este cálculo manual constituye el principal insumo para los reportes posteriores. Dada la criticidad del proceso, y en conjunto con el área operativa, se decidió intervenir una de las EUC (*end user computing*) existentes en la gerencia, con el fin de automatizar el cálculo de los resultados de la venta. Esta intervención requiere un desarrollo adicional y la disponibilidad de un analista con capacidades técnicas dentro de la gerencia. El tiempo estimado para esta intervención es de 2 *sprints* (1 mes aproximadamente), teniendo en cuenta que ya se cuenta con el conocimiento por parte del analista de la operación que realiza el proceso y el cálculo de forma manual.
- 2. Ajuste del flujo en Bizagi Go para garantizar la trazabilidad.** El flujo ya existe y es utilizado por el área operativa; sin embargo, será necesario incluir una nueva tipología de mantenimiento, de manera que, al seleccionarla, la solicitud sea direccionada al

equipo correspondiente. Contar con este flujo permitirá registrar la trazabilidad de todos los casos y funcionará como repositorio de información para eventuales auditorías. El tiempo estimado para esta intervención es de 1 *sprint* (15 días), teniendo en cuenta que el ajuste de un flujo ya existente es paramétrico y no requiere un desarrollo adicional.

- 3. Intervención del aplicativo Core.** Esta es la intervención de mayor impacto y la que podría requerir más tiempo. Tras las validaciones realizadas con el área operativa y las definiciones contables, se concluyó que, para registrar correctamente una venta de cartera, los recursos recibidos no deben abonarse directamente a ninguna obligación, sino que se deben registrar como un pago directo a la entidad. En consecuencia, al consultar en el aplicativo las obligaciones vendidas, estas deben reflejar el saldo en cero como resultado de una venta de cartera, y no por una condonación o un pago del deudor. Esto implica que la opción de *condonación* actualmente disponible en el aplicativo no puede utilizarse, ya que genera movimientos contables que no corresponden a la naturaleza de una venta de cartera. Por tanto, se requiere crear una nueva tipología de mantenimiento denominada *venta de cartera*, que permita disminuir los saldos de las obligaciones hasta llevarlos a cero y, simultáneamente, ejecutar los movimientos contables adecuados. Para realizar esta intervención en el aplicativo, se requiere la participación de desarrolladores y *testers*. El tiempo estimado para el desarrollo y las pruebas es de aproximadamente cuatro meses.

Reportar venta

Para la reportería, se identificaron los siguientes reportes legales obligatorios que deben incluir y notificar las ventas de cartera realizadas:

- **Variaciones de cartera:** Reporte mensual que muestra los cambios en los saldos de la cartera castigada, incluyendo las diferencias entre el saldo del mes anterior y el del actual, reflejando aumentos, disminuciones o recuperaciones.
- **Formato 343:** Se utiliza para reportar los ingresos por dividendos y participaciones recibidos por personas naturales residentes (y sucesiones ilíquidas), provenientes de sociedades nacionales o extranjeras.

- **F-507:** Reporte de todos los pagos recibidos y abonos aplicados, incluyendo las retenciones legales, con el objetivo de controlar el flujo de efectivo y la conciliación contable.
- **F-1007:** Reporte que detalla los ingresos efectivamente recibidos por la empresa, con el objetivo de generar reportes financieros y análisis de rentabilidad.
- **CI14:** Informe que consolida las operaciones de compra y venta de cartera realizadas por la compañía durante el trimestre.

Para automatizar estos reportes, resulta indispensable que, durante los desarrollos en el aplicativo Core, se realice el mapeo de todos los campos necesarios. Esto garantizará que la información quede almacenada en la fuente de datos oficial del banco, de modo que, en el momento de generar y enviar los reportes, los datos puedan descargarse directamente desde dicha fuente, evitando así la elaboración manual de los reportes.

Objetivo 6: Diseñar indicadores.

Tabla 1. Indicadores del proceso

Etapa del proceso	KPI	Fórmula	Objetivo
Realizar negociación	Tiempo promedio de cierre de negociación	$Tiempo\ total\ de\ negociaciones\ cerradas / Número\ de\ negociaciones$	Mide la rapidez del cierre; semestral; relevante para la eficiencia y la reducción de ciclos
	Tasa de negociaciones exitosas	$(Negociaciones\ cerradas / Negociaciones\ iniciadas) * 100$	Mide la efectividad; revisión semestral; orientado a mejorar la materialización de las ventas
Recibir pago	Tiempo promedio de validación y registro del pago	$Horas\ totales\ entre\ el\ pago\ recibido\ y\ el\ movimiento\ contable / Número\ de\ pagos$	Garantiza la eficiencia y el menor reproceso; seguimiento trimestral;

			específico y medible
	Pagos registrados correctamente al primer intento	$(Pagos\ correctos/Total\ pagos\ recibidos) * 100$	Evalúa la calidad y la disminución de los errores; indicador trimestral; relevante para la confiabilidad
Efectuar el mantenimiento	Tiempo promedio de cálculo del resultado de la venta	$Tiempo\ total\ de\ cálculo/Número\ de\ operaciones$	Mide la rapidez del análisis; se evalúa mensualmente; mejora los tiempos de reporte
	Exactitud del cálculo	$(Cálculos\ sin\ ajuste/Total\ de\ cálculos) * 100$	Controla la precisión; reporte trimestral; disminuye las correcciones posteriores
	Tiempo promedio para aplicar el mantenimiento	$Tiempo\ total\ del\ mantenimiento/Número\ de\ mantenimientos$	Optimiza la eficiencia operativa; trimestral; refleja la agilidad del proceso
Reportar la venta	Tiempo de generación del reporte contable y financiero	$Tiempo\ total\ de\ generación/Número\ de\ ventas\ procesadas$	Garantiza la oportunidad en los cierres; evaluación trimestral; crítico para la contabilidad
	Exactitud del reporte final	$(Reportes\ correctos/Reportes\ enviados) * 100$	Evalúa la precisión; trimestral; evita los reprocesos y los riesgos regulatorios

Transversal	Tiempo total del proceso <i>end-to-end</i>	<i>Tiempo total acumulado por operación/Número de operaciones</i>	Evalúa el desempeño global; anual; permite medir la eficiencia general
	Reducción de reprocesos	<i>(Reprocesos del mes/Operaciones totales) * 100</i>	Controla la calidad del proceso; medición trimestral; reduce los riesgos operativos
	Índice de trazabilidad completa	<i>(Operaciones trazadas/Operaciones totales) * 100</i>	Garantiza el cumplimiento y la visibilidad; semestral; importante para la auditoría
	Índice de satisfacción NPS del proceso de venta de cartera	<i>(Promotores/Total de encuestados) * 100) - (Detractores/Total de encuestados) * 100)</i>	Mide la satisfacción de los clientes internos sobre el proceso; se aplica trimestralmente; resultados accionables para mejoras; relevante para evaluar la percepción de valor del proceso
	Total del recaudo de carteras castigadas	<i>(Sumatoria del total de dinero recaudado en todas las carteras castigadas)</i>	Mide la cantidad total de dinero que se recuperó y se recaudó a través del proceso; para la

			gerencia es un dato valioso
	Total del recaudo de carteras deterioradas	<i>(Sumatoria del total del dinero recaudado en todas las carteras deterioradas)</i>	Mide la cantidad total de dinero que se recuperó y se recaudó a través del proceso; para la gerencia es un dato valioso

Resultados

Tabla 2. Matriz de resultados

Objetivo específico	Resultados clave	Aspectos relevantes/Implicaciones
1. Diagnóstico del estado actual	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso actual reactivo, sin estandarización ni soporte tecnológico - Operaciones manuales con alto riesgo operativo y contable - Herramientas utilizadas: hojas de cálculo, correos, aplicativos no adaptados - Brechas críticas: trazabilidad, reportería manual, falta de controles 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta dependencia del criterio individual del analista - Impacto negativo en la eficiencia y la escalabilidad - Necesidad urgente de automatización y control para mitigar los riesgos
2. Diseño del <i>customer journey</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente interno: analista de la Gerencia de Conciliación y Cobranza - Puntos de dolor: incertidumbre, sobrecarga, falta de claridad - Momentos críticos: activar la venta, efectuar el mantenimiento, reportar la venta - Emociones: frustración en las etapas iniciales, alivio al cierre 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de trazabilidad <i>end-to-end</i> - Requerimiento de repositorio central y criterios claros - Diseño centrado en la experiencia del usuario interno para reducir la fricción
3. Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso claro, ágil, trazable y soportado tecnológicamente - Beneficios: reducción de errores, eficiencia, nuevas oportunidades de negocio, recuperación de cartera - Ventaja competitiva: estandarización y comunicación interna fluida 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto directo en los indicadores financieros y la reputación - Generación de confianza con clientes externos e internos - Mejora en la relación con los inversionistas y continuidad de los proyectos

<p>4. Definición de etapas, responsables y herramientas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etapas clave: realizar el pago, efectuar el mantenimiento, reportar la venta - Responsables: Gerencia de Conciliación, Operación Inmobiliaria, Tecnología - Herramientas: Bizagi, EUC, aplicativo Core 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de coordinación entre las áreas internas - Inclusión de controles y aprobaciones para garantizar el cumplimiento normativo - Reducción de los reprocesos y los errores manuales
<p>5. Desarrollos tecnológicos requeridos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la tipología “venta de cartera” en el aplicativo Core - Ajuste de flujo en Bizagi Go para la trazabilidad - Ajuste EUC para la automatización del cálculo de los resultados de la venta - Garantizar la información en el repositorio oficial de datos para el envío de reportes - Nuevos convenios y transacciones para medios de pago (cheque, SEBRA, débito automático) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenciones con diferentes niveles de complejidad y tiempos estimados (1 a 4 meses) - Participación activa de desarrolladores y <i>testers</i> - Garantía de reportería automatizada para los entes internos y externos
<p>6. Diseño de indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - KPI por etapa: tiempo promedio, exactitud, trazabilidad, NPS interno - Indicadores transversales: tiempo total <i>end-to-end</i>, reducción de reprocesos, total del recaudo de carteras deterioradas/castigadas - Objetivo: medir la eficiencia, la calidad, la satisfacción y la recuperación financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Permiten el seguimiento continuo y la mejora del proceso - Facilitan la auditoría y el control regulatorio - Orientan las decisiones estratégicas para la optimización

Recomendaciones

Formalización del proceso

- Antes de iniciar los desarrollos requeridos, socializar el proceso *to be* diseñado y asegurar la aprobación de todas las áreas involucradas y principalmente interesadas en su implementación, con el objetivo de garantizar la alineación y la adopción, y de reducir la resistencia frente al cambio en el momento de la implementación.

Implementación tecnológica

- Priorizar los siguientes desarrollos tecnológicos que se consideran críticos e indispensables para el proceso:
 - Creación de la tipología “venta de cartera” en el aplicativo Core.
 - Ajuste del flujo en Bizagi Go para la trazabilidad.
 - Automatización del cálculo de resultados en EUC.

Gestión del cambio

- Diseñar un plan de capacitación para los actores clave, enfocado en los siguientes aspectos:
 - Uso de nuevas herramientas.
 - Procedimientos estandarizados.
 - Controles y validaciones requeridas.
- Documentar de forma clara y detallada el proceso, incluyendo las imágenes y a los responsables de cada actividad.

Control y seguimiento

- Activar los indicadores propuestos (KPI) desde el inicio para medir los siguientes parámetros:
 - Eficiencia (tiempos promedio por etapa).
 - Calidad (exactitud de los cálculos y los reportes).
 - Satisfacción del cliente interno (NPS).
- Realizar revisiones trimestrales para ajustar el proceso según los resultados.

Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo permitió evidenciar que la gestión de la venta de cartera deteriorada y castigada del producto Crédito Constructor Profesional se realizaba de manera reactiva, con altos niveles de informalidad y sin un soporte tecnológico adecuado, lo que generaba riesgos operativos, contables y de trazabilidad, además de una fuerte dependencia del conocimiento individual de los analistas. A partir del diagnóstico del estado actual del proceso, se identificaron brechas estructurales relacionadas con la ausencia de estandarización, la multiplicidad de herramientas no integradas y la elaboración manual de reportes, lo cual limitaba la eficiencia y la escalabilidad de las operaciones.

El análisis de la experiencia del cliente interno, mediante el diseño del *customer journey*, permitió comprender de manera integral el recorrido del analista de la Gerencia de Conciliación y Cobranza, identificando puntos de dolor asociados a la incertidumbre operativa, la sobrecarga de actividades manuales y la falta de claridad en los momentos críticos del proceso. Este enfoque facilitó la identificación de necesidades reales y sirvió como base para la definición de una propuesta de valor orientada hacia la creación de un proceso claro, trazable y tecnológicamente soportado, que reduce los errores, mejora la eficiencia operativa y habilita nuevas oportunidades de negocio para la entidad.

Asimismo, la definición de las etapas del proceso futuro, junto con los responsables y las herramientas necesarias, permitió estructurar un flujo operativo coherente y alineado con las capacidades de la organización, destacando la importancia de la articulación entre las áreas de Conciliación y Cobranza, Operación Inmobiliaria y Tecnología. La identificación de los desarrollos tecnológicos requeridos evidenció que la correcta integración con los aplicativos *core* y de soporte es un factor crítico para garantizar el adecuado registro de las operaciones, la generación automática de los movimientos contables y la disponibilidad de información confiable para la reportería interna y externa.

Finalmente, el diseño de los indicadores de gestión proporcionó un marco de seguimiento y control que permite evaluar el desempeño del proceso en términos de eficiencia, calidad, trazabilidad y satisfacción del cliente interno, asegurando su mejora continua y la alineación con los objetivos estratégicos de la entidad. En conjunto, el proceso propuesto cumple con el objetivo general de diseñar un modelo de venta de cartera deteriorada y castigada del producto Constructor Profesional integrado a la tecnología, aportando una solución estructurada,

sostenible y orientada a fortalecer la gestión del riesgo crediticio, la liquidez y la rentabilidad de la entidad financiera.

Referencias

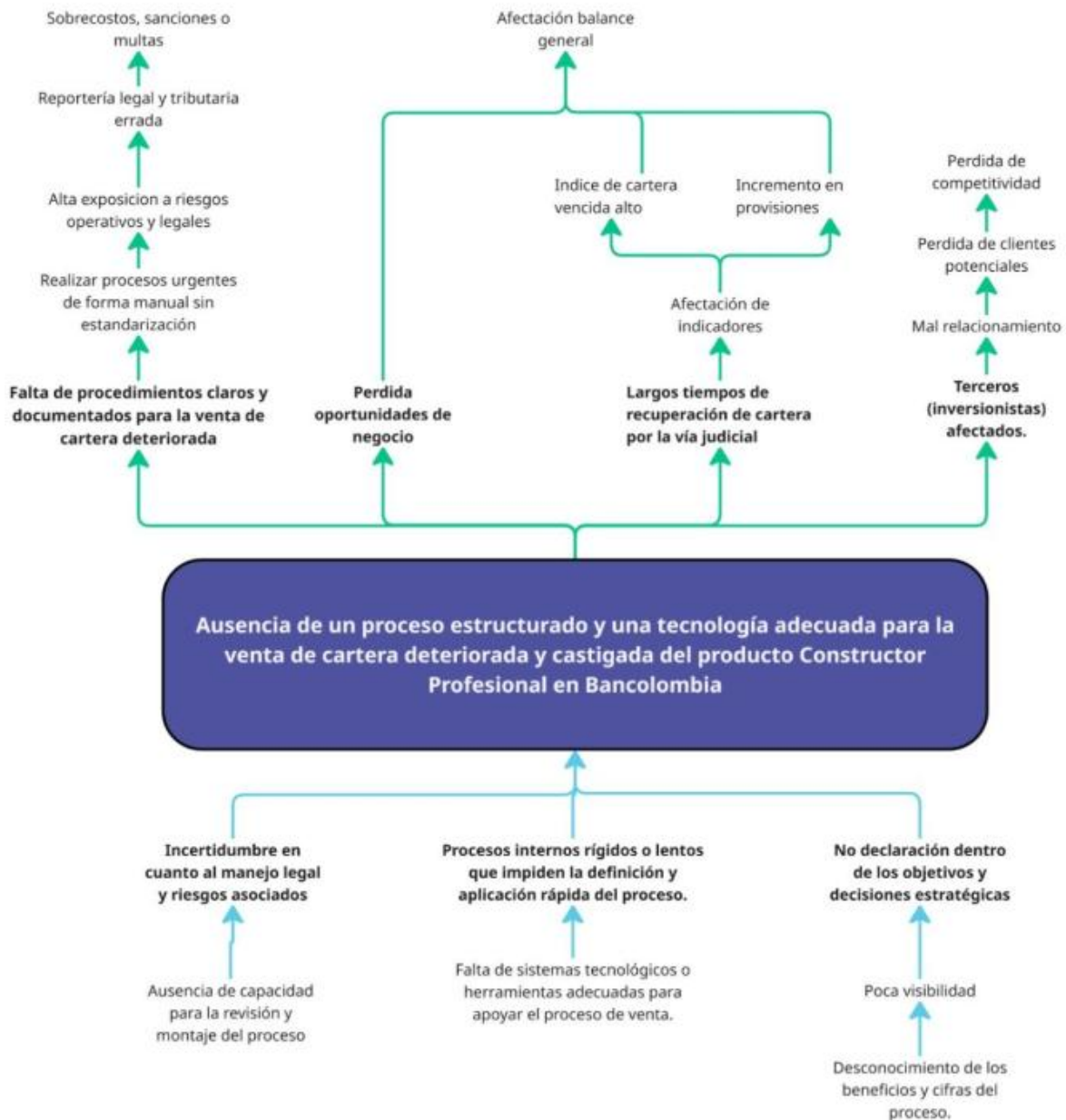
- Angeli, J. (29 de junio de 2018). ¿Qué es el mapeo de procesos *as is/to be*? *Neomind*.
<https://www.neomind.com.br/es/blog/que-es-el-mapeo-de-procesos-as-is-to-be/>.
- Banco de la República (2014). JDS-20445-Concepto de la Secretaría de la Junta Directiva.
<https://www.banrep.gov.co/en/node/36447>.
- Brun, X., Moya, M. y Larraga, P. (2010). *Cómo interpretar la información económica: Análisis de mercados financieros: coyuntura económica, sistema financiero, política monetaria*. Profit Editorial.
- Bunda, I., Eyraud, L. y Wang, Z. (2021). *How to assess the benefits of nonperforming loan disposal in Sub-Saharan Africa using a simple analytical framework*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/Fiscal-Affairs-Department-How-To-Notes/Issues/2021/06/07/How-to-Assess-the-Benefits-of-Nonperforming-Loan-Disposal-in-Sub-Saharan-Africa-Using-a-460337>.
- Centeno, R. A., Gómez, R. A. y Mairena, M. U. (2013). Impacto de la tecnología crediticia en el desarrollo de la cartera de crédito de Caritas Diocesana-Estelí, en los años 2013 y 2014. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN).
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1985/1/17311.pdf>.
- Chang, R. (1996). *Mejora continua de procesos: Guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles*. Grupo Editorial Normal.
- Chavarín, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*. Nueva Época, 10(1).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423739513004>.
- Coello, A. C., Morales, M. de los Á. y Tenesaca, M. (2019). Deterioro de la cartera de crédito y su incidencia en los estados financieros. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- CorpBanca y Subsidiarias (2015). *Notas a los estados financieros. Créditos deteriorados y castigos*. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).
https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/docs/eerr/2015/2015_027.pdf.
- DeWalt, K. M. y DeWalt, B. R. (2011). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. AltaMira Press.

- Diamond, D. W. y Rajan, R. G. (2001). Liquidity risk, liquidity creation, and financial fragility: A theory of banking. *Journal of Political Economy*, 109(2), 287-327. <https://doi.org/10.1086/319552>.
- Gómez, G. y Franklin, E. (1997). *Sistemas administrativos: análisis y diseño*. McGraw-Hill.
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.
- Horn, R. V. (1993). *Statistical indicators for economic and social sciences*. Cambridge University Press.
- IFRS Foundation (2021). *NIIF 9 Instrumentos Financieros*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF9_2014_v12112014.pdf.
- Louzis, D. P., Vouldis, A. T. y Metaxas, V. L. (2012). Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece: A comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios. *Journal of Banking & Finance*, 36(4), 1012-1027. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.10.012>.
- Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión de procesos*. Eumed.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>.
- Quivy, R. y van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigación en ciencias sociales* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L. y Ramírez, G. C. (2017). How to create a customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 129-139. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>.
- Sareb continues to fulfil its mandate reducing its loan portfolio by 44 % (2023). *Sareb*. <https://www.sareb.es/en/sareb-continues-to-fulfil-its-mandate-reducing-its-loan-portfolio-by-44/>.
- Serrano, L. y Ortiz, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22. <https://pdf.sciencedirectassets.com>.
- What is a loan sale? Socioeconomic & Ecological Development Insights (s. f.). *SEEDI*. <https://seedi.org/knowledge-point/what-is-a-loan-sale/>

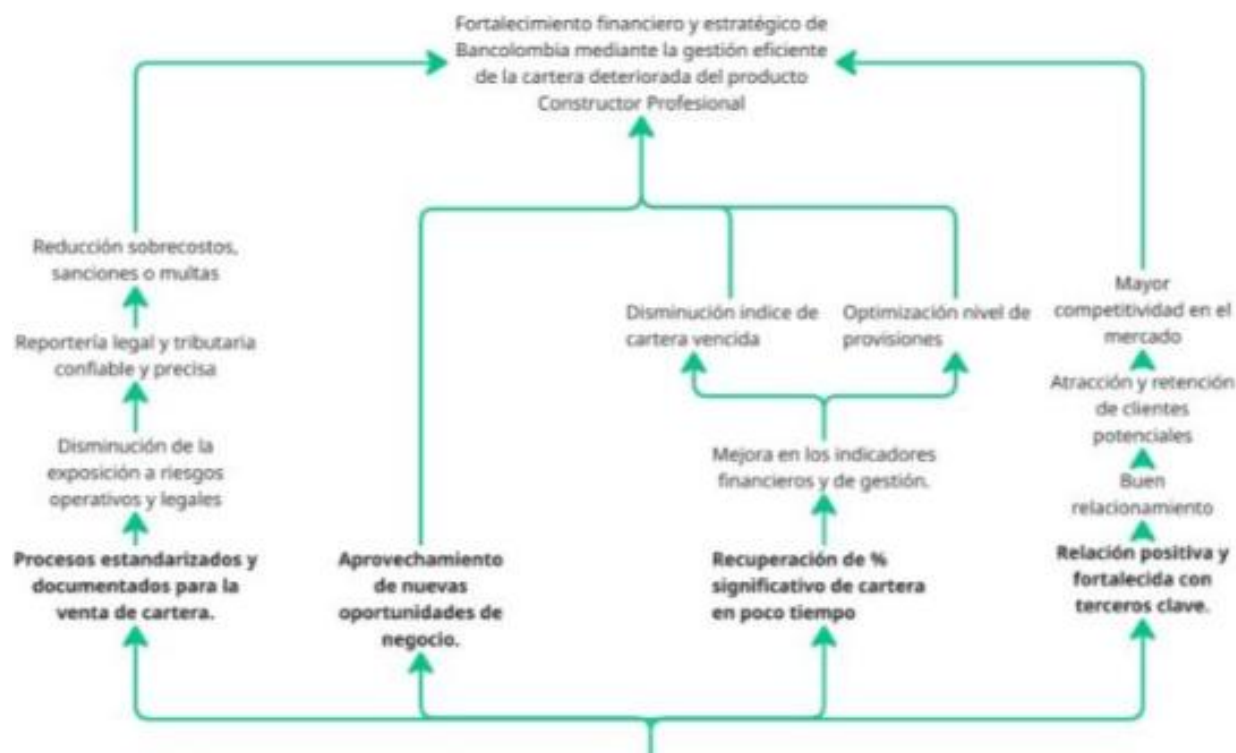
Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas

Arbol problema (Causa -Efectos)



Anexo 2. Árbol de medios y fines



Objetivo central: Diseñar y proponer un proceso estructurado y contar con una tecnología adecuada para la venta de cartera deteriorada y castigada del producto Constructor Profesional en Bancolombia



Anexo 3. Entrevista

Entrevista semiestructurada para la Gerencia de Conciliación y Cobranza y la Gerencia de Operación Inmobiliaria

1. ¿Qué tan relevante considera la venta de cartera deteriorada o castigada dentro del proceso del crédito Constructor Profesional? ¿Por qué?
2. Desde su rol, ¿cómo ha participado o se ha visto involucrado en ventas de cartera realizadas previamente?
3. ¿Qué procedimientos o pasos han seguido cuando estas ventas se han gestionado de forma manual?
4. ¿Cuáles han sido las principales dificultades o “dolores” en los casos en los que se ha gestionado sin un proceso formal establecido?
5. ¿Qué riesgos identifica actualmente por no contar con un proceso estructurado para la venta de cartera?
6. ¿Qué información considera indispensable tener disponible para evaluar y ejecutar una venta de cartera de manera adecuada?
7. ¿Qué herramientas (EUC, reportes, aplicativos, etc.) utiliza actualmente para este proceso? ¿Qué limitaciones presentan?
8. ¿Qué brechas tecnológicas o de sistemas considera que están impactando la correcta ejecución del proceso?
9. Si piensa en una venta de cartera ideal, ¿qué funcionalidades o características debería incorporar el proceso para facilitar su gestión?
10. ¿Qué tipo de validaciones, controles o aprobaciones considera necesarios para garantizar la adecuada ejecución de la venta?
11. ¿Qué riesgos operativos o contables cree que deben mitigarse a través del diseño del nuevo proceso?
12. ¿Qué recomendaciones daría para asegurar una adecuada adopción del proceso entre los equipos involucrados?

Anexo 4.

Modelo de negocio Canva	
Segmentos de clientes (1)	<p>Gerente negociador: Es uno de los principales interesados en que el proceso mejore, ya que es la persona que tiene el contacto directo con el cliente y debe responderle ante cualquier atraso o error en el proceso. Tiene entre sus necesidades la mejora del flujo del proceso y materializar más ventas de cartera que beneficien los indicadores financieros de la entidad</p> <p>Analista de cobranza: Es la persona que se encarga de orquestar el proceso en el <i>back</i> y de garantizar una alienación entre áreas para que no existan fricciones o demoras en el proceso. Tiene entre sus necesidades la mejora del flujo del proceso y materializar más ventas de cartera que beneficien los indicadores financieros de la entidad</p> <p>Auxiliares de mantenimiento: Son las personas que se encargan de realizar las modificaciones necesarias a los créditos en los aplicativos correspondientes, así como de recopilar la información requerida para la elaboración y el envío de informes dirigidos a entes legales y a áreas internas de la entidad que lo soliciten. Tienen entre sus necesidades contar con un proceso fácil y lo más automático posible con el objetivo de evitar los errores operativos</p>
Proposiciones de valor (2)	<p>“Crear un proceso para la venta de cartera del crédito constructor que facilite el cierre de los casos complicados garantizando la correcta integración con la tecnología”. Algunos de los factores que influyen en el éxito de esto, como ventaja competitiva sostenible en el tiempo, son los siguientes:</p>

	<p>1) El hecho de que el área encargada de estructurar el proceso y el cliente sean de la misma compañía facilita la comunicación y el trabajo en equipo para lograr los objetivos en común</p> <p>2) Un proceso estandarizado que permita que la venta de cartera se realice exitosamente todas las veces, de manera organizada y documentada</p> <p>3) Nuevas oportunidades de negocio que antes no se contemplaban</p> <p>4) La cartera se podrá recuperar significativamente teniendo ingresos que antes se daban por perdidos</p> <p>5) Relaciones positivas con los clientes potenciales</p>
Canales (3)	<ul style="list-style-type: none"> * Manuales de usuario en los que se establezca un paso a paso detallado del proceso para las ventas de cartera * Diagrama del proceso detallado * Ajuste en los flujos BPM del proceso para garantizar la correcta trazabilidad del proceso * Correo electrónico * Videollamadas por Teams
Relación con el cliente (4)	<p>Se desea tener una relación cercana con los clientes, pues estos nos proveerán información clave para la correcta elaboración y la estructuración del proceso. Se deben tener en cuenta principalmente en las etapas iniciales para identificar de forma oportuna los dolores del proceso actual y en el momento de la construcción del proceso <i>to be</i> para garantizar que todos los dolores queden subsanados con el proceso propuesto</p>

Flujo de ingresos (5)	<ul style="list-style-type: none"> *Reducción en los tiempos del proceso *Disminución del riesgo operacional *Disminución de los riesgos legales o las multas por reportería errada *Disminución en las provisiones
Actividades clave (6)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y levantamiento de dolores con el proceso actual <ul style="list-style-type: none"> - El diseñador de procesos debe entrevistar a los diferentes participantes del proceso y entender sus necesidades y dolores con el proceso actual 2. Diseñar el proceso <i>to be</i> que responda a las necesidades del cliente <ul style="list-style-type: none"> - El diseñador de procesos debe diseñar y socializar la propuesta de proceso <i>to be</i> capaz de subsanar los dolores del cliente 3. Identificar los desarrollos que se requieran para adaptar la tecnología actual <ul style="list-style-type: none"> - El diseñador de procesos debe trabajar de la mano con desarrolladores de <i>software</i> para garantizar la correcta trazabilidad de las ventas de cartera en los aplicativos y habilitar nuevas transacciones monetarias que evidencien la venta
Recursos clave (7)	<p>Recursos financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> *Presupuesto para asignar las capacidades funcionales y técnicas en la revisión y la estructuración del proceso <p>Tecnología blanda</p> <ul style="list-style-type: none"> *Documentos, videos e informes de casos previos

	<p>*<i>Software</i> de monitoreo y control</p> <p>*<i>Softwares</i> como Bizagi, Finacle, Teams, aplicativo en caja, portal de débitos</p> <p>Tecnología dura</p> <p>*Computadores</p> <p>*Máquinas</p> <p><i>Humanware</i></p> <p>*Analistas de procesos, gerente de conciliación, gerente de operación inmobiliaria y técnicos expertos</p> <p>*Personal capacitado para la instalación y la integración de la nueva tecnología</p>
Red de aliados (8)	<p>*Desarrolladores de <i>software</i>: quienes se encargarán de estimar y validar si es viable desarrollar la solución propuesta</p> <p>*Áreas directamente impactadas (contabilidad, clientes, provisiones, límites): Son los aliados necesarios que se impactan en el proceso de venta de cartera</p> <p>*Jurídico, cumplimiento normativo y tributario: Áreas encargadas de dar definiciones requeridas para garantizar un proceso limpio</p>
Estructura de costos (9)	No aplica, ya que el banco cuenta con el personal que realizará esto en su nómina habitual