

FORMULACIÓN DE UN MAPA DE PROCESOS PARA EL DESARROLLO DE UN PORTAFOLIO VIRTUAL DE VIVIENDA ENTRE LA ENTIDAD FINANCIERA BANCO SUPERAR Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA ZONA CENTRO Y NORTE DEL VALLE DEL CAUCA.

MARIANA ECHAVARRÍA RESTREPO⁷

JUAN CARLOS SANTAMARÍA RENDÓN⁸

CATALINA BOHÓRQUEZ GÓMEZ⁹

Resumen

En el presente documento de investigación, se plasma una formulación de un mapa de procesos para el desarrollo de un portafolio virtual de vivienda que integre toda la cadena de valor desde la aprobación hasta el desembolso del crédito hipotecario; que sirva de intermediación entre la entidad financiera banco Superar, con los proyectos de vivienda del sector de la construcción en la zona centro y norte del Valle

7 Magíster en Gerencia de Proyectos – [Egresado Posgrado]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: mariana.e.restrepo@upb.edu.co

8 Magíster en Gerencia de Proyectos – [Egresado Posgrado]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: juancarlos.santamaria@upb.edu.co

9 Administradora de Empresas Agropecuarias – Especialista en Gerencia Financiera – Magíster en Finanzas [Docente del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: catalina.bohorquezgomez@upb.edu.co

del Cauca, específicamente en los municipios de: Caicedonia, Cartago, Guadalajara de Buga, Río Frío, Sevilla, Tuluá y Zarzal.

La metodología del mapa de procesos, permite integrar los lineamientos que se desarrollan en las fases de legalización del crédito de vivienda, apoyados en agentes externos, tales como: constructoras, firmas avaluadoras, abogados externos, notarías, oficina de instrumentos públicos y área de garantías del banco, integrando este grupo de agentes dentro de una misma plataforma virtual; lo anterior se podrá llevar a cabo mediante una estructura tecnológica que complementa la plataforma de vivienda digital que el banco Superar tiene actualmente.

Basados en la técnica de recolección de datos y argumentando las necesidades de disminuir los tiempos de respuestas en la etapa de legalización del inmueble, se aborda un factor de gran impacto como lo son los canales digitales y estructuras tecnológicas que aporten de manera favorable a las estrategias digitales y alianzas con las constructoras.

Palabras claves: mapa de procesos, portafolio virtual, crédito hipotecario, intermediación, constructoras, canales digitales, portafolio virtual.

Abstract

In this research document, a formulation of a process map for the development of a virtual housing portfolio that integrates the entire value chain from the approval to the disbursement of the mortgage loan is presented, which serves as an intermediation between the financial institution Banco Superar and the housing projects of the construction sector in the central and northern part of Valle del Cauca, specifically in the municipalities of Caicedonia, Cartago, Guadalajara Buga, Río Frío, Sevilla, Tuluá and Zarzal.

The methodology of the process map allows integrating the guidelines that are developed in the legalization phases of the housing loan, supported by external agents, such as: construction companies, appraisal firms, external lawyers, notary offices, public instruments office and guarantees area of the bank, integrating this group of agents within the same virtual platform; the above can be carried out through a technological structure that complements the digital housing platform that Superar bank currently has.

Based on the data collection technique and arguing the need to reduce response times in the stage of legalization of the property, a factor of great impact such as digital channels and technological structures that contribute favorably to digital strategies and alliances with builders is addressed.

Key words: process map, virtual portfolio, mortgage credit, intermediation, builders, digital channels, virtual portfolio.

Introducción

Actualmente la era de la tecnología en Colombia se viene dando a pasos mucho más acelerados, donde la mayoría de los sectores económicos se están viendo involucrados, ya sea por una necesidad de permanecer en el tiempo o la de generar nuevos aportes a la economía en pro de la evolución y del desarrollo del país; tal es el caso del sector financiero colombiano, que es uno de los focos de tecnología e innovación con gran aporte a dicha evolución; gracias a sus clientes y usuarios que los han puesto en este nivel de competencia tecnológica, pues la necesidad de contar con productos y servicios a la mano se ha vuelto la principal fuente de virtualización y por ello cada entidad financiera toma el ritmo del negocio hacia lo digital.

En el caso de la entidad financiera planteada para la presente investigación “banco

Superar”, ha sido de vital importancia esta evolución hacia la virtualidad en todas las líneas de crédito y de manera operacional, dando paso a establecer los lineamientos para que sus clientes accedan a estos productos desde sus celulares, Tablet y demás equipos tecnológicos, todo sin visitar la oficina bancaria.

Actualmente los clientes y usuarios del banco Superar, cuentan con acceso a la solicitud de crédito de vivienda digital, permitiéndole acceder a una aprobación en línea, este proceso tecnológico ha puesto a la entidad en niveles competitivos en el sector financiero.

Con el fin de fortalecer los canales digitales e integrar en tiempo real todos las fases del proceso de legalización, se genera una alternativa de formular un mapa de procesos con sus respectivas fases, niveles y actividades para el desarrollo de un portafolio virtual de vivienda para el banco Superar, donde le permita a sus clientes y usuarios conectarse de manera directa y en línea con los proyectos de construcción, tomando como piloto a la zona centro y norte del Valle del Cauca, que comprende los municipios de: Caicedonia, Cartago, Guadalajara de Buga, Río Frío, Sevilla, Tuluá y Zarzal.

Lo que se pretende lograr es la optimización en los tiempos de respuesta y un control de la operación en tiempo real, donde el cliente y usuario también pueda acceder al estado de su proceso de legalización desde el momento que inicia la fase de análisis del inmueble hasta la terminación de este con el desembolso del crédito de vivienda al beneficiario final, es decir vendedor y/o constructora.

Por último, lo que la entidad financiera podrá lograr el costo – beneficio, fidelizando a sus clientes y usuarios, brindando los mejores servicios en tecnología y con la mayor seguridad, sin dejar de lado el servicio al cliente personalizado.

Antecedentes

La experiencia de usuarios y clientes sigue siendo el principal indicador de servicio para el sector financiero, es por ello que la atención debe contener un valor agregado, apoyados en las influencias de la nueva globalización y tecnologías que entran al país; las entidades financieras vienen trabajando arduamente en atraer más y más clientes sobre todo de las nuevas generaciones digitales, influenciados por el nuevo comportamiento de sus clientes hacia la adquisición de productos financieros. Se puede mencionar que este sector va encaminado en alcanzar una nueva era digital, convirtiéndose en la industria más fuerte de todo el país. Este nuevo esquema digital tiene retos importantes para las entidades financieras, como los son: la seguridad bancaria y la protección de datos personales.

A raíz de este marco tecnológico, los bancos, han evolucionado en brindar otras alternativas de servicio a sus clientes y usuarios, desarrollando nuevas plataformas digitales a la vanguardia de las opciones tecnológicas, logrando conectar a sus clientes con otros sectores brindando siempre productos y servicios, de manera ágil y oportuna y sin desplazarse a las oficinas físicas.

Para la investigación que se aborda, se toma como base a la entidad financiera banco Superar, el cual ha sido uno de los primeros bancos en Colombia en iniciar como una institución financiera, se funda en el año 1870, fue pionera en establecer sucursales en el territorio nacional, con la apertura de la primera oficina en la ciudad de Girardot, desde la época hacia la actualidad el banco Superar ha contribuido de manera importante en el desarrollo económico del país, su crecimiento ha sido a gran escala, sumándose al propósito trazado en los últimos 4 años de ser líderes en el mercado financiero digital. Dentro de la experiencia digital de la entidad, se encuentra la aprobación de créditos en línea a los clientes y usuarios; una de las líneas más exponenciales del banco es el portafolio de vivienda, el cual crea una relación a

largo plazo con el cliente permitiéndole adquirir un producto ancla y creando una relación comercial importante; aunque los canales digitales del banco si bien ha sido uno de los más importantes en los últimos años y han tenido factores diferenciadores en el sector financiero, para el caso del crédito de vivienda, este puede contar un una mejora hacia un desarrollo que complemente esa evolución del crédito de vivienda en los canales del banco, brindando una intermediación entre la entidad y el cliente, por medio de alianzas con el sector de la construcción. Dentro del marco de la investigación se elige la zona centro y norte del Valle del Cauca, donde la entidad financiera banco Superar, presta sus servicios y por tanto ha establecido relaciones importantes con el sector de la construcción, evidenciando una oportunidad de crecimiento para la colocación de créditos de vivienda en la inversión de proyectos nuevos de construcción; este sector en la región viene creciendo a gran escala, junto con los componentes económicos que lo acompañan, así mismo el Gobierno nacional ha aportado a ese dinamismo, por medio de la colocación de subsidios de vivienda para proyectos de interés social (VIS), que de acuerdo a (Min-vivienda (Ministerio de vivienda, 2020), la vivienda vis es aquella que reúne los elementos que aseguran su habitabilidad, estándares de calidad en diseño urbanístico, arquitectónico y de construcción cuyo valor máximo es de ciento treinta y cinco salarios mínimos legales mensuales vigentes. Esto ha permitido que los proyectos de inversión sigan en aumento, pues la localidad, el mercado y el perfil del cliente aplica para este tipo de proyectos; es un reto para el Banco involucrarse en pro de la colocación del producto de vivienda, por tanto, nace la necesidad de afianzar las relaciones comerciales con las constructoras de la zona.

Es importante señalar que el sector de la construcción en Colombia, ha venido evolucionando a gran escala y por ende se ha catalogado como el sector económico más constante en la economía del país, considerado por los expertos económicos, como el encargado de la recuperación económica en tiempos de crisis por el Covid

19, dicha argumentación se puede encontrar en el informe de Camacol edición No 19, indicando: De acuerdo con las estimaciones del DANE, el sector construcción y los subsectores de edificaciones y obras civiles son actividades impulsoras, según los resultados de los índices Rasmussen-Hirschman (identificación empírica de sectores claves de la economía). Esto significa que son sectores claves para la configuración de una política anticíclica, toda vez que tienen altos encadenamientos hacia atrás (insumos intermedios) con otras actividades productivas. (Camacol, Cámara de comercio de la construcción, 2020)

Gracias a esta recuperación y a su conexión con otros sectores, el gobierno nacional viene implementando en su política de recuperación económica, subsidios monetarios a favor de la comunidad de estratos 1 Y 2, es decir los proyectos VIS (vivienda de interés social), y para estratos 3 y 4 contemplados en vivienda No vis (superiores en su valor comercial a 135 SMMLV), los cuales son el foco de investigación para el piloto que se pretende diseñar dentro del portafolio virtual de vivienda.

Dentro del objetivo de los programas gubernamentales se involucra a los establecimientos de crédito, siendo intermediarios para la entrega de los diferentes subsidios y coberturas diseñadas hacia el sector de la construcción, como lo muestra el documento de Camacol en su edición No 19 (Camacol, Cámara de comercio de la construcción, 2020)

Problema de investigación

Planteamiento del problema:

El problema de investigación se identifica en el sector financiero, siendo una economía global e indispensable para el desarrollo del país, generando atributos y operaciones activas en créditos de todas las líneas. En los últimos años los cambios en

materia de innovación hacia los procesos de expansión en todos los mercados internacionales, ha hecho que el sector financiero colombiano no se quede atrás y deba actualizarse e innovarse, creando procesos y servicios que estén a la mano de sus clientes y usuarios.

La dinámica de este crecimiento de la cartera hipotecaria dependerá de atender las necesidades de clientes y usuarios dentro de un mercado que evoluciona a gran escala hacia lo digital y que permitirá un crecimiento en su cartera hipotecaria por dos razones:

1. Dinamismo y eficiencia en los procesos de legalización del crédito de vivienda, optimizando tiempos en cada una de las fases que allí se desarrollan.
2. Continuidad en los programas del Gobierno nacional en el segmento de vivienda, tales como VIS (vivienda de interés social) y NO VIS (viviendas superiores a los 135 Salarios mínimos mensuales vigentes).

Para el trabajo de investigación que se viene desarrollando, se tiene en cuenta un punto muy importante dentro de las fases del crédito hipotecario, específicamente en la entidad financiera que se estudia, el Banco Superar; el cual actualmente cuenta con canales digitales por diferentes medios, tales como: aplicaciones de celular, página web y canal de servicio interno del banco; desde estas herramientas los clientes pueden ingresar a realizar una solicitud de crédito de vivienda totalmente digital, donde obtienen la aprobación en cinco minutos, posterior a este resultado o generación de la carta de aprobación, el cliente o usuario debe ponerse en contacto con la entidad para iniciar su proceso de legalización, el cual se realiza de manera presencial en las oficinas bancarias; trámites legales como la recolección de documentos del inmueble, realizar un avalúo y un estudio de títulos al inmueble. Los tiem-

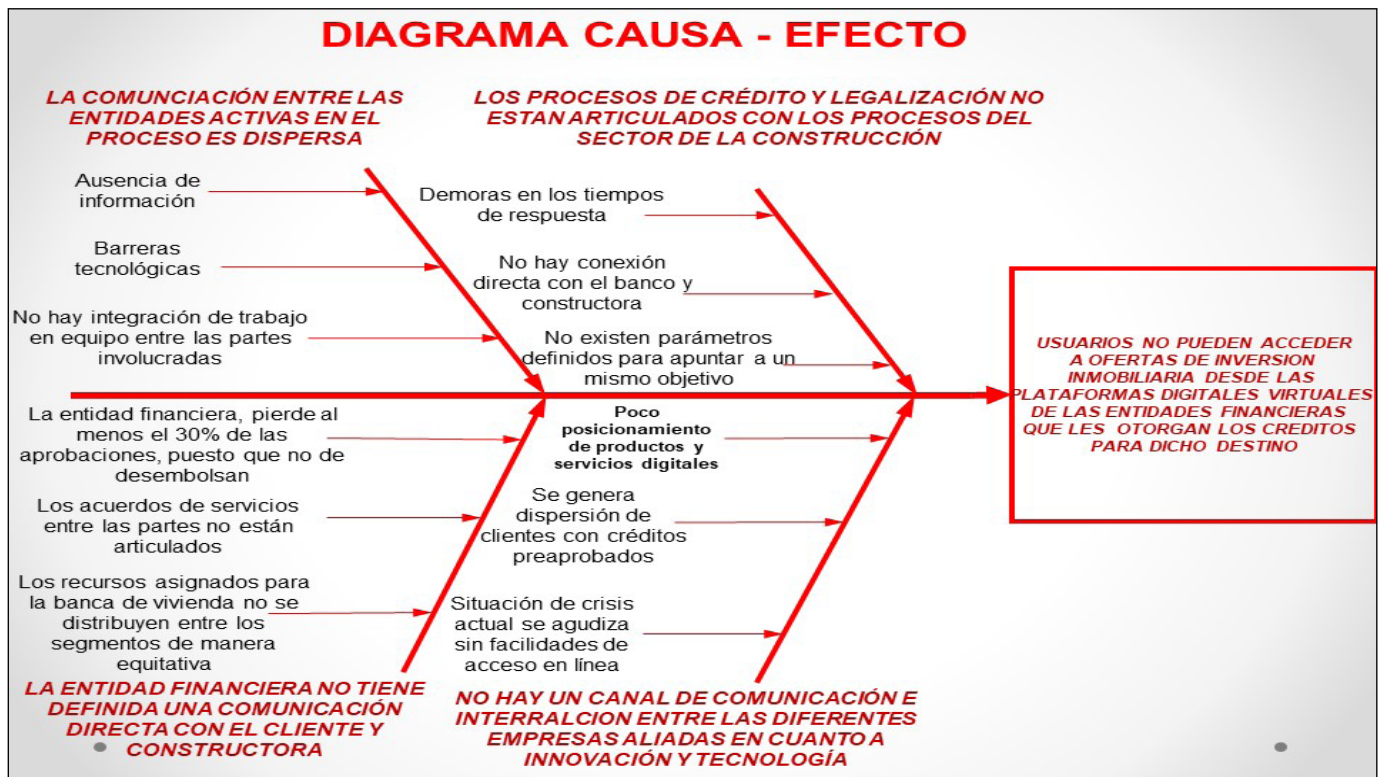
pos de respuesta de estas fases en la actualidad son muy extensos y no se contempla un lineamiento integral para todas las fases; tanto los clientes y usuarios como los agentes externos (constructoras, firmas avaluadoras, abogados, notarias y oficinas de instrumentos públicos), no manejan la información actualizada y deben recurrir a los funcionarios de la entidad financiera para recibir la información requerida. Lo anterior genera las siguientes situaciones.

1. Los clientes y usuarios no pueden iniciar su proceso de legalización en tiempo real, porque no existe una continuidad dentro de la plataforma del banco.
2. Algunos clientes y usuarios no cuentan con un inmueble seleccionado para dar tramites a su proceso de legalización.
3. El modelo actual de atención en el proceso de legalización que tiene estructurado el banco Superar es muy manual, pues depende de recibir documentos físicos y firmas de manera presencial del cliente y usuario, además de una comunicación muy técnica con los agentes externos anteriormente mencionados.
4. No se integran todas las fases del proceso, por tanto, no se lleva un control dual, entre el banco y la constructora en tiempo real, tampoco entre los demás actores que intervienen en el mismo, pues no se puede llevar un seguimiento en línea de las operaciones de crédito de vivienda.

De las problemáticas anteriores nace la matriz causa efecto, donde se pueden identificar a nivel global y hacia lo específico, las necesidades que dan lugar a implementar un servicio con valor agregado en los canales digitales de la entidad financiera, que permita complementar con tecnología e innovación las mejoras en todas las fases del proceso de legalización.

Matriz causa efecto

Figura 1. Diagrama de causa efecto.



Fuente: Propia 2020.

El sector financiero, se ha favorecido por procesos de transformación, expresados en significativas modificaciones en la estructura organizativa y en los aspectos digitales y tecnológicos, que han permitido a sus entidades una mayor orientación al cliente y la utilización de nuevas formas de relacionarse con este. (Vargas, 2009)

El manejo de las nuevas tendencias tecnológicas en las entidades bancarias del país es relativamente nuevo, puesto que la seguridad de la información y de los servicios financieros, implica un mayor esfuerzo y cuidado al momento de desarrollar plataformas virtuales que le permitan a sus clientes ingresar de manera segura a realizar sus operaciones y transacciones con la confianza suficiente para efectuarlos.

El avance de estas tecnologías también permite que toda la banca colombiana tenga dividida sus líneas comerciales en segmentos, puesto que, a nivel nacional, se

habla de: bancas corporativas, banca social, banca comercial, banca pyme y banca de personas. Todos los segmentos tienen unas características definidas en cuanto a los ingresos, activos, depósitos y otras que cada entidad bancaria tiene en cuenta al momento de segmentar sus clientes. (Rusell, 2017).

Uno de los retos más fuertes y con mayor peso en la actualidad para los bancos del territorio nacional, es la colocación y posicionamiento de sus líneas de crédito (productos del activo), los últimos indicadores de Asobancaria muestran un crecimiento de cartera del 6% a diciembre del 2018. (Asobancaria, 2019)

Formulación del problema

¿Cómo formular un mapa de procesos para el desarrollo de un portafolio virtual de vivienda, que sirva como intermediación entre la entidad financiera banco Superar y los clientes para los proyectos de vivienda del sector de la construcción de la zona centro y norte del Valle del Cauca?

Sistematización del problema

¿Cómo estructurar los procesos administrativos y de gestión del Banco Superar, dentro del portafolio virtual de vivienda para la articulación de alianzas con las constructoras de la zona centro y norte del Valle del Cauca?

¿Qué tipo de alianzas y acuerdos de servicios se pueden generar por medio del portafolio virtual de vivienda entre el Banco Superar y el sector de la construcción de la zona centro y norte del Valle del Cauca?

¿De qué forma se debe incorporar tecnológicamente el portafolio virtual de vivienda dentro de los canales digitales del Banco Superar, para la vinculación de

los proyectos de vivienda del sector de la construcción de la Zona centro y norte del Valle del Cauca?

Objetivos

Objetivo general

Formular un mapa de procesos para el desarrollo de un portafolio virtual de vivienda, que sirva como intermediación entre la entidad financiera banco Superar y los clientes para los proyectos de vivienda del sector de la construcción de la zona centro y norte del Valle del Cauca.

Objetivos específicos:

- Identificar las alianzas y acuerdos de servicios que se pueden generar, para el portafolio virtual de vivienda entre el Banco Superar y el sector de la construcción de la zona Norte del Valle del Cauca.
- Establecer los procesos administrativos y de gestión del Banco Superar dentro del portafolio virtual de vivienda, para la articulación de alianzas con las Constructoras de la zona Norte del Valle del Cauca.
- Plantear la incorporación tecnológica del portafolio virtual de vivienda dentro de los canales digitales del Banco Superar, para la vinculación de los proyectos de vivienda del sector de la construcción de la Zona Norte del Valle del Cauca.

Diseño metodológico

En el desarrollo del producto o servicio, se busca establecer el procedimiento para lograr obtener un producto mínimo viable (MVP) el cual se define en dos etapas

para su desarrollo: la primera en la fase de preparación del procedimiento del (MVP) donde se definen los recursos necesarios (tanto técnicos, como humanos) y donde se establece el cómo se hace (mapa de procesos) la cual es la que aborda el objetivo del trabajo de investigación. Y la segunda fase que es la implementación y ejecución del MVP.

El MVP es un concepto de Lean Empresa emergente que enfatiza el impacto del aprendizaje en el desarrollo de nuevos productos. Eric Ries, definió un MVP como la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recopilar la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo. (Agilea-lliance, 2021)

Un MVP puede ser parte de la estrategia y el proceso para vender un producto a los clientes. Es un artefacto central en un proceso iterativo de generación de ideas, creación de prototipos, presentación, recopilación de datos, análisis y aprendizaje. Con un MVP se busca minimizar el tiempo total gastado en una iteración. El proceso se itera hasta que se obtiene un producto que se ajusta al mercado, o se llega a la conclusión del que el producto no es viable. Steve Blank típicamente refiere a producto viable mínimo como conjunto mínimo de características.

- **Propósitos**

- Ser capaz de probar una hipótesis de producto con recursos mínimos
- Acelerar el aprendizaje
- Reducir el desperdicio de horas de ingeniería
- Presentar el producto a los “primeros seguidores” tan pronto como sea posible.
- Como base para otros productos
- Para demostrar las habilidades de un constructor en la elaboración del producto requerido.

Tipo de investigación

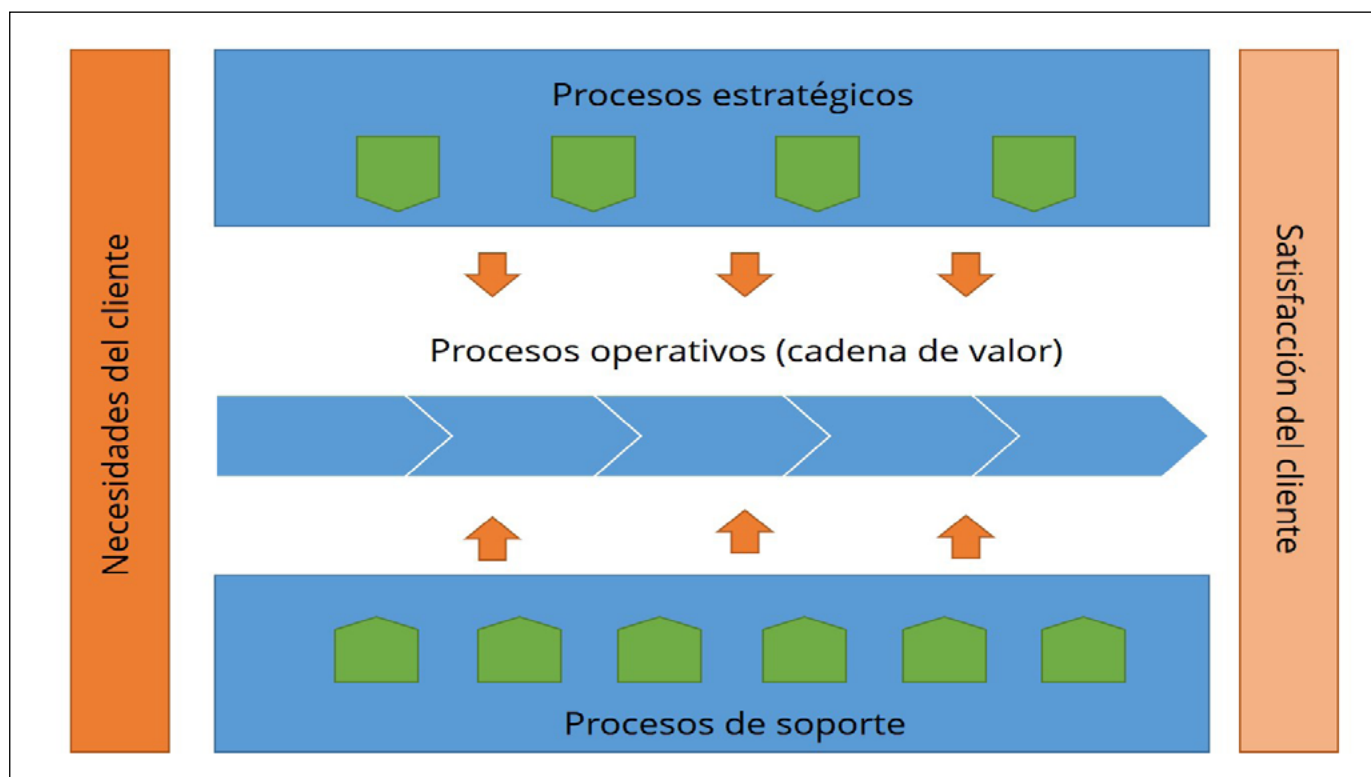
Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, se plantea de acuerdo con (Hernández, 2004), en el capítulo 5, del libro metodología de la investigación; donde el diseño metodológico tendrá una estructura cualitativa con un estudio descriptivo, puesto que el propósito es lograr estructurar un portafolio de vivienda para el Banco Superar, donde se vincule al sector de la construcción de la zona centro y norte del Valle del Cauca, para lograrlo se debe realizar un estudio de mercado en el sector inmobiliario de la zona; por medio de la información soporte de la entidad financiera y con los constructores de la región, así mismo se realizarán visitas los proyectos de construcción del sector.

Por otro lado, se tendrán en cuenta los procesos que el banco tiene establecidos para realizar este tipo de acuerdos de servicios y vínculos con agentes externos, aplicando técnicas como las entrevistas, lluvia de ideas y/o focus group con expertos vinculados a la organización como lo son: director de vivienda, gerente de producto y del área de canales digitales, además entrevistas externas a expertos en los temas referentes a plataformas digitales y portafolios de productos bancarios. Dentro del mismo libro de (Hernández, 2004), se puede desarrollar en la fase final de la investigación un estudio exploratorio, para estructurar una propuesta que incorpore todos los procesos de tecnología que promuevan el portafolio virtual de vivienda dentro de los canales digitales de la entidad financiera, esto se podrá llevar a cabo mediante la articulación y la unión de todos los agentes sistemáticos de la organización vinculados en los parámetros de este proyecto y con el apoyo de la proyección y visualización de un prototipo del portafolio digital de vivienda.

Método de investigación

La metodología del mapa de procesos es la establecida para este tipo de investigación se basa en el concepto que indica José Manuel Pardo Álvarez, en su libro *Configuración y usos de un mapa de procesos*, específicamente en su capítulo 6 y capítulo 7, donde se define, su concepto, su estructura y el tipo de mapa de procesos. Para realizar el trabajo de investigación se determina un modelo de un mapa de procesos convencional, teniendo en cuenta los siguientes puntos: necesidades del cliente, procesos estratégicos, procesos de soporte, cadena de valor y satisfacción del cliente.

MODELO MAPA DE PROCESOS (*fotografía libro físico*)



Fuente: (Pardo, *Configuración y usos de un mapa de procesos*, 2019, pág. 55)

Fuentes de recolección de datos

Fuentes primarias:

Información suministrada por la entidad financiera Banco Superar, teniendo en cuenta que es la organización sujeta de estudio para la presente investigación, la información recopilada, tiene que ver con la estrategia digital, de gestión y administrativa para estructura el portafolio virtual de vivienda.

Los datos reunidos por medio de las entrevistas y registros tomados de los proyectos de construcción pilotos ubicados en los municipios de Cartago, Tuluá y Riofrío.

Fuentes secundarias:

Las fuentes de información secundaria se toman de la información y fuentes de investigación registradas en la justificación y marco teórico, con referencia a entidades financieras, sector de la construcción y era tecnológica ligadas a estos.

Para el mapa de procesos, se extrae la información del libro “Configuración y usos de un mapa de procesos” de José Manuel Pardo Álvarez

Población:

Para la presente investigación, se define como población, los clientes y usuarios de la entidad financiera Banco Superar de la zona centro y norte del Valle del Cauca y que apliquen a los proyectos de construcción incluidos en el portafolio virtual de vivienda, quienes harán uso de la plataforma digital del banco que tiene actualmente, realizando el proceso de solicitud de crédito hipotecario además de continuar la gestión con la constructora por medio del portafolio virtual.

Técnicas para recolección de datos:

La recolección de datos se obtiene por medio de entrevistas a expertos dentro de la entidad financiera, entrevistas a representantes de las constructoras, además de focus group con expertos en el sector financiero y de construcción, esto ligado al mé-

todo de investigación cuantitativa elegido para la presente investigación; también se tuvo en cuenta la información recopilada en las diferentes fuentes de acuerdo con la bibliografía estructurada.

Marco teórico

El modelo establecido para el tipo de investigación se contempla en un mapa de procesos, de acuerdo con José Manuel Pardo, con el mapa de procesos se puede mejorar la gestión de una organización, facilitando la selección de procesos prioritarios ligados a la definición de la estrategia, la innovación de procesos, la mejora de procesos entre otros. Contribuye definitivamente a la integración de sistemas de gestión, al aunar los procesos relacionados con las disciplinas de integración (calidad, medio ambiente, seguridad, salud, entre otros), en general el concepto y estructura del mapa de procesos, permite obtener un soporte de referencia y con claridad del proceso o área que se quiere estudiar o diseñar. (Pardo, Configuración y usos de un mapa de procesos, págs. 53-54)

De acuerdo con la metodología anteriormente mencionada, existen diferentes tipos de mapas de procesos, entre ellos se citan los siguientes:

Mapa de procesos convencional:

Contiene la clasificación común de procesos (estratégicos, operativos y auxiliares), la finalidad de este modelo es lograr una satisfacción hacia el cliente que le aporte valor a los productos y servicios que se adquieran.

Mapa de procesos formal:

Este tipo de mapa se representa de acuerdo con una normatividad que se quiera utilizar, básicamente cuando se quiere lograr una certificación o cuando la organi-

zación ya se encuentra habitualmente certificada, como por ejemplo con la norma ISO 9001; suele emplearse cuando se pretende desarrollar una mejora o un cambio a un proceso ya existente y representa también la satisfacción hacia el cliente.

Mapa de proceso lineal:

Utiliza las bases del diagrama de flujo para representar la configuración global de los procesos de la organización, suele ser adoptado para procesos de tipo matricial, desarrollada por departamentos y permite una mayor conectividad de estos, sobre todo cuando intervienen muchos procesos operativos.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta el tipo de investigación desarrollada para el proyecto, se elige el tipo de mapa convencional, teniendo en cuenta que las características que contiene se ajustan a las necesidades que se tienen con el trabajo de investigación, puesto que el alcance del mismo es diseñar un desarrollo tecnológico que permita ofrecer de manera integral una propuesta de crédito de vivienda de manera digital dentro de los canales del banco Superar; donde intervienen actores externos a la compañía y que son fundamentales para este portafolio virtual de vivienda, como los son, las constructoras y aliados inmobiliarios de la zona centro y norte del Valle del Cauca. Dentro de los procesos que se llevan a cabo, se clasifican de la siguiente manera: estratégicos, operativos y de soporte o auxiliares, la finalidad del mapa de procesos es partir de una necesidad y lograr la satisfacción del cliente que para este caso el banco Superar, quien también se establece como el contratista dentro de la estructura del mapa de procesos.

Se contempla manejar una estructura bajo los siguientes elementos: segmento de mercado, propuesta de valor, canal de venta, relación con el cliente, fuentes de ingreso, recursos y financiación, tareas y procesos, alianzas estratégicas, estructura de satisfacción del cliente, intermediación, estructura y desarrollo del mapa de procesos.

El segmento de mercado tiene que ver con la fidelización de los clientes, organizándolos de acuerdo con sus necesidades, de esta manera se logra una reducción en el churn (porcentaje de clientes o suscriptores que dejan de utilizar los servicios que ofrece una empresa).

Con respecto a la propuesta de valor, se establece en pro de mejorar la calidad en los productos ofrecidos en el portafolio de vivienda, generando una mayor eficiencia hacia los clientes y usuarios.

En cuanto al canal de venta, la necesidad de que todos los clientes y usuarios del banco, puedan tener varias opciones de adquisición de productos financieros es muy importante, para el trabajo de investigación, es importante resaltar los canales digitales de la entidad financiera.

La relación con los clientes tiene un pilar fundamental para el Banco Superar y es contribuir a desarrollar nuevas soluciones innovadoras y mejorar las ya existentes.

Las fuentes de ingreso, los recursos y la financiación, esto hará parte de la segunda fase al momento de presentar la propuesta al cliente, para el presente proyecto de investigación, la finalidad es estructurar la primera fase, es decir la preoperativa por medio del mapa de procesos, bajo una estructura o diseño del portafolio virtual de vivienda.

Frente a las tareas y procesos a desarrollar, se establece bajo los parámetros del mapa de procesos, donde se podrá visualizar el cumplimiento de los tres objetivos específicos planteados en el presente documento

Marco Normativo:

Al tener el primer contacto con una entidad financiera como el abrir una cuenta bancaria o establecer cualquier otro tipo de relación comercial, entregamos infor-

mación que es utilizada para la apertura de un expediente, el mismo que analiza obligaciones del banco para prevenir fraudes, así como en otras entidades financieras. Dicha responsabilidad es en el sentido de que las entidades financieras deberán conservar, como parte del expediente de identificación de cada uno de sus clientes y usuarios, los datos e información previstos en dichos ordenamientos.

En este orden de ideas las disposiciones aplicables prevén que las entidades financieras deben conservar el expediente de sus clientes durante toda la vigencia del contrato y una vez que concluya se conservará por un periodo no menor a 10 años a partir de dicha conclusión.

También se menciona el que podrán conservar en forma separada los datos e información que deban formar parte de los expedientes de identificación sin necesidad de integrarlos a un archivo físico único, siempre y cuando cuenten con sistemas automatizados que les permitan validar dichos datos e información para su consulta oportuna por las propias entidades financieras o por la secretaria de hacienda o comisión nacional bancaria.

Lo anteriormente expuesto resulta primordial para que sobre todo las autoridades en caso de tener la necesidad de conducir una investigación sobre determinada persona puedan contar con los elementos e información necesaria con respecto a tanto los datos de su identidad, así como su comportamiento financiero a fin de documentar de manera adecuada operaciones con recursos de procedencia ilícita, entre otros delitos.

Por esta razón para el proyecto actual aplica directamente la norma de legislación **ley 1266 de 2008** también conocida como ley “Habeas data”. Al momento de nuestro cliente o usuario ingresar a las plataformas o canales digitales de la entidad financiera, está expuesto a iniciar un proceso digital el cual requiere o conlleva necesariamente información y documentación, personal y financiera, la cual es ana-

lizada por las entidades correspondientes y almacenada por la entidad financiera incluso después de finalizado el contrato o tipo de vinculación entre las partes.

La ley manifiesta en su artículo inicial que “Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones”, esto indica lo mencionado en el párrafo anterior en donde de ser aplicada correctamente por la entidad financiera se garantizará la seguridad de la información y los datos del usuario o cliente, así mismo como en los ilícitos que se pudiera estar incurriendo por parte del mismo. Asegurando y supervisando el proceso de inicio a fin. (Congreso de la República, Ley Estatutaria 1266 de 2008, Habeas Data, 2021, art inicial)

Desde otra perspectiva, el cliente garantiza a la entidad financiera su confiabilidad de documentación, datos e información analizada en las centrales de riesgo y demás entidades encargadas. Mostrando su credibilidad financiera y comercial para este tipo de transacciones o procesos bancarios como los que se pretenden desde la dependencia de vivienda en la entidad financiera que abarca el presente proyecto.

Para la metodología establecida de mapa de procesos, se involucra a la NTC ISO 9001 (Norma técnica colombiana), es una norma colombiana elaborada y difundida por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

En organizaciones de ámbito público y privado se puede aplicar esta norma si se desea implementar o mantener un sistema de gestión relacionado con la calidad, además el sector al que pertenezca dicha organización no impide su uso. Con la NTC ISO9001, las organizaciones pueden garantizar a sus usuarios que la calidad de los servicios y/o productos ofrecidos cuentan con la calidad exigida a nivel internacional. (NTC ISO 9001, Icontec , 2015)

Aunque no es obligatorio, la mayoría de las empresas que cuentan con un sistema de gestión de la calidad persiguen la certificación de la norma ISO 9001, ya que permite demostrar a cualquier interesado que dicha organización ha sido auditada a través de una entidad externa y esta garantiza que cumple con la normativa de calidad definida. Por lo tanto, podemos decir que la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 es un gran instrumento para las entidades que quieran ampliar su alcance, pudiendo llegar a mercados tanto nacionales como internacionales.

Para el presente proyecto nos podemos centrar en el modelo o tipo convencional como procesos estratégicos o de gestión, operativos o ejecución y auxiliares o de apoyo, el cual se recomienda por su sencillez.

Cuando se hace referencia a un proceso se habla del conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario. Por otra parte, cuando hablamos de procedimiento estamos haciendo referencia a la forma específica de realizar un proceso o una parte de este.

El objetivo de implementar esta metodología de mapa de procesos, con base en y teniendo en cuenta la normatividad ISO 9001 de 2015 en este proyecto, es ofrecer al cliente o usuario aquel servicio integral que cubra sus necesidades. Este servicio debe de satisfacer las expectativas del cliente o usuario con el mayor grado de rendimiento en costo, servicio y calidad. Siempre se recomienda hacerlo para mantener una estructura coherente de la información documentada del sistema.

Los resultados deseados con esta metodología son desplegar en varios niveles (1, 2 y 3) los diferentes procesos, procedimientos y actividades que de manera secuencial deben ejecutarse y aplicarse para obtener un cambio en el cliente o usuario, teniendo en cuenta su estado de inicio o entrada y su estado al final de toda la cadena de

valor, generando en este un plus o valor adicional en la estructura de dicho proceso, satisfaciendo sus necesidades según lo requerido.

Desarrollo del mapa de procesos

Dando lineamiento a los objetivos de la investigación, se contempla que, para las alianzas estratégicas y estructuras de satisfacción del cliente, se encuentra relacionados en el mapa de procesos como pilares fundamentales para el desarrollo de este. Dentro del documento acuerdo de servicios estructurado, se encuentran los compromisos por parte de la entidad financiera y de la constructora, dentro de los establecido en cada una de las partes, se puede encontrar:

Por parte del banco:

- Capacitar a los comerciales de la sala de ventas de los proyectos de vivienda y del área de tramites o legalización de la constructora en las políticas de financiación de vivienda de la entidad financiera, en los documentos requeridos y en el acceso a la plataforma digital del y el manejo de esta.
- Durante la fase de comercialización y gestión de ventas del proyecto, el banco se compromete a otorgar atención comercial en línea haciendo uso de los canales digitales otorgados y brindados al cliente o usuario, direccionándolo con el portafolio virtual de vivienda y seleccionando el proyecto de vivienda.
- El banco mantendrá una atención personalizada en línea dentro de la plataforma virtual tanto para el cliente o usuario como para los funcionarios de la constructora, frente a los aspectos comercial o de gestión de legalización que se presenten durante la fase del proceso completo.

- Entregar material publicitario para la sala de ventas con respecto a las características de las líneas de crédito de vivienda, de igual forma dentro de la plataforma virtual mantener información actualizada de los proyectos de construcción.
- Dentro del portafolio virtual de vivienda, podrán acceder tanto los funcionarios de la constructora, como el cliente y usuario, revisando su proceso de vivienda, validando su estado actual y requerimientos pendientes. De acuerdo con lo anterior, el banco tendrá un reporte de operaciones con su respectivo estado de manera remota dentro de la plataforma dirigido a las constructoras.
- Los agentes externos como lo son los abogados, firmas evaluadoras y las entidades como notarias y la oficina de instrumentos públicos, podrán conectarse de manera directa con la constructora y con el cliente para la consolidación de los documentos requeridos para la fase de legalización, estos documentos podrán ser cargados en línea por las partes involucradas.
- Por tratarse de un portafolio digital de vivienda, en la fase de legalización se tendrá asesoría integral, por medio de un ejecutivo asignado a cada zona o municipio de acuerdo con lo que estipule la entidad financiera con la constructora, el asesor bancario encargado podrá acceder a los recursos de comunicación de manera remota para tal fin.

Por parte de la constructora:

- A juicio de la constructora capacitar a los funcionarios del banco en los procedimientos o procesos que consideren importantes relacionados con el proyecto y la forma de operar en los procesos de legalización.
- Dentro de la fase de aprobación de créditos, la constructora debe entregar

la información soporte del proyecto de manera actualizada para incluirla dentro del portafolio virtual, contemplando todas las características necesarias que contribuyan a la elección del inmueble por parte del cliente o usuario.

- La atención comercial y de tramites por parte de la constructora se hará por medio de la plataforma digital, accediendo en línea y recibiendo la información del cliente o usuario para iniciar su proceso de legalización del inmueble seleccionado por él mismo.
- El banco mantendrá una atención personalizada en línea dentro de la plataforma virtual tanto para el cliente o usuario como para la entidad financiera, frente a los aspectos comercial o de gestión de legalización que se presenten durante la fase del proceso completo.
- Entregar material publicitario del banco y sus líneas de crédito a los clientes en las salas de ventas, contribuyendo de manera importante en la consecución de nuevos negocios.
- Revisar y dar gestión al reporte en línea que el banco contempla dentro de la plataforma virtual para obtener información actualizada de las operaciones a cargo.
- La constructora deberá entregar la información soporte del proyecto o del inmueble en estudios a los agentes externos como lo son los abogados, firmas evaluadoras y las entidades como notarias y la oficina de instrumentos públicos, para los procesos que están contenidos dentro de la fase de legalización del inmueble.
- La constructora debe mantener informado al cliente o usuario de su pro-

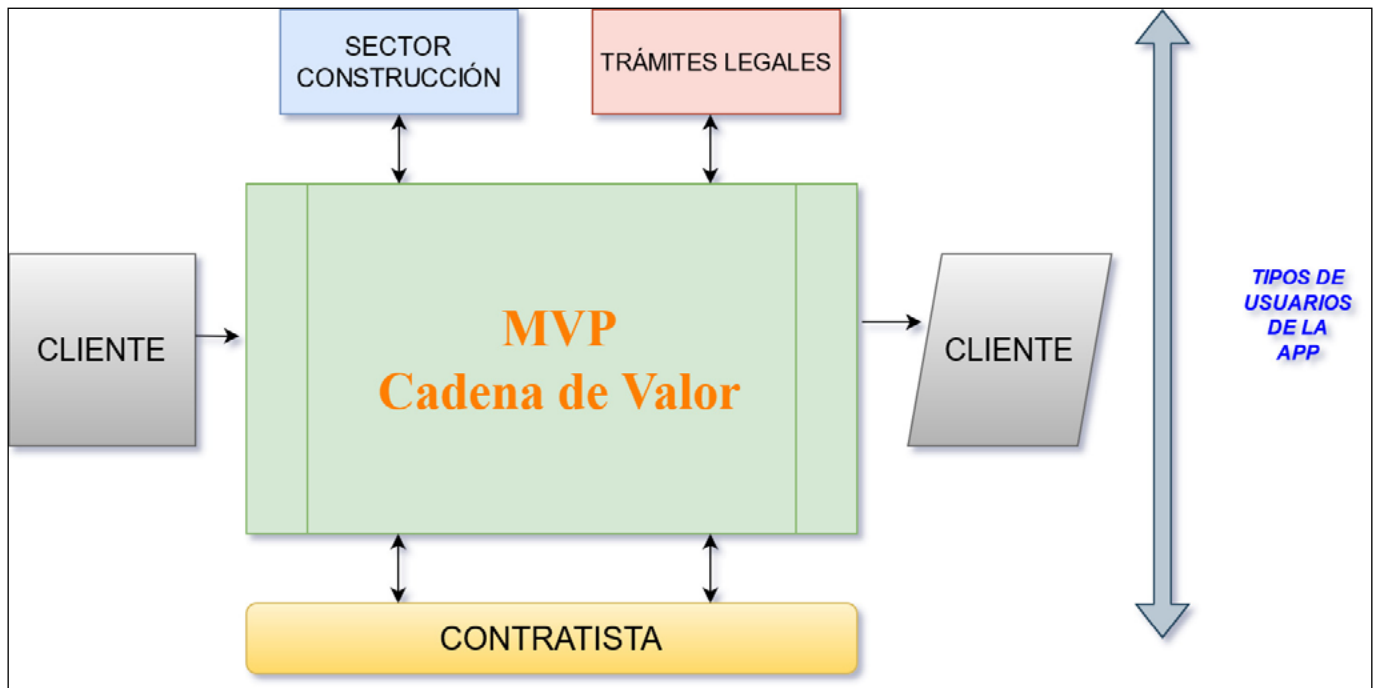
ceso de legalización en cuanto a las actividades de gestión que le compete, como lo es entregar la promesa de compraventa o acuerdos de pago de la cuota inicial, entre otros.

El portafolio virtual de vivienda, es un desarrollo para mejorar las condiciones actuales de la entidad financiera en el producto de vivienda digital, permitirá lograr una intermediación entre los usuarios y las constructoras de la zona centro y norte del Valle del Cauca; generando a mediano plazo ampliar la fidelización y relacionamiento de clientes para el banco por medio de la línea de crédito de vivienda, calificado como un producto ancla por sus amplios niveles de crédito y por ende la fidelización y fortalecimiento del producto de vivienda y demás productos del banco.

Incorporando un mapa de procesos, se ha identificado que dentro de la cadena valor están contemplados los procesos de gestión de la entidad financiera y los lineamientos de crédito hipotecario que la misma contempla dentro de su normatividad, generando un alcance tecnológico de gran importancia para el dinamismo de la operación.

A continuación, se presentan los diagramas en las siguientes imágenes:

Primer nivel mapa de procesos



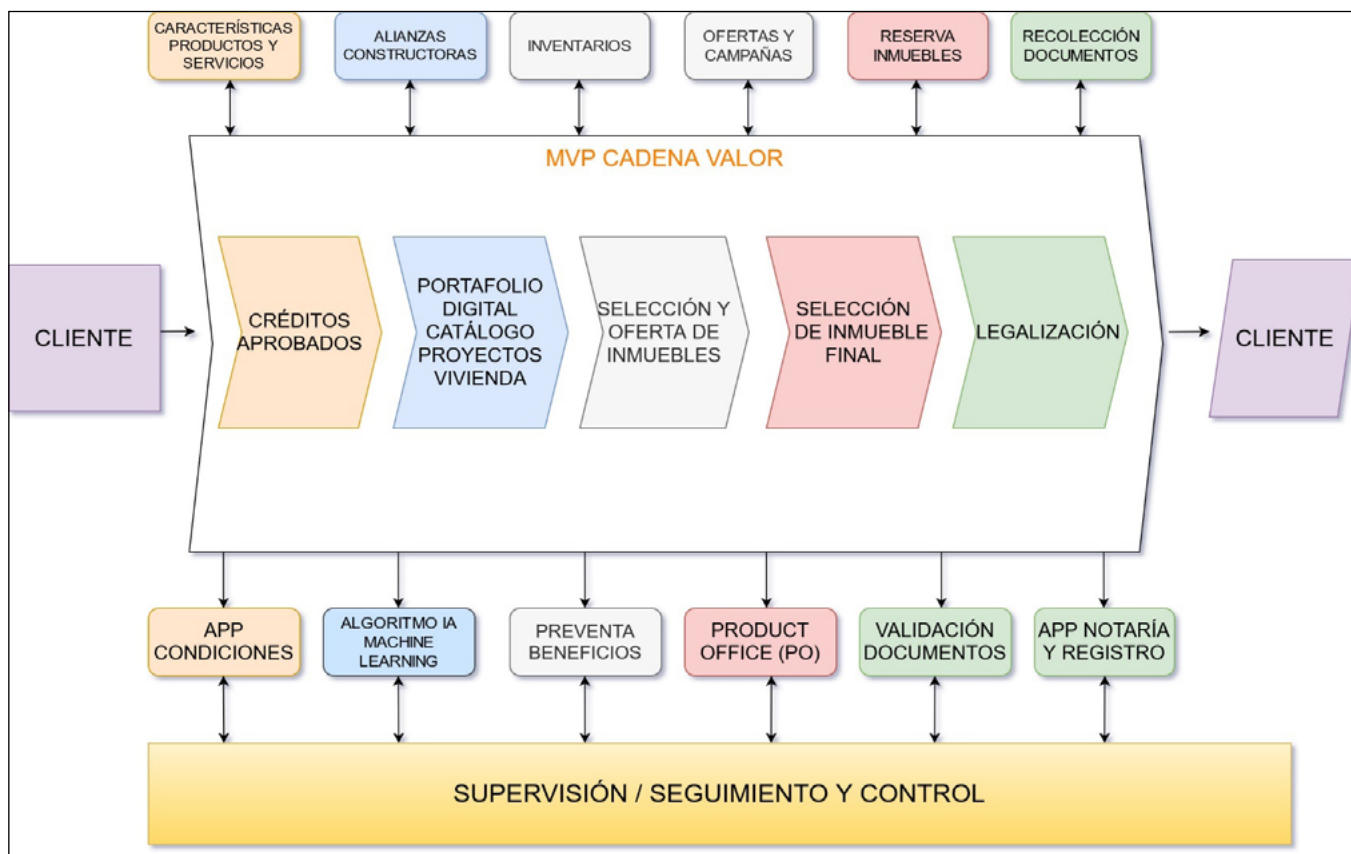
Fuente: *propia de los investigadores*

De acuerdo con lo anterior, se puede definir la estrategia de la siguiente manera:

1. Mejorar la estructura del crédito de vivienda digital del banco Superar.
2. Reducir los tiempos de respuesta del crédito de vivienda y sus procesos de legalización hacia sus usuarios.
3. Formalizar los acuerdos de servicios con las constructoras y aliados inmobiliarios que se vincule al portafolio virtual de vivienda.
4. Fortalecer el acompañamiento constante al usuario final frente al proceso de aprobación y legalización del crédito de vivienda.
5. Convertir el proceso de legalización del inmueble a digital.

Contemplando la estrategia para la banca de vivienda de la entidad financiera, se atribuyen varios componentes, como lo son: los procesos, la normatividad, objetivos de gestión y las metodologías diseñadas para llegar al cumplimiento de dicha estrategia, la cual se enfoca en contrarrestar las necesidades de los clientes y usuarios y encaminada a la era digital de manera global.

Segundo nivel mapa de procesos

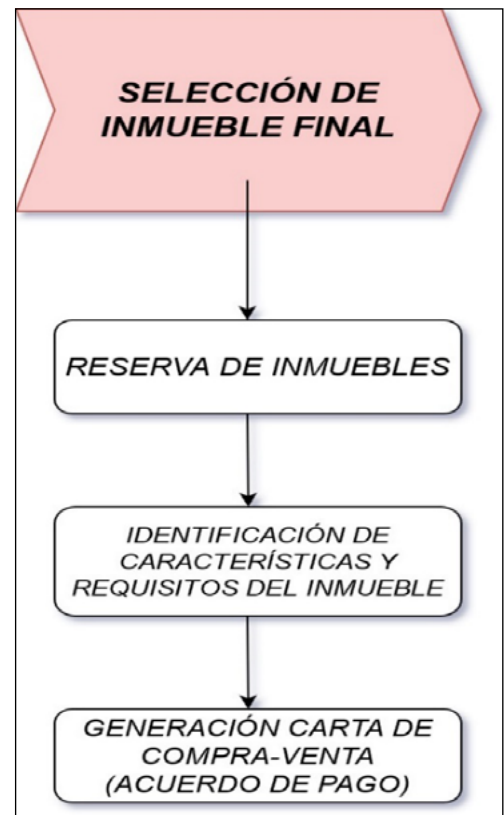
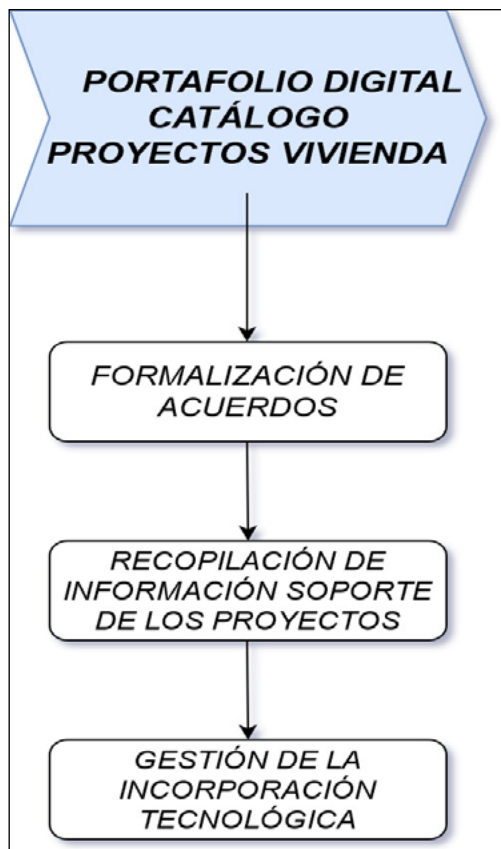


Fuente: *propia de los investigadores*

Despliegue tercer nivel mapa de procesos

Primer componente de créditos aprobados

Fuente: propia de los investigadores



Segundo componente de portafolio digital

Fuente; propia de los investigadores



Tercer componente de portafolio digital

Fuente: *propia de los investigadores*

Alcance del mapa de procesos

Se define el alcance, determinando la creación del mapa de procesos del portafolio virtual de vivienda para el banco Superar en sus canales digitales, apoyando el objetivo actual de la entidad financiera, frente a ser protagonista en los mercados digitales a nivel nacional e internacional, por supuesto al servicio de sus cliente y usuarios, además de generar utilidades para la organización y reconocimientos organizacionales.

Inventario del mapa de procesos (nivel 1)

Hacia el cumplimiento de los lineamientos de la estrategia, se compone de: cadena de valor, los cuales se conectan y se componen del sector construcción, tramites legales y de las actividades que se catalogan auxiliares.

Inventario del mapa de procesos (nivel 2)

Estratégicos:

- Características productos y servicios
- Alianzas estratégicas
- Inventarios
- Ofertas y campañas
- Reservas inmuebles
- Recolección documentos

Operativos:

Dentro de la cadena de valor se encuentran los siguientes procesos:

- Créditos aprobados
- Portafolio digital (catálogo inmobiliario)
- Selección y ofertas de inmueble
- Selección de inmueble final
- Legalización

Auxiliares:

- Aplicación tecnológica (APP condiciones)
- Algoritmo IA Machine learning
- Preventa beneficios
- PO (oficina de producto)
- Validación documentos
- APP notaria y registro

Para los procesos auxiliares o de soporte en el segundo y tercer nivel, serán supervisados por el contratista, mediante el seguimiento y control.

Dentro de los pilares fundamentales y el foco de la investigación de Plantear la incorporación tecnológica del portafolio virtual de vivienda dentro de los canales digitales del banco Superar, para la vinculación de los proyectos de vivienda del sector de la construcción de la zona centro y norte del Valle del Cauca. Para este proyecto mantendrá un soporte tecnológico en convenio con plataformas tecnológicas actuales y de gran envergadura como Amazon Web Services, de acuerdo a la metodología indicada, este es un proveedor de servicios en la nube permite disponer de almacenamiento, recursos de computación, aplicaciones móviles, bases de datos y un largo portafolio en modalidad de cloud computing, es decir la computación en la nube. Se puede contratar con Amazon Web Services para conseguir esa capacidad sin tener que hacer una inversión en infraestructura. En otras palabras, se pagará una suscripción mensual a AWS por conectarte a un servidor/base de datos/servicio en donde se procesará la información que requieres, en vez de tener que realizar una inversión en equipos potentes y costosos.

Esto es una ventaja tanto para pymes y negocios que están en edad temprana y no están en capacidad de hacer una inversión grande en infraestructura, como para aquellos que aun pudiendo hacer la inversión, deciden postponerla o prefieren un modo de pago por uso, similar a las ventajas entre la compra de un vehículo y un renting de empresa. De esta forma podrán convertirlo en un costo variable que solo aumentará si demandan más capacidad, es decir, si el negocio crece.

Aplicar estas opciones tecnológicas en este proyecto es ideal, ya que se cuenta con las características y requisitos que todo cliente/usuario y/o contratista/proveedor requieren y esperan de una integración tecnológica, como lo son los criterios de seguridad, bases de datos, servidores, soporte 24/7, accesibilidad, seguimiento y control, resiliencia y lo mejor, a un bajo costo. (Aws, amazon , 2021)

AWS cuenta con una cantidad de servicios y de características incluidas en ellos que supera la de cualquier otro proveedor de la nube, ofreciendo desde tecnologías de infraestructura como cómputo, almacenamiento y bases de datos hasta tecnologías emergentes como aprendizaje automático e inteligencia artificial, lagos de datos y análisis e internet de las cosas. Esto hace que llevar las aplicaciones existentes a la nube sea más rápido, fácil y rentable y permite crear casi cualquier cosa que se pueda imaginar.

La entidad financiera banco Superar puede lograr fácilmente la adaptación de una nueva tecnología en sus canales digitales que permita integrar y mejorar la capacidad y calidad de servicio hacia el cliente, optando por aplicaciones web de bajo costo y completamente confiables para procesos financieros, bancarios o comerciales, entre otros. Por lo expuesto anteriormente la integración tecnológica del presente proyecto en la entidad financiera banco Superar, se soporta sobre las bases de un gigante tecnológico como Amazon, garantizando entre otros criterios mencionados previamente, el éxito del proceso y controlando el riesgo por medio de la seguridad informática establecida en la normatividad vigente y las políticas internas de la entidad.

Factores de riesgo dentro de la implantación

Basados en la matriz causa efecto que contemplan las necesidades y problemáticas que actualmente en la entidad financiera se generan y validando los riesgos que dentro de la posible implementación del portafolio virtual de vivienda se pueden originar, se evalúan de acuerdo con su categoría o nivel dentro de la matriz:

Cuadro de riesgos:

RIESGO	TIPO DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	FACTOR DEL RIESGO	TIPO DE CONTROL REALIZADO	EFICACIA DEL CONTROL REALIZADO	TRATAMIENTO DEL RIESGO
Amenazas tecnológicas	Operativo	Alto	Interno	Preventivo	Alta	Prevenir
No validar la identidad del cliente	Políticas	Alto	Interno	Manifiesto	Alta	Prevenir
Privacidad de la información de los clientes	Políticas	Alto	Interno	Preventivo	Alta	Mitigar
Riesgo del cambio de modelo	Operativo	Alto	Interno	Manifiesto	Alta	Prevenir
Infraestructura digital	Operativo	Alto	Interno	Preventivo	Alta	Prevenir

Es un reto para el sector financiero contrarrestar estas amenazas, que en su mayoría tienen que ver con la ciberseguridad; con el fin de controlar las actividades o factores que poseen un riesgo para el portafolio virtual, se contemplan unos seguimientos que el contratista en este caso el banco, puede desarrollar para mitigar esos riesgos, como los son: el control de la información financiera del cliente, las aprobaciones tengan un tiempo de vigencia, las constructoras puedan establecer tiempos de respuesta hacia los agentes externos, mantener informado al cliente, permitiéndole el acceso a la plataforma virtual en tiempo real y los demás criterios establecidos con antelación en los acuerdos de servicios con las constructoras y discriminando las características del crédito y del paso a paso de legalización en la carta de aprobación enviada al cliente por medio de un medio de comunicación, ya sea vía email o celular.

Los aliados que se pueden identificar y que pueden contribuir a la estrategia de manera directa son los constructores de la zona en cuestión, pues sin ellos no sería posible el planteamiento de este desarrollo tecnológico para la entidad financiera.

Los detractores del proyecto pueden encontrarse en el proceso de legalización, hablando de las notarías y de la oficina de instrumentos públicos, pues no todos estos a la metodología que se pretende aplicar a modo de innovación tecnológica.

Conclusiones

Mediante el estudio de la presente investigación y soportados en herramientas relevantes para el desarrollo de proyectos, como lo son la elaboración de mapas de procesos y sus despliegues de subniveles o la matriz causa efecto, se logran identificar las necesidades y debilidades en el proceso virtual inmobiliario en entidades bancarias; además se intenta incorporar un componente tecnológico complementario para satisfacer las necesidades del cliente y del usuario en el sector financiero, como lo son las plataformas virtuales en sus propios canales digitales, que encaminan un futuro inminente de evolución tecnológica para todo el sector y en todas sus líneas de crédito.

Es viable y de vital importancia incorporar la tecnología adaptada a la existente en la innovación de los canales digitales de la entidad financiera, para el mejoramiento de los procesos bancarios actuales y la optimización de productos o servicios dentro de las estructuras que ya existen y que pueden migrar a un escenario digital mucho más eficiente y vanguardista para incrementar los resultados propuestos por la entidad.

La entidad financiera banco Superar, podrá generar una integración tecnológica que permita la mejora de todo su proceso de aprobación de crédito, análisis del inmueble, desembolso y post-desembolso en una sola plataforma, facilitando involucrar todos los agentes y actores que intervienen en estos procesos, permitiéndole al cliente y usuario obtener la información en tiempo real para seguimiento y control a su proceso.

También es importante concluir que esta adaptación tecnológica, le permitirá a la entidad financiera, lograr reducir los tiempos de respuesta y ejecución de los procesos, además de propiciar un control dual entre la constructora y los demás agentes externos dentro de la misma plataforma, aumentando el nivel de aprobaciones y desembolsos digitales y lo mas importante obtener mayores utilidades aplicando un mejoramiento continuo.

La investigación también demuestra que cualquier entidad financiera que tenga dentro de sus líneas de crédito a personas naturales y aplique el portafolio virtual de vivienda como estrategia comercial, podrá lograr un mejor uso de sus propios recursos tecnológicos y dar un mayor alcance que de manera directa impacte positivamente sus resultados.

Recomendaciones

- Para la entidad financiera banco Superar, se recomienda realizar la inversión tecnológica, para la mejora exponencial de su plataforma digital soportados en herramientas como AWS.
- Un adecuado manejo de los servicios y productos del portafolio de vivienda desde la aprobación de este, lo podrán lograr atacando de primera mano los tiempos de respuesta de cada uno de los procesos que lo componen, por medio de la disminución en estos tiempos, de esta manera se logrará un servicio al cliente de manera oportuna y eficiente contrarrestando la problemática que a hoy se contempla.
- Los acuerdos de servicios son muy importantes para fidelizar a las constructoras y mantener un relacionamiento estratégico para el cumplimiento de las metas comerciales y la vinculación de clientes nuevos

BIBLIOGRAFÍA

- Agilealliance. (2021). *agilealliance.org*. Obtenido de [https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/#q=~\(infinite~false~filters~\(tags~\(~'mvp\)\)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1\)](https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/#q=~(infinite~false~filters~(tags~(~'mvp))~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1)
- Asobancaria. (2019). *Informe de tipificación: la banca colombiana en 2019*. Bogotá : Babel group .
- Aws, amazon . (17 de junio de 2021). *Informática en la nube con AWS*. Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/what-is-aws/>
- Bravo, J. (2011). Gestión de procesos (Alineados con la estrategia). En J. Bravo, *ESTIACIÓN de PROCESOS (Alineados con la estrategia)* (Cuarta ed., págs. 22-23). Evolución S.A. Recuperado el 23 de abril de 2021, de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>
- Camacol, Cámara de comercio de la construcción. (12 de 2020). *camacol.co*. Recuperado el 23 de 04 de 2021, de <https://camacol.co/sites/default/files/Tendencias%20de%20la%20Construccion%20C3%B3n%202019.pdf>
- Congreso de la república de Colombia. (31 de Diciembre de 2008). *Secretaría del Senado*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1266_2008.html#1
- Congreso de la República, Ley Estatutaria 1266 de 2008, Habeas Data. (07 de junio de 2021). Diario Oficial No. 47.219 de 31 de diciembre de 2008. Colombia, Colombia: Secretaría del Senado.
- Dane , departamento administrativo nacional de estadística. (2019). *Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC)*. Bogotá .

- Eae, Business School. (2018). *retos-operaciones-logistica.eae.es*. Recuperado el 23 de 04 de 2021, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Gobernación del Valle del Cauca. (01 de agosto de 2013). *www.valledelcauca.gov.co*. Recuperado el 21 de 04 de 2021, de <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=28717>
- Hernández, R. (2004). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Minvivienda (Ministerio de vivienda. (22 de julio de 2020). *Vis y vip*. Obtenido de <https://www.minvivienda.gov.co/viceministerio-de-vivienda/vis-y-vip>
- NTC ISO 9001, Icontec . (2015). Norma Técnica Colombiana ISO 9001, para los Sistemas de Gestión de la Calidad. Colombia, Colombia: Isotool.org .
- Pardo, J. M. (01 de junio de 2016). *edicionescpge.es*. (AENORediciones, Editor) Recuperado el 21 de 04 de 2021, de http://www.edicionescpge.es/wp-content/uploads/2016/06/9788481437966_extracto.pdf
- Pardo, J. M. (2019). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Bogotá: ALPHA EDITORIAL / ALFAOMEGA COLOMBIANA S.A. Recuperado el 05 de 05 de 2021
- Project management institute. (14 de noviembre de 2007). *www.pmi.org*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/es-seleccion-de-herramientas-priorizando-carteras-estrategicas-7307>
- Rusell, A. J. (09 de noviembre de 2017). Análisis y diagnóstico del comportamiento del servicio al cliente ,persona natural y jurídica , de una entidad financiera en Colombia. Santiago de Cali , Valle del cauca , Colombia .

- Sanchez, C. A. (04 de octubre de 2011). *Diseño de mapa de procesos organizaciones para la implementación de un bim en una compañía constructora*. Recuperado el 23 de 04 de 2021, de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/11594/u608554.pdf?sequence=1>
- Tamayo, M. P. (2007). Formas de integración de las empresas. 33.
- Vargas, G. M. (enero - junio de 2009). Procesos de transformación, internacionalización y nuevas tecnologías en las organizaciones del sector financiero colombiano. *Cuadernos de Administración - Pontificia universidad Javeriana* . Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a13.pdf>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Revista Economía Industrial*, 330, 83 - 85. Recuperado el 21 de 04 de 2021, de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>