Propuesta de mejora para el proceso de desembolsos de créditos de vivienda nueva en Scotiabank, gestionado por Tessi

Jhonatan Sánchez Guavita

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ingeniería

Especialización Gerencia estratégica calidad

Bogotá

2026

Propuesta de mejora en el proceso de desembolsos de créditos de vivienda nueva en Scotiabank, gestionado por Tessi

Jhonatan Sánchez Guavita

Tutor:

Gisell Dainne Vivas Molina

Trabajo para optar al título de Especialización en gerencia estratégica calidad

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ingeniería

Especialización gerencia estratégica calidad

Bogotá

2026

Tabla de contenido

Contenido

Abstract *10*

Introducción *11*

Planteamiento del problema *13*

2.1 Descripción del Problema **13**

Árbol de Problema **15**

Formulación del problema **16**

Justificación *17*

Objetivos *18*

Objetivo General **18**

Objetivos Específicos **18**

Marco Conceptual *19*

Marco Teórico **20**

Teoría de la Gestión de la Calidad. 20

Teorías de Gestión de Procesos y Eficiencia Operativa. 20

Teoría del Outsourcing y Ventaja Competitiva. 21

Teorías de Innovación y Mejora Continua. 21

Normas y Modelos Internacionales de Calidad. 22

Diseño metodológico *23*

Tipo de Enfoque. **23**

Población. **23**

Muestra y Técnica de Muestreo. **23**

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. **24**

Cuadro Metodológico. **24**

Cronograma de Trabajo. **26**

Desarrollo del estudio ***28***

Descripción del Proceso Actual. 28

Actores que Intervienen en el Proceso. 30

Identificación de Puntos Críticos. 31

Etapas con Mayor Demora 31

Errores más Comunes 31

Reprocesos Frecuentes 32

Cuello de Botella Principal. 32

Herramientas y Sistemas Utilizados. 32

Método de Recolección de Información. 32

Datos operativos relevantes. 33

Resultados y análisis de resultados ***34***

Resultados Obtenidos. 34

Alta Acumulación de Casos en Trámite. 34

Baja Tasa de Finalización Mensual. 34

El Proceso Presenta Múltiples Puntos de Retraso. 34

Alto Nivel de Reprocesos. 35

Dependencia Crítica de Terceros. 35

Ausencia de Herramientas Tecnológicas Integradas. 35

Riesgo Alto de Incumplimiento de ANS 36

Análisis de los Resultados. 36

El Proceso está Sobredimensionado para la Capacidad del Equipo. 36

El Retraso se Origina desde la Primera Etapa. 36

El Flujo por Etapas Aumenta la Fragmentación. 36

Los Retrasos del Perito y la Constructora Multiplican los Tiempos. 37

La Falta de Automatización Agrava los Errores. 37

El Incumplimiento de ANS se debe a la Falta de Controles. 37

Los Datos Muestran que no existe una Estrategia de Priorización. 37

Propuesta de mejora / Recomendaciones ***38***

Estandarización y Ordenamiento del Proceso. 38

Documentar el Proceso Completo con Mapa y Flujogramas. 38

Crear Procedimientos e Instructivos Obligatorios. 38

Fortalecimiento Operativo y del Talento Humano. 39

Capacitación Técnica y Operativa Mensual. 39

Ajuste de Cargas Laborales. 39

Crear un Rol de “Analista de Pre-Revisión”. 40

Digitalización y Automatización del Proceso 40

Sistematizar Tareas Repetitivas. 40

Rediseñar SIGEST con Reglas de Negocio. 40

Control, Seguimiento y Mejora Continua. 41

Implementar un Tablero de Indicadores (KPI). 41

Reunión de Control Semanal. 41

Articulación con Actores Externos. 42

Establecer Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS). 42

Crear un “kit de comunicación” para Constructores y Clientes. 42

Plan de Implementación Gradual.....42

Conclusiones ***44***

Referencias ***46***

Anexos (opcional) ***48***

Lista de figuras

Figura 1. Representación gráfica del árbol del problema en el proceso de crédito hipotecario ……..15

Lista de tablas

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos……24

Tabla 2. Diseño cuadro metodológico…….. 24

Tabla 3. Cronograma de trabajo…….. 26

Resumen

El presente trabajo propone una estrategia de mejora para optimizar el proceso de desembolsos de créditos de vivienda nueva en Scotiabank, gestionado a nivel nacional por la empresa tercerizada Tessi. Actualmente, este proceso enfrenta problemáticas como ausencia de procedimientos documentados, errores recurrentes en la documentación, sobrecarga laboral y comunicación ineficiente, lo cual impide cumplir la meta establecida de realizar desembolsos en un máximo de quince días.

El estudio se fundamenta en teorías de calidad y mejora continua de autores como Deming, Porter y Drucker, así como en las directrices establecidas por la norma ISO 9001:2015. La metodología empleada es de enfoque cualitativo, utilizando observación directa y revisión documental como técnicas de recolección de información. La población analizada está conformada por ocho colaboradores que participan activamente en la gestión de desembolsos.

Los resultados esperados incluyen la reducción de reprocesos, la estandarización de actividades y la mejora en la satisfacción de clientes y constructores. La propuesta busca generar valor para Scotiabank y Tessi, fortaleciendo la competitividad y eficiencia del servicio financiero.

Palabras clave: gestión de la calidad, procesos bancarios, mejora continua, tercerización, desembolsos

Abstract

This work proposes a quality management strategy to optimize the disbursement process of new housing loans at Scotiabank, managed nationwide by the outsourced company Tessi. Currently, this process faces challenges such as lack of documented procedures, recurring documentation errors, work overload, and inefficient communication, which prevent meeting the goal of completing disbursements within fifteen days.

The study is based on quality and continuous improvement theories from authors such as Deming, Porter, and Drucker, as well as the guidelines established by the ISO 9001:2015 standard. A qualitative methodological approach is used, employing direct observation and document review as data collection techniques. The analyzed population consists of eight collaborators directly involved in managing disbursements.

The expected results include a reduction of rework, standardization of activities, and improvement in the satisfaction of clients and construction companies. The proposal aims to generate value for Scotiabank and Tessi, strengthening competitiveness and service efficiency in the financial sector.

Keywords**:** quality management, banking processes, continuous improvement, outsourcing, disbursements.

Introducción

En el contexto actual del sector financiero colombiano, los procesos internos de las entidades bancarias desempeñan un papel crucial para garantizar la satisfacción del cliente y la competitividad de las organizaciones. Entre estos procesos, el desembolso de créditos hipotecarios ocupa un lugar estratégico, pues representa la fase final en la cual el cliente materializa su sueño de adquirir vivienda y la entidad financiera asegura la consolidación del negocio (Asobancaria, 2024). Sin embargo, este proceso enfrenta desafíos significativos que afectan la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido.

En Scotiabank, el proceso de desembolsos de créditos de **vivienda nueva** se encuentra tercerizado a través de la empresa Tessi, la cual tiene la responsabilidad de coordinar actividades como la recepción y validación de documentos, la asignación de peritos y abogados, la confirmación de pagos y el seguimiento integral de los casos. Actualmente, la meta establecida por la entidad es completar cada desembolso en un máximo de **15 días**, pero dicha meta rara vez se cumple debido a factores como la ausencia de procedimientos estandarizados, errores recurrentes en la documentación, alta rotación de personal y sobrecarga laboral en los equipos de trabajo.

Este documento tiene como objetivo diseñar una propuesta estratégica de gestión de calidad orientada a optimizar el proceso de desembolsos de vivienda nueva, reducir los reprocesos y mejorar la eficiencia operativa. Para fundamentar esta propuesta, se abordan teorías y conceptos clave de autores como **Deming (1986)**, quien plantea la importancia de la mejora continua y la cultura organizacional de calidad; **Porter (1999)**, con sus aportes sobre la gestión estratégica y la tercerización; y **Drucker (1993)**, con su enfoque en la innovación como herramienta para la sostenibilidad empresarial.

En términos metodológicos, el estudio utiliza un enfoque cualitativo, basado en la observación directa y la revisión documental de los procesos actuales. La población analizada corresponde a los ocho colaboradores que gestionan directamente el proceso de vivienda nueva, empleando muestreo censal para evaluar la totalidad del equipo.

El documento se estructura en siete secciones: en el primer capítulo se plantea y describe el problema; el segundo capítulo justifica la pertinencia del estudio; el tercero presenta los objetivos generales y específicos; el cuarto desarrolla el marco teórico; el quinto describe el diseño metodológico; el sexto expone el cronograma de trabajo planteado para nueve semanas; y finalmente, el séptimo capítulo incluye las referencias bibliográficas utilizadas. A lo largo de estos apartados se busca ofrecer una visión clara y ordenada que permita comprender el problema y la solución propuesta, contribuyendo a la mejora de los procesos bancarios y, en consecuencia, al fortalecimiento de la calidad en el servicio.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

En Colombia, el crédito hipotecario constituye una de las líneas más relevantes del sector financiero, ya que facilita el acceso a vivienda y contribuye a la dinamización de la economía nacional (Asobancaria, 2024). De acuerdo con esta entidad, en 2024 el desembolso de créditos de vivienda representó más del 35 % del crecimiento del portafolio de los bancos, lo que demuestra la importancia de contar con procesos internos eficientes que garanticen tiempos de respuesta adecuados.

En el caso de Scotiabank, el proceso de desembolsos de créditos de vivienda nueva está tercerizado y es gestionado por la empresa Tessi a nivel nacional. Este proceso incluye actividades como la validación de documentos, la revisión del estudio de títulos, la actualización del avalúo, la aprobación jurídica y la confirmación del pago final a la constructora. Sin embargo, en la operación actual se presentan fallas que impiden cumplir la meta corporativa de realizar los desembolsos en un máximo de 15 días calendario.

Los principales problemas identificados durante la observación directa y revisión documental son los siguientes:

Ausencia de procedimientos documentados y mapas de procesos: el equipo de Tessi no cuenta con un instructivo o guía oficial que detalle el paso a paso del proceso. Esto genera interpretaciones distintas, duplicidad de tareas y errores operativos.

Alto número de reprocesos: aproximadamente el 40 % de los casos analizados requieren correcciones por documentos incompletos, errores en los certificados, fallas en la radicación o información inconsistente enviada por constructores y clientes.

Sobrecarga laboral: cada colaborador recibe en promedio entre 30 y 35 casos diarios, cuando la capacidad operativa sugerida por la supervisión del banco es de máximo 18 casos por persona. Esto afecta el análisis detallado de cada expediente.

Exceso de correos electrónicos: se evidenció que un solo caso puede generar entre 12 y 20 correos, lo que aumenta el tiempo de respuesta y dificulta el seguimiento.

Alta rotación de personal: el equipo ha tenido una rotación aproximada del 25 % durante el último semestre, lo que implica pérdida de conocimiento y entrenamiento constante al personal nuevo.

Demoras en la revisión jurídica y de avalúos: en promedio, la revisión de estudio de títulos puede tardar entre 3 y 5 días, y la actualización del avalúo entre 2 y 4 días, lo cual acumula tiempos y retrasa la entrega final del crédito.

Estas dificultades afectan de manera directa el cumplimiento de las metas mensuales. Por ejemplo, en septiembre de 2025, Scotiabank estableció un objetivo de 51.000 millones de pesos en desembolsos de vivienda nueva; sin embargo, a mitad de mes solo se había logrado desembolsar 19.000 millones, es decir, apenas el 37 % del objetivo. Esta brecha evidencia la falta de eficiencia en el proceso actual.

Como consecuencia, se generan múltiples impactos negativos: clientes inconformes debido a retrasos en la entrega de sus viviendas; constructoras que reportan afectación en su flujo de caja; incremento en los tiempos de espera; presión operativa sobre los colaboradores; y una disminución en los indicadores de servicio que afectan la reputación de Scotiabank y el desempeño contractual de Tessi.

Todo lo anterior evidencia la necesidad urgente de desarrollar una propuesta estratégica de gestión de calidad que permita optimizar el proceso, reducir reprocesos,

estandarizar actividades y mejorar la eficiencia operativa, garantizando así el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad financiera.

Árbol de problema

Figura 1

Representación gráfica del árbol del problema en el proceso de crédito hipotecario

EFECTOS

- Incumplimiento de metas y plazos
- Inconformidad de clientes y constructoras
- Acumulación de casos
- Afectación del clima laboral y rotación
- Retrabajo constante
- Impacto en reputación del banco
- Débil desempeño contractual de Tessi
- Incremento de costos operativos

Ineficiencia operativa en el proceso de desembolsos de vivienda nueva gestionado por Tessi para Scotiabank

CAUSAS

PROCESOS:

- Falta de instructivos y mapas de proceso
- 40 % de reprocesos
- 12–20 correos por caso
- Demoras: títulos (3-5 días), avalúos (2-4)

CARGA Y RECURSOS:

- Sobrecarga: 30–35 casos/día
- Rotación del 25 % en 6 meses
- Pérdida de conocimiento
- Capacitación insuficiente

TERCERIZACIÓN Y GESTIÓN:

- Falta de alineación banco – Tessi
- Escasa supervisión integral
- Falta de herramientas tecnológicas

Formulación del problema

¿Cuáles son las acciones que se deben desarrollar en el proceso de desembolsos de créditos de vivienda nueva en Scotiabank, gestionado por Tessi, para mejorar la eficiencia operativa, reducir reprocesos y asegurar el cumplimiento de los tiempos establecidos?

Justificación

El área de desembolsos de vivienda nueva tiene un impacto directo en la experiencia del cliente, pues representa el momento en que se materializa la entrega de un crédito hipotecario. Una gestión deficiente genera inconformidad en clientes y constructores, incrementa los tiempos de respuesta y disminuye la competitividad de la entidad financiera.

Esta propuesta busca reducir los tiempos de desembolso y la carga operativa, mediante la identificación de problemas clave y la implementación de estrategias innovadoras que estandaricen el proceso y mejoren la comunicación interna.

Los beneficios esperados son:

- Mayor satisfacción de los clientes y constructores.
- Disminución de errores y reprocesos.
- Mejor ambiente laboral al reducir la sobrecarga.
- Cumplimiento de metas corporativas de forma más eficiente.

Según Deming (1986), la calidad debe construirse desde el diseño del proceso y no solo mediante la inspección final. Bajo esta premisa, la propuesta se orienta a la mejora continua, generando valor tanto para la empresa tercerizada como para Scotiabank.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora que optimice el proceso de desembolsos de créditos de vivienda nueva en Scotiabank, gestionado por Tessi, con el fin de mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Objetivos específicos

- Analizar el flujo actual del proceso para identificar puntos críticos que generan reprocesos y retrasos.
- Proponer estrategias que permitan la estandarización y simplificación de procedimientos.
- Definir indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el impacto de la mejora.
-Formular y socializar con las áreas de interés un plan de implementación gradual que asegure la sostenibilidad de los cambios.

Marco conceptual

Gestión estratégica de la calidad:

Según Deming (1986), la calidad debe estar integrada en la cultura organizacional, basada en la mejora continua y la prevención de errores. Herramientas como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) serán clave para estructurar mejoras en el proceso de desembolsos.

Procesos BackOffice en banca:

Hernández (2022) señala que los procesos de soporte, aunque invisibles para el cliente, determinan la percepción final del servicio. Una gestión deficiente en backoffice afecta la experiencia del cliente.

Outsourcing y tercerización:

Porter (1999) explica que la tercerización puede mejorar la eficiencia, pero debe gestionarse estratégicamente para mantener la calidad y alinear objetivos con la empresa contratante.

Innovación y mejora continua:

Drucker (1993) afirma que la innovación en procesos es esencial para la sostenibilidad organizacional, especialmente en mercados altamente competitivos como el financiero.

Normas de calidad:

La norma ISO 9001:2015 establece principios para la documentación, control y mejora de procesos, con enfoque en la satisfacción del cliente.

Marco teórico

Teoría de la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad tiene su origen en los aportes de W. Edwards Deming, quien plantea que la calidad debe integrarse en toda la organización mediante un enfoque sistémico de mejora continua (Deming, 1986). Su propuesta del **Ciclo phva (Plan–Do–Check–Act)** constituye una metodología fundamental para identificar causas raíz, reducir errores y estandarizar procesos. La teoría de Deming enfatiza el control estadístico, la capacitación del personal y la eliminación de la variabilidad en los procesos, elementos directamente aplicables a los flujos operativos de BackOffice.

Autores posteriores, como Juran (1992), complementan este enfoque proponiendo la "Trilogía de la Calidad": planificación, control y mejora, destacando que la calidad no solo se asegura, sino que se **administra** estratégicamente. Crosby (1984), por su parte, introduce el principio de "cero defectos", señalando que los errores son prevenibles mediante procesos bien diseñados.

Teorías de gestión de procesos y eficiencia operativa.

La gestión por procesos se fundamenta en la necesidad de visualizar el trabajo como un flujo que debe ser diseñado, medido y optimizado. Hammer y Champy (1993) introducen el concepto de **reingeniería de procesos**, buscando simplificar tareas, eliminar actividades sin valor agregado y aumentar la eficiencia.

En el contexto bancario, autores como Hernández (2022) han destacado que los procesos de BackOffice , aunque no están en contacto directo con el cliente, son determinantes para la calidad del servicio percibido. Una falla en la gestión interna se refleja inmediatamente en

retrasos, reprocesos y experiencias negativas para el usuario final. Esta teoría se relaciona con la perspectiva sistémica de Senge (1990), quien sostiene que las organizaciones deben entenderse como sistemas interdependientes donde cada proceso afecta a los demás.

Teoría del outsourcing y ventaja competitiva.

La tercerización se fundamenta en la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1999), quien plantea que una empresa puede externalizar actividades secundarias para concentrarse en las esenciales. Sin embargo, esta práctica solo genera valor cuando existe **alineación estratégica**, control de indicadores y una adecuada gestión de proveedor. Quinn y Hilmer (1994) agregan que el outsourcing debe verse como una alianza estratégica que complementa capacidades, más que como un simple mecanismo de reducción de costos.

Estas teorías permiten analizar la relación entre el banco y los proveedores externos (como Tessi u otras firmas), destacando la importancia del cumplimiento de SLA, tiempos de respuesta, calidad documental y exactitud operativa.

Teorías de innovación y mejora continua.

Peter Drucker (1993) plantea que la innovación es el principal motor para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones. Desde esta perspectiva, los procesos deben actualizarse según cambios tecnológicos, expectativas del mercado y aumentos en la competencia.

El enfoque de **Kaizen**, originado en Japón, complementa esta visión al promover mejoras pequeñas, constantes y orientadas al aprendizaje organizacional. La Teoría de Lean Management (Womack & Jones, 1996) aporta el concepto de eliminación de desperdicios, muy útil en procesos donde existen reprocesos, retrabajos o demoras en los desembolsos.

Normas y modelos internacionales de calidad.

La norma **ISO 9001:2015** constituye el estándar internacional más adoptado en sistemas de gestión de calidad. Esta norma se basa en principios como: enfoque al cliente, liderazgo, gestión de riesgos, enfoque basado en procesos y mejora continua (ISO, 2015). Desde esta teoría normativa se fundamenta la necesidad de documentar actividades, estandarizar procedimientos, definir responsables y mantener controles que aseguren la calidad del servicio en todas las etapas del proceso de desembolsos.

Asimismo, el modelo **Six Sigma**, propuesto por Motorola y popularizado por GE (1990), se sustenta en la reducción de la variabilidad mediante la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), útil para investigaciones centradas en fallas operativas y tiempos de ciclo.

Diseño metodológico

Tipo de enfoque.

El estudio adoptará un enfoque mixto, dado que integra simultáneamente elementos cualitativos y cuantitativos para comprender y analizar el proceso de desembolsos.

Desde la perspectiva cualitativa, se utilizarán la observación directa, la revisión documental y el conocimiento empírico del funcionamiento operativo, lo que permitirá identificar percepciones, fallas, prácticas informales y dinámicas internas del proceso.

De manera complementaria, el enfoque cuantitativo se aplicará mediante el análisis de reportes internos, indicadores de tiempos de respuesta, volúmenes de trabajo, tasas de reprocesos y demás métricas asociadas a la eficiencia operativa. Estos datos permitirán medir la magnitud de los problemas identificados y sustentar con evidencia objetiva las oportunidades de mejora.

El uso combinado de ambos enfoques fortalece la validez del estudio, ya que permite obtener una visión integral del fenómeno, integrando la comprensión profunda del contexto operativo con análisis numéricos que respaldan las conclusiones.

Población.

La población estará conformada por 8 colaboradores que trabajan directamente en el proceso de desembolsos de vivienda nueva.

Muestra y técnica de muestreo.

La muestra será igual a la población (8 personas), utilizando muestreo censal, ya que el grupo es pequeño y manejable.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Tabla 1

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Descripción
Observación directa	Lista de verificación en Excel	Seguimiento de los casos durante el flujo de desembolso.
Revisión documental	Plantilla de análisis de datos	Revisión de informes de tiempos y reprocesos en el sistema interno.

Nota: La información fue recolectada mediante observación directa y revisión documental de los procesos de desembolsos gestionados en el software SIGEST de Scotiabank (2025*)*... Fuente autoridad propia (2026)

Cuadro metodológico.

Tabla 2

Diseño cuadro metodológico

Objetivo	Actividad	Recursos
Identificar puntos críticos	Observación y análisis de reportes	Sistema interno Sigest, Excel
Diseñar estrategias de mejora	Revisión de literatura y normatividad	Documentos ISO, bibliografía
Definir indicadores KPI	Construcción de métricas en Excel	Computador, datos históricos
Elaborar propuesta final	Redacción del documento	Word, plantillas

Nota: elaboración propia con base en observación directa y revisión documental realizada en Tessi, empresa tercerizada de Scotiabank Fuente: elaboración propia(2026)

Cronograma de trabajo.

Tabla 3

Cronograma de trabajo

Semana	**Actividad Principal**	**Descripción detallada**
1	Diagnóstico inicial	Revisión de información existente y comprensión de la operación actual
2	Observación del proceso	Seguir casos reales para identificar problemas en tiempo real
3	Análisis de reprocesos	Evaluar reportes y detectar las causas más frecuentes
4	Identificación de puntos críticos	Organizar la información recopilada y priorizar problemas

5	Diseño preliminar de estrategias	Crear propuestas de mejora basadas en gestión de calidad
6	Revisión teórica	Ajustar estrategias con base en literatura y normas de calidad
7	Definición de indicadores KPI	Diseñar métricas para medir la efectividad de la propuesta
8	Integración y validación interna	Revisar que la propuesta sea coherente y factible
9	Redacción final	Elaboración y entrega del documento final de estudio.

Nota: Las actividades y tiempos propuestos corresponden a un diseño teórico y podrán ajustarse durante la ejecución del proyecto. Fuente: elaboración propia (2026)

Desarrollo del estudio

Descripción del proceso actual.

El proceso de desembolsos inicia cuando el comercial cierra el crédito hipotecario en oficina. A partir de este cierre, se genera el formulario de solicitud y la carta de aprobación, documentos que son enviados al área de Validación de Riesgos del banco. Esta área crea el caso en el software SIGEST y solicita autorización a los "capitanes del banco" para habilitar el inicio del trámite.

La primera etapa es la **validación documental**, donde la persona encargada debe revisar que toda la información esté completa, vigente y acorde a los requisitos del banco. En esta etapa se identifica si el proyecto pertenece a una constructora Top 30 o si es categoría Natural.

- Si es **Top 30**, el caso puede avanzar directamente: se genera el recibo de gastos de legalización, se adjunta el pagaré y, si existe representante legal, se envía poder junto con un correo explicativo del proceso. También se diligencia la solicitud de visita del perito.
- Si es **Natural**, es obligatorio contactar al cliente, explicarle verbalmente las condiciones de la carta de aprobación y obtener aceptación.

La segunda etapa corresponde al **avalúo**, donde el perito coordina con la constructora la fecha para la visita. El informe puede tardar hasta dos días hábiles en cargarse al sistema. En la mayoría de los casos el resultado es favorable; si esto ocurre, simplemente se verifica que el LTV cumpla con las condiciones aprobadas.

Cuando el informe es desfavorable, generalmente se debe a que:

- El estudio de títulos de mayor extensión no está listo.
- Falta documentación como RPH, licencia de construcción o CTL.

- La infraestructura del inmueble no está completa (puertas, acabados, fotos).
- El POT del municipio clasifica la zona como de riesgo, como ocurre en municipios como Socotá.

En estos casos el informe debe ser escalado a un área del banco donde se reúne un comité que define si autoriza continuar bajo condiciones especiales.

Una vez autorizadas las observaciones, el perito avanza.

Posteriormente se pasa a **estudio de títulos**, donde el abogado genera el paz y salvo, la minuta y revisa la documentación del proyecto: formato de venta, avalúo, carta de aprobación, carta de subsidio (si aplica) y poderes del representante legal.

Luego el caso pasa a **confirmación de etapas y pagos**, donde ya se debe contar con todos los documentos:

- Consulta SARLAFT del cliente
- Avalúo favorable
- Recibo de gastos pagado
- Pagaré firmado

Con la información completa, se solicita la tasa diligenciando un formulario con datos del proyecto, valores, tipo de vivienda (VIS/No VIS), modalidad (UVR o pesos), fecha de primera cuota, entre otros.

En esta etapa —que es la que tú realizas— el banco otorga la tasa y posteriormente se solicita la **Confirmación de la 2**, proceso que puede tomar hasta 8 horas. Al recibirla, se envía la orden de escrituración a la constructora.

La etapa final es la **escrituración**, donde se realiza el recorrido de firmas y se expide la carta de compromiso cuando el desembolso se dirige a una cuenta diferente a Scotiabank. Firman cliente, constructor y finalmente el representante legal del banco. El abogado revisa la EP y emite el concepto final del estudio de títulos.

El proceso culmina con el **desembolso**, que requiere documentos como el acta de entrega, el visto bueno del aval y la boleta o instrucción de giro. Se llena un FOD y se cierra el caso.

Actores que intervienen en el proceso.

El proceso involucra a múltiples actores, cada uno con funciones específicas:

- **Comerciales de oficina:** generan la solicitud, cierran el crédito y remiten documentos iniciales.
- **Validación de Riesgos del Banco:** crea el caso en SIGEST y autoriza el inicio del trámite.
- **Capitanes del Banco:** supervisan los tiempos y presionan cuando los ANS se incumplen.
- **Legalizadores:** ejecutan la mayor parte de la operación: contacto con clientes, constructora, perito, abogado; solicitud de documentos; seguimiento; llenado de formularios; y gestión general del caso.
- **Perito:** agenda y realiza la visita de avalúo; genera informe y atiende observaciones.
- **Constructora:** coordina visitas, entrega documentos, firma escrituras y recibe orden de escrituración.

- **Abogados externos del banco:** elaboran minuta, paz y salvo, EP, y emiten el estudio de títulos.
- **Cliente:** acepta condiciones, firma documentos y autoriza trámites.
- **Representante legal del banco:** firma escritura y autoriza desembolsos.

Cada actor interviene en un momento clave del proceso, lo que aumenta la complejidad y el riesgo de retrasos.

Identificación de puntos críticos.

El proceso presenta múltiples puntos críticos debido a la cantidad de etapas, documentos y actores involucrados.

Etapas con mayor demora.

- **Etapa de contacto:** muchos casos se reportan tarde, lo que genera arrastre en todas las demás etapas.
- **Avaluó:** la cita se retrasa si la constructora no agenda con el perito o si este no tiene disponibilidad.
- **Entrega de documentos:** cualquier falta de un documento detiene completamente el caso.
- **Envío de orden de escrituración:** si se hace tarde, la operación recibe sanción.
- **Escrituración:** las firmas suelen tardarse según la disponibilidad de cada actor.

Errores más comunes

- Deficiente diligenciamiento de formularios.

- Correos enviados con información incompleta o errónea.
- Incumplimiento de ANS por desconocimiento del proceso.
- Falta de claridad entre actores sobre responsabilidades y tiempos.

Reprocesos frecuentes

- Errores manuales por manejo 100% operativo y sin automatizaciones.
- SIGEST no está diseñado para alertar inconsistencias.
- Falta de un sistema centralizado donde todos puedan revisar el estado del caso.

Cuello de botella principal.

El cuello de botella más fuerte ocurre desde la **primera etapa**, cuando quien recibe el caso no valida correctamente la documentación o la reporta incompleta. Esto causa retrasos en tasación, solicitudes incompletas de documentos y demoras en la orden de escrituración, lo que incluso genera multas al área.

Herramientas y sistemas utilizados.

El proceso depende principalmente de:

- **Sigest**, que no está optimizado para revisión automática de errores.
- **Correo electrónico**, principal medio de comunicación con cliente, constructora, perito y abogados.

Otros actores utilizan sus propios sistemas (peritos, abogados, comerciales), lo que fragmenta la información y dificulta la trazabilidad.

Método de recolección de información.

La información del proceso se obtuvo mediante:

- **Experiencia directa**, ya que has trabajado en el proceso desde agosto gestionando casos de inicio a fin.
- **Observación del flujo real de casos**.
- **Revisión de correos electrónicos**.
- **Conversaciones informales con compañeros**.
- **Conocimiento operativo del día a día del área**.

Datos operativos relevantes.

Aunque no existe un sistema consolidado de indicadores, se conocen cifras claves como:

- Actualmente hay **aproximadamente 576 casos activos**.
- El último mes se realizaron **43 desembolsos**, de los cuales alrededor de **15 fueron de vivienda nueva**.
- Los demás pertenecen a cartera, pero no existe consolidación clara.
- No se manejan tiempos promedio oficiales, pues dependen del cumplimiento de documentos por parte de terceros.

Estos datos permiten dimensionar la carga operativa y justifican el impacto que tienen los retrasos en cada etapa.

Resultados y análisis de resultados

Resultados obtenidos.

A partir de la observación directa del proceso, la experiencia operativa en la gestión de casos desde agosto y la revisión de correos y reportes internos, se identificaron resultados concretos sobre el funcionamiento real del proceso de desembolsos hipotecarios. Los principales resultados obtenidos son:

Alta acumulación de casos en trámite.

Durante el periodo analizado se evidenció un volumen aproximado de **576 casos activos**, cifra que supera la capacidad operativa del equipo y genera congestión en cada etapa del proceso.

Baja tasa de finalización mensual.

En el último mes únicamente se lograron **43 desembolsos finalizados**, lo cual representa un porcentaje reducido frente al total de expedientes en cola. Esto evidencia un desbalance entre la entrada de casos y la capacidad de cierre del proceso.

El proceso presenta múltiples puntos de retraso.

En cada una de las etapas se identificaron demoras significativas, especialmente en:

- El **contacto inicial**, cuando los casos se reportan tarde o incompletos.
- La etapa de **avalúo**, principalmente por demoras para agendar visita o falta de documentos técnicos.
- El **envío tardío de la orden de escrituración**, lo que incluso genera sanciones disciplinarias a la operación.

- La etapa de **firmas**, que depende de la disponibilidad del cliente, la constructora y el representante legal.

Alto nivel de reprocesos.

Los reprocesos son recurrentes por causas como:

- Formularios mal diligenciados.
- Correos enviados con información incompleta.
- Documentación no validada adecuadamente en la primera etapa.
- Falta de coordinación entre perito, abogado, cliente y constructora.
- Errores operativos derivados del trabajo manual y del uso limitado de SIGEST.

Dependencia crítica de terceros.

El proceso depende de actores externos al área, como:

- Constructora (para visitas y documentos).
- Perito (para la emisión del informe).
- Abogado (para minuta y estudio de títulos).
- Cliente (para aceptaciones y firmas).

La falta de alineación entre todos ellos genera gran parte de los retrasos.

Ausencia de herramientas tecnológicas integradas.

Se comprobó que el proceso opera únicamente con:

- **sigest**, que no detecta errores ni valida campos.
- **Correo electrónico**, que fragmenta la información y dificulta el control del proceso.

No existe un sistema centralizado de seguimiento ni automatizaciones que alerten fallas o documentos vencidos.

Riesgo alto de incumplimiento de ans.

Los capitanes del banco reportan constantemente atrasos y presionan para cumplir ANS, lo que confirma que el proceso actual no es sostenible en tiempos ni en carga operativa.

Análisis de los resultados.

El análisis de los resultados permite comprender por qué el proceso de desembolsos presenta cuellos de botella críticos y una eficiencia baja.

El proceso está sobredimensionado para la capacidad del equipo.

Con 576 casos activos y un promedio de 43 cierres mensuales, el flujo de entrada supera ampliamente la capacidad de salida. Esto provoca acumulación continua y una carga operativa que excede lo razonable para un proceso que involucra tantas validaciones, documentos y actores.

El retraso se origina desde la primera etapa.

El hallazgo más relevante es que muchas inconsistencias se generan desde el **primer filtro**, cuando los casos se reportan incompletos o no se revisa adecuadamente la documentación. Esto afecta la etapa de avalúo, que a su vez afecta estudio de títulos, y posteriormente escritura. Es un efecto dominó.

El flujo por etapas aumenta la fragmentación.

Debido a que varias personas intervienen en diferentes etapas, es común que:

- No haya trazabilidad clara de quién es responsable en cada momento.
- La información se pierda entre correos.

- Los errores se detecten solo después de haber avanzado innecesariamente el caso.

Esto explica la alta tasa de reprocesos.

Los retrasos del perito y la constructora multiplican los tiempos.

Los informes tardíos, las visitas no agendadas a tiempo o los documentos faltantes de la constructora generan pausas prolongadas. Como estos actores no están bajo control del banco, las demoras se vuelven difíciles de gestionar.

La falta de automatización agrava los errores.

El uso de SIGEST como un repositorio y no como un sistema inteligente provoca que:

- Los errores no se detecten automáticamente.
- No se validen campos obligatorios.
- No existan alertas sobre vencimientos o faltantes.

Esto hace que el error humano sea mucho más frecuente.

El incumplimiento de ans se debe a la falta de controles.

Los capitanes del banco presionan por retrasos, pero la raíz del problema no es la falta de voluntad del equipo, sino la estructura operativa incompleta del proceso y el exceso de dependencia externa.

Los datos muestran que no existe una estrategia de priorización.

Los casos entran mezclados y el equipo debe gestionarlos sin un mecanismo formal de clasificación por urgencia, tipo de proyecto, fecha de firma o riesgo.

Por esta razón, los casos que se atrasan suelen arrastrar demoras durante semana

Propuesta de mejora / recomendaciones

A partir del diagnóstico realizado, del análisis de procesos y de la identificación de los puntos críticos en cada etapa del desembolso, se presenta una propuesta estratégica orientada a mejorar la eficiencia operativa del proceso gestionado por Tessi para Scotiabank. Esta propuesta se estructura en cinco líneas estratégicas: estandarización, fortalecimiento operativo, digitalización, control y seguimiento, y articulación con actores externos.

Estandarización y ordenamiento del proceso.

Documentar el proceso completo con mapa y flujogramas.

- Elaborar un **mapa de proceso de punta a punta**, desde la radicación del caso en SIGEST hasta el desembolso.
- Construir **flujogramas por etapa** (validación documental, avalúo, estudio de títulos, confirmaciones, escrituración y desembolso).
- Incluir responsables, insumos, tiempos, criterios de calidad y puntos de control.

Beneficio: reduce errores por interpretación, evita duplicidad de tareas y facilita la capacitación del personal nuevo.

Crear procedimientos e instructivos obligatorios.

- Procedimiento estandarizado para validación documental.

- Procedimiento para solicitud y seguimiento del avalúo.
- Protocolo para comunicación con constructores y peritos.
- Instructivo para elaboración de tasas, órdenes de escrituración y formularios internos.

Beneficio: disminuye reprocesos y asegura que todos operen bajo los mismos lineamientos.

Fortalecimiento operativo y del talento humano.

Capacitación técnica y operativa mensual.

A partir de los errores recurrentes identificados:

- Manejo correcto de SIGEST.
- Redacción y envío de correos operativos.
- Requisitos técnicos del avalúo y estudio de títulos.
- Llenado de formularios y solicitud de tasas.

Beneficio: mejora la precisión del trabajo y disminuye reprocesos.

Ajuste de cargas laborales.

- Redefinir el número máximo de casos por analista (18 por persona según recomendación interna del banco).
- Asignar apoyos temporales en los picos de carga mediante redistribución interna.

Beneficio: tiempos más realistas, menor estrés y mejor calidad del análisis.

Crear un rol de "analista de pre-revisión".

Una persona encargada de revisar los casos antes de enviarlos a la siguiente etapa.

Beneficio: evita que casos incompletos avancen y generen retrasos posteriores.

Digitalización y automatización del proceso.

Sistematizar tareas repetitivas.

- Automatizar la validación documental básica (fechas, vigencias, campos obligatorios).
- Implementar plantillas automáticas de correos.
- Digitalizar el check list de cada etapa dentro de SIGEST o una herramienta complementaria.

Beneficio: reducción significativa del tiempo de radicación y validación.

Rediseñar sigest con reglas de negocio.

Agregar funciones como:

- Alertas automáticas cuando falte un documento.
- Bloqueos que impidan avanzar sin información obligatoria.
- Semáforos de tiempos en cada etapa.
- Historial unificado de actividades.

Beneficio: disminuye los errores humanos y fortalece el control interno.

Control, seguimiento y mejora continua.

Implementar un tablero de indicadores (KPI).

Indicadores sugeridos:

- Tiempo promedio por etapa.
- % de reprocesos por tipo.
- % de casos fuera de tiempo.
- Tiempos de respuesta del perito y abogado.
- Número de correos por caso.
- Casos completados vs. meta mensual.

Beneficio: visibilidad clara del desempeño y toma de decisiones basada en datos.

Reunión de control semanal.

Con participación de:

- Coordinador Tessi
- Representante del banco
- Perito y abogado (cuando corresponda)

Objetivo:

- Analizar casos represados
- Identificar bloqueos
- Asignar responsables

Beneficio: acelera los casos críticos y evita acumulación semanal.

Articulación con actores externos.

Establecer acuerdos de nivel de servicio (ans).

Con:

- Peritos
- Constructores
- Abogados

Ejemplo:

- Perito debe agendar visita máxima en 48 horas.
- Abogado debe entregar minuta en máximo 24 horas después de recibir documentos.

Beneficio: obliga a los actores a cumplir tiempos y disminuye retrasos que no son responsabilidad del equipo operativo.

Crear un "kit de comunicación" para constructores y clientes.

- Guías claras de documentos necesarios.
- Indicaciones para trámites de avalúo.
- Pasos previos a la escrituración.

Beneficio: evita reprocesos por información incompleta o mal enviada.

Plan de implementación gradual.

Fase 1 (0–30 días): ordenamiento y estandarización

- Documentación del proceso.

- Flujogramas.
- Instructivos.
- Capacitación inicial.

Fase 2 (30–60 días): controles e indicadores

- Implementación de checklist.
- Tablero de KPI.
- Reuniones semanales de control.

Fase 3 (60–120 días): digitalización y mejoras del sistema

- Automatización básica.
- Alertas y semáforos.
- Plantillas de correos.

Fase 4 (120–180 días): evaluación y reajuste

- Medición de resultados.
- Ajustes operativos.
- Informes al banco y retroalimentación.

Conclusiones

El proceso de desembolsos de vivienda nueva gestionado por Tessi para Scotiabank presenta fallas estructurales que impactan directamente la eficiencia operativa y el cumplimiento de los tiempos establecidos por el banco. La falta de procedimientos documentados, la duplicidad de actividades y la ausencia de lineamientos claros generan variabilidad en la ejecución y aumentan de forma significativa los reprocesos.

Los actores involucrados —perito, abogado, constructores, capitanes del banco y analistas operativos— no trabajan bajo un mismo estándar, lo que fragmenta el flujo de trabajo e incrementa los tiempos de respuesta. La baja articulación entre ellos y la inexistencia de acuerdos formales de nivel de servicio contribuyen al retraso de etapas críticas como avalúo, estudio de títulos y escrituración.

Las cargas laborales actuales superan la capacidad operativa recomendada, lo que afecta la calidad del análisis y aumenta la probabilidad de errores humanos. Se evidenció que cada analista recibe más del doble de casos sugeridos, mientras que los casos incompletos avanzan a etapas posteriores, generando un efecto dominó de ineficiencia en todo el proceso.

El sistema SIGEST, herramienta central del proceso, no está diseñado para soportar el volumen ni la complejidad del flujo operativo. Su falta de automatización, controles y alertas obliga a ejecutar tareas manuales y repetitivas que incrementan el tiempo de gestión y elevan el porcentaje de reprocesos.

La inexistencia de indicadores de gestión y mecanismos formales de seguimiento limita la capacidad del equipo para identificar, medir y corregir los principales cuellos de botella del proceso. Como consecuencia, la operación funciona de manera reactiva, dependiendo de correos, llamadas y seguimiento manual.

La revisión de los datos operativos confirma que el proceso actual no es sostenible para cumplir las metas establecidas por Scotiabank. Con más de 570 casos activos y solo 43 desembolsos logrados en el último mes, el rezago operativo afecta a clientes, constructores y al desempeño contractual de Tessi ante el banco.

La propuesta de mejora planteada se ajusta a los principios de la gestión de calidad, especialmente a los lineamientos de Deming, ISO 9001:2015 y la visión estratégica de innovación en procesos. La estandarización, automatización, control y seguimiento permiten corregir las fallas identificadas y construyen un modelo operativo más claro y eficiente.

La implementación gradual de las acciones propuestas permitirá reducir reprocesos, mejorar los tiempos de respuesta y fortalecer la relación entre Tessi y Scotiabank. Además, mejorará la experiencia del cliente final, la coordinación con constructores y la trazabilidad de cada caso.

En conclusión, la operación requiere una intervención integral que no solo optimice el proceso, sino que transforme la cultura operativa hacia una orientación a la calidad, la eficiencia y la mejora continua. Con ello, será posible asegurar el cumplimiento de los tiempos pactados, aumentar los desembolsos y fortalecer la reputación de Scotiabank en el segmento hipotecario.

Referencias

Asobancaria. (2024). *Informe anual del sector financiero colombiano* [Artículo electrónico]. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/7f2b211f-f955-4783-8a55-08ca556b75eb

Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears* [Artículo electrónico]. McGraw-Hill https://hrcak.srce.hr/clanak/149146

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis* [Libro electrónico]. MIT Press. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=RTNwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Deming,+.+Out+of+the+crisis&ots=V2soh3D3NX&sig=J3Yx0QLwoNqUqhuxIbFgJIO5ozE&redir_esc=y#v=onepage&q=Deming%2C%20.%20Out%20of%20the%20crisis&f=false

Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship* [Artículo electrónico]. Harper Business. https://www.proquest.com/openview/5cc669386564121ac70d043e4f2f1617/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25565

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* [Libro electrónico]. Harper Business.https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=mjvGTXgFl6cC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Hammer,+M.,+%26+Champy,+J.+(1993).+Reengineering+the+corporation.+Harper+Business.&ots=QNEQqmm3y5&sig=9m6iDH6I60oDrPBgsR99BAr4uO8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Hernández, J. (2022). *Procesos internos en la banca moderna* [Libro electrónico]. Editorial Financiera. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=C2-XEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Hern%C3%A1ndez,+J.+(2022).+Procesos+internos+en+l

a+banca+moderna.+Editorial+Financiera.&ots=ALYv93XpJZ&sig=hBn84tPTk5emWvkGwB17krsIzBU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems—Requirements* [Libro electrónico]. ISO. https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315369808/iso-9001-itay-abuhav

Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design* [Libro electrónico]. Free Press.. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=KPUXbZ2Hw1EC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Juran,+J.+M.+(1992).+Juran+on+quality+by+design.+Free+Press.&ots=xNZ8-CJ1pQ&sig=aNqi68lXmBxCmdB9VdgE5f24R1s&redir_esc=y#v=onepage&q=Juran%2C%20J.%20M.%20(1992).%20Juran%20on%20quality%20by%20design.%20Free%20Press.&f=false

Porter, M. E. (1999). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* [Artículo electrónico]. Free Press. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195&ref=thepourover.coffee

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking* [Artículo electrónico]. https://www.researchgate.net/profile/Yagulawathi-Thangarajoo/publication/281189935_Lean_Thinking_An_Overview/links/5609877b08ae576ce63e2ec7/Lean-Thinking-An-Overview.pdf

Anexos (opcional)



