



DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SOPORTE E
INCIDENTES PARA UN SEGMENTO PREFERENCIAL DE UNA
ENTIDAD FINANCIERA EN COLOMBIA

Design of a Support and Incident Management Model for a Preferred
Segment of a Financial Institution in Colombia

PAULA LUCÍA CONSUEGRA VILLARREAL

Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Magíster en Gerencia
Integral por Procesos – MGIP

Asesor, docente

John Orlando Velásquez Cuartas

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS
MEDELLÍN
2025

CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVOS.....	14
GENERAL.....	14
ESPECÍFICOS.....	14
MARCO TÉORICO	15
GESTIÓN DE INCIDENTES EN SERVICIOS FINANCIEROS	15
MODELOS Y METODOLOGÍAS APLICABLES	16
ITIL.....	16
COBIT 2019	16
Gestión por Procesos (BPM).....	17
Diseño y Arquitectura de Procesos.....	17
MARCO CONCEPTUAL	19
SOPORTE	19
INCIDENTES	19
EXPERIENCIA DEL CLIENTE	19
MEJORAMIENTO CONTINUO	21
BPMN	22
ANÁLISIS DE PROBLEMAS, OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS	22
REINGENIERÍA	23
DISEÑO METODOLÓGICO	24
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24

ENFOQUE METODOLÓGICO	24
INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN	25
POBLACIÓN	27
MUESTRA	27
DESARROLLO DEL TRABAJO	29
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	29
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN DE INCIDENTES Y SOPORTE	29
REPRESENTACIÓN DEL PROCESO ACTUAL (AS IS)	33
LEVANTAMIENTO CUALITATIVO.....	38
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA	42
PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO	46
ANÁLISIS CAUSAS RAÍZ Y EFECTOS (ÁRBOL DEL PROBLEMA)	47
DIAGNÓSTICO DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS	49
IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO (ÁRBOL DE OBJETIVOS)	49
ACCIONES DE MEJORAMIENTO Y PRIORIZACIÓN	51
DISEÑO DEL PROCESO PROPUESTO (TO BE)	58
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTO	59
ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN MEDIANTE METODOLOGÍA ÁGIL	60
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTO	60
INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN	62
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS	68
ANEXO 1. BITÁCORA DE CAMPO – <i>FOCUS GROUPS</i> Y ENTREVISTAS	70
ANEXO 2. PLAN PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA.....	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Flujos de atención por producto o canal	31
Tabla 2. Técnicas aplicadas a los actores involucrados	39
Tabla 3. Hallazgos consolidados por ejes temáticos y actores	40
Tabla 4. Tiempos promedio de atención vs. ANS establecidos	45
Tabla 5. Acciones de mejoramiento definidas para cada actividad.....	52
Tabla 6. Análisis de impactos y viabilidad de las acciones de mejoramiento.....	54
Tabla 7. Evaluación de impacto vs. esfuerzo de acciones de mejoramiento	57
Tabla 8. Indicadores propuestos	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo actual de atención de soporte e incidentes.....	34
Figura 2. Mapa de actores	35
Figura 3. AS IS detallado del modelo de soporte e incidentes	37
Figura 4. Promedio del volumen de casos por producto o canal	43
Figura 5. Cumplimiento de acuerdos de servicio de los productos de pagos, recaudos y el canal de conexión directa	44
Figura 6. Cumplimiento de acuerdos de servicio del producto de depósitos y el canal sucursal virtual.....	44
Figura 7. Árbol de problemas.....	48
Figura 8. Árbol de objetivos	50
Figura 9. Matriz beneficio-impacto	58
Figura 10. Modelo To Be	59

RESUMEN

El presente proyecto propone el diseño de un Modelo de Atención de Soporte e Incidentes para los clientes del segmento Corporativo de una entidad financiera en Colombia, el cual busca mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la excelencia operacional del proceso.

El estudio partió de un diagnóstico basado en el análisis de información cualitativa y cuantitativa, *focus groups* y revisión documental. Esto permitió identificar los principales dolores y sus causas raíz mediante la construcción de un árbol de problemas. A partir de este análisis, se desarrolló el árbol de objetivos, del cual surgieron ocho actividades de mejoramiento orientadas a lograr una gestión más eficiente, proactiva y centrada en el cliente. Posteriormente, se formularon acciones específicas de solución que se priorizaron a través de una matriz de esfuerzo vs. beneficio, lo cual permitió identificar las iniciativas con mayor impacto y viabilidad.

El modelo propuesto incorpora un enfoque de implementación ágil que busca garantizar una ejecución iterativa, colaborativa y orientada al valor. Asimismo, se definieron indicadores de gestión y métricas de impacto que facilitan la medición de resultados y la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Finalmente, el proyecto presenta recomendaciones estratégicas orientadas a extender el modelo a otros segmentos empresariales, fortalecer la trazabilidad de inicio a fin mediante integración tecnológica y ampliar la cobertura hacia otros procesos de posventa, como las novedades. En conjunto, la propuesta busca consolidar un modelo de atención integral, eficiente y diferencial que refuerce la confianza y satisfacción de los clientes corporativos.

Palabras clave: Modelo de atención, excelencia operacional, experiencia del cliente, mejora continua, metodología ágil.

ABSTRACT

This project proposes the design of a Support and Incident Management Model for Corporate clients at a financial institution in Colombia, aimed at improving customer experience and strengthening operational excellence.

The research began with a comprehensive diagnosis through qualitative and quantitative analyses, focus groups, and document review, which enabled the identification of the main pain points and root causes using a problem tree. Based on these analyses, an objective tree was developed from which eight key improvement activities derived, oriented at promoting a more efficient, proactive, and customer-centered management model. Specific improvement actions were formulated and prioritized using an effort–benefit matrix, which led to the identification of initiatives with the highest impact and feasibility.

The proposed model incorporates an agile implementation strategy to enable iterative, collaborative, and value-driven execution. Additionally, performance indicators and impact metrics were defined to ensure measurable and sustainable results.

Finally, the study provides strategic recommendations to extend the model to other business segments, strengthen end-to-end process traceability through system integration, and expand its scope to other post-sale processes such as service requests. Overall, this proposal seeks to consolidate an integrated, efficient, and differentiated service model that enhances the trust and satisfaction of corporate clients.

Keywords: Service model, operational excellence, customer experience, continuous improvement, agile methodology.

INTRODUCCIÓN

La tecnología ha adquirido un papel fundamental en el desarrollo de las industrias. En particular, las entidades financieras dependen de un respaldo tecnológico que garantice rapidez, eficiencia e integridad de la información, por lo que tiene un valor estratégico para ellas. La banca, cada vez más digital, se ha convertido en uno de los principales focos de innovación, por lo que las empresas del sector deben adaptarse a las tendencias del mercado.

Desafortunadamente, las herramientas tecnológicas no están exentas de fallos que pueden resultar en interrupciones en los servicios y afectar directamente a los usuarios, tanto internos como externos.

En el entorno dinámico y competitivo del sector financiero en Colombia, la garantía de la continuidad y la eficiencia de los servicios ofrecidos se ha convertido en un factor crítico para la satisfacción del cliente y, en consecuencia, para el logro de los objetivos organizacionales. Bajo este escenario, resulta fundamental contar con procesos eficientes de gestión de incidentes y soporte tecnológico, así como con herramientas de monitoreo que permitan identificar de manera proactiva cualquier anomalía. Esto permitirá minimizar los impactos operativos y asegurar la continuidad del servicio. Un desafío importante para lograr estos objetivos es la ausencia de modelos estructurados y adaptados a las necesidades específicas de cada entidad, lo cual evidencia la necesidad de diseñar esquemas de atención de incidentes que respondan eficazmente a estos requerimientos.

La entidad financiera objeto de estudio es una de las más grandes de Colombia y una de las más influyentes en América Latina. Su reputación se ha construido sobre pilares como su solidez, su presencia internacional, su innovación tecnológica y su compromiso con la sostenibilidad. Como parte de su estrategia de negocio, ha desarrollado un modelo de segmentación que le permite fortalecer el relacionamiento con sus clientes, optimizar la rentabilidad y mejorar la experiencia de usuario. Este modelo, similar al de otras entidades

financieras del país, divide su portafolio en los macrosegmentos de Personas, Pymes, Empresas y Corporativos.

Cada uno de estos macrosegmentos posee un valor estratégico para la organización y cuenta con estrategias diferenciadas, objetivos específicos y modelos de atención especializados. Sin embargo, el segmento Corporativo recibe una atención preferencial, dado que, aunque representa solo el 0,1 % del total de clientes, aporta aproximadamente el 40 % de las utilidades de la entidad. Este segmento está conformado por los principales grupos económicos del país, cuyas operaciones generan un impacto significativo en la economía nacional, con ventas que representan cerca del 30 % del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia.

Los clientes del segmento Corporativo poseen características únicas que los distinguen dentro del ecosistema financiero. Su trayectoria, su solidez y su experiencia los posicionan como referentes en sus respectivas industrias, con un profundo conocimiento de las últimas tendencias en soluciones de financiación, transacciones, inversiones y servicios financieros. Estos clientes tienen estándares de satisfacción excepcionalmente altos y esperan una atención diferencial y *premium*, debido a su acceso tanto a la oferta local como a mercados internacionales. Operan con una visión global, por lo cual están sujetos a evaluaciones constantes de calificadoras de riesgo y agentes del mercado de capitales, lo que incrementa su nivel de exigencia en cuanto a la calidad y la eficiencia de los servicios que contratan.

En este sentido, la organización ha llevado a cabo un análisis exhaustivo para comprender a fondo las preferencias y expectativas de estos clientes, identificar sus principales dolores y diseñar propuestas de valor específicas para cada segmento. Este proceso ha permitido fortalecer la oferta de soluciones financieras, mejorar la experiencia del cliente y asegurar la alineación de los servicios ofrecidos con sus requerimientos estratégicos.

A pesar de los esfuerzos realizados, persisten desafíos relacionados con la atención

oportuna y eficaz de incidentes tecnológicos que impactan la operación y experiencia de este segmento prioritario. En respuesta a esta necesidad, el presente proyecto de grado tiene como objetivo diseñar un modelo de atención de incidentes y soporte que permita optimizar la gestión de eventos críticos, al garantizar una respuesta ágil, proactiva y alineada con las exigencias de los clientes corporativos y los estándares de la entidad financiera.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El equipo de Experiencia de Clientes de la organización realizó un estudio para analizar las percepciones y expectativas de los clientes neutros y de los detractores dentro del segmento Corporativo, con el objetivo de desarrollar estrategias efectivas que mejoren su satisfacción y su lealtad. Entre los principales dolores identificados se encuentran los altos tiempos de respuesta en solicitudes, las demoras en la aprobación de créditos, las fallas tecnológicas y la percepción de recibir una atención estándar, en lugar de un servicio preferencial y especializado.

Un análisis más profundo de estos hallazgos evidenció que el segmento Corporativo no cuenta con procesos de atención de incidentes y soporte diferenciados ni con acuerdos de nivel de servicio (ANS) específicos. En numerosos casos, incluso se incumplen las promesas básicas de servicio, lo que afecta la confianza y la satisfacción de los clientes estratégicos. Adicionalmente, la falta de prioridad en los equipos *middle* y *back office* y la percepción de baja flexibilidad y agilidad en la gestión impactan de manera negativa la experiencia general de estos clientes. Otros aspectos críticos son la limitada existencia de contingencias efectivas ante fallos en productos y canales y los prolongados tiempos de respuesta en la atención de incidentes. La ausencia de asesoría especializada y soporte ágil refuerza una percepción de desatención y genera frustración en este segmento clave para la organización.

Estos dolores, sumados a la importancia estratégica de los clientes corporativos para la entidad financiera y a la necesidad de elevar su experiencia, inspiran la siguiente pregunta de investigación central:

¿Cómo diseñar un modelo de atención de incidentes y soporte para mejorar la experiencia de los clientes corporativos que priorice los casos más recurrentes, cumpla con sus expectativas y reduzca las principales fricciones en el servicio?

Esta pregunta da origen a otras preguntas más específicas:

- ¿Cuáles son los principales dolores, causas raíz y procesos críticos en la atención de incidentes y soporte para los clientes del segmento Corporativo?
- ¿Qué elementos debe incluir un modelo operativo de atención de incidentes y soporte para responder de manera eficiente a las necesidades del segmento Corporativo?
- ¿Qué aspectos deben considerarse en la implementación del modelo propuesto para asegurar su adopción efectiva y su sostenibilidad en la organización?

Dados el impacto y la complejidad que caracteriza a este segmento resulta fundamental implementar un modelo de gestión de incidentes y soporte eficiente que no solo garantice la continuidad operativa de los servicios, sino que también optimice la experiencia del cliente y fortalezca la relación entre la entidad financiera y sus clientes estratégicos.

JUSTIFICACIÓN

Uno de los principales enfoques estratégicos de la organización es la evolución de la experiencia. Dicho enfoque se basa en un profundo conocimiento de la situación actual del cliente, sus necesidades y sus principales dolores y busca definir acciones concretas que permitan mejorar la experiencia y fortalecer la relación con los clientes. El presente proyecto se justifica por la necesidad crítica de fortalecer los procesos de atención de incidentes y soporte, particularmente para el segmento Corporativo, cuyo impacto estratégico es determinante tanto para los resultados financieros como para la reputación institucional.

En un entorno de creciente globalización y transformación digital, los principales grupos económicos del país manejan altos estándares de calidad, agilidad y personalización en el servicio. Estos clientes, que cuentan con un gran poder de negociación, pueden migrar hacia entidades que les ofrezcan una mejor experiencia, lo cual hace que la diferenciación en la atención se vuelva un factor crítico de competitividad.

Actualmente, la gestión de incidentes asociados a productos y servicios financieros presenta desafíos significativos, como tiempos prolongados de respuesta, la falta de un enfoque especializado, la fragmentación de los procesos de soporte y la carencia de acuerdos de servicio diferenciados. Estos aspectos no solo afectan la experiencia del cliente y su percepción de la entidad, sino que también pueden derivar en impactos negativos para la operación interna de las compañías clientes e, incluso, en sanciones regulatorias.

Frente a este escenario, surge la necesidad de diseñar un modelo de atención de incidentes y soporte que incorpore las siguientes acciones:

- Establecimiento de acuerdos de servicio diferenciados, alineados con las expectativas del segmento Corporativo.
- Consolidación de equipos expertos, con conocimiento transversal de productos y procesos, para evitar la fragmentación y optimizar la eficiencia operativa.

- Implementación de un enfoque preventivo y proactivo que permita anticipar fallos y activar medidas correctivas antes de que el cliente se vea afectado.

Este proyecto propone un modelo basado en metodologías ágiles e innovadoras —como *Design Thinking* y *Lean Business*— que permita desarrollar soluciones centradas en el cliente, optimizar la gestión de incidentes y fortalecer la relación estratégica con los clientes corporativos. La implementación de este modelo permitirá no solo mejorar la experiencia de los clientes estratégicos, sino también garantizar la continuidad operativa de servicios esenciales, mitigar riesgos asociados a fallos tecnológicos y elevar los estándares de calidad y satisfacción en la relación comercial. Además, el diseño de un modelo específico de atención de incidentes y soporte contribuirá a optimizar los tiempos de respuesta, priorizar las solicitudes de acuerdo con su criticidad, implementar mecanismos de monitoreo proactivo y fortalecer la asesoría especializada para los clientes corporativos. Estos elementos son fundamentales para responder a las crecientes exigencias del mercado financiero colombiano y mantener una posición competitiva en un entorno dinámico y de alta transformación digital.

Finalmente, el desarrollo de este modelo proporcionará a la entidad una herramienta estratégica para gestionar de manera más eficiente la atención de incidentes, lo que incrementará la lealtad de sus clientes prioritarios, reducirá los puntos de fricción en el servicio, y apoyará el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, innovación y excelencia en la atención definidos por la organización.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un modelo de atención de incidentes y soporte para los clientes del segmento Corporativo de la organización que permita mejorar su experiencia a través de una asesoría experta, una atención oportuna y un enfoque cercano, y promueva su lealtad y su preferencia.

ESPECÍFICOS

- Analizar el estado actual de los procesos de atención de incidentes y soporte para los clientes del segmento Corporativo para identificar los principales dolores, las causas raíz y los procesos críticos, según su volumen y su frecuencia.
- Definir los acuerdos de nivel de servicio (ANS), la estructura de los procesos, mecanismos de monitoreo proactivo y roles clave del modelo.
- Proponer un plan de implementación del modelo diseñado que contemple fases, acciones prioritarias, indicadores de seguimiento y recomendaciones para su adopción efectiva dentro de la organización.

MARCO TEÓRICO

A través del desarrollo de este marco teórico se abordarán los principales conceptos relacionados con la gestión de incidentes en el sector financiero y las metodologías aplicables para la construcción de modelos de atención centrados en el usuario. De esta manera, se construirá una base sólida para contextualizar el proyecto, orientar su diseño y justificar las decisiones metodológicas adoptadas.

GESTIÓN DE INCIDENTES EN SERVICIOS FINANCIEROS

La gestión de incidentes constituye uno de los procesos críticos dentro de las operaciones de las entidades financieras. Un incidente puede definirse como cualquier interrupción no planificada o reducción en la calidad de un servicio que afecta la operación normal de un producto o canal (Office of Government Commerce [OGC], 2011). Así mismo, la norma ISO 20000 (2018, p. 15) define incidente como “una interrupción no planificada de un servicio, una reducción en la calidad de un servicio o un evento que aún no ha impactado el servicio a los clientes o usuarios”. La correcta atención de estos eventos busca restablecer el servicio en el menor tiempo posible y minimizar el impacto negativo para el cliente y la organización.

En el contexto financiero, en el que la disponibilidad y la confiabilidad de los servicios son fundamentales para la confianza del cliente, la falta de una adecuada gestión de incidentes puede resultar en pérdidas económicas, sanciones regulatorias, deterioro de la imagen organizacional y pérdida de clientes estratégicos (Bank for International Settlements [BIS], 2018).

Modelos de buenas prácticas, como ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) o COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*), han definido estándares internacionales para la gestión eficiente de incidentes y destacan la necesidad de procesos estandarizados, roles y responsabilidades claramente definidas, así como métricas de

desempeño que aseguren los tiempos de respuestas establecidos.

Una atención de incidentes adecuada no solo responde a eventos críticos, sino que también actúa como elemento preventivo, lo que resulta en la mitigación de riesgos operativos y el mejoramiento de la percepción de calidad por parte del cliente (Grönroos, 2007).

MODELOS Y METODOLOGÍAS APLICABLES

ITIL

Ofrece un marco de mejores prácticas para la gestión de servicios de TI (Tecnologías de la Información). La gestión de incidentes constituye un proceso esencial. De acuerdo con ITIL, la gestión de incidentes busca restaurar la operación normal del servicio lo más rápidamente posible para minimizar el impacto en el negocio y asegurar los niveles acordados de calidad del servicio (Axelos, 2019).

COBIT 2019

Control Objectives for Information and Related Technologies es un marco de referencia para el gobierno y la gestión de tecnologías de información y comunicación (TIC) que establece principios, objetivos y buenas prácticas orientadas a alinear el uso de TI con los objetivos del negocio (ISACA, 2018).

En cuanto a la gestión de incidentes, COBIT 2019 destaca la importancia de definir y gestionar servicios adecuados de soporte y resolución de problemas a través del objetivo de gestión BAI09 (gestión de problemas) y el objetivo de entrega de servicios DSS02 (gestión de solicitudes y resolución de incidentes). Estos objetivos enfatizan que las organizaciones deben establecer procesos formales para registrar, clasificar, priorizar y resolver incidentes, con el objetivo de minimizar su impacto en las operaciones del negocio y mantener la satisfacción de los clientes internos y externos.

Entre los elementos fundamentales de la gestión de incidentes bajo ITIL se encuentran la categorización y la priorización de incidentes, la asignación eficiente de recursos de soporte, la definición de acuerdos de nivel de servicio y la implementación de mecanismos de retroalimentación y mejora continua (Office of Government Commerce [OGC], 2011).

Por otra parte, para abordar el presente proyecto desde una perspectiva de gestión integral de procesos, es importante considerar metodologías orientadas al diagnóstico, al rediseño y a la optimización de procesos. A continuación, se discuten las más relevantes:

Gestión por Procesos (BPM)

Business Process Management (BPM) es un enfoque disciplinado que busca mejorar continuamente los procesos organizacionales mediante operaciones de análisis, modelado, ejecución, monitoreo y optimización (Dumas, La Rosa, Mendling y Reijers, 2018). BPM permite alinear los procesos operativos con las necesidades estratégicas del negocio, lo cual garantiza eficiencia, agilidad y orientación al cliente.

La utilización de BPM en la gestión de incidentes facilita una visión *end-to-end* del proceso, al identificar los puntos críticos, los cuellos de botella y las oportunidades de automatización o mejora continua.

Diseño y Arquitectura de Procesos

El diseño de procesos implica estructurar las actividades, los roles, las reglas de negocio y los flujos de información necesarios para alcanzar un objetivo específico de manera eficiente (Harmon, 2019).

Por su parte, la arquitectura de procesos define la estructura general de los procesos de una organización, lo que permite comprender cómo interactúan entre sí y cómo se apalancan a través de la tecnología para lograr los resultados estratégicos. Según Dijkman, Vanderfeesten y Reijers (2016, p. 131), una arquitectura de procesos de negocio se define como “una visión

organizada de los procesos de negocio que especifica sus relaciones, la cual puede ir acompañada de directrices que determinan cómo deben organizarse estos procesos”. Esta definición enfatiza la importancia de estructurar y relacionar los procesos de manera coherente para lograr una comprensión integral de las operaciones organizacionales.

La integración de buenas prácticas como ITIL y COBIT, junto con los enfoques de gestión por procesos, diseño y arquitectura de procesos, constituye un marco metodológico sólido para el diseño de un modelo de atención de incidentes y soporte. Esta combinación permite desarrollar soluciones estructuradas, eficientes y alineadas con las necesidades estratégicas de la organización, al asegurar una atención ágil, controlada y orientada a mejorar la experiencia del cliente corporativo.

MARCO CONCEPTUAL

SOPORTE

En el contexto de la entidad financiera objeto de este proyecto, el soporte se refiere al proceso mediante el cual se brinda asistencia a los usuarios que presentan fallas o errores relacionados con los productos o canales. Esta atención es gestionada directamente por los equipos operativos encargados del funcionamiento de cada producto o canal.

Adicionalmente, uno de los propósitos fundamentales del proceso de soporte es identificar si la situación reportada corresponde a una posible falla tecnológica. En caso de ser así, se categoriza como un incidente y se escala formalmente al área de tecnología para su análisis y resolución.

INCIDENTES

Un incidente se define como una interrupción del servicio que puede afectar tanto a un cliente individual como al funcionamiento general del producto o canal. En la práctica interna de la entidad, los incidentes se originan generalmente como casos de soporte. Es el equipo de operación el cual evalúa si el caso corresponde a una falla tecnológica, y, de confirmarse, se clasifica como incidente y se escala al área de tecnología para su atención especializada. Esta diferenciación permite una gestión más eficiente de los eventos, lo cual garantiza que las afectaciones críticas sean atendidas con los niveles de especialidad y respuesta adecuados.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

El cliente juega un papel imprescindible en la empresa, por lo que es necesario tenerlo presente cada vez que se diseñan o se transforman procesos. Como lo mencionan Osterwalder y Pigneur (2013, p. 21), “los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin

clientes (rentables), ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo”.

La experiencia del cliente es definida por Meyer y Schwager (2007, p. 4) como “la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa”. Por otra parte, Alfaro et al. (2012) hace un recorrido sobre el concepto de experiencia del cliente y menciona que:

Si relacionamos el concepto con “uso o práctica”, la experiencia puede relacionarse con los puntos de contacto que tiene un cliente con la empresa (internet, redes sociales, la tienda, los empleados, el centro de atención al cliente, etc.). Estamos de acuerdo en que cuanto más usa un cliente un producto o servicio, más experiencia tiene con él, con la marca y en último lugar con el proveedor (fabricante y distribuidor). Por otra parte, cuando el concepto “experiencia” lo relacionamos con sus sinónimos “hábito o costumbre”, su significado tiene que ver con algo que ha sido el sustitutivo de las leyes durante siglos, se trata de uno de los generadores de nuestras expectativas. Ahora bien, si lo relacionamos con “vivencia” estamos vinculando el término con aspectos emocionales, lo que complica el mensaje. (p. 14)

En síntesis, podríamos definir la experiencia del cliente como todas las percepciones, sensaciones o impresiones que tienen los clientes durante todos los puntos de contacto o de interacción con la empresa, sea de manera directa o indirecta.

La mayoría de las interacciones que un cliente tiene con una empresa ocurren de manera rutinaria y no generan un impacto significativo en su percepción. Sin embargo, pueden presentarse situaciones especiales que marcan una diferencia y generan recordación, como alegrías, frustraciones o incertidumbre. Un buen ejemplo se da cuando el cliente enfrenta una necesidad o problema que desea resolver, ya sea por errores internos en procesos, productos o servicios, o por factores externos que afectan su experiencia (González, 2015).

La generación de experiencias gratas a los clientes es actualmente uno de los grandes retos de las compañías y puede convertirse en una ventaja competitiva, algo a lo que muchas de ellas le apuntan. Si logramos que nuestros clientes tengan experiencias satisfactorias que les

generen emociones y sensaciones positivas, se podría lograr una importante diferenciación competitiva.

MEJORAMIENTO CONTINUO

Una de las premisas más importantes de todas las organizaciones debería ser la mejora continua. Los procesos, las áreas y las herramientas siempre tendrán oportunidades de mejora a medida que van surgiendo necesidades o van ocurriendo cambios: las organizaciones no son un ente estático. Entender la dinámica de las compañías, así como desarrollar la habilidad de adaptación al cambio, es sin duda un reto de las organizaciones.

Ortega (2017, p. 21) afirma que el mejoramiento continuo “es un elemento clave para lograr la excelencia empresarial” y lo define como “un proceso constante de mejora incremental que se realiza en la empresa con la participación de todo el personal”. Aguilar Morales (2010) agrega que

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

El esfuerzo de mejora continua es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios. (p. 4)

Adicional a lo anterior, es preciso anotar que el término “mejora continua” es asociado constantemente a la filosofía *Kaizen*, “que supone la creación de una cultura de mejora continua” y “gira en torno al concepto de que los cambios frecuentes e incrementales producen resultados

estables y duraderos” (Martínez y Morales, 2022, p. 16).

BPMN

BPMN, *Business Process Model and Notation* por sus siglas en inglés, es una notación gráfica estandarizada que facilita la representación y la comprensión de los procesos de negocio por parte de distintos actores organizacionales. Su principal propósito es servir como puente entre el diseño de procesos por parte de analistas de negocio, la implementación técnica por parte de desarrolladores y la gestión operativa por quienes supervisan dichos procesos. Esta notación recoge las mejores prácticas en modelado de procesos y promueve un lenguaje común que facilita la comunicación entre diferentes perfiles dentro y fuera de la organización (Object Management Group, 2013).

ANÁLISIS DE PROBLEMAS, OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS

En la formulación de proyectos, el análisis de problemas, objetivos y alternativas constituye una herramienta metodológica clave para estructurar una propuesta coherente y viable. Según Miranda (2010), este análisis permite transitar desde la identificación clara de una situación problemática hacia la definición de objetivos alcanzables y la evaluación crítica de las posibles soluciones. El proceso inicia con el árbol de problemas, que permite representar gráficamente la situación actual a través de la identificación del problema central, sus causas y sus efectos. Posteriormente, se construye el árbol de objetivos, el cual invierte lógicamente esta estructura y transforma los problemas en fines y medios que orientan el cambio deseado. Finalmente, el análisis de alternativas permite identificar diferentes estrategias para alcanzar el objetivo general del proyecto y evalúa su pertinencia, su viabilidad y su impacto. Esta secuencia metodológica asegura una toma de decisiones informada, alineada con el diagnóstico y con los resultados esperados.

De forma complementaria, la *Guía práctica para la formulación de proyectos* de Gómez David (2023) resalta que este proceso se enmarca en la metodología del Enfoque del Marco Lógico (MML), reconocida por su carácter práctico y por su capacidad de sintetizar los elementos centrales de un proyecto en una estructura clara y comprensible. El MML no solo facilita la visualización integral de la propuesta, sino que también articula de manera secuencial el análisis del problema, la definición de objetivos y la identificación de alternativas. En este esquema, el problema central del árbol de problemas se transforma en el objetivo general, las causas directas se convierten en componentes o medios, las causas indirectas en actividades específicas y los efectos en los fines perseguidos.

REINGENIERÍA

Según Hammer y Champy (1994), la reingeniería es una estrategia organizacional que busca repensar y rediseñar los procesos clave de una organización para lograr mejoras significativas en variables críticas como costos, calidad, servicio y agilidad. Este enfoque se basa en cuestionar lo fundamental, es decir, en preguntarse por qué y para qué se realizan ciertas actividades, sin suponer que los métodos actuales son los más adecuados. Desde una perspectiva radical, se puede entender como el rediseño de los procesos desde sus raíces. Desde una visión transformadora, persigue mejoras significativas y visibles. Finalmente, desde el enfoque en procesos, prioriza una visión integral de principio a fin, más allá de funciones o tareas aisladas. Lejos de promover cambios incrementales, la reingeniería propone una ruptura profunda con las prácticas existentes y está orientada a rediseñar los procesos desde cero, alineándolos con los objetivos estratégicos y las necesidades reales del cliente. Su propósito es repensar los procesos desde su razón de ser, con una mirada crítica sobre sus objetivos fundamentales.

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto tiene un enfoque de investigación aplicada, ya que tiene como propósito el diseño de un modelo que responde a una necesidad específica dentro de una organización real. Su objetivo no es generar conocimiento teórico generalizable, sino ofrecer una solución práctica y contextualizada para mejorar los procesos de atención de incidentes y soporte en una entidad financiera.

Asimismo, el tipo de investigación utilizada es descriptiva y cualitativa, dado que busca comprender a profundidad la situación actual del servicio, identificar los dolores más relevantes y proponer un modelo que responda a dichas necesidades. La fase de diagnóstico se apoya en la recolección y el análisis de información proveniente de fuentes internas como procesos, cifras y documentación, así como de encuestas y *focus groups* con actores clave. Por su parte, el diseño del modelo se fundamenta en el análisis crítico de buenas prácticas y marcos de referencia como ITIL, COBIT y BPM.

Este enfoque metodológico permite construir una propuesta integral que parte del entendimiento profundo del entorno organizacional para luego desarrollar un modelo alineado con los objetivos estratégicos de la entidad y con las necesidades reales del segmento Corporativo.

ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque de este estudio permite construir una solución integral, aplicable y centrada en las necesidades reales del negocio y del cliente y se desarrolla en tres fases metodológicas: diagnóstico organizacional, diseño del modelo de atención y propuesta de implementación. A continuación, se explica cada una de estas fases.

- Diagnóstico organizacional: Se analizó el estado actual de los procesos de atención de incidentes y soporte para el segmento Corporativo y se identifican los dolores, las causas raíz y los procesos críticos por volumen. Para ello, se utilizaron fuentes internas, encuestas, *focus groups* y herramientas como el árbol de problemas y árbol de objetivos.
- Diseño del modelo: Con base en los hallazgos del diagnóstico, se construyó una propuesta operativa fundamentada en marcos de referencia como ITIL, COBIT y BPM. Dicha propuesta incluyó acuerdos de nivel de servicio, acciones de mejoramiento, flujos de proceso representados en BPMN, roles, criterios de priorización y mecanismos de monitoreo.
- Propuesta de implementación: Se planteó una hoja de ruta con acciones priorizadas, fases de despliegue y recomendaciones para la adopción del modelo, con el fin de asegurar su alineación con la estrategia organizacional y su sostenibilidad en el tiempo.

INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron diversas técnicas e instrumentos que permitieron recolectar, analizar y estructurar la información necesaria en cada una de las fases. Dichos instrumentos se describen a continuación:

- Revisión documental: Se consultaron documentos de procesos, reportes operativos y cifras históricas de soporte e incidentes, con el fin de comprender el funcionamiento actual y los indicadores de desempeño del modelo existente.
- *Focus groups*: Con el fin de identificar las percepciones, expectativas y principales dificultades de los actores involucrados en el modelo de gestión de soporte y errores, se realizaron sesiones de *focus groups*. Esta técnica cualitativa permitió obtener información de primera mano sobre los principales dolores de los equipos, así como sus propuestas de mejora. En cuanto al número de participantes, la literatura recomienda que los *focus groups* los conformen entre seis y doce integrantes, ya que este tamaño permite

equilibrar la diversidad de perspectivas con la posibilidad de que todos los participantes tengan espacio para intervenir. De acuerdo con Fusch et al. (2022), grupos de este tamaño logran un diálogo suficientemente rico y no se pierde la dinámica de interacción necesaria para producir información relevante.

En coherencia con esta recomendación, los focus groups realizados en el presente estudio se conformaron de manera que se garantizara la participación de cada integrante y, al mismo tiempo, se mantuviera la heterogeneidad necesaria para capturar las distintas perspectivas de los actores involucrados.

Para la recolección de información cualitativa se diseñó una guía de preguntas orientadas a identificar los principales dolores, fricciones y expectativas de los actores involucrados en el modelo actual de soporte e incidentes. La validación de la guía se realizó con el equipo de estrategia del segmento y su detalle completo se presenta en el Anexo 1.

- AS IS: Corresponde al análisis del estado actual de los procesos en la organización. Con este instrumento, se representó de manera gráfica la ejecución actual de las actividades, incluyendo flujos, roles, tecnologías y puntos críticos.
- TO BE: Se empleó como instrumento para **representar gráficamente el estado futuro deseado de los procesos**. Se incorporaron las mejoras propuestas que abarcan cambios estructurales, tecnológicos y culturales. Este modelo no solo define la visión objetivo, sino que también establece los lineamientos para la transformación organizacional. El **TO BE** constituye la base metodológica para diseñar un plan de transición que permita cerrar la brecha entre la situación actual y la visión futura, asegurando coherencia con los objetivos estratégicos y la experiencia del cliente.
- BPMN (*Business Process Model and Notation*): Se empleó como herramienta para representar gráficamente el proceso actual en detalle (AS IS), ya que esto garantiza claridad, trazabilidad y alineación con los estándares de modelado de procesos.
- Matriz impacto-beneficio: Se utilizó en la fase de propuesta para priorizar acciones de

mejora. Se tuvo en cuenta el esfuerzo requerido frente al valor que aportan a la experiencia del cliente, a las necesidades del negocio y a la eficiencia del modelo.

El uso complementario de estas herramientas permitió abordar el proyecto desde una perspectiva integral, al combinar análisis cualitativo, estructuración metodológica y representación técnica de los procesos.

POBLACIÓN

La población de estudio corresponde a todos los actores que intervienen en la atención y la gestión de casos de soporte e incidentes del segmento corporativo. Esto incluye a clientes, equipos de posventa, equipos de operación y tecnología por producto o canal, al equipo comercial y al equipo de estrategia del segmento, los cuales participan directa o indirectamente en la experiencia de servicio.

MUESTRA

La muestra se seleccionó de manera intencionada con el apoyo del equipo de estrategia, dado su conocimiento profundo del segmento corporativo y su rol de acompañamiento transversal. Se incluyeron:

- Clientes representativos del segmento. Se priorizaron aquellos que han experimentado situaciones críticas o de alta sensibilidad en su relación con la organización.
- Comerciales y auxiliares de posventa con asignación de clientes de diversos subsegmentos y sectores industriales, con el fin de abarcar la mayor diversidad de perspectivas, tipologías de clientes y situaciones posibles.
- Comerciales y auxiliares de posventa responsables de atender clientes con alto nivel de sensibilidad o cuya relación crítica se ha visto afectada de manera significativa según los monitoreos del equipo de estrategia.

Este enfoque permitió contar con una muestra que reflejara no solo la diversidad de actores involucrados, sino también las experiencias más relevantes y críticas para el segmento, para asegurar así insumos valiosos para los posteriores análisis cualitativo y cuantitativo.

DESARROLLO DEL TRABAJO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Esta fase se fundamentó en la recolección y el análisis de información de la organización, tanto cualitativa como cuantitativa, con el objetivo de comprender su funcionamiento, identificar sus debilidades y establecer las bases para el diseño del modelo propuesto. Se utilizaron fuentes internas como diagramas, documentación y cifras del proceso, así como herramientas participativas como entrevistas y *focus groups* con los diferentes actores del proceso. Esta información permitió mapear el estado actual (AS IS), identificar puntos críticos del proceso y establecer las causas raíz que afectan su desempeño. Esta fase se desarrolló a partir de cinco componentes clave:

- Caracterización del proceso actual de atención de incidentes y soporte.
- Representación actual del proceso (AS IS).
- Levantamiento cualitativo.
- Análisis de información cuantitativa.
- Principales hallazgos del diagnóstico.
- Análisis causas raíz y efectos.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE ATENCIÓN DE INCIDENTES Y SOPORTE

Se llevó a cabo una revisión documental de los procedimientos, los roles, los canales y las herramientas que se usan actualmente para gestionar casos de soportes e incidentes en el segmento Corporativo. Esta caracterización permitió entender el flujo operativo, los niveles de atención existentes y las principales responsabilidades asignadas.

Descripción del Proceso: El proceso de atención de incidentes y soporte tiene como objetivo principal garantizar la continuidad operativa de los servicios a través de la gestión

oportuna, eficiente y estructurada de los errores reportados por los clientes. Este proceso constituye un componente fundamental dentro de la operación, al facilitar la resolución de interrupciones, fallas o necesidades técnicas que impactan el normal desempeño de las operaciones de los productos o canales. Actualmente se gestionan dos tipos de solicitudes dentro del proceso: casos de soporte e incidentes.

Alcance del Proceso: El alcance del proceso inicia desde el escalamiento de la solicitud por parte del cliente a través de los equipos de posventa, quienes reciben el caso, lo documentan y lo radican siguiendo los flujos establecidos. Posteriormente, dependiendo de la complejidad del requerimiento, este puede ser gestionado por los equipos de operación del producto o canal (segundo nivel) o puede ser escalado al área de tecnología (tercer nivel) para su análisis y solución definitiva.

Este modelo aplica de forma transversal para todos los segmentos empresariales: Pyme, Empresarial y Corporativo, sin distinción en el flujo de atención. Actualmente no se establece ningún tipo de priorización por segmento, lo que implica que las solicitudes se atienden en orden de llegada (FIFO – *First In, First Out*), salvo casos críticos identificados de manera particular.

Canales de Atención Disponibles y Herramientas Tecnológicas: El cliente se comunica con su auxiliar posventa a través de correo electrónico, chat o llamada. Posteriormente, el equipo de posventa tiene a su disposición diversos canales de comunicación y herramientas de escalamiento con los equipos de operación, dependiendo del producto o canal afectado. Es importante aclarar que cada producto o canal cuenta con su propio equipo de operación, su propio proceso, acuerdos de nivel de servicio (ANS) y herramientas de escalamiento, lo cual implica una alta dispersión y heterogeneidad en los flujos de atención. En la Tabla 1 se presentan los diversos flujos existentes de cara a cada producto, los cuales evidencian la falta de estandarización en la gestión de solicitudes y representan una de las principales oportunidades de mejora para el modelo actual.

Tabla 1. Flujos de atención por producto o canal

Producto / Canal	Flujo de Escalamiento
Pagos	Sharepoint
Recaudos	Bizagi
Depósitos	Bizagi
Transporte de Efectivo	Bizagi
Swift	Bizagi
Canal Conexión Directa	Bizagi
Canal Sucursal Digital	Bizagi
Tarjetas	Página web desarrollada
Adquirencia	Power Apps
Pasarela de Pagos	Teams y Outlook

Fuente: elaboración propia.

Políticas o Lineamientos Actuales: El proceso actual cuenta con acuerdos de nivel de servicio (ANS) definidos para cada producto o canal, los cuales establecen los tiempos máximos permitidos para dar respuesta a una solicitud, dependiendo de su naturaleza y su complejidad. Sin embargo, no existe una política centralizada o estandarizada, ya que cada equipo de operación ha definido sus propios lineamientos y tiempos de atención, lo cual ha generado una alta variabilidad en la experiencia del cliente y en el seguimiento interno.

Estos ANS están diferenciados entre solicitudes de soporte e incidentes. Los casos de soporte cuentan con ANS que varían entre ocho horas y cinco días, dependiendo del producto, el canal y el nivel de prioridad definido por el equipo responsable. Por su parte, los incidentes pueden tener tiempos de atención más amplios. Estos tiempos dependen de la complejidad del incidente y del equipo técnico asignado, por lo que su resolución puede tardar desde cuatro horas hasta varios días.

Esta dispersión en los tiempos de respuesta dificulta la trazabilidad y la priorización, especialmente en aquellos escenarios en los que se requiere coordinación entre varios equipos o cuando se presentan casos transversales que afectan múltiples productos o canales. Además, no se cuenta con una metodología de seguimiento estandarizada que permita hacer control efectivo del cumplimiento de estos acuerdos ni con una herramienta única de trazabilidad, lo que incrementa la carga operativa y la dependencia de la gestión manual por parte de los equipos.

Riesgos Identificados: Durante el análisis del proceso actual de atención de incidentes y soporte se identificaron los siguientes riesgos que afectan tanto la eficiencia del modelo como la experiencia del cliente:

- Incumplimiento de acuerdos de servicio (ANS): La inexistencia de un modelo unificado y la fragmentación de procesos entre productos y canales puede generar incumplimientos en los tiempos de atención, lo cual afecta la satisfacción del cliente y la reputación de la organización.
- Riesgo de pérdida de trazabilidad: La ausencia de una herramienta centralizada y la alta dependencia de canales informales (correo, chat, llamadas) dificultan el seguimiento de los casos y no permiten que se realice un monitoreo integral de las afectaciones de los clientes
- Riesgo de reprocesos y escalamiento ineficiente: La falta de estandarización en las rutas de escalamiento, así como la poca claridad en las responsabilidades asignadas por producto o canal, generan reprocesos innecesarios y tiempos de respuesta prolongados. Se evidenció que en algunas ocasiones los casos son escalados inicialmente al flujo incorrecto y, una vez cumplido el ANS correspondiente a ese equipo, son devueltos para que el auxiliar de posventa realice nuevamente la radicación por el flujo adecuado. Este ciclo representa una pérdida significativa de tiempo y deteriora la percepción del cliente frente al proceso de atención.

- **Riesgo de dependencia excesiva del conocimiento tácito:** El manejo inicial de las solicitudes recae, en gran medida, sobre el conocimiento individual de los auxiliares posventa, quienes deben contar con una visión general de todos los productos y canales. Esta dependencia se agudiza ante la ausencia de una herramienta que consolide la información y facilite la búsqueda de rutas o lineamientos específicos. Además, este equipo presenta una alta rotación, lo que incrementa el riesgo de pérdida de conocimiento y afecta la continuidad operativa.
- **Riesgo de falta de retroalimentación para la mejora continua:** La información sobre incidentes no es sistematizada ni analizada de forma estructurada, lo que impide identificar causas raíz repetitivas, ajustar procesos o prevenir recurrencias.

REPRESENTACIÓN DEL PROCESO ACTUAL (AS IS)

Descripción general: Actualmente, el proceso de atención a solicitudes de soporte e incidentes de clientes corporativos se desarrolla bajo un modelo escalonado, conformado por tres niveles:

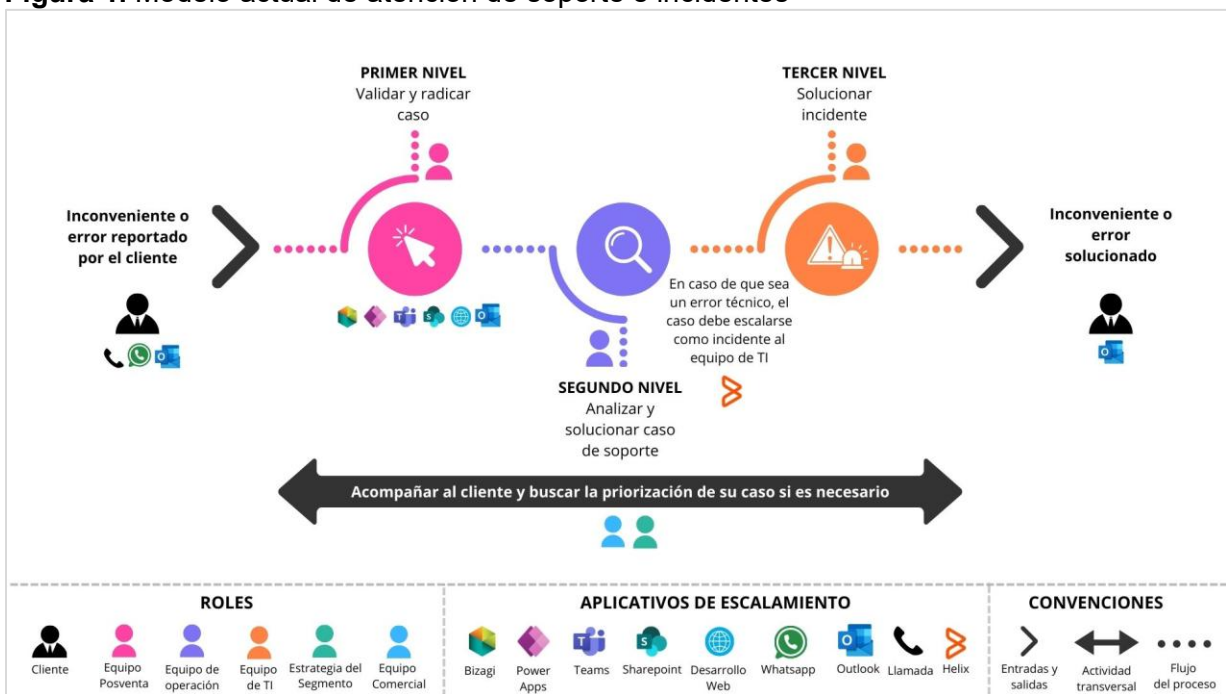
- **Primer nivel:** Auxiliares Posventa, responsables de recibir las solicitudes de los clientes a través de canales como correo electrónico, chat o llamada. En el segmento corporativo, cada cliente cuenta con un auxiliar asignado de manera exclusiva, lo cual garantiza un contacto directo. Una vez reciben el caso, realizan validaciones iniciales para identificar la causa probable del problema, con el fin de efectuar una correcta radicación. Esto es clave, ya que existen flujos diferenciados por producto o canal y, en ocasiones, un incidente percibido en el canal puede tener como origen la indisponibilidad del producto.
- **Segundo nivel:** Equipos de operación del producto o canal, encargados de atender los casos radicados por el equipo de posventa que requieren validaciones o acciones especializadas. Estos equipos varían según el producto o canal, pertenecen a distintas áreas y operan con flujos de escalamiento propios.

- Tercer nivel: Tecnología, que interviene en los casos clasificados como incidentes y que requieren atención técnica o ajustes de fondo.

Este modelo se aplica para todos los segmentos empresariales (Pyme, Empresarial y Corporativo) sin distinción ni priorización en la atención de segundo y tercer nivel, bajo el principio FIFO (*First In, First Out*). Cada producto o canal cuenta con su propio proceso operativo, herramientas específicas, acuerdos de servicio y equipos responsables, lo que ha generado una alta heterogeneidad en la gestión y el seguimiento de los casos. Cabe señalar que los equipos de posventa difieren según el segmento.

Modelo de Atención General Actual: El diagrama presentado en la Figura 1 ofrece una vista macro del proceso de atención y escalamiento actual para clientes corporativos. Muestra de manera simplificada las capas de atención (N1, N2, N3), los principales responsables y los puntos de interacción entre áreas. Su objetivo es brindar una comprensión rápida de la estructura operativa antes de entrar en el detalle de las actividades.

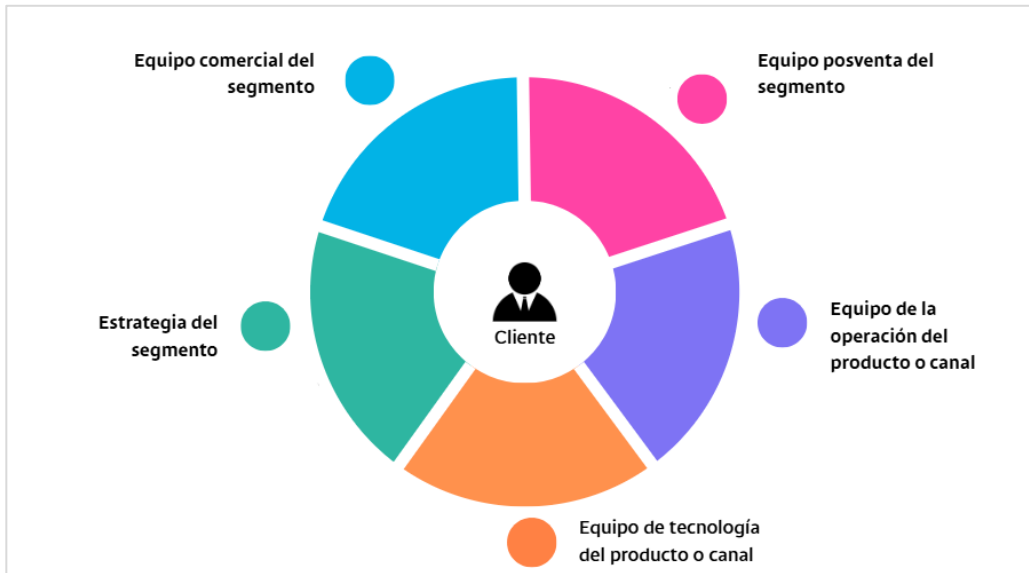
Figura 1. Modelo actual de atención de soporte e incidentes



Fuente: elaboración propia

Actores y Roles Involucrados: Dentro de este proceso participan diferentes roles, los cuales están representados en la Figura 2.

Figura 2. Mapa de actores



Fuente: elaboración propia

A continuación, se define cada uno de los actores:

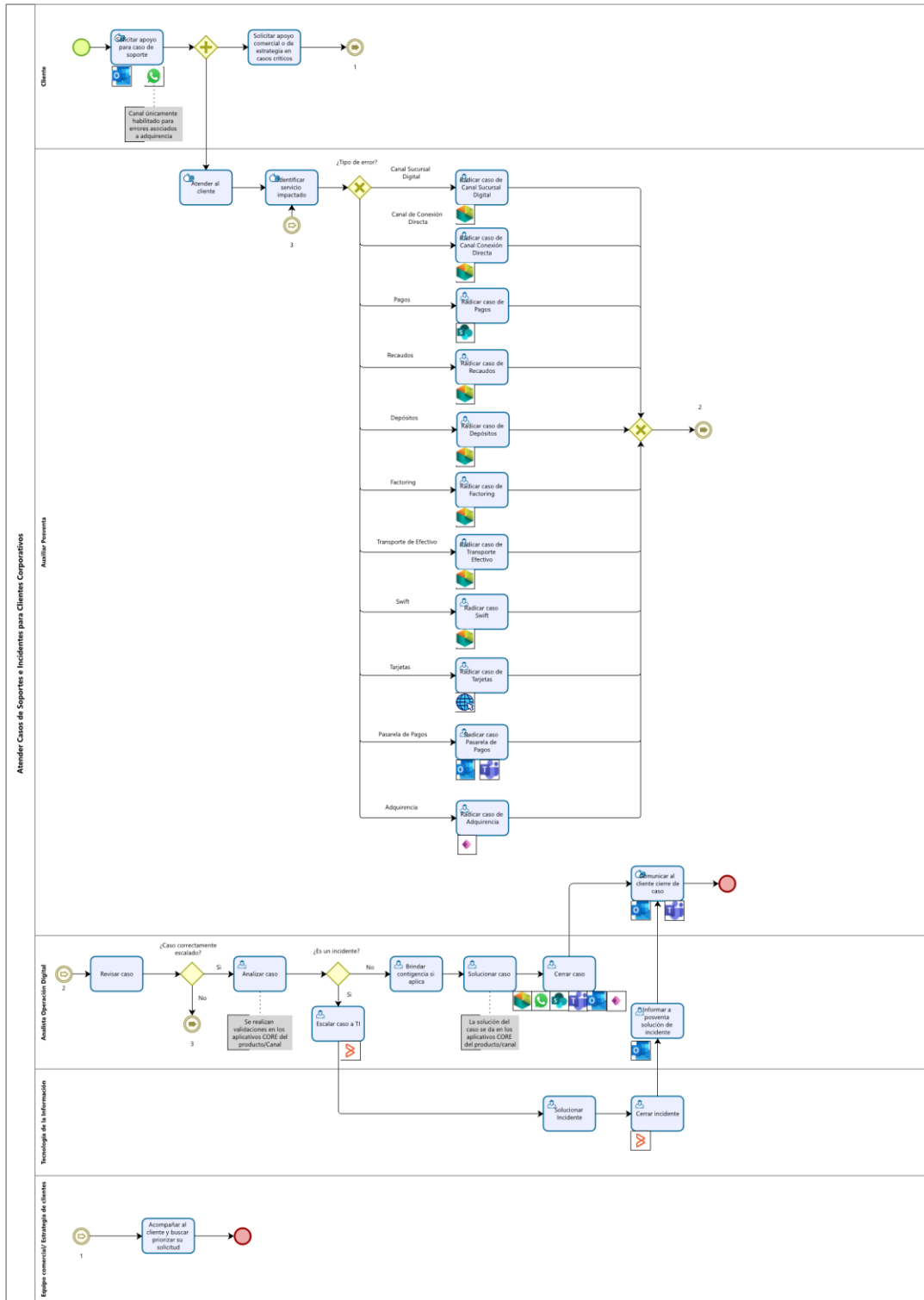
- Cliente: Quien experimenta la situación y realiza el reporte inicial.
- Equipo posventa del segmento (N1): Primer nivel de atención. Recibe y registra la solicitud, realiza validaciones iniciales, identifica el producto o canal impactado y radica el caso en el flujo correspondiente.
- Equipo de operación del producto o canal (N2): Brinda soporte funcional y especializado según el producto/canal. Ejecuta las acciones necesarias y articula con posventa y tecnología.
- Equipo de tecnología del producto o canal (N3): Atiende los casos clasificados como incidentes. Realiza diagnóstico técnico, aplica correcciones de fondo y gestiona el restablecimiento del servicio.

- Estrategia del segmento (actor de gobierno/priorización): Acompaña y gestiona la priorización de casos críticos escalados por los equipos comerciales o posventa. Define criterios de criticidad, coordina con operación y tecnología y hace seguimiento a clientes con experiencia crítica.
- Equipo comercial de la unidad transaccional (actor transversal): Participa en casos críticos, acompaña al cliente y articula con los equipos internos para impulsar la priorización y agilizar la solución.

Es importante resaltar que la intervención de *Estrategia del segmento* y del *Equipo comercial* es transversal y se activa principalmente ante casos críticos que requieren coordinación y priorización adicional.

AS IS Detallado: El AS IS detallado describe de forma minuciosa el flujo actual del proceso, incluyendo actores, pasos, herramientas utilizadas, canales de comunicación y variaciones según el producto o el canal de atención. Este nivel de detalle permite identificar con mayor precisión los cuellos de botella, los reprocesos, las dependencias y las oportunidades de mejora en la operación. La Figura 3 presenta una descripción detallada del modelo de soporte e incidentes.

Figura 3. AS IS detallado del modelo de soporte e incidentes



Fuente: elaboración propia en herramienta de bpmn Bizagi Modeler.

LEVANTAMIENTO CUALITATIVO

Como insumo previo al análisis cuantitativo, se realizaron *focus groups* con los principales actores del modelo, lo que permitió recopilar percepciones sobre los principales dolores y expectativas frente a la gestión de soporte e incidentes.

Los hallazgos obtenidos orientaron la priorización de los productos y canales más críticos y de mayor demanda, lo cual garantizó que el análisis posterior se enfocara en aquellos elementos con mayor impacto en la experiencia del cliente corporativo y en la operación interna.

Caracterización de la Muestra Participante: La participación se concretó a través de seis *focus groups* —cada uno con un promedio de seis asistentes— y cinco entrevistas individuales con clientes. Esta distribución permitió captar tanto percepciones colectivas como reflexiones individuales en profundidad.

Inicialmente, se realizaron sesiones con los equipos comerciales y de posventa, así como entrevistas con clientes, lo que permitió identificar de manera preliminar los principales dolores. A partir de estos insumos, se definieron los productos y canales más críticos según el criterio de los equipos mencionados y de los propios clientes. Posteriormente, se llevaron a cabo espacios adicionales con los equipos de operación y tecnología responsables de dichos productos y canales, con el fin de incorporar su visión y comprender los retos y las limitaciones desde su perspectiva. La Tabla 2 resume las técnicas aplicadas a los actores involucrados.

Tabla 2. Técnicas aplicadas a los actores involucrados

Actor involucrado	Criterio de selección	Nº de participantes	Técnica aplicada
Clientes corporativos	Representatividad en transacciones y casos críticos recientes. Diversidad de sectores.	5	Entrevistas
Equipo comercial	Gerentes comerciales con clientes de los diferentes sectores dentro del segmento.	18	<i>Focus group</i>
Equipo de posventa	Atención de clientes sensibles y casos críticos según monitoreo de estrategia.	6	<i>Focus group</i>
Equipo de la operación de productos y canales críticos	Representantes de los productos/canales más críticos según percepción de clientes, comerciales y posventa.	8	<i>Focus group</i>
Equipo de tecnología de productos y canales críticos	Representantes de los equipos de tecnología de productos/canales más críticos.	4	Entrevistas

Fuente: elaboración propia.

Resultados y Hallazgos: El levantamiento cualitativo realizado a través de *focus groups* y entrevistas permitió identificar los principales dolores y las expectativas de los diferentes actores involucrados en el proceso de atención de soporte e incidentes. Los hallazgos se organizaron de manera transversal por ejes temáticos que evidencian brechas comunes en cuanto a claridad de roles, herramientas, tiempos de atención, comunicación y priorización de casos.

Asimismo, durante las sesiones con clientes se resaltó que los productos de pagos, recaudos, canal sucursal digital, canal de conexión directa y depósitos son percibidos como los más críticos. Esta percepción obedece a su alta transaccionalidad, a su impacto en la operación diaria de los clientes corporativos y a la recurrencia de casos de soporte asociados. Esta priorización desde la voz del cliente se constituyó en un insumo fundamental para orientar tanto

el análisis cuantitativo como las mesas posteriores con los equipos de operación y tecnología. Los resultados que se presentan a continuación se derivan de la aplicación de la guía de preguntas utilizada en los *focus groups* (ver Anexo 1). La Tabla 3 presenta los hallazgos de manera consolidada y agrupados en ejes comunes, a partir de las perspectivas de los diferentes actores anteriormente mencionados.

Tabla 3. Hallazgos consolidados por ejes temáticos y actores

Eje temático	Clientes	Comercial	Posventa	Operación	Tecnología (TI)
ANS y tiempos de atención	No hay claridad en los tiempos. Perciben incumplimientos.	Señalan falta de cobertura 7x24 en productos críticos.	Ven reprocesos que aumentan tiempos de gestión.	Exponen incumplimientos y malas prácticas en ANS de TI.	Catalogan incidentes por criterios técnicos; tiempos de hasta dieciocho horas en horario hábil para casos no masivos. Limitaciones
Canales y flujos	No hay un canal único. Múltiples contactos generan confusión.	Carecen de claridad sobre flujos de escalamiento	Multiplicidad de flujos por producto/servicio o dificulta gestión.	No todos tienen acceso a escalar a TI. Sobrecarga de manualidad.	en herramienta de gestión de incidentes afectan la trazabilidad.
Seguimiento y comunicación	No hay comunicación proactiva ni	No cuentan con respuestas claras ni	Reprocesos por devoluciones sin	Devuelven casos que son mal escalados. En estos casos	Señalan presión externa para priorizar sin

	trazabilidad de casos.	visibilidad de avance de los casos.	comunicación clara y lenguaje muy técnico. Sufren “pimponeo” de casos.	los ANS empiezan a contar desde cero.	criterios definidos.
Priorización y visión cliente	No se percibe atención diferenciada. Perciben que son tratados como “clientes comunes”.	Clientes corporativos reciben la misma atención que otros segmentos.	Consideran que operación y TI no reconocen la importancia estratégica de corporativos.	No cuentan con un esquema de atención centrado en el cliente, ni criterios claros para la priorización de casos con visión cliente.	No priorizan por cliente, sino por criterio técnico.
Gestión operativa	Deben reportar proactivamente. Perciben que tienen errores recurrentes que nunca cuentan con una solución raíz.	Se convierten en “dolientes” del cliente, sacrificando sus funciones comerciales.	Alta carga operativa y reprocesos frecuentes.	Procesos manuales, sobreutilización y falta de sincronización con comercial/posventa.	Incidentes no críticos se alargan. Recursos limitados.
Relación y expectativas	Diferencias entre promesas de venta y experiencia real. Soluciones insuficientes.	Dificultad para mantener expectativas del cliente.	Perciben poco poder para exigir colaboración interáreas.	Confusión en alcances operación vs. TI.	Reconocen importancia del segmento, pero sin modelo claro para priorizarlo.

Fuente: elaboración propia.

Del análisis comparativo emergen patrones comunes que reflejan problemáticas estructurales en el modelo actual de atención. Entre ellos destacan:

- La fragmentación en herramientas y flujos de gestión, que resulta en reprocesos, tiempos prolongados de respuesta y falta de trazabilidad.
- La falta de un esquema de priorización centrado en la importancia estratégica de los clientes corporativos.
- La desalineación entre áreas, en la que se observa un desacuerdo sobre roles, responsabilidades y conductos regulares, lo que deriva en tensiones entre equipos comerciales, posventa, operación y TI.
- El predominio de una gestión reactiva que no permite anticiparse a las fallas ni atender de manera proactiva a los clientes.

Estos hallazgos proporcionan insumos clave para el diseño del modelo propuesto, orientado a superar dichas limitaciones mediante una gestión más centralizada, proactiva y articulada entre áreas.

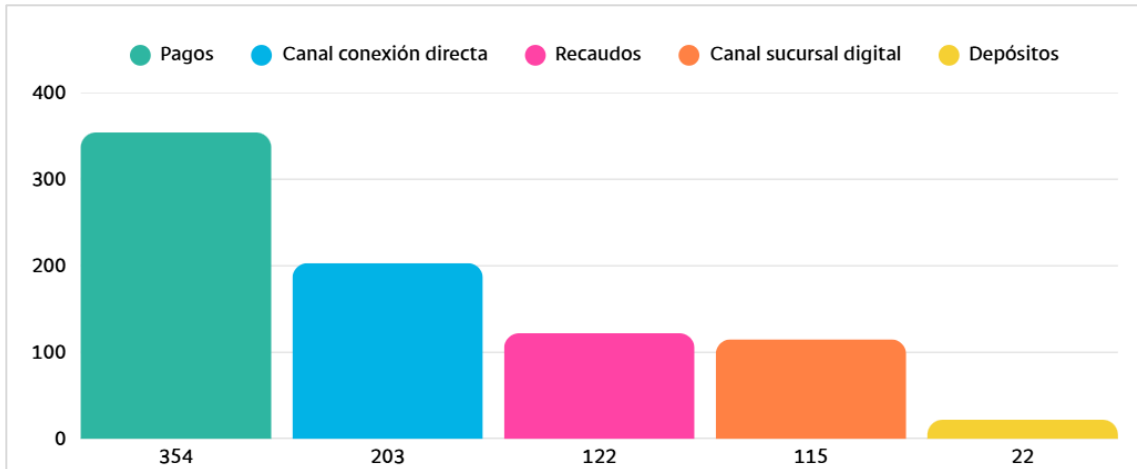
Asimismo, durante las sesiones con clientes se resaltó que los productos de pagos, recaudos, canal sucursal digital, canal de conexión directa y depósitos son percibidos como los más críticos. Esto se debe a su alta transaccionalidad, su relevancia para la operación diaria de los clientes corporativos y la frecuencia con que se presentan casos de soporte asociados. Esta priorización desde la perspectiva del cliente resultó clave para orientar los análisis cuantitativos y los espacios posteriores con equipos de operación y tecnología.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA

Se identificó un volumen promedio de 816 casos mensuales, distribuidos entre los productos y canales considerados más críticos para la operación de los clientes. Este indicador refleja la magnitud de la demanda y constituye un insumo clave para evaluar la capacidad actual del modelo de atención. La Figura 4 muestra de manera gráfica el promedio del volumen de

casos por producto o canal.

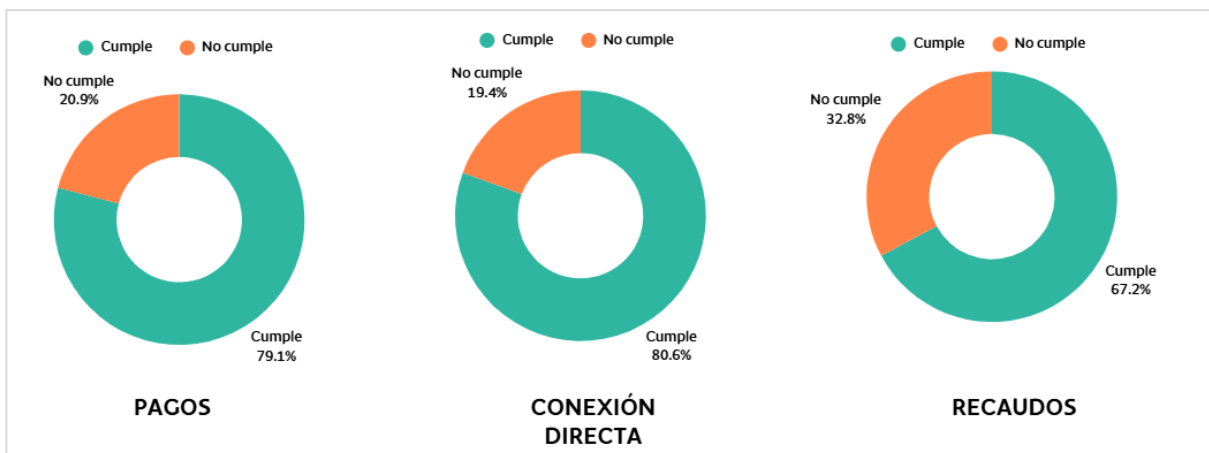
Figura 4. Promedio del volumen de casos por producto o canal



Fuente: elaboración propia.

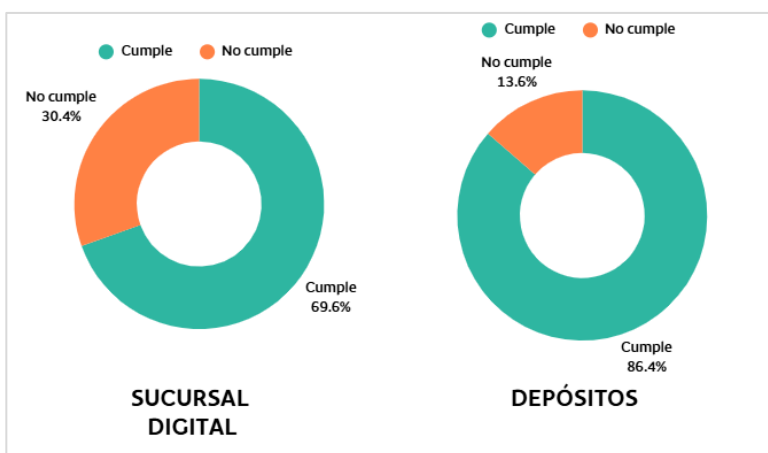
En cuanto al cumplimiento de los acuerdos de servicio (ANS), los resultados muestran diferencias relevantes entre productos y canales, lo cual evidencia que no en todos los casos se logra atender dentro de los tiempos definidos (ver Figura 5 y Figura 6). Esta situación impacta directamente en la percepción de confiabilidad del servicio y genera riesgos de insatisfacción en los clientes.

Figura 5. Cumplimiento de acuerdos de servicio de los productos de pagos, recaudos y el canal de conexión directa



Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Cumplimiento de acuerdos de servicio del producto de depósitos y el canal sucursal digital



Fuente: elaboración propia.

El análisis de los tiempos promedio de atención y resolución revela, además, una brecha entre los tiempos comprometidos y los tiempos reales de gestión, lo que pone de manifiesto ineficiencias en la asignación de recursos y en la coordinación entre niveles de atención. Es importante precisar que los acuerdos de servicio están definidos en horarios hábiles. La Tabla 4 expone los tiempos promedio de atención vs. los ANS establecidos.

Tabla 4. Tiempos promedio de atención vs. ANS establecidos

Producto o canal	ANS	Tiempo promedio de atención
Pagos	Un día tipologías generales	1.5 días tipologías generales
	Cinco días tipología “otros”	Cuatro días tipologías “otros”
Conexión directa	8 horas	8.4 horas
Recaudos	2 días	2.5 días
Sucursal digital	8 horas	9.2 horas
Depósitos	Cinco días	Tres días

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 4 se evidencia que, en la mayoría de los casos, los tiempos promedio de atención superan los acuerdos de servicio definidos para cada producto o canal. Particularmente, en el caso de depósitos, se observa que el 13.6 % de las solicitudes incumplen el ANS establecido. Sin embargo, este incumplimiento se concentra en una tipología específica de casos, mientras que las solicitudes que sí cumplen con el ANS corresponden a otras tipologías, cuyo tiempo promedio de resolución es de aproximadamente dos días, dando como resultado que el tiempo promedio de atención general sea menor al establecido para los ANS. Otro hallazgo significativo corresponde a la reincidencia de casos, dado que en varias situaciones los clientes deben presentar solicitudes repetidas por el mismo error, lo cual evidencia una débil gestión de causas raíz y genera sobrecarga operativa para los equipos. Asimismo, se identificó un patrón en el uso de canales de escalamiento: los casos son radicados principalmente por auxiliares de posventa, aunque en situaciones críticas también intervienen actores comerciales, lo que fragmenta la trazabilidad y dificulta el seguimiento integral de los casos. Finalmente, el análisis permitió dimensionar el impacto en clientes sensibles, evidenciando que los incumplimientos o retrasos en la atención afectan de manera más notoria a clientes de alto valor o con mayor sensibilidad, lo cual resalta la necesidad de un modelo de atención diferenciado que contemple criterios de priorización más allá del esquema FIFO

actualmente utilizado.

Nota Metodológica: El análisis de la distribución por tipología de solicitudes evidenció una limitación en la trazabilidad de los casos. No fue posible identificar con precisión qué solicitudes de soporte se escalaron a incidentes, debido al uso de herramientas distintas entre posventa, operación y tecnología. Además, la herramienta de incidentes emplea únicamente el NIT como identificador, lo que impidió asociar de manera confiable múltiples casos de un mismo cliente con sus incidentes de origen.

PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO

Como resultado del análisis integral, se consolidaron los principales hallazgos que reflejan las oportunidades de mejora del modelo actual de atención de soporte e incidentes:

- Múltiples flujos de radicación de solicitudes, lo cual fragmenta la gestión y dificulta el seguimiento.
- Ausencia de monitoreo integral de las afectaciones en el portafolio del cliente.
- Incumplimiento de ANS: En varios productos y canales los tiempos de atención superan los acuerdos de servicio definidos.
- Priorización inadecuada de casos: El modelo actual funciona bajo un esquema FIFO, sin considerar el valor del cliente, el impacto del incidente, la tipología o los indicadores de sensibilidad.
- Gestión reactiva de casos: Ausencia de mecanismos proactivos para anticipar fallos en productos (solo existe en canales).
- Escalamiento duplicado y priorización informal: Actores comerciales y de estrategia intervienen sin protocolos claros, lo cual genera presiones indebidas y duplicidad de casos.
- Falta de conocimiento y atención en primer nivel, lo que genera reprocesos y “pimponeo” de casos entre áreas, prolongando los tiempos de solución.

- Ausencia de comunicación estructurada con clientes: No hay información clara ni oportuna sobre el estado y el avance de casos.
- Errores recurrentes sin solución de causa raíz: Fallas que se repiten afectan la experiencia del cliente.
- Carencia de contingencias: Limitadas alternativas de continuidad frente a incidentes.
- ANS altos e incumplimientos por parte de TI.

ANÁLISIS CAUSAS RAÍZ Y EFECTOS (ÁRBOL DEL PROBLEMA)

El árbol de problemas constituye una herramienta metodológica que permite representar de manera estructurada la situación actual del proceso de atención de soporte e incidentes. A través de su construcción, se identificó el problema central, sus principales causas y los efectos que este genera, ofreciendo una visión integral de las dinámicas que limitan la eficiencia del modelo y la experiencia del cliente corporativo.

El ejercicio de diagnóstico, consolidado a través del árbol de problemas (ver Figura 7), permitió identificar de manera estructurada las causas raíz y los principales efectos que afectan la gestión de incidentes y soporte en el segmento corporativo. Los hallazgos muestran una atención fragmentada, reactiva y con bajos niveles de excelencia operacional, lo que genera impactos negativos en la experiencia del cliente y en el cumplimiento de los acuerdos de servicio. Estos resultados constituyen el insumo fundamental para avanzar hacia la formulación de un modelo de atención integral, orientado a la priorización efectiva de casos, la proactividad en la gestión y la mejora de la experiencia del cliente corporativo.

Figura 7. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

DIAGNÓSTICO DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

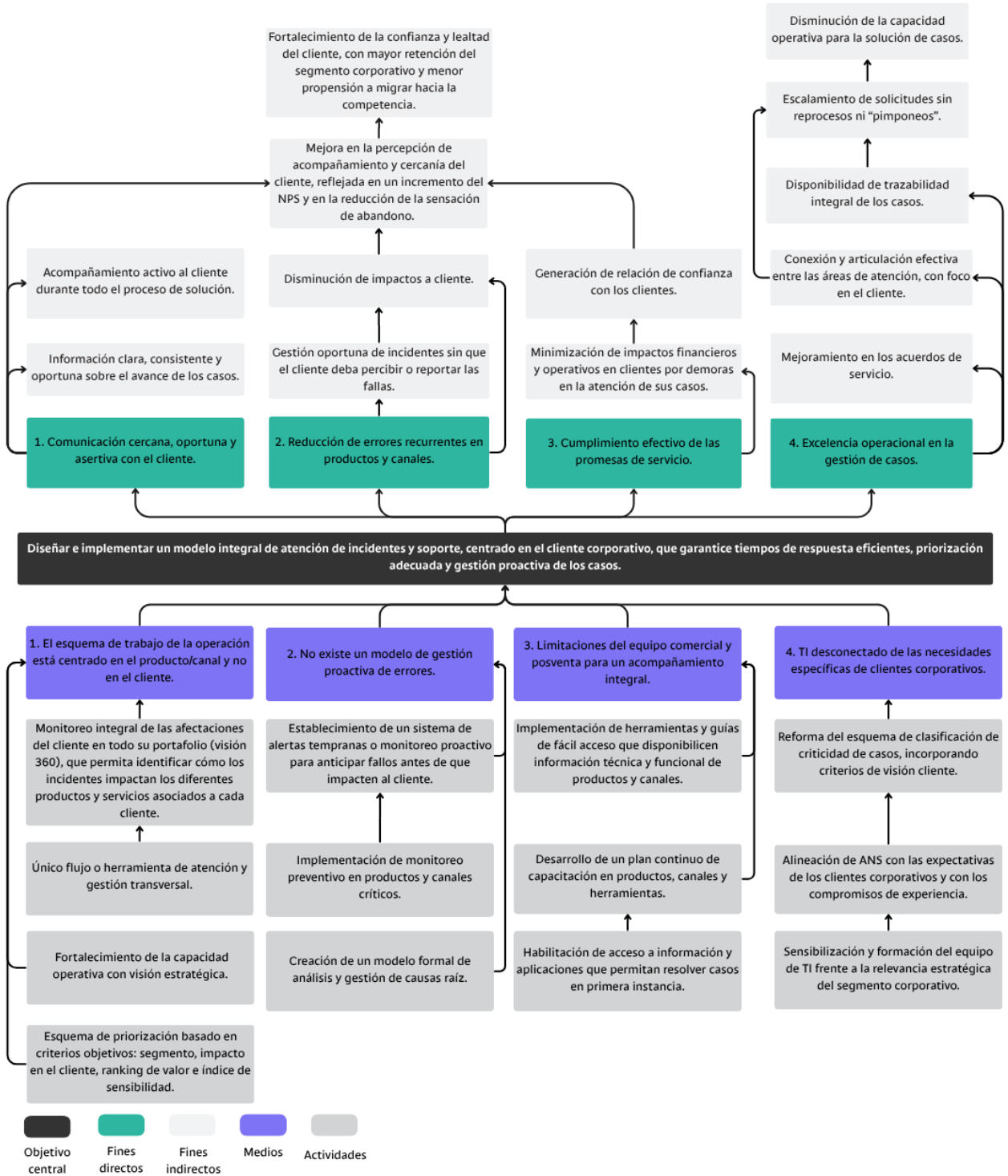
Con base en los hallazgos del diagnóstico, se hace evidente la necesidad de un modelo de atención que supere las limitaciones actuales de fragmentación, reactividad e incumplimiento de los acuerdos de servicio. La propuesta que se presenta a continuación busca responder a estos desafíos mediante un esquema integral, centrado en el cliente corporativo, que priorice según impacto y criticidad, incorpore gestión proactiva y fortalezca la coordinación entre áreas para mejorar la experiencia y la excelencia operacional.

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO (ÁRBOL DE OBJETIVOS)

El árbol de objetivos es la representación positiva del árbol de problemas. En él, las causas se transforman en medios y los efectos en fines. Esta herramienta, representada en la Figura 8, permite visualizar la situación deseada y orientar las acciones de mejora hacia la construcción de un modelo de atención más eficiente, coherente y alineado con las necesidades de los clientes corporativos y los objetivos estratégicos de la entidad.

El árbol de objetivos permitió transformar los principales dolores identificados en metas alcanzables, lo cual definió un camino claro hacia un modelo de atención de incidentes y soporte centrado en el cliente corporativo. A través de fines, objetivos y medios articulados, se establece la base para diseñar actividades de mejoramiento que orienten la transición hacia un esquema más ágil, proactivo y alineado con las necesidades del negocio.

Figura 8. Árbol de objetivos



Fuente: elaboración propia.

ACCIONES DE MEJORAMIENTO Y PRIORIZACIÓN

Posterior a la construcción del árbol de objetivos, se desarrolló un espacio de cocreación con el equipo interdisciplinar asignado al proyecto. En esta sesión se seleccionaron las actividades imprescindibles, entendidas como aquellas que requieren al menos una acción concreta para su implementación y que, además, fueron priorizadas en función de su impacto esperado en el negocio, su viabilidad, el nivel de dependencia entre áreas y el esfuerzo requerido.

El resultado de este ejercicio permitió definir ocho actividades claves que constituyen la base del modelo propuesto para transformar la gestión de incidentes y soporte en el segmento corporativo:

- Único flujo o herramienta de atención y gestión transversal.
- Protocolos de priorización basados en criterios objetivos: segmento, impacto en el cliente, *ranking* de valor e índice de sensibilidad.
- Monitoreo integral de las afectaciones del cliente en todo su portafolio (visión 360) que permita identificar cómo los incidentes impactan los diferentes productos y servicios asociados a cada cliente.
- Establecimiento de un sistema de alertas tempranas o monitoreo proactivo para anticipar fallos antes de que impacten al cliente.
- Creación de un modelo formal de análisis y gestión de causas raíz.
- Habilitación de acceso a información y aplicaciones que permitan resolver casos en primera instancia.
- Sensibilización y formación del equipo de TI frente a la atención de clientes corporativos.
- Reforma del esquema de clasificación de criticidad de casos en TI para que incorpore criterios de visión cliente.

Con base en las ocho actividades seleccionadas, se definieron acciones de mejoramiento concretas, viables y alineadas al objetivo central, que servirán como punto de partida para la

construcción del modelo TO BE. En la Tabla 5, se agrupan las acciones de mejoramiento definidas.

Tabla 5. Acciones de mejoramiento definidas para cada actividad

Actividad seleccionada	Acciones de mejoramiento	Beneficio esperado
Único flujo o herramienta de atención y gestión transversal.	<ul style="list-style-type: none"> - Configuración de un flujo <i>end-to-end</i> centralizado de solicitudes. - Conformación de un equipo especializado de la operación para atender casos de clientes corporativos. - Formación en tono y marca al equipo de la operación especializado. 	Visión unificada del cliente, mayor trazabilidad y reducción de reprocesos.
Protocolos de priorización basados en criterios objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de modelo analítico de priorización de clientes. - Revisión y redefinición de acuerdos de servicio (ANS) para corporativos. 	Priorización justa y objetiva, atención preferencial y cumplimiento de promesas de servicio.
Monitoreo integral de las afectaciones del cliente (visión 360).	- Implementación de esquema de monitoreo integral del portafolio de los clientes que permita la identificación de impactos cruzados en productos y servicios.	Identificación temprana de errores, reducción de fricciones y experiencia homogénea.
Establecimiento de un sistema de alertas tempranas o monitoreo proactivo.	- Creación de modelo de monitoreo proactivo.	Anticipación a fallos, reducción de incidentes visibles para el cliente, continuidad del servicio.

Creación de un modelo formal de análisis y gestión de causas raíz.	- Modelo formal de análisis y escalamiento de causas raíz.	Eliminación de errores recurrentes y reducción de reincidencias.
Habilitación de acceso a información y aplicaciones para primera instancia.	- Revisión de tipologías atendibles en primer nivel. - Capacitación de soluciones disponibles para posventa. - Desarrollo de un chatbot o buscador interno para posventa, con información centralizada sobre productos/canales, guías de solución de primera instancia y protocolos de escalamiento.	Mayor resolución en primer contacto, reducción de tiempos de atención y menor “pimponeo” de solicitudes.
Sensibilización y formación del equipo de TI frente a clientes corporativos.	- Concientización y capacitación en conocimiento del cliente corporativo (TI). - Talleres sobre malas prácticas en atención (p. ej., devolución de casos).	Mayor efectividad de TI, reducción de fricciones y cumplimiento de ANS.
Reforma del esquema de clasificación de criticidad en TI.	- Reforma de clasificación de casos incorporando visión cliente. - Priorización formal de corporativos en TI.	Alineación TI-negocio, atención diferenciada y reducción de impactos operativos/financieros.

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de garantizar una selección fundamentada de las acciones de mejoramiento, se elaboró un análisis preliminar que contempla su impacto potencial y la viabilidad de implementación. Esta sistematización permite visualizar de manera integral cómo cada acción se relaciona con el objetivo central y con la capacidad institucional disponible. La Tabla 6 resume dichas acciones, sus beneficios esperados y su nivel de factibilidad.

Tabla 6. Análisis de impactos y viabilidad de las acciones de mejoramiento

#	Acciones de mejoramiento	de Posibles impactos	Viabilidad
1	Configuración de un flujo <i>end-to-end</i> centralizado de solicitudes	Mejora la trazabilidad, elimina duplicidad de gestiones, atención más ágil	Media - baja: requiere desarrollo tecnológico e integración entre áreas
2	Conformación de un equipo especializado de la operación para atender corporativos	Atención diferenciada, mayor resolución en primer contacto, incremento en satisfacción	Media: depende de reasignación/capacitación de personal
3	Formación en tono y marca al equipo especializado	Comunicación coherente y alineada a la cultura corporativa, refuerzo de confianza del cliente	Media: depende de diseño de talleres y liderazgo, además de actividad # 2 de conformación del equipo especializado.
4	Construcción de modelo analítico de priorización de clientes	Priorización justa y estratégica, atención preferencial a corporativos, mejora en NPS	Alta: requiere capacidades analíticas y gobierno de datos, lo cual se encuentra disponible en el equipo de estrategia del segmento
5	Revisión y redefinición de acuerdos de servicio (ANS) para corporativos	Ajuste de promesas de servicio a la realidad del segmento, mejora de credibilidad	Media: requiere negociación con TI y áreas de la operación
6	Implementación de esquema de monitoreo integral de las afectaciones en el portafolio de los clientes que permita	Identificación oportuna de impactos transversales, visión 360 del cliente	Media - baja: exige integración de sistemas y madurez de datos

	la identificación de impactos cruzados en productos y servicios		
7	Creación de modelo de monitoreo proactivo	Anticipación a fallos, reducción de incidentes visibles al cliente	Media: requiere desarrollo de herramientas de monitoreo
8	Modelo formal de análisis y escalamiento de causas raíz	Reducción de errores y recurrentes, eficiencia en la operación	Alta: depende de metodología y compromiso de equipos
9	Revisión de tipologías atendibles en primer nivel	Mayor resolución inicial, reducción de tiempos y “pimponeo”	Alta: depende de parametrización de herramientas, validación con riesgos y capacitación
10	Construcción de un chatbot o buscador interno para posventa, con información centralizada sobre productos/canales, guías de solución de primera instancia y protocolos de escalamiento	Mayor resolución en primera instancia, reducción de tiempos de atención y estandarización en la gestión de casos para generar respuestas más ágiles y consistentes al cliente	Media. Aunque requiere capacidades en IA y diseño de herramientas, la organización cuenta con recursos en el área de estrategia y existen modelos parametrizables que facilitan la implementación
11	Capacitación de soluciones disponibles para posventa	Incrementa la resolución en primera instancia, para confianza del cliente	Alta: factible con programas de formación

12	Concientización y capacitación en TI más sensible a conocimiento del cliente corporativo (TI)	y reducción de fricciones espacios con los equipos de tecnología Alta: depende del equipo del proyecto para construir la capacitación y negociación de los
13	Talleres sobre malas prácticas en atención (p. ej., devolución de casos)	Mejora de calidad en gestión, reducción de reprocesos Alta: depende del equipo del proyecto con apoyo de los equipos de TI
14	Reforma de clasificación de casos para incorporar visión cliente	Atención más estratégica, priorización efectiva Media - baja: requiere cambios en políticas y sistemas de TI y negociaciones, además de sincronización en la priorización con demás segmentos

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, con base en la información sintetizada en la Tabla 6, se procedió a contrastar las acciones mediante una matriz de priorización que cruza el nivel de impacto frente a la viabilidad. Este ejercicio metodológico permite clasificar las iniciativas en cuatro categorías (ganancias rápidas, altamente deseables, deseables y descartables), lo cual aporta un criterio más objetivo para la toma de decisiones sobre su ejecución prioritaria (ver Figura 9).

La Tabla 7, por su parte, presenta una evaluación comparativa de las acciones de mejoramiento propuestas. Considera dos dimensiones clave: esfuerzo e impacto. El esfuerzo se califica en una escala de 1 a 5, donde 5 representa un nivel alto de complejidad en términos de dependencias, tiempo y recursos financieros requeridos. El impacto, por su parte, también se mide en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor nivel de generación de valor para la organización y para la experiencia del cliente. Esta representación permite visualizar la relación entre el beneficio esperado y la inversión necesaria, lo cual facilita la priorización de acciones con base

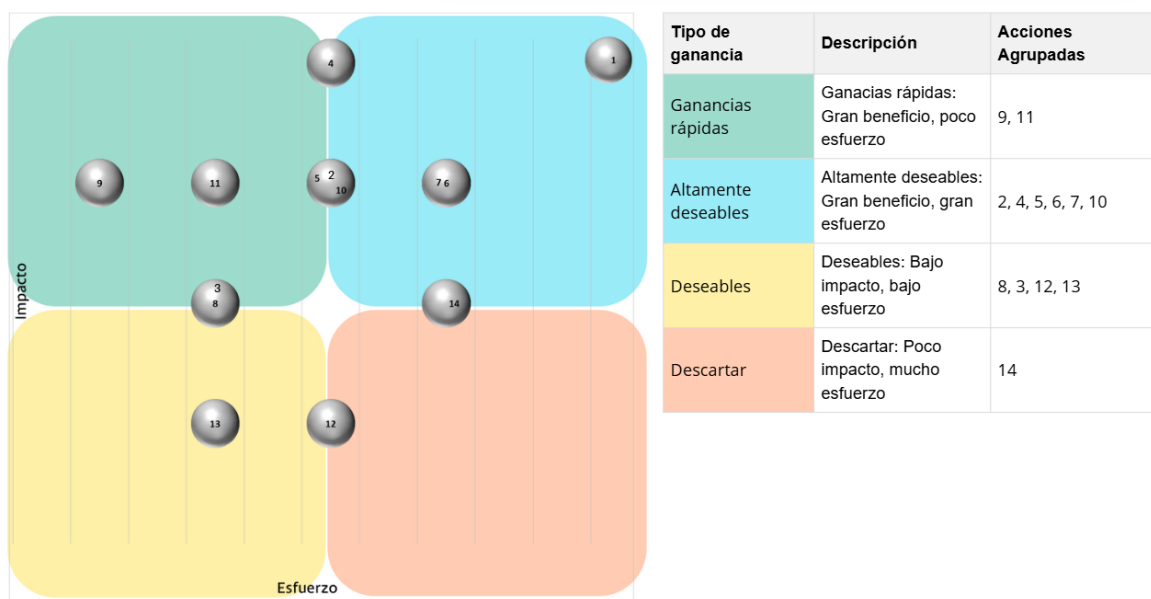
en criterios objetivos.

Tabla 7. Evaluación de impacto vs. esfuerzo de acciones de mejoramiento

Acciones de mejoramiento		Impacto (1-5)	Esfuerzo (1-5)
1	Configuración de un flujo <i>end-to-end</i> centralizado de solicitudes	5	5
2	Conformación de un equipo especializado de la operación para atender casos de clientes corporativos	4	4
3	Formación en tono y marca al equipo de la operación especializado	3	3
4	Construcción de modelo analítico de priorización de clientes	5	3
5	Revisión y redefinición de acuerdos de servicio (ANS) para corporativos	4	3
6	Implementación de esquema de monitoreo integral de las afectaciones en el portafolio de los clientes que permita la identificación de impactos cruzados en productos y servicios	3	5
7	Creación de modelo de monitoreo proactivo	3	4
8	Modelo formal de análisis y escalamiento de causas raíz	3	2
9	Revisión de tipologías atendibles en primer nivel	4	1
10	Desarrollo de un chatbot o buscador interno para posventa con información centralizada sobre productos/canales, guías de solución de primera instancia y protocolos de escalamiento	4	3
11	Capacitación de soluciones disponibles para posventa	4	2
12	Concientización y capacitación en conocimiento del cliente corporativo (TI)	2	3
13	Talleres sobre malas prácticas en atención (p. ej., devolución de casos)	2	2
14	Reforma de clasificación de casos para incorporar visión cliente	3	5

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Matriz beneficio-impacto



Fuente: elaboración propia.

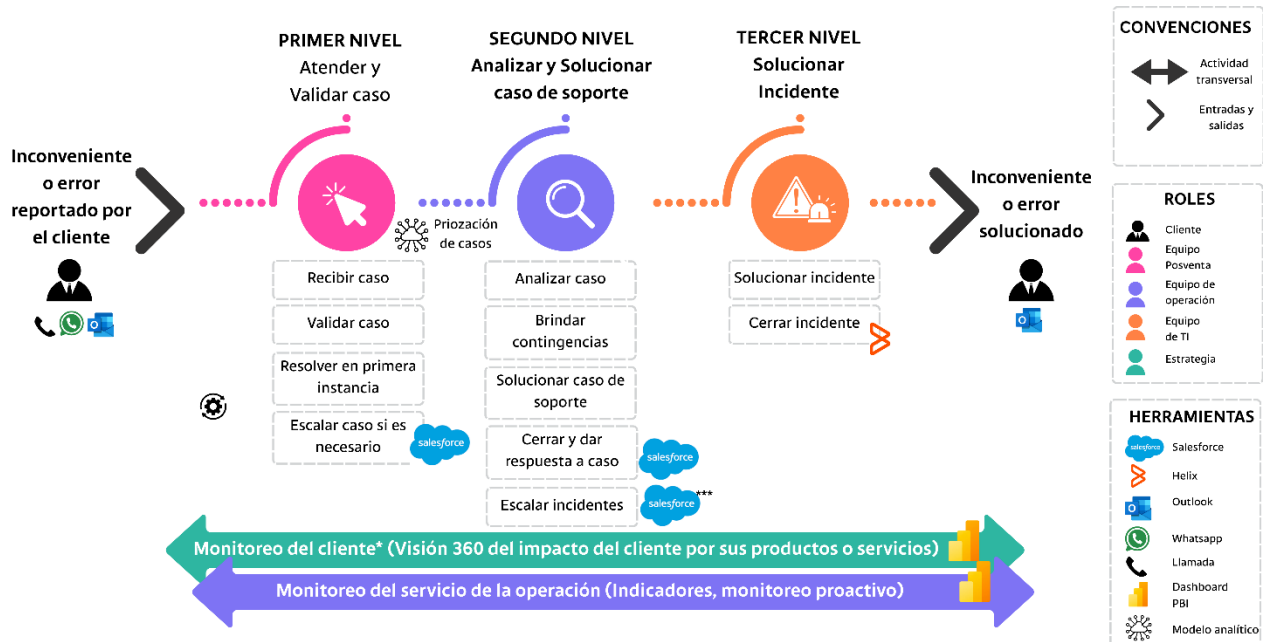
La matriz beneficio-impacto permitió enfocar el análisis en aquellas acciones con mayor retorno para la organización. Se identificaron ganancias rápidas de implementación inmediata, es decir, iniciativas altamente deseables que, aunque más exigentes, son críticas para la sostenibilidad del modelo. Además, se descartaron aquellas con bajo impacto. Este resultado facilita la asignación estratégica de recursos y orienta la consolidación del modelo de atención propuesto.

DISEÑO DEL PROCESO PROPUESTO (TO BE)

Con base en el diagnóstico realizado y las actividades de mejoramiento priorizadas, se propone un modelo TO BE de atención de incidentes y soporte, cuyo propósito es transformar la operación hacia un esquema centrado en el cliente corporativo. Se trata de un modelo proactivo para la gestión de fallos y con procesos integrados que aseguran trazabilidad y cumplimiento de

promesas de servicio. A continuación, la Figura 10 presenta la visión del modelo propuesto.

Figura 10. Modelo TO BE



*** NOTAS: Existe una API que habilita la integración entre Salesforce y Helix, permitiendo una trazabilidad completa end-to-end de los casos gestionados en ambas herramientas.

Fuente: elaboración propia.

Este modelo constituye la base para consolidar la atención de incidentes y soporte como un proceso diferencial para el segmento corporativo, lo cual garantiza eficiencia operacional, cercanía con el cliente y cumplimiento de los acuerdos de servicio.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTO

La implementación del modelo definido constituye la etapa clave para transformar la gestión de incidentes y soporte en la organización, ya que logra que se pase del diagnóstico y el diseño conceptual a resultados tangibles que impacten la experiencia del cliente corporativo.

Para ello, se requiere un enfoque estructurado que permita materializar las acciones priorizadas y garantice tanto la alineación estratégica como la sostenibilidad operativa.

Dado que la complejidad del modelo exige coordinación de múltiples áreas, así como la capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno, se plantea una propuesta de implementación flexible y escalable que no se limite a un plan lineal en cascada, sino que favorezca ciclos iterativos de avance, aprendizaje y ajuste.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN MEDIANTE METODOLOGÍA ÁGIL

Para garantizar una ejecución flexible y efectiva, se propone implementar el modelo bajo un enfoque ágil, en lugar de un plan lineal en cascada. Con base en la priorización previamente definida, se asignarán responsables a cada acción y se construirá un *backlog* con historias de usuario que orienten el trabajo. Este enfoque permitirá entregar resultados tempranos, ajustar continuamente las acciones según las necesidades del negocio y asegurar trazabilidad mediante tableros de gestión.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTO

El plan de implementación se estructura bajo un enfoque progresivo y adaptativo que considere tanto la prioridad estratégica de las acciones como las capacidades disponibles en la célula responsable de la iniciativa. Esta planificación reconoce que no todas las actividades pueden iniciar simultáneamente, dado que su ejecución depende de recursos, competencias técnicas y aprobaciones interdependientes.

Las acciones se clasifican en tres niveles de prioridad: ganancias rápidas, altamente deseables y deseables, lo que permite orientar esfuerzos hacia resultados inmediatos sin perder de vista los desarrollos estructurales de mediano plazo. Se propone clasificar como “Deseable” la acción que fue clasificada en la matriz de Impacto/Esfuerzo como “descartable” por decisión estratégica.

La implementación se organiza en cuatro periodos (Qs), equivalentes a cuatrimestres, con

una lógica de avance gradual, así:

- **Q1:** Se abordan actividades de diagnóstico, revisión de tipologías, definición de alcances y validación con áreas de control. Se incluyen capacitaciones iniciales y solicitudes de capacidades tecnológicas para habilitar desarrollos posteriores.
- **Q2:** Se concentra el diseño y el desarrollo de modelos analíticos, prototipos y herramientas, así como la capacitación de equipos especializados y la formalización de acuerdos de servicio.
- **Q3:** Se ejecuta la configuración y la integración de soluciones tecnológicas, pruebas piloto y estabilización de procesos, garantizando entregas escalables.
- **Q4:** Se completa el despliegue de herramientas, se realizan actividades de comunicación masiva, evaluación de adopción y monitoreo continuo para identificar oportunidades de mejora.

Este plan asegura una transición ordenada hacia el modelo propuesto y articula procesos, tecnología y cultura organizacional. Su diseño contempla la disponibilidad real de capacidades, evitando sobrecarga operativa y garantizando la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

El detalle completo del plan de implementación, incluyendo la descripción específica de cada acción, los responsables, las capacidades requeridas y la distribución por periodos (Qs), se puede consultar en el Anexo 2. Dicho anexo permite profundizar en la secuencialidad y las dependencias del plan y ofrece una visión integral que complementa el resumen presentado en esta sección.

El plan propuesto garantiza una transición ordenada y progresiva hacia el modelo de atención diseñado, al articular fases claras con responsables definidos, entregables verificables y ciclos de mejora continua. De esta manera, se asegura no solo la puesta en marcha del modelo, sino también su sostenibilidad en el tiempo y su capacidad de adaptarse a nuevas necesidades del negocio.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

El éxito de la implementación del modelo de atención de incidentes y soporte depende no solo de la ejecución de las acciones definidas, sino también de un riguroso esquema de seguimiento. Para ello, en la Tabla 8 se relacionan las métricas y los indicadores propuestos para medir el impacto en la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la alineación estratégica de la organización. Estos indicadores constituyen una herramienta clave para la toma de decisiones, al proveer información objetiva y continua sobre el avance de la implementación y la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Tabla 8. Indicadores propuestos

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Fuente de datos	Frecuencia
Cumplimiento de ANS	Mide el porcentaje de casos atendidos dentro del tiempo definido en los acuerdos de servicio.	$(\text{Casos resueltos en tiempo} / \text{Total de casos}) \times 100 \%$	Herramienta de gestión de casos	Mensual
NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	Evalúa la percepción y la lealtad de los clientes corporativos tras la atención recibida.	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$	Encuestas de satisfacción	Trimestral
Tasa de reincidencia	Identifica la frecuencia de casos repetidos en un mismo cliente.	$(\text{Casos reincidentes} / \text{Total de casos}) \times 100 \%$	Herramienta de gestión de casos	Mensual
Tiempo promedio de resolución (soportes e incidentes)	Tiempo medio que tarda la organización en resolver un caso de soporte e incidente desde su radicación.	$\Sigma \text{ Tiempo total resolución} / \text{Número de casos}$	Herramienta de gestión de casos	Mensual
Casos resueltos en primera	Porcentaje de casos de soporte solucionados sin	$(\text{Casos resueltos en 1er nivel} / \text{Total de casos}) \times 100 \%$	Herramienta de gestión de	Mensual

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Fuente de datos	Frecuencia
instancia	necesidad de escalar.	de casos) × 100 %	casos	
Reprocesos y escalamientos innecesarios	Mide la eficiencia interna en la atención, lo cual evita duplicidad o devoluciones de casos.	$(\text{Casos reprocesados} / \text{Total de casos}) \times 100 \%$	Herramienta de gestión de casos	Mensual
Capacitación completada en equipos	Avance en la formación de posventa y TI en el nuevo modelo.	$(\text{Personas capacitadas} / \text{Total de personas}) \times 100 \%$	Registros de capacitación	Mensual
Cumplimiento del backlog ágil	Mide el avance en la ejecución de historias de usuario priorizadas.	$(\text{Historias completadas} / \text{Total de historias planificadas}) \times 100 \%$	Herramienta ágil (Azure)	Por <i>sprint</i>
Impacto en pérdidas evitadas	Estimación financiera de incidentes no trasladados al cliente gracias a la gestión preventiva que puedan generar pérdidas por resarcimiento.	Valor estimado pérdidas evitadas (\$)	Herramienta de Monitoreo Proactivo Riesgos y equipos de gestión	Trimestral

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió diseñar un modelo de atención de incidentes y soporte para clientes corporativos, orientado a mejorar la experiencia, priorizar casos recurrentes y reducir los principales puntos de fricción en el servicio. A partir del análisis desarrollado, se consolidan las conclusiones presentadas en esta sección.

El árbol de problemas permitió identificar como situación central la ausencia de un modelo de atención integral y diferenciado para clientes corporativos, lo cual genera impactos negativos en la experiencia del cliente, la productividad interna y la credibilidad institucional. Dicho diagnóstico evidenció causas estructurales como un esquema operativo centrado en productos y canales, la falta de monitoreo proactivo de errores, la limitada capacidad del equipo comercial y posventa y la desconexión de TI respecto a las necesidades estratégicas de este segmento.

Mediante el árbol de objetivos se transformaron los problemas en oportunidades de mejora. Se estableció como objetivo central el mejoramiento de la atención de incidentes y soporte con enfoque en la experiencia del cliente corporativo. Se definieron fines asociados a una comunicación clara, la reducción de errores recurrentes, el aumento de la eficiencia operativa y el cumplimiento de las promesas de servicio para articular un marco de acción coherente y viable.

A través de una matriz de priorización se clasificaron las acciones en ganancias rápidas, iniciativas altamente deseables, deseables y de menor impacto. Este análisis permitió orientar los esfuerzos hacia las intervenciones de mayor beneficio y factibilidad y configurar un escenario TO BE caracterizado por una operación centrada en el cliente, con procesos integrados, trazabilidad plena y atención preferencial al segmento corporativo. Dentro de las actividades priorizadas se encuentran la implementación de un único flujo *end-to-end* del proceso independiente de los productos y canales afectados, la creación de un modelo analítico de

priorización, el fortalecimiento de la capacitación del equipo de posventa para reforzar las soluciones en primer nivel, la redefinición de acuerdos de servicio y la incorporación de esquemas de monitoreo proactivo.

Para garantizar la efectividad y la sostenibilidad del modelo, se propone una implementación basada en principios ágiles que evite esquemas rígidos de cascada. Esto implica la conformación de un *backlog* priorizado, la definición de responsables directos por acción y el avance iterativo en *sprints*, lo que favorece la adaptabilidad y la entrega temprana de valor al cliente.

Se estableció un conjunto de indicadores estratégicos que permitirán medir tanto el impacto en la experiencia del cliente como la eficiencia operativa. Entre ellos destacan el cumplimiento de ANS, NPS, tasa de reincidencia, tiempo promedio de resolución, casos resueltos en primera instancia y nivel de adopción del flujo unificado. Estos indicadores garantizan un monitoreo riguroso de los resultados y facilitan la toma de decisiones basadas en evidencia.

En suma, el modelo diseñado responde de manera integral a los desafíos identificados en el diagnóstico, lo que resulta en un marco de acción robusto, viable y alineado con la estrategia organizacional. Su implementación permitirá elevar la experiencia del cliente corporativo, optimizar la operación interna y fortalecer la credibilidad institucional, para así consolidar a la organización como referente en la gestión de incidentes y soporte especializado.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico, el diseño del modelo y las oportunidades identificadas en las distintas fases del proyecto, se hacen las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión integral de soporte e incidentes, promover la excelencia operacional y garantizar una experiencia superior para los clientes empresariales de la organización.

1. Ampliar el modelo de gestión de incidentes y soporte a todos los segmentos empresariales. Se recomienda que el modelo diseñado no se limite únicamente al segmento corporativo, sino que se extienda a los demás segmentos empresariales (Pyme y Empresarial), con el fin de avanzar hacia la excelencia operacional y garantizar una atención coherente e integrada. Esta ampliación permitiría establecer un único modelo de gestión de incidentes y soporte para toda la organización, con criterios de priorización basados en variables objetivas como el segmento, la criticidad del producto y la tipología del caso. Además, su implementación integral reduciría el impacto operativo sobre las áreas de soporte y operación, las cuales actualmente gestionan múltiples flujos por segmento. Limitar el modelo exclusivamente al segmento corporativo implicaría crear un flujo adicional, lo que iría en contravía de los principios de eficiencia y estandarización que promueve la excelencia operacional.
2. Diseñar un modelo de priorización integral que contemple todos los segmentos. En línea con la recomendación anterior, se sugiere desarrollar un modelo de priorización que considere no solo al segmento corporativo, sino también a los segmentos Pyme y Empresarial. Este modelo debe incorporar criterios objetivos y medibles como el *ranking* de valor del cliente, el impacto de la tipología, la sensibilidad del cliente y la criticidad del producto. Una priorización integral permitiría una gestión equitativa, basada en datos, y

alineada con los niveles de servicio esperados por cada tipo de cliente.

3. Involucrar a los equipos de Arquitectura Empresarial y de la Solución. Es recomendable integrar a las áreas de Arquitectura Empresarial y Arquitectura de la Solución en el desarrollo técnico del modelo, con el fin de asegurar la interoperabilidad entre las diferentes herramientas de gestión. Su participación permitirá definir un modelo objetivo que habilite la conexión entre aplicaciones de gestión de procesos y las plataformas tecnológicas utilizadas actualmente en TI para la gestión de incidentes, lo cual garantiza la trazabilidad *end-to-end* de los casos y mejora la visibilidad integral del proceso.
4. Incorporar criterios de priorización tecnológica con enfoque cliente. Se propone revisar la clasificación actual de criticidad manejada por TI por medio de la incorporación de una perspectiva de negocio que complemente los criterios tecnológicos. Esto implica que la priorización no solo debe responder al impacto técnico o masivo, sino también al nivel de afectación que los incidentes generan en los clientes, para fortalecer así la alineación entre las áreas técnicas y las de negocio.
5. Fortalecer las capacidades del equipo de posventa. Se recomienda desarrollar un plan de formación continuo para los equipos de posventa, orientado al fortalecimiento del conocimiento en productos, canales y procedimientos de escalamiento. Esto permitirá reducir reprocesos, mejorar los tiempos de respuesta y facilitar la resolución de solicitudes en primera instancia.
6. Validar la extensión del modelo a las tipologías de novedades. Finalmente, se recomienda evaluar la posibilidad de extender el modelo propuesto a la gestión de novedades (entendidas como los cambios o las modificaciones que los clientes solicitan sobre sus productos o canales). Esta integración permitiría una visión integral del proceso de posventa, al unificar la atención de soporte, incidentes y novedades bajo un mismo marco de gestión.

REFERENCIAS

- Aguilar Morales, J. E. (2010). La mejora continua. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C. <https://studylib.es/doc/3631411/la-mejora-continua>.
- Alfaro, E., Brunetta, Burgos, E., H., Castelló, J., Martínez, L., Molina, C., Muñoz, B., Navarro, B., Rivero, Ruiz, J., F., Solanas, S., Valverde, J. y Velilla J. (2012). Customer experience. Una visión multidimensional sobre el marketing de experience. <https://fernandorivero.com/mis-libros/customer-experience-una-vision-multidimensional-del-marketing-de-experiencias/>.
- Axelos. (2019). ITIL Foundation: ITIL 4 Edition. AXELOS Limited.
- Bank for International Settlements (BIS). (2018). Cyber-resilience: Range of practices. BIS.
- Dijkman, R. M., Vanderfeesten, I. T. P. y Reijers, H. A. (2016). Business process architectures: overview, comparison and framework. *Enterprise Information Systems*, 10(2), 129-158. <https://doi.org/10.1080/17517575.2014.928951>.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. y Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management (segunda edición)*. Springer.
- Fusch, P., Fusch, G. E., Hall, J. A., Walker, N. A. y Booker, J. M. (2022). How to conduct a focus group interview: Tips, strategies, and examples for novice researchers. *Education for Information*, 38(2), 171-187. <https://doi.org/10.3233/EFI-211520>.
- Gómez David, M. I. (2023). *Guía práctica para la formulación de proyectos*. Letrame Grupo Editorial.
- González, M. (2015). *Experiencia del cliente*. LID Editorial.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley.
- Hammer, M., Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation: A manifesto for Business Revolution*. HarperCollins Publishers, Inc.
- Harmon, P. (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for*

- Managers and Process Professionals (cuarta edición). Morgan Kaufmann.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). Information Technology - Service Management Part 10: Concepts and vocabulary (20000-10:2018).
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:20000:-10:ed-1:v1:en>.
- ISACA. (2018). COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives. ISACA.
- Martínez, M. y Morales, J. (2022). Lean Six Sigma para la mejora de procesos. Editorial de la Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Meyer, C. y Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. Harvard Business Review América Latina, 4-12. <https://as02matic.files.wordpress.com/2012/02/003-comprendiendo-la-experiencia-del-cliente.pdf>.
- Miranda Miranda, J. J. (2010). Gestión de proyectos: Evaluación financiera, económica, social, ambiental (séptima edición). MM Editores.
- Object Management Group. (2013). Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2. <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>.
- Office of Government Commerce (OGC). (2011). ITIL Service Operation. The Stationery Office.
- Ortega, O. (2017). Mejoramiento continuo de procesos. Aspectos conceptuales. Ediciones de la U.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). Generación de modelos de negocio. Paidós.

ANEXO 1. BITÁCORA DE CAMPO – FOCUS GROUPS Y ENTREVISTAS

1. Carta de presentación

Mi nombre es Paula Lucía Consuegra Villarreal. Soy diseñadora de procesos y hago parte del equipo de Negocios Transaccionales del EVC Corporativo, desde donde lidero las actividades de mejoramiento y evolución para este segmento en el Centro de Excelencia en Procesos.

El propósito de este espacio es sostener una conversación abierta y constructiva para identificar los principales dolores y dificultades que enfrentan en los procesos de soporte e incidentes relacionados con los productos y canales transaccionales.

Los invito a expresarse con total confianza. Queremos escuchar los temas que realmente generan mayor impacto o inconformidad, pues este espacio ha sido diseñado precisamente para construir mejoras a partir de sus experiencias.

Aunque esta conversación será anónima, será grabada exclusivamente con fines de análisis, de manera que podamos profundizar en los puntos tratados y asegurar que ninguna de sus observaciones se pierda en el proceso.

2. Contexto

El segmento Corporativo constituye el grupo de mayor atención preferencial dentro de la organización. Aunque representa apenas el 0,1 % de la base total de clientes, concentra alrededor del 43 % de las utilidades de la organización, lo que lo convierte en un segmento estratégico y de alto impacto.

Se trata de clientes con características muy particulares: cuentan con una trayectoria consolidada, gran solidez financiera y un profundo conocimiento de su industria. Además, son expertos en tendencias de financiación, soluciones transaccionales e inversión, lo que se traduce en estándares de satisfacción elevados y en la expectativa de recibir una atención diferencial y

premium. Por su operación y su visibilidad internacional, están permanentemente bajo la valoración de calificadoras y agentes del mercado de capitales, lo que incrementa la necesidad de ofrecerles una experiencia robusta y confiable.

En coherencia con lo anterior, la organización ha definido como ambición estratégica “*Ser el grupo financiero líder en las grandes corporaciones del país, con una propuesta de valor competitiva de clase mundial, que promueva el desarrollo sostenible, marcando preferencia por la asesoría experta, anticipándose a las necesidades de los clientes y con un modelo de atención E2E diferenciado*”. No obstante, los clientes han manifestado dolores recurrentes que afectan su experiencia. Entre ellos se destacan:

- La percepción de recibir un trato de cliente estándar, en lugar de un servicio preferencial.
- La falta de agilidad y flexibilidad en la gestión de sus necesidades.
- La carencia de contingencias efectivas ante caídas de productos o canales.
- Largos tiempos de espera para la atención de incidentes y una percepción de falta de asesoría experta en estos procesos.

Estos hallazgos, contrastados con la ambición estratégica, plantean un llamado urgente a la acción: definir e implementar iniciativas de mejoramiento que fortalezcan los procesos de soporte e incidentes para impactar directamente en la experiencia superior que este segmento exige y merece.

3. Objetivo del espacio

Identificar y diagnosticar los principales dolores de los clientes del segmento Corporativo frente a los procesos de soporte e incidentes en sus productos y canales. Este ejercicio busca aportar insumos para realizar un análisis de causa raíz que permita comprender las problemáticas de fondo y, con base en ello, definir acciones de mejoramiento orientadas a optimizar la experiencia de atención y garantizar un servicio más ágil, confiable y diferencial.

4. Herramientas de recolección de datos identificadas

4.1. Actores implicados y muestra

Actor	Rol dentro del modelo	Muestra
Gerente comercial del segmento corporativo	Asesora a los clientes en la gestión de su portafolio transaccional y actúa como interlocutor clave en casos críticos. Acompaña aquellos casos de soporte o incidentes que superan los ANS o requieren atención prioritaria, asegurando visibilidad, seguimiento oportuno y una experiencia diferencial para el cliente corporativo.	18
Auxiliar posventa segmento corporativo	Equipo transversal de apoyo a los clientes para los errores o consultas que requieran realizar de acuerdo con sus productos o canales. Los auxiliares posventa tienen un conocimiento general y transversal de los productos transaccionales y son los responsables de canalizar las solicitudes a las diferentes áreas de la operación responsables. Por otra parte, acompañan a los clientes de principio a fin en la gestión de sus errores, lo que los convierte en los dolientes principales.	Cuatro auxiliares asignados por el gerente de posventa
Líder posventa segmento corporativo	Responsables de velar porque la atención de servicios de posventa se dé según las expectativas de los clientes, así como el cumplimiento de los acuerdos de los procesos.	Dos jefes del equipo de posventa. Gerente de posventa
Auxiliar/analista de la operación del producto	Encargados de realizar la atención de casos de incidentes y soporte y de brindar la	Un analista o auxiliar de la

o canal	solución si se encuentra dentro de su alcance. Para lo casos que requieran revisión por parte de tecnología, son los encargos de radicar los incidentes a estos equipos y movilizarlos.	operación por cada producto o canal considerado como “críticos” en compañía de líderes de la operación (4)
Líder de la operación	Responsables de la correcta ejecución de los procesos de soporte de productos y canales.	Cuatro líderes de la operación
Equipo de tecnología	Responsables de la atención de incidentes tecnológicos. Se encuentran divididos en diferentes áreas de acuerdo con los productos/canales.	Dos ingenieros de soporte, dos líderes de tecnología de productos o canales

4.2. Preguntas

Equipo de Posventa y Comerciales

Situación Actual

- ¿Cuáles productos y canales transaccionales consideras que más generan dolor en la experiencia del cliente y por qué?
- ¿Qué productos o canales te generan mayor impacto operativo o en tu gestión diaria?
- ¿Cuáles son tus principales dolores como equipo de posventa/comercial en la atención de incidentes o soporte?
- ¿Qué factores consideras que producen estas situaciones?

Cumplimiento y gestión

- ¿La atención de los casos de soporte e incidentes cumple con los acuerdos de servicio definidos (ANS)?
- ¿Qué productos/canales incumplen más las promesas de servicio?
- Cuando un caso se retrasa o se “estanca”, ¿qué dificultades enfrentas para darle seguimiento y resolverlo?

Expectativas y oportunidades

- ¿Qué expectativas o sueños tienes frente al modelo de atención de incidentes y soporte para clientes corporativos?
- Si pudieras cambiar un solo aspecto del modelo actual para mejorar la experiencia del cliente, ¿cuál sería?
- ¿Qué prácticas positivas (buenas experiencias) destacarías y qué debería mantenerse o replicarse?

Equipo de la Operación

Situación actual

- ¿Cuáles son las tipologías que consideras que más generan dolor en la experiencia del cliente y por qué?
- (Exclusivo para líderes) ¿Cuáles son los ANS vigentes de la operación de tu producto o canal?

Interacción con otros equipos

- ¿Qué dolores experimentas en relación con el equipo comercial y posventa dentro del proceso de atención de incidentes o soporte?
- ¿Qué dolores experimentas en relación con el equipo de TI en este proceso?
- ¿Qué otros dolores tienes con otros actores del modelo (estrategia, riesgos, producto, etc.)?

Expectativas y oportunidades

- ¿Qué expectativas o sueños tienes en cuanto al modelo de atención de incidentes y soporte para clientes corporativos?
- (Opcional) Si pudieras cambiar un solo aspecto de la interacción entre operación y los demás equipos para mejorar la experiencia del cliente, ¿cuál sería?

Equipo de TI

Situación actual

- ¿Cuáles son las tipologías que consideras que más generan dolor en la experiencia del cliente y por qué?

Interacción con otros equipos

- ¿Qué dolores experimentas en relación con el equipo comercial y posventa dentro del proceso de atención de incidentes o soporte?
- ¿Qué dolores experimentas en relación con el equipo de operación en este proceso?
- ¿Qué otros dolores tienes con otros actores del modelo (estrategia, riesgos, producto, etc.)?

Expectativas y oportunidades

- ¿Qué expectativas o sueños tienes en cuanto al modelo de atención de incidentes y soporte para clientes corporativos?
- (Opcional) ¿Qué prácticas actuales de TI consideras que deberían fortalecerse o replicarse para generar mayor impacto positivo en la experiencia del cliente?

4.3. Herramientas utilizadas

- Computador equipado con cámara, micrófono y TEAMS para la realización de videoconferencia.
- Microsoft Excel para agrupación y análisis.

4.4. Metodología de recolección de datos

- Enviar correo a los líderes de los procesos, auxiliares y analistas con el fin de contextualizarlos sobre la iniciativa y solicitar la capacidad para el espacio.
- Separar espacios.
- Realización de entrevistas.
- Agrupación de respuestas por características similares.
- Puntuación de dolores por agrupación.

5. Búsqueda de información para análisis cuantitativo

5.1. Requisitos

- Espacio para levantamiento de información con un **auxiliar de posventa**, con el fin de identificar los flujos BPM por los cuales se radican los casos de soporte de los diferentes productos y canales transaccionales.

5.2. Herramientas requeridas

- Accesos a las herramientas de bpm's de gestión de casos de negocio de los productos, que permitan la descarga de información de cualquier flujo de solicitud.
- Base de datos de clientes corporativos.

En caso de no tener acceso se contactaría al líder de la operación, con el fin de tener un espacio corto con uno de sus analistas para la descarga de la información.

5.3. Metodología:

- Enviar correo al líder de posventa con el fin de darle contexto sobre la actividad a realizar y solicitar capacidad para el levantamiento de información con el auxiliar de posventa.
- Separar espacio con auxiliar posventa.
- Descargar datos de los casos de soporte e incidentes en los diferentes flujos BPM del año.

- Consolidar información. Esta actividad puede realizarse con apoyo de Microsoft Excel.
- Identificar los casos correspondientes al segmento Corporativo.
- Realizar análisis de datos.

ANEXO 2. PLAN PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA

ACCIONES	PRIORIDAD	CAPACIDADES REQUERIDAS	ALCANZAR			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Revisión de tipologías atendibles en primer nivel	Ganancias rápidas	Responsables: Diseño de procesos Consultados: Operación del canal/Producto Riesgo Operacional y SOX si aplica Posventa Corporativo Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Estrategia de Clientes	Revisión de tipologías atendibles en primer nivel Realizar validaciones con áreas de control con el fin de obtener su visto bueno para la atención de estas tipologías en primer nivel por parte del equipo de posventa Construir capacitaciones para equipo de posventa Gestionar accesos necesarios para la atención en primer nivel Capacitar al equipo de posventa	NA	NA	NA
Refuerzo en soluciones actuales disponibles para posventa	Ganancias rápidas	Responsables: Diseño de procesos Consultados: Operación del canal/Producto Riesgo Operacional y SOX si aplica Posventa Corporativo Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Estrategia de Clientes	Identificación de soluciones que el equipo de posventa actualmente puede atender en primera instancia Construir material con estas soluciones con el fin de que sirva como guía en un futuro así, como en caso de dudas Capacitar al equipo de posventa con el fin de generar formación permanente y eliminar los vacíos en formación y conocimiento del equipo	NA	NA	NA
Configuración de un flujo end-to-end centralizado de solicitudes (bpms)	Altamente deseables	Responsables: Diseño de procesos Estrategia de clientes Consultados: Operación del canal/Producto Arquitectura empresarial Equipo técnico y funcional Salesforce o herramienta objetivo Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo comercial Demás partes interesadas	Realizar draft de la solución del flujo Construir necesidades específicas que debe cubrir la herramienta Definir en conjunto con arquitectura empresarial, la herramienta objetivo del flujo (confirmar que sea Salesforce según lo propuesto) Realizar solicitud de capacidades de tecnología y demás áreas involucradas para el inicio del desarrollo del mismo	Realizar levantamiento de campos requeridos según tipología y productos que estarán dentro del flujo Construir criterios de aceptación Realizar prototipo del flujo	Iniciar configuración del flujo priorizando productos y haciendo entregas escalables	Continuar configuración del flujo Realizar pruebas según lo que se haya configurado Desplegar el flujo por productos Realizar comunicación y estabilización

ACCIONES	PRIORIDAD	CAPACIDADES REQUERIDAS	ALCANZAR			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Conformación de un equipo especializado de la operación para atender casos de clientes corporativos.	Altamente deseables	Responsables: Diseño de procesos Estrategia de clientes Consultados: Operación del canal/Producto Gestión humana Posventa corporativo Riesgo operacional Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo comercial Clientes corporativos	Definir el alcance del equipo Realizar análisis de capacidad requerida para conformar el equipo especializado Definir las actividades detalladas que realizarían los integrantes del equipo Realizar evaluación de cargos Definir ubicación en estructura organizacional del equipo Realizar descripción de cargos Realizar solicitud de capacidades ante el comité de estructuras Abrir convocatoria/vacante Definir indicadores del equipo especializado Gestionar accesos al equipo especializado	Realizar capacitación al equipo especializado: modelo de soporte e incidentes, segmento corporativo, productos, procesos, operación, etc. Comunicación a clientes, áreas comerciales, posventa y demás partes interesadas Acompañar al equipo especializado Actualizar documentación de procesos si aplica	Estabilizar y monitorear al equipo especializado Identificar oportunidades de mejora	NA
Construcción de modelo analítico de priorización de clientes.	Altamente deseables	Responsables: Diseño de procesos Estrategia de clientes Analítica de estrategia de clientes Consultados: Posventa Corporativo Equipo comercial Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo comercial Equipo general de estrategia de clientes Equipo de operación especializado para clientes corporativos	Definir criterios a evaluar en el modelo de priorización Diseño del deseable del modelo de priorización y su conexión con la herramienta o flujo de atención Definir puntuación para los criterios que se evaluarán Identificar fuentes de información donde se encuentran los datos necesarios para el modelo analítico Solicitar accesos si es necesario	Desarrollo del modelo analítico Pruebas del modelo analítico Solicitud de conexión con la herramienta objetivo (flujo bpm's)	Implementación de modelo analítico en conjunto con la herramienta objetivo Realización de pruebas y estabilización Comunicación a partes interesadas	NA
Revisión y redefinición de acuerdos de servicio (ANS) para corporativos.	Altamente deseables	Responsables: Diseño de procesos Estrategia de clientes Consultados: Operación del canal/producto Posventa Corporativo Equipo comercial Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo comercial Clientes Equipo de operación especializado para clientes corporativos	Revisión de acuerdos de servicio actuales: análisis de acuerdos de servicio vs el end to end de los procesos de atención de soportes e incidentes Simular el proceso de atención de soportes e incidentes con el equipo especializado que se habilitará Realizar definición preliminar de acuerdos de servicio	Realizar seguimiento al equipo especializado para confirmar ANS previamente simulados Formalizar acuerdos de servicio Comunicar nuevos acuerdos de servicio a equipo comercial, posventa y clientes Monitorear cumplimiento de ANS	NA	NA

ACCIONES	PRIORIDAD	CAPACIDADES REQUERIDAS	ALCAN(Qs			
			Q1	Q2	Q3	Q4
<p>Implementación de esquema de monitoreo 360 de los clientes que permita ver de las afectaciones en el portafolio de los clientes y así, lograr la identificación de impactos cruzados en productos y servicios.</p>	Altamente deseables	<p>Responsables: Diseño de procesos Estrategia de clientes Analítica de estrategia de clientes Consultados: Operación del canal/producto Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo comercial Experiencia de clientes Equipo general de estrategia de clientes Equipo de operación especializado para clientes corporativos</p>	NA	<p>Cocreación de indicadores y métricas que se buscan tener en el tablero 360 del cliente Identificación de información necesaria para construir el monitoreo: Informes o reporte de casos, NPS de clientes, datos básicos del cliente, datos estratégicos del cliente, fuentes de información o sistemas donde se consultará la información</p>	<p>Identificación de herramienta donde se podría generar el monitoreo o dashboards (herramienta propuesta en TO BE - Power BI) Definir actividades de monitoreo: periodicidad, análisis de la información, identificación de oportunidades de mejora, informe a partes interesadas. Realizar prototipo de herramienta Solicitud de capacidades para desarrollo de herramienta</p>	<p>Realizar empalme de herramienta de monitoreo vs el desarrollo del flujo único de atención con el fin de poder extraer la información de los casos que se van reportando. Desarrollar y probar la herramienta Acompañar y estabilizar</p>
<p>Creación de modelo de monitoreo proactivo</p>	Altamente deseables	<p>Responsables: Diseño de procesos Estrategia de clientes Analítica de estrategia de clientes Consultados: Operación del canal/producto Torre de control de la organización Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo comercial Equipo de operación especializado para clientes corporativos</p>	<p>Levantamiento de requerimientos funcionales y tecnológicos con las áreas de operación del canal/producto. Identificación de productos y canales críticos a incluir en el modelo. Definición de indicadores de alerta temprana o campos que permitan identificar fallas en las transacciones. Selección de herramienta para consultar información, procesar y visualizar las alertas. Solicitud de capacidades para desarrollo del modelo</p>	<p>Desarrollo de herramienta de monitoreo proactivo Integración del modelo con los sistemas actuales de gestión de incidentes Prueba piloto del modelo Implementación progresiva.</p>	NA	NA
<p>Desarrollo de un chatbot o buscador interno para posventa, con información centralizada sobre productos/canales, guías de solución de primera instancia y protocolos de escalamiento.</p>	Altamente deseables	<p>Responsables: Diseño de procesos Estrategia de clientes Analítica de estrategia de clientes Consultados: Posventa Corporativo Equipo comercial Operación del canal/producto Estrategia del canal/producto Centro de excelencia de la operación Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo comercial Equipo general de estrategia de clientes Equipo de operación especializado para clientes corporativos</p>	NA	<p>Definición del alcance del chatbot y la información que se podrá visualizar en él Solicitar asesoría a área encargada de la implementación Definición de los requerimientos de información y funcionalidades clave del chat Recolección, depuración y estructuración de la información de productos, canales, guías de solución y protocolos de escalamiento Diseño de la arquitectura del buscador Solicitar capacidad para desarrollo del modelo</p>	<p>Entrenamiento del modelo o parametrización Pruebas de usabilidad con auxiliares de posventa y ajustes funcionales Capacitación a los usuarios finales</p>	<p>Lanzamiento y comunicación Evaluación de adopción Estabilización e identificación de oportunidades de mejora</p>

ACCIONES	PRIORIDAD	CAPACIDADES REQUERIDAS	ALCANZAR			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Formación en tono y marca al equipo de la operación especializado para clientes corporativos	Deseables	Responsables: Estrategia de clientes Experiencia de clientes Consultados: Posventa Corporativo Equipo comercial Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo de operación especializado para clientes corporativos	Diagnóstico del estilo actual de comunicación en la operación Diseño de contenidos formativos alineados con el tono y marca de la organización Realización de talleres experienciales Implementación de guías de comunicación estandarizadas	Seguimiento de la aplicación del tono y retroalimentación continua	NA	
Modelo formal de análisis y escalamiento de causas raíz	Deseables	Responsables: Diseño de procesos Consultados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Informados: Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo de operación especializado para clientes corporativos	NA	NA	Revisión de metodologías de análisis de causa raíz Definición del proceso estándar de escalamiento y responsables por nivel Elaboración de plantillas y reportes de análisis estandarizados	Capacitación a equipo especializado y líderes de procesos Implementación del modelo Evaluación de efectividad del modelo
Concientización y capacitación en conocimiento del cliente corporativo (TI).	Deseables	Responsables: Estrategia de clientes Consultados: Equipo TI Informados: Equipo TI Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo comercial Equipo de operación especializado para clientes corporativos	NA	NA	Identificación de brechas de conocimiento en la operación, posventa y TI Construcción de módulos de formación sobre características, necesidades y expectativas del cliente corporativo Implementación de sesiones de capacitación presenciales y/o virtuales Creación de fichas informativas y cápsulas de aprendizaje rápido	Construcción de sitio en donde se explique el modelo integral de atención de casos de soporte e incidentes y se comparta información sobre las características del cliente corporativo Evaluación del aprendizaje y actualización periódica del material
Talleres sobre malas prácticas en atención (ej. devolución de casos).	Deseables	Responsables: Diseño de procesos Estrategia de clientes Consultados: Equipo TI Operación del canal/producto Informados: Equipo TI Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo comercial Equipo de operación especializado para clientes corporativos	NA	NA	Identificación de prácticas ineficientes o incorrectas en la gestión de incidentes Diseño de talleres prácticos basados en casos reales Ejecución de sesiones de sensibilización con equipos de TI Elaboración de compromisos de mejora y planes de acción post taller en compañía con los líderes de los equipos	Seguimiento y medición

ACCIONES	PRIORIDAD	CAPACIDADES REQUERIDAS	ALCANZAR			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Reforma de clasificación de casos en TI incorporando visión cliente.	Descartables	Responsables: Diseño de procesos Estrategia de clientes Consultados: Equipo TI Experiencia de clientes Informados: Equipo TI Posventa Corporativo Operación del canal/producto Equipo comercial Equipo de operación especializado para clientes corporativos	NA	NA	Diagnóstico de la clasificación actual de TI en sus casos y criterios de criticidad actuales Definición de nuevos niveles de criticidad que combinen criterios tecnológicos y de impacto cliente Validación del nuevo esquema con TI, estrategia y experiencia de cliente	Actualización de las herramientas de gestión con la nueva clasificación Socialización y formación a los equipos sobre la aplicación del nuevo modelo Monitoreo del impacto del cambio en los tiempos de atención y priorización